

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK ŞİDDETİN İŞ
TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Şoray TÜREYEN**

**Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN**

İstanbul – 2015

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme.....Anabilim/Anasanat Dalıİşletme..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisiSergay TÜREYENI..... tarafından hazırlanan
“.....Psikolojik Sıddetin İy Tahminine Üzerine
etkisi.....”

adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi 29./01/2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. ÖZLEM ATAN

Danışman: Halic.....Üniv.İşletme/ABD Öğr.Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECI

Halic.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Muhammet BAYRACI

Maltepe.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi:

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın planlanmasında ve oluşumunda destek veren saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Özlem Atan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışmasında bana yardımcı olan, anket sorularımı cevaplayan Türk Silahlı Kuvvetleri çalışanlarına teşekkür ederim.

Tüm destek ve manevi yardımlarını esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2015

Şoray TÜREYEN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR DİZİNİ.....	vi
TABLOLAR DİZİNİ.....	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	x
1.GİRİŞ.....	xii
2. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG) KAVRAMININ TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ	3
2.1. Geçmişten Günümüze Psikolojik Şiddet	9
2.2.İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sürecinde Taraflar ve Kişilik Özellikleri 13	
2.2.1. Psikolojik Şiddete Uğrayanların Kişilik Özellikleri	14
2.2.2. Psikolojik Şiddetçinin Kişilik Özellikleri	15
2.3. Psikolojik Şiddet'in Oluşum Safhası	20
2.3.1. Psikolojik Şiddet Süreci	20
2.3.2. Psikolojik Şiddet'in Tipolojisi.....	22
2.3.3. Psikolojik Şiddetin Dereceleri.....	24
2.3.4. Psikolojik Şiddet Sendromu	25
2.4. Psikolojik Şiddet Oluşumunun Nedenleri	30
2.4.1. Kişisel Nedenler	31
2.4.2. Örgütsel Nedenler	33
2.4.3. Çevresel Nedenler.....	35
2.5. Psikolojik Şiddet Türleri.....	37

2.5.1. Dikey Psikolojik Şiddet	37
2.5.2. Yatay Psikolojik Şiddet.....	40
2.6. Psikolojik Şiddetin Etkileri.....	41
2.7. Psikolojik Şiddete Maruz Kalmamak İçin Alınacak Önlemler	42
2.8. Psikolojik Şiddetle İlgili Kavramlar.....	42
2.8.1. Çatışma ve Çatışma Yönetimi.....	42
2.8.2. Çatışmanın Tanımı ve Örgütsel Çatışma	43
2.8.3. Çatışmaya Etki Eden Faktörler.....	43
2.8.4. Etkili Çatışma Yönetiminin Faydaları	44
2.8.5. Kişilik Tipleri	44
2.8.6. Duygusal Zekâ.....	44
2.9. Psikolojik Şiddetin Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri.....	45
2.9.1. Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi.....	46
2.9.2. Örgütsel Motivasyon ve Güdülenme	47
2.9.3. Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Adanma	47
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ	47
3.1. İş Tatmini Kavramı	47
3.2. İş Tatmininin Önemi	48
3.2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi:.....	49
3.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi	50
3.3. İş Tatmini Kuramları.....	51
3.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları	51
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	51
3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	53
3.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	54

3.3.1.4.Alderfer'in ERG (VİG) Teorisi	55
3.3.2.Süreç Teorileri	56
3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	56
3.3.2.2.Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi:	57
3.3.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi:	57
3.3.2.4.Locke'in Amaç Teorisi:	58
3.4.İş Tatminini Etkileyen Faktörler	59
3.4.1.Bireysel Faktörler	59
3.4.1.1.Yaş	59
3.4.1.2.Cinsiyet	60
3.4.1.3.Medeni Durum.....	60
3.4.1.4.Meslek ve Eğitim Düzeyi	61
3.4.1.5.İşte Kalma Süresi Tecrübe	61
3.4.2.Örgütsel Faktörler	62
3.4.2.1.Ücret ve Yükselme Olanakları:	62
3.4.2.2.Takdir	63
3.4.2.3.Yönetim Tarzı.....	63
3.4.2.4.İletişim.....	63
3.4.2.5.Çalışma Arkadaşları	64
3.5. İş Tatmininin Sonuçları	64
3.5.1.Verimliliğe Etkisi.....	64
3.5.2. Performansa Etkisi.....	65
3.5.3.Yaşam Tatminine Etkisi	65
3.5.4 Başarı Hissine Etkisi	65
3.6. Psikolojik Şiddetin İş tatminine Etkisi	64

4. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR	
ARAŞTIRMA	68
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	68
4.2.Araştırmanın Yöntemi	68
4.3.Araştırmanın Evren, Kısıtları ve Örneklem	68
4.3.1.Örneklem Seçimi.....	68
4.4. Veri Toplama Tekniği Ve Anket Formunun Hazırlanması.....	69
4.5.Verilerin Analiz Teknikleri	69
4.6 Araştırmanın Modeli.....	69
4.7.Araştırmanın Hipotezleri.....	70
4.8. Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Demografik).....	70
4.9. Analiz ve Araştırma Bulguları	70
4.9.1. Güvenirlik Analizi.....	70
4.9.2. Demografik Bulgular.....	70
4.9.3. Sosyo-Demografik Değişkenlerin Normallik Analizi.....	72
4.9.4. Psikolojik Şiddetle İlgili Bulgular.....	72
4.9.4.1. İşyerinde Psikolojik Şiddet Ölçeği Ölçek Tablosu Verileri	73
4.9.4.2. Ölçeğin Güvenirlik Analizi	75
4.9.4.3. İşyerinde Psikolojik Şiddet Ölçeği Faktör Analizi	76
4.9.5. İş Tatmini İle İlgili Bulgular.....	77
4.9.5.1. İş Tatmini Ölçeği Ölçek Tablosu Verileri.....	77
4.9.5.2. Ölçeğin Güvenirlik Analizi	79
4.9.5.3. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi.....	79
4.9.6. Demografik Özelliklerin Psikolojik Şiddet ve İş Tatminine Etkisi	
Üzerine Bulgular.....	80

4.9.7. Hipotez Testi.....	82
4.9.7. 1. Korelasyon Analizi.....	82
4.9.7.2. Çoklu Regresyon Analizi.....	82
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	84
6. KAYNAKÇA	87

KISALTMALAR DİZİNİ

dig.	:Diğerleri
F	:Frekans
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin
Ort.	:Ortalama
vd.	:ve diğerleri
s	:Sayfa
SS	:Standart sapma
Var.	:Varyans
α	:Alfa
P	:Ana kütle korelasyon katsayısı
N	:Örneklem genişliği
R^2	:Faktör yükünün karesi
t	:Test istatistiği
β	:Kariyer planlama puanındaki 1 birimlik artışın iş tatmininde neden olduğu artış miktarı
p	:Güven derecesi

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Psikolojik Şiddete İlişkin Yapılan Uluslararası Çalışmalar	12
Tablo 2: Güvenilirlik Analizi	70
Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler.....	70
Tablo 4: Sosyo-Demografik Değişkenlerin Normallik Analizi.....	72
Tablo 5: Psikolojik Şiddet Bulguları	73
Tablo 6: Güvenilirlik Analizi	75
Tablo 7: İş Tatmini Bulguları.....	77
Tablo 8: Güvenilirlik Analizi	79
Tablo 9: Cinsiyete Göre Bulguların Karşılaştırılması	80
Tablo 10: Eğitim Durumuna Bulguların Karşılaştırılması.....	80
Tablo 11: İşteki Pozisyon Durumuna Göre Bulguların Karşılaştırılması	81
Tablo 12: Gelir Durumuna Göre Bulguların Karşılaştırılması.....	81

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Şoray TÜREYEN
Anabilim Dalı : İşletme Ana Bilim Dalı
Programı : İşletme Programı
Tez Danışmanı : Yrd. Doç.Dr.Özlem ATAN
Tez Türü : Yüksek Lisans – 2015

ÖZET

Günümüz toplumunun sürekli gelişim ve değişimin yaşandığı bir bilgi toplumu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütler ve örgütlerde yaşanan insan ilişkilerinin önemi daha da artmış durumdadır. Bu anlamda insan unsurunun önem kazandığı çağımız yönetiminde insana değer vermek ve bu değeri ona göstermek gerekmektedir. Bireye karşı yapılan her türlü psikolojik şiddet, ona bu değerini verilmediğini göstermekte olduğu bilinmektedir.

Son yıllarda, özellikle sanayileşmiş ülkelerde, çalışanlar arasındaki artan rekabete bağlı olarak oldukça büyük bir hızla yayılan, çalışanların hedef aldıkları kişiyi işyerinden uzaklaştırmak için uyguladıkları işyerinde psikolojik şiddet, çalışma hayatının psikolojik yönden sağlıklı bir hale gelmesine neden olduğu görülmektedir.

İnsan ihtiyaçlarının sınırsız olması nedeniyle bireyin fizyolojik ihtiyaçları gibi ruhsal ihtiyaçları da sınırsızdır. Kişisel yeteneklerini ortaya koyarak, kendilerini iş yerine ve çevresine ispatlayarak başarılı biri olarak algılanmak isteyen birey, ancak istekli ve arzulu olduğunda bu ruhsal ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterecektir. Bu enerji ise, bireye iş tatmini sağlanarak ortaya çıkarılabilir. İş tatmini elde edemeyen çalışanlar psikolojik olgunluğa ulaşamadıkları gibi hayal kırıklığına ve olumsuz psikolojik durumlar hissetmeye maruz kalırlar.

İş tatmini üzerinde olumsuz etkisi bulunan unsurlardan birisi de psikolojik şiddettir. Çalışanların huzurlu iş ortamında çalışıyor olması için kendilerine üstlerinden, iş arkadaşlarından kısacası çalışma hayatında muhatap olacağı kişilerden baskı görmemesi, sağlıklı karar vermesine ve verdiği kararları verimli şekilde uygulayabilmesine imkân tanınması şarttır. Psikolojik şiddet, çalışanlar üzerinde

gereksiz stres yapıcı bir baskı oluşturur ve çalışanın kendisini kanıtlamasına engel olur.

Ülkemizde işgörenin tatmin olgusunu ve tatminsizlik sorununu konu edinen araştırmalar yapılmış olup, araştırma sonuçları incelendiğinde gelişmiş ülke işgöreninin tatminsizlik sorunlarıyla gelişmemiş/gelişmekte olan ülke işgörenini tatminsizliğe götüren nedenlerin birbirinden farklı olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin ücret faktörü gelişmiş ülke işgöreni için bir tatmin kaynağı olmamakla birlikte ülkemiz işgörenleri açısından, ücret faktörü iş görenin tatminsizliğine neden olan en önemli örgütsel değişkendir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Şiddet, İş Tatmini.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Şoray TÜREYEN
Field : Management
Program : Management
Supervisor : Asst. Prof. Özlem ATAN
Degree Awarded : Master – 2015

ABSTRACT

Today's society is an information society that is experiencing continuous change and development is observed. Therefore, the importance of human relations in organizations organizations and increased even more. In this sense, the prominence of the human element in management paradigm to give value to people age and this value needs to show him. All kinds of violence against individuals psychological, to show that it is known that this value is not assigned to him.

In recent years, especially in industrialized countries, the increasing competition between employees spread quite rapidly depending on the employees away from the workplace psychological violence in the workplace you apply for targeted individuals of working life, it is observed that cause you to become psychologically unhealthy.

Because of unlimited human needs physiological needs as well as spiritual needs of the individual are unlimited. By demonstrating their personal abilities, proving to themselves and the environment by the person who wants to be perceived as successful, but is willing and eager, it will endeavor to meet spiritual needs. This energy can be revealed by providing individual job satisfaction. They couldn't reach psychological maturity as frustrated employees who can't get job satisfaction, and negative psychological States are exposed to feel.

Psychological violence is one of the elements that found a negative effect on job satisfaction. Employees in a business environment peaceful to be working on them from above, his colleagues-in short, the pressure from people to see that you

will be dealing in working life, it is imperative that decisions to make healthy decisions efficiently and platforming activities are allowed. Psychological violence, creates unnecessary stress on employees and the employee means that it is a constructive pressure to prove himself.

In our country, the phenomenon of employee satisfaction and dissatisfaction have been made in the subject of the research problem and the research results are examined when the dissatisfaction of the employees issues of the developed countries undeveloped/developing countries that led to the dissatisfaction of employees, it is noted that the reasons are different from one another. For example, the fee factor, although not a source of satisfaction for the employees of the developed countries, our country in terms of employees, the wage factor is the most important organizational variable that causes the dissatisfaction of the business.

Key Words: Psychological Violence, Job Satisfaction,

1.GİRİŞ

Türkiye’de varlığını yıllardır hissettirmekle birlikte adı tam olarak konulmamış olan psikolojik şiddet psikoterör, psikotaciz, yıldırma, duygusal taciz, mobing gibi benzer isimler altında tarihte yer bulmuştur. Psikolojik şiddete ilişkin yapılan tanımlamalar doğrultusunda, kavramın, işyerlerinde çözümlenememiş çatışmaların şiddetlenmesi sonucu, işgörene, üst, ast ya da eşçalışanlar tarafından devamlı bir biçimde yapılan rencide edici, itibar sarsıcı bir kısım davranışlarla işgörenin soyutlanması ve işyerinden uzaklaşmasının sağlanması amacıyla yönelik davranışlar şeklinde ifadesi uygun düşmektedir.

Psikolojik şiddetin mağdur üzerinde olumsuz etkisi olduğu kadar, uygulandığı örgütün üzerinde de etkisi söz konusudur. İşletmeler bu baskı sonucu önemli çalışanlarını yitirebilirler, işten çıkışlar ani şekilde çoğalır, personelin moral ve huzuru azalır ve iş tatmini eksi yönde seyreder. İş yerlerinde psikolojik şiddete ilişkin literatürde yer almış araştırmalar diğer iş alanlarındakine benzer şekilde, askeri kurumlarda da hem askeri hem sivil çalışanların maruz kalabilecekleri psikolojik şiddet konusunun araştırılmasını gerektirmektedir. Ülkemizde özel sektör ne kamuda psikolojik şiddetin oldukça sık uygulandığı görülmekle birlikte, psikolojik şiddet konusu hakkında henüz tam net bilgiler bulunmamaktadır. Psikolojik şiddet araştırmaları henüz çok yenidir ancak son yıllarda yapılan araştırmalarla eksikliğin giderilmesine çalışılmaktadır.

İş tatmini çalışan grubun işinden memnun olması ya da memnun olmaması ifadeleriyle tanımlanmıştır. İşin özelliği ve çalışanların istekleriyle dengelendiği zaman ortaya çıkan olumlu bir duyguyu ifade etmektedir. Bu araştırmada askeri bir kurumda çalışan sivil memurlara uygulanan psikolojik şiddetin iş tatminine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışma evreni olarak İstanbul Sirkeci’de yer alan Milli Savunma Bakanlığına bağlı Tedarik Bölge Başkanlığında görev yapmakta olan sivil çalışanlar belirlenmiş ve 200 çalışana anket çalışması yapılmıştır. Analize göre araştırmamın sonucunda psikolojik şiddet ile iş tatminiyle arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgularda psikolojik şiddet daha çok kişisel yaşamla ve kişilik yapısıyla alay edilmesi, kapasitenin altında

işler yapmaya zorlanma ve başkalarıyla iletişime geçilmesinde güçlük çıkarılması yoluyla gerçekleştirildiği görülmektedir. İş tatmini üzerinde ise; terfi imkânının olması, çalışma şartları ve mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan hareketle söz konusu askeri nitelikli iş yeri için çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

2. PSİKOLOJİK ŞİDDET KAVRAMININ TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ

Optimal örgütlerde moral, verimlilik üzerinde etkili olan, olumsuzluk olması durumunda da ciddi fonksiyonel bozukluklara sebep olan bir olgudur. Bireylerin içinde bulunduğu psikoloji, örgütün de moral durumunu yansıtmaktadır. Bireyin iş yaşamından dışlanması amacı doğrultusunda rahatsız etme, taciz ve kötü davranış yollarıyla kasıtlı şekilde yapılan ve kimi durumlarda tedavi edilemeyen rahatsızlıklar doğruran, zaman içinde kişiye daha fazla acı verir hale gelen rahatsız edici tutum ve davranışlar sürecine “psikolojik şiddet” denilmektedir (Ferrari, 2004: 234).

Son zamanlarda yönetim ve çalışma psikolojisi bağlamında incelemelerde bulunan bilim insanları, işyerlerine bağlı olan sorunun sebep olduğu yeni bir işyerinden uzaklaşma isteği olgusuna rastlamışlardır. Önceleri işyerlerinde mevcut rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında yaşanan psikolojik şiddet olgusu sıkça görülmektedir.

Psikolojik şiddet, yakın zamanda örgütün psikolojisinde çalışanlarca sıklıkla başvurulan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psiko-terör ya da soyut şiddet uygulamaları anlamlarına gelen psikolojik şiddet, örgütsel çatışma, verimsizlik ve isteklendirme eksikliğine sebep olan etken olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2009: 28).

Psikolojik şiddet; bir örgüt çalışanının farklı gerekçelerle üstü/astı veya eşitince kişiliğini psikolojik yönden zarara uğratmak ve onu ezmek üzere ona yönelmiş incitici tutum ve davranışlar olarakda tanımlanabilir.

Psikolojik şiddet, sosyal bir olgudur. Bir örgütte, psikolojik şiddet uygulayan, psikolojik şiddeti teşvik eden ya da buna göz yuman ve kurbanlaştırılan kişiler olmak üzere üç grup bulunmaktadır. Psikolojik şiddet, sadece uygulayan ve kurban arasındaki sınırlar içinde kalmamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 23).

Örgütler için psikolojik şiddet, kanser hastalığına benzetilebilir. Örgüt içindeki en zayıf hücreden başlamak üzere örgütteki tüm yaşamsal organlara hızlı bir biçimde sıçrayabilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 16).

Psikolojik şiddetin varlığını sürdürdüğü örgütlerde çalışanların motivasyonuna katkı sağlayan, güven oluşturan, örgüte bağlanma ve iş tatmini noktasında katkısı bulunan etkenlerin tamamı yok etkisiz kalmakta ve olumlu durum, yerini, iş tatmini sağlanamamış, örgütün çatışma içinde olduğu, hızlı bir işgören devir hızına sahip olunan, verimsiz ve etkinliksiz duruma bırakmaktadır (Tutar, 2004: 36).

Psikolojik şiddete maruz kalmış kişi, iş gününe iş stresi içinde başlar ve işe gitmeye isteksiz davranır. İçinde bulunulan durum, bireysel sağlığı ciddi şekilde tehdit eder. Mağdurların en fazla etkilendiği unsur, psikolojik şiddetin sık, tekrarlı olması ve süresidir. Herkesin dayanma süresinin farklı olması vereceği zararın etkisinin de kişiye göre değişmesine neden olur (Yaman, 2009: 93).

Bir örgütte çalışanların veya bir okuldaki öğrencilerin birbirlerine karşı uyguladıkları zarar verici eylemlerin araştırmalarında, bu eylemleri tanımlamada İngilizce farklı terimler kullanılmıştır. İngiltere’de yapılan çalışmalarda daha çok “bullying” terimi kullanılırken, ABD’de yapılan çalışmalarda “bullying” ve “mobbing” terimleri farklı yerlerde kullanılmıştır. ABD’de, okullarda öğrenciler arasında meydana gelen yıldırma eylemleri için “bullying” terimi, iş yerlerinde meydana gelen yıldırma eylemleri için “mobbing” terimi kullanılmıştır. “Bullying” kelimesi hem fiziksel hem de duygusal saldırı anlamı içermesinin yanında “mobbing” kelimesi sadece duygusal saldırı ve taciz anlamı taşımaktadır. Bu yüzden Leymann, “bullying” ve “mobbing” terimlerinin kullanım alanlarını birbirinden ayırmıştır. Leymann (1990: 201), okullarda öğrenciler arasında meydana gelen zarar verici eylemler için “bullying”, işyerlerinde çalışanlar arasında meydana gelen zarar verici eylemler için “mobbing” teriminin kullanılmış ve kullanılmasını da önermiştir.

Psikolojik şiddet kavramının literatüre yeni girmiş olmasından sebep, Türkçe’de net ifade edilebilecek bir karşılığı bulunmamaktadır. Türkçe’de mobbingin bir tek sözcükle ifade edilmesi yerine; “duygusal taciz”, “psikolojik

şiddet”, “yıldıрма/yıpratma”, “sindirme”, “psiko-terör”, “manevi taciz” benzeri her türden psikolojik saldırıyla ifade edilmesi benimsenmiştir (Yüçetürk, 2005: 39).

Mobbing kavramı İngilizce’de “mob” kökünden türeme bir kelimedir. “Mob” sözcüğü, “saldırmak”, “birine üşüşüp hücumla geçmek” benzeri anlamları karşılamaktadır (The Words For Your Health, 2009).

Literatüre bakılacak olursa, psikolojik şiddet kavramı, araştırmacılarla çalışma örgütlerince yapılmış birçok tanıma sahiptir. Psikolojik şiddet, anlaşılması kolay saldırı veya salt bir şiddet olmadığından “iş yerinde gerçekleşen psikolojik şiddet” ifadesi genellikle tanımsız durumları içerebilmektedir. Esasen psikolojik şiddeti tanımlanmasının zor olduğu kanısı hakimdir. Bunun nedeni psikolojik şiddeti oluşturan davranışların açık ve gizli saldırı, kurnaz ve gizli dedikodu, dışlanma benzeri çok çeşitli yapı gösterir (Mobbing- USA, 2015).

Leymann (1996), psikolojik şiddeti;

“Bir daha çok kişinin, diğer kişiye ya da kişilere, sistematik nitelikte ve düşmanca hatta etiğe de aykırı uygulamalarla belirilmiş psikolojik şiddet veya psiko-terör.” ifadeleriyle tanımlamaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 4-5). Leymann tarafından yapılan bu tanımda, saldırının sistematik şeklinde nitelendirilmesi, kişinin ve kurbanın aynı olduğu düzenli ve uzun süren psikolojik şiddet içeren eylemler vurgulanmaktadır.

Davenport ve arkadaşları (2003: 15)’na göre psikolojik şiddet;

“Bireyin kimi saygısız ve zararlı davranışlara hedef olmasıyla baş gösteren duygusal bir saldırı” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu araştırmacılara göre psikolojik şiddet, bir kişinin diğer bireyleri rızaları dahilinde ya da dışında üçüncü bir kişiye karşı organize ederek ve sürekli şekilde art niyet taşıyan hareketlerde bulunmak, imalarda bulunmak, alay etmek ve karşıdaki kişinin toplumsal itibarını zedelemek benzeri yollarla saldırgan bir ortam oluşturup o kişiyi işten çıkmaya zorlamasıdır.”

Adams ve Crawford (1992) psikolojik şiddet yerine, zorbalık (bullying) kavramını kullanmayı uygun bulmuştur. Zorbalık kavramını, Adams ve Crawford’un, genellikle yönetim rızası dahilinde sürekli kusur bulma ve insanları küçümseme anlamında kullanılmıştır.

Clarke (2002), zorbalığı;

“İsrarcı, saldırganlık içeren ve hakaret eden davranışlar, gücün kötüye kullanılarak karşıdaki kişinin kendini tehdit altında, aşağılanmış, yara alabilir ve kafası karışmış hissetmesine yol açmaktır”

Çobanoğlu (2005: 22)’ na göre psikolojik şiddet teriminin zorbalıkla farkı, psikolojik şiddeti bir grup insanın gerçekleştirmesidir. Zorbalıkta ise, genel itibariyle saldırılar kişisel düzeyde kalmakta, fiziki saldırı ve tehdit barındırmaktadır. Zorbalığı yapan kişiyle zorbalığa muhatap olan arasında güç dengesi yoktur. Psikolojik şiddette her türden inciten ve küçük düşüren durum mevcut iken zorbalıkta var olan şey kaba sözler ve davranışlardır. Psikolojik şiddet olgusunda zorbalığın aksine fiziksi şiddet yerini duygusal veya psikolojik baskıya bırakmaktadır.

Zapf (1999)’a göre psikolojik şiddet;

“Kişinin işyerinde, taciz, zorbalık ve saldırganlık içeren davranışlarla sosyal ortamdan dışlanması veya işyerindeki pozisyonunun, kapasitesinin altında işler verilerek onun küçük düşürülmesidir”(Mobbing- USA, 2015)

Hecker (2007)’a göre psikolojik şiddet;

“Bir veya birden fazla kişi tarafından hedefin üstün bir güçle bastırılıp, çaresiz bırakıldığı ve suistimal edildiği, astlar, üstler ve meslektaşlar arasında iş yerinde var olan çatışma yüklü iletişimidir (akt. Kırel, 2008: 86).

Einarsen (1999: 17)’e göre psikolojik şiddet;

“Yönelme noktası olarak bir ya da daha fazla çalışanı kapsayan, hedefin maruz kalmak istemediği, gerek kastî gerek bilinçsiz şekilde olabilen, bununla beraber açık şekilde amacı yıldırma, saldırı davranışları simgelemek olan, hedef üzerinde üzüntü ve kedere yol açan, iş performansını olumsuz etkileyen ve hoş gitmeyen bir iş ortamına zemin hazırlayan tekrarlı eylem ve uygulamalardır” (akt. Aktekin, 2006: 240).

Crawford (1997: 221), aslında herkesin hayatında en az bir kere psikolojik şiddete maruz kaldığını veya bir şekilde yıldırıcı davrandığını iddia eder. Bazı işlerin doğası gereği yıldırıcı davranmayı içinde barındırdığını da ekler ve şöyle devam eder (akt. Yavuz, 2007: 128).

“Örneğin telefonla bir hizmet satma, kapıdan satışlar hatta genel olarak satışlar, potansiyel müşterinin izni ile psikolojik şiddet arasında belirsiz sınırları olan işlerdir. İnsanlar bazen istemedikleri bir şeyi almaya zorlanır. Bu durumda bile psikolojik şiddet söz konusu olabilir. Caddede yürürken saldırgan veya mağdur olunabilir, dilenci yıldırabilir, yolda yürürken kişinin kenara çekilmesine neden olan kalabalık yıldırıcı olabilir. Taksi sürücüsünün bir davranışı da yıldırıcı olabilir. Garson veya yönetici, kişinin hayatındakiler, onu zaman zaman bir şekilde psikolojik şiddet mağduru haline getirebilir. Yani aslında psikolojik şiddet, insanların hayatında her yerde ve her zaman karşılaşılabileceği bir durumdur. Günlük hayatın akışında, bir yerlerde, otoriteyi ellerinde bulunduranlar, yanlarında çalışanları suistimal edebilir. Bu arada, psikolojik şiddeti yapan saldırgan, kadın veya erkek, psikolojik şiddetin yapıldığı yerdeki güç sahibi tarafından korunuyor olabilir.”

Tımaz (2006: 7) “mob”u; kanunsuz şiddet uygulayan, bir düzene sahip olmayan kalabalık veya “çete” olarak tanımlamış; mobbingi ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz etme ve rahatsızlık verme veya sıkıntıya sokma şeklinde ifade etmiştir.

Tımaz (2006: 7)’a göre psikolojik şiddet;

“Esasen iş yerindeki rekabetin sebep olduğu psikolojik baskıların ortaya çıkardığı öngörülen; bununla birlikte varlığı ve boyutunun önemini farkına varılmayan ve özellikle de istifa ederek iş yerinden ayrılan çalışanlar arasında sıklıkla görülen bir olgudur.”

Dökmen (2015)’e göre psikolojik şiddet;

“ Toplumun her kesiminde birlikte yaşayan bir grup bireyin, çok küçük kimi farklılıklar sebebiyle -ki bu farklılıkların olumsuz özellikler olması zorunlu değildir-, içlerinden birini, bilinç ve kasıt olmadan kurban olarak seçmeleri ve artarak devam eden bir tempoda onun beceriksiz, geçimsiz şeklinde algılanmasına, itici davranışlar

sonucu bu kişinin hakikaten beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu biri olmasına neden olmasına neden olmaları; o kişinin psikolojik ve fiziki yönden ciddi şekilde zedelenmesidir.”

Çobanoğlu (2005: 21-22)'na göre psikolojik şiddet;

“İş yerindeki kişilere sistematik baskılar yoluyla ahlak dışı yaklaşarak bu kişilerin performanslarının ve dayanma güçlerinin yok edilmesi suretiyle işten ayrılmalarının sağlanmasıdır.”

Baykal (2005: 1)'a göre psikolojik şiddet;

“ Çalışanların manevi baskıya maruz bırakılması veya onların hataya zorlanması yoluyla kendi konumunu güçlendirmeye çalışma ve rakiplerinden kurtulmadır.”

Ergenekon (2006: 32)'a göre psikolojik şiddet;

“Yaş, ırk, cinsiyet, dini inanç, uyruk veya başkaca bir nedenle kurbanın rahatsız edilmesi ve her tür kötü muamele ile baş gösteren ve derinleşen sistematik bir psiko-terör” olarak tanımlamaktadır.” Ergenekon, psikolojik şiddetin temel amacını ise, “ hedefteki bireyin hizaya çekilmesi, kontrol altına alınması, “terbiye” edilmesi ve derin bir itaat sağlanarak, psikolojik şiddet uygulayıcısının iradesine tabi kılmaktır” şeklinde ifade eder (akt. Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 160).

Tutar (2004: 11)'a göre psikolojik şiddet;

“ Çalışanların üstleri, astları veya eşit düzeydeki kişilerce sistematik şekilde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi uygulamalara maruz kalması anlamlarına gelmektedir.”

Psikolojik şiddet tanımı kapsamına giren olumsuz davranışlar oldukça geniştir. Clarke (2002: 73)'a göre, listede yer alabilecek psikolojik şiddet tutum ve davranışlarından belli başlıları şu şekilde belirlenebilir (akt. Yavuz, 2007: 150):

“Haksız eleştiri, hata arama, zayıflatma, tecrit etme, dışlama, ikiyüzlü davranma, asıl niyeti gizleme, iftira etme, çarpıtma, sürekli eleştirme, disiplin usullerini kötüye kullanma, haksız sebeplerle işten çıkarma, hedef haline getirme,

köşeye itme, alay etme, tehdit etme, aşırı iş yükü altına sokma gibi her türden rahatsız ve taciz edici eylemde bulunma ve benzeri tutum ve davranışlar, psikolojik şiddet olarak değerlendirilir.”

Bu tanımların belirttiklerinden de görüldüğü üzere, psikolojik şiddetin varlığına ilişkin fikir birliği sağlanmasına rağmen tanım konusunda bir ortak görüş sağlanamamıştır. Ancak tanımlar bazı noktalarda ortak yönler bulmuşlardır. Bu noktalar:

- Psikolojik şiddetçinin her ne gerekçe ile yapılmış olursa olsun uygulanan eylemlerin mağdura etkileri,
- Söz konusu etkilerin psikolojik şiddete maruz kalan kişiler açısından sebep olduğu zararlar,
- Psikolojik şiddet sürecinde sistematik bir devamlılık olması ve sürecin içerdiği zaman dilimi,
- Mağdurun, maruz kaldığı davranışların kendine zarar verir nitelikte olduğunu ve kasıtlı yapıldığını far edememesi,

Bunun yanı sıra psikolojik şiddet eylemlerindeki ilk evrelere maruz kalan bireyler psikolojik şiddeti, işyerlerinde vuku bulan işin doğası gereği olan anlaşmazlıklar veya gündelik sorunlar olarak görmektedir. Bu durum örgütsel iş yerlerinde psikolojik şiddet araştırmalarının ve sorunun teşhis edilmesinin önünde engel teşkil etmektedir.

2.1. Geçmişten Günümüze Psikolojik Şiddet

Psikolojik şiddetin gelişimi belli aşamalardan geçerek bugünkü konumuna gelmiştir. Psikolojik şiddet uzun yıllar önce varolan, farkı alanlarda kullanılan ve şu anda da işletmeler için büyük öneme sahip bir kavramdır. Geçmişten bugüne psikolojik şiddet konusunda bir terminoloji sorunu bulunmaktadır.

Psikolojik şiddet kavramı eski bir tarihçeye sahip bulunmasına rağmen, ancak 80’li yıllardan sonra tanımlanabilmiş ve bu dönem öncesinde sistematik araştırmalara konu olmamıştır. Psikolojik şiddet kavramını ilk kez hayvan davranışlarını inceleyen Avusturyalı etholog Konrad Lorenz (1991) 60’lı yıllarda kullanmıştır. Psikolojik şiddet kavramı, hayvanlarca bir yabancıyı veya avlanan bir

düşmanı kaçırmak amacıyla gerçekleştirilen davranışların tanımlanması amacıyla kullanmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 3).

Daha sonraki zaman diliminde çocuklarca sınıf içinde sergilenen davranışları inceleyen İsveç vatandaşı Sosyolog Peter-Paul Heinemann'ın 70'li yıllarda "küçük bir grup tarafından tek bir çocuğa yönelmiş çok yıkıcı davranışları ifade etmek amacı ile" psikolojik şiddet ifadesini kullandığı görülmektedir. Heinemann, kurbanı gruptan ayıran ve ümitsizlik nedeni ile intihara kadar götürebilen bu davranışların ciddiyetini anlatan kitabını "Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti (Mobbing: Group Violence Among Children) 1972 yılında İsveç'te yayınlamıştır (Chappel ve Di Martino, 1999: 99).

Doktor Carroll Brodsky, işyerinde psikolojik şiddet olgusunu tanımladığı ilk kitabını 1976' da "Taciz Edilmiş Çalışan" adıyla yazmıştır. Brodsky'nin kitap başlığında yer alan "taciz" kelimesini; başkasını yıpratma, ona eziyet etme, onu engelleme veya ondan tepki alma amacı doğrultusunda tekrarlılık ve süreklilik arz eden girişimlerde bulunma, sürekli diğer kişiyi kışkırtma, ona baskı yapma, onu korkutma davranışlarda bulunma anlamında kullanmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 4). Ancak Brodsky adı geçen konuları psikolojik şiddet noktasında, doğrudan ve bilinçli biçimde analiz etmemiştir. Daha çok sıradan bir çalışanın günlük yaşantısında karşılaştığı güçlüklerden kaynaklanan stres üzerinde durmuştur (Leymann, 1996: 5).

Avrupa'da psikolojik şiddetin 82'den sonra dikkatleri çektiği görülür. İşyerlerinde erkeklerin cinsel tacizine uğrayan kadınların 15 yıl boyunca süren hak arayışları, örgütlerde cinsel tacizi ele alan yasaların yürürlüğe girmesine zemin hazırlamıştır. Aynı şekilde, iş yerlerinde ırkçılığın yoğun olarak yaşanıyor olması, konuya ilişkin hak arama çabalarına neden olmuş ve söz konusu çabalar, örgütlerde ırkçılığın önlenmesini içeren yasaların yürürlüğe konmasını sağlamıştır. Ancak 80'lerin sonlarına doğru dikkatlerin okullarda yaşanan zorbalığa yoğunlaşmış olduğu görülür. Sonrasında ise işyerlerinde de bir tür zorbalık yaşandığı dikkatleri çekmiştir (Toker,2008: 16).

80'li yıllarda Doktor Leymann, psikolojik şiddet kavramına işyerlerinde yetişkinler arasında da benzeri grup şiddetini keşfettiğinde kullanmıştır. Leymann, bu

davranışı önce İsveç'te araştırmış, daha sonra Almanya'da kamunun dikkatine sunmuştur. Leymann öncelikle, kendisine iş yerinde zor kişiler olarak bildirilen kişileri araştırmış ve bunların başlangıçta aslında zor kişiler olmadığını belirlemiştir. Bu kişilerin davranışlarında kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını tespit etmiş, işyeri yapısının ve kültürünün, bu kişileri zor sıfatıyla damgaladığını belirlemiştir. Bir kez zor olarak tanımlandıklarından, örgüt onları kovmak için başka nedenler yaratmıştır. Leymann, 1984'te bu bulgularla ilgili ilk raporunu yayınlamıştır. O zamandan bu yana altmışın üzerinde makale ve kitabı kaleme almıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 3-4).

İş yerinde psikolojik şiddet konusunda belki de en büyük adım, 1992'de Almanya'da Leymann'ın yardımcıları ile ilk psikolojik şiddet kliniğinin açılması ile atılmıştır (Groeblichhoff ve Becker, 1996: 278). ABD'de (1993), İş İstatistikleri Bürosu, örgütlerde iş ortamında yaşanan 1063 suç belirlemiş ve bu suçlar arasında cinsel tacize, psikolojik şiddete ve fiziksel şiddete yer verilmiştir. 1993'te, iş yerinde şiddet, ABD Adalet Bakanlığı tarafından, en ağır suç ilan edilmiştir. İngiltere'de perakende satış çalışanları arasında yapılan bir araştırmada da 12.000 çalışanın iş yerinde fiziksel zorbalığa maruz kaldığı, 90.000 çalışanın şiddetle tehdit edildiği, 200.000 çalışanın ise sözel olarak şiddete maruz kaldığı ortaya çıkmıştır (akt. Yüçetürk, 2003: 92).

Leymann'ın bu öncü hareketinden sonra Norveç, Finlandiya, Birleşik Krallık, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya ve Güney Afrika gibi ülkelerde konu ile ilgili çalışmalar başlamıştır (Yaman, 2009: 134). Bu konuda kılavuz kitaplar, internet sayfaları, işyeri yardım örgütleri ve hukuk boyutunda birçok faaliyetlerde bulunmuşlardır. Tablo 1'de, araştırmaların, kimler tarafından yapıldığı, tarihleri, yapıldıkları ülkeler, örneklem sayıları, örneklem grupları ve bu grupların ne kadarının toplamı temsil ettiğini gösteren temsil oranı ile tanımlama göstergeleri yer almaktadır.

Tablo 1: Psikolojik Şiddete İlişkin Yapılan Uluslararası Çalışmalar

Yazarlar	Çalışmanın amacı	Örneklem büyüklüğü ve kapsamı	İncelenen şiddet türü ve süre	Çalışma kalite değerlendirme puan ortalaması
1-Aslan (1999)	İstanbul'da acil ünitelerinin fizik şartları ve çalışanlarının karşılaştıkları sorunları belirlemek	808 acil ünitesinde çalışan sağlık personeli (hemşire, doktor, yardımcı personel) (üç genel hastane)	Sözel ve fiziksel şiddet	8.5
2-Öztunç (2001)	Adana'da çeşitli hastanelerde çalışan hemşirelerin karşılaştıkları sözel ve fiziksel tacizleri belirlemek	257 hemşire (üç genel hastane)	Sözel tehdit, sözel, cinsel ve fiziksel şiddet	10
3- Uzun, Bağ, Özer (2001)	Erzurum'da çalışan hemşirelerin yaşadıkları sözel şiddet ve etkileri	314 hemşire (bir üniversite, iki devlet hastanesi)	Sözei şiddet (son altı ay)	10.5
4- Ayrancı, Yenilmez, Günay ve ark. (2002)	Ankara, Eskişehir ve Kütahya'da sağlık kurumlarında çalışan sağlık meslek gruplarında şiddete maruz kalanlarla kalmayanların durumlarını karşılaştırmak	1071 sağlık personeli (hemşire, pratisyen hekim, araştırma görevlisi, uzman hekim, hasta bakıcı, teknisyen, öğretim üyesi, karşılama görevlisi) (birinci basamak, devlet hastanesi, üniversite hastanesi,	Sözel, fiziksel şiddet (son bir yıl)	8.5
5- Kısa, Dziegielewska, Ateş (2002)	Ankara'da çalışan hemşirelerde cinsel tacizi ve bu duruma karşı yanıtları belirlemek ve örneklemek	353 hemşire (bir üniversite, bir devlet hastanesi)	Cinsel şiddet	11
6- Ergör, Kılıç, Gürpınar (2003)	İzmir birinci basamakta çalışan sağlık meslek gruplarının iş risklerini tanımlanmak	143 sağlık personeli (doktor ve diğer personel) (18 birinci basamak sağlık kurumu)	Sözel, fiziksel şiddet (son bir yıl)	9
7- Uzun (2003)	Doğu Anadolu bölgesinde çalışan hemşirelerin klinik ortamda karşılaştıkları sözel taciz ve hemşirelerin algılarını belirlemek	467 hemşire (üç genel hastane)	Sözel şiddet (son bir yıl)	10
8- Alçelik, Deniz, Yeşildal ve ark. (2005)	Düzce Tıp Fakültesi'nde çalışan hemşirelerin sağlık sorunları değerlendirmek	68 hemşire (bir tıp fakültesi)	Sözel ve fiziksel şiddet	8
9- Ayrancı U (2005)	Kütahya, Afyon, Eskişehir, Ankara ve Bilecik'te acil serviste çalışan sağlık çalışanlarına yönelik saldırıları belirlemek	242 sağlık personeli sekiz hemşire, doktor, pansumancı güvenlik, sekreter, ünite koordinatörü) (18 kurum acil servisi)	Tehdit, sözel, fiziksel şiddet (son bir yıl)	9

10- Senuzun, Ergün, Karadakovan (2005)	İzmir’de çeşitli hastanelerin acil ünitelerinde çalışan hemşirelere yönelik şiddeti ve olay sonrası yasal durumu belirlemek	66 hemşire (dört genel hastane acil servisleri)	Sözel ve fiziksel şiddet	8
11 - Taş, Çevik (2006)	Konya’da pediatri servislerinde çalışan hemşirelerin karşılaştıkları şiddeti incelemek	95 pediatri hemşiresi (altı genel hastane)	Sözel tehdit, sözel, fiziksel ve cinsel şiddet	8.5
12-Göz, Kızıl (2006)	Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde çalışan hemşirelerin karşılaştıkları şiddet içerikli davranışları belirlenmek	154 hemşire (bir üniversite hastanesi dahiliye ve cerrahi klinikleri)	Sözel, fiziksel şiddet (son biryıl)	9.5

Kaynak: The Words For Your Health-2009

Ülkemizde psikolojik şiddet kelimesi ilk kez, 1983 yılında, Amerika Birleşik Devletleri’nde A&M Üniversitesinde bir eğitim programındaki konferans sırasında Şaban ÇOBANOĞLU’nun dikkatini çekmesi ile yerel literatüre girmiştir. Şaban ÇOBANOĞLU, o günden sonra konuya ilişkin bazı araştırmalar yapmış, daha sonra psikolojik şiddet hakkında “ İşyerinde Duygusal Saldırı” ismiyle onaltı sayfalık bir makale yazarak internette yayınlamıştır. Makale büyük ilgi görmüş ve olumlu tepkiler almıştır. Basın bu konuya yakın ilgi göstermiş, Çobanoğlu ile röportajlar yapılarak konuya basın organlarında geniş yer verilmiştir. Hatta kendisi bazı TV kanallarda programlar yapmıştır. İlginin artması sonucunda da araştırmasını derinleştirmiş “Mobbing (İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri)” adlı kitabını 2006 yılında yayınlamıştır. Kitap, Türkiye’de psikolojik şiddet üzerine yazılmış ilk kitap özelliği ile kaynak eser olmuştur (Eser, 2015).

2.2. İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sürecindeki Taraflar ve Kişilik Özellikleri

Bireylerde psikolojik şiddet uygulama veya buna maruz kalma durumlarındaki amil faktör, onların kişilikleridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlık, deneyim, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları vb. birçok unsur rol oynamaktadır. Kişiliğin birden çok yönü vardır ve bunlar kişinin psikolojik şiddete eğilimi veya direnci üzerinde etkili olur. İnsanların psikolojik şiddet karşısındaki

tepkileri değişkenlik gösterir. Psikolojik şiddete verilen tepki, kişilik tipleri sayısınca farklılık göstermektedir. Farklılıklar, insanların kişiliklerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Tutar, 2004: 136).

İnsan yaşamında hiçbir zaman şiddet olmamalıdır. Fiziksel şiddet kadar psikolojik şiddet de çok önemlidir. Günümüzde hala şiddet örnekleri görülebilmektedir. Bazı insanlar yetiştirme tarzı, kişilik vb. nedenlerden kaynaklanan özellikler nedeniyle daha sakin karşılayabilir ve daha az etkilenebilirler. Bu durum psikolojik şiddet uygulayan insanların, herkese uygulamaya çalışmasına yol açmaktadır. Bu şiddetin karşılığında daha sakin karşılayan kişiler gibi sakin karşılanmasını beklemektedir.

2.2.1. Psikolojik Şiddete Uğrayanların Kişilik Özellikleri

Yapılan araştırmalar ve psikolojik şiddet hakkında belirtilen görüşler doğrultusunda, psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin özellikleri şöyle özetlenebilir (Yüçetürk, 2005: 83):

- Çalışma yaşamlarında zeka, dürüstlük, güvenilirlik, bağımsızlık, yaratıcılık gibi özellikleri olan,
- Duygusal zekası yüksek,
- Başarı odaklı, kendilerini işine adanmış, kuruluşa sadık, işini çok seven,
- Mesleki yeterliliği, iyi bir eğitim ve etkileyici bir çalışma geçmişi,
- Adâlet ve duygudaşlık duyguları gelişmiş,
- Yakışıklı ya da güzel, giyimine dikkat eden,
- Arkadaş ilişkileri iyi olan ve çevresindekilerce sevilen,
- Psikolojik şiddetçinin yeteneklerinden daha üstün özelliklere sahip olan,
- Bazen de işyerinde sessiz, iletişim kuramayan,
- Boyun eğmeyen, direnç gösteren,
- Yanlış gördüğü şeyleri düzeltmek ve engellemek isteyen, bu durumu da üst kademeye ileten (ispiyoncu, herşeyden şikayet eden konumunda algılandığı için) kişiler psikolojik şiddete maruz kalabilmektedir.

İş yerinde veya ofiste psikolojik baskı unsuru olarak kullanılan psikolojik şiddet olgusunun en önemli sebeplerinden biride, kendi konumunu korumak için daha yetenekli personeli yıldırma, sindirme ve kendi konumuna yaklaşmasını engellemek istemeleridir.

Leymann (1996: 36), psikolojik şiddet mağdurunu tanımlarken son derece sade ifadelerle işlevsel nitelikte bir tanımlama yapmıştır. Buna göre; “kurban, kendisinin kurban olduğunu fark edendir”. Tınaz (2006: 101), psikolojik şiddet sürecinde; mağdurun yaşadıklarını şu şekilde sıralar:

- Bireyde hastalık belirtileri meydana gelmekte, kişi hastalanmakta, işe devam etmemekte ve sonuçta işine son verilmektedir.
- Stres yaşamakta ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkmaktadır. Bazen ağır bir depresyon yaşamakta; intiharı düşünebilmekte ve hatta intihar girişiminde bulunabilmektedir.
- Rolünü geri rol olarak tanımlamakta ve “Beni aralarına almıyorlar.” demektedir.
- Bir yandan da suçu olmadığına inanmaktayken, diğer yandan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanmaktadır.
- Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık halindedir.
- İçinde bulunduğu durum sebebiyle her türlü sorumluluğu reddetmekte veya her şeyden kendini sorumlu tutmaktadır.”
- Psikolojik şiddete maruz kalan kişiler genelde küçük ve zayıf kişilerdir. Genellikle depresyona eğilim, kaygı hali, utangaçlık, yalnızlık ve özgüven düşüklüğü söz konusudur. Fiziki ağırlıkları ortalamanın üstünde de olabilmektedir. Gerginlik, güvensizlik, aşırı tedbirlilik, sessizlik, sakinlik, hassasiyet, kolay hükmedilebilme kişilik yapılarına hakimdir.

2.2.2. Psikolojik Şiddetçinin Kişilik Özellikleri

Psikolojik şiddetçi ayrıcalıklılık ve vazgeçilmezlik düşüncesine sahiptir:
Psikolojik şiddetçiler, örgüt hiyerarşisinin kendilerine güç uygulama ayrıcalığı hakkı

verdiğini düşünürler. Gerilimden beslenen stresli bir örgüt iklimi, en çok arzu ettikleri doğal çevredir. Yönetici olamazlar ve liderlik vasfı taşımazlar. Örgüte idareci olmaya veya idarecilik pozisyonlarını korumaya aşırı gayret gösterirler (Aldıg, 2011: 88).

Psikolojik şiddetçi kendini beğenmiş bir kişilik sahibidir: Erken erişkinlik dönemlerinden başlayan, üstünlük düşüncesi, beğenilme gereksinimi ve empati kuramama, kişilerle uygun yaklaşımda bulunamamaya süren narsist rahatsızlık, psikolojik şiddetçinin tüm örgütsel iklimi bozmasına sebep olan bir kişilik sorunudur (Yaman, 2009: 59). Narsist kişinin temel özelliği, sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusuna sahip olmasıdır. Aşırı derecede ihtiyaç duyduğu özgüveni elde etmek ve koruyabilmek adına sürekli takdir edilme ve kendine hayranlık duyulması isteği taşır.

Psikolojik şiddetçi, paranoyak baskıcı ruh halindedir: Psikolojik şiddetçiler başkalarının niyetlerine karşı aşırı derecede kuşkucudurlar, hatta insanlara karşı kendi aleyhine komplo hazırladığı düşüncesinde kuşku içindedirler. Paranoyak baskıcı ruh hali içinde olan psikolojik şiddetçiler, kendilerine kurulduğunu düşündükleri komplolarla baş edebilmek için, kafalarında her zaman karşı komplo kurma düşüncesi vardır (Aldıg, 2011: 83).

Psikolojik şiddetçi, baskıcı ruh hali içindedir: Psikolojik şiddetçiler sıklıkla obsesif-kompulsif davranışlar sergilerler. Bu hastalarda abartılı düzenlilik, titizlik, cimrilik gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra kaygınlık, gerginlik ve dikkat toplama güçlüğü, aşırı korku belirtileri, unutkanlık, dengesizlik, sinir bozukluğu, ruhsal çöküntü, yorgunluk ve uzun süren gerginlik belirtileri söz konusudur.

Obsesif ruh hali sergileyen psikolojik şiddetçiler, kontrolünde olmayan sürekli kendini tekrar eden olumsuz, hoş olmayan düşüncelere sahiptirler. Bu bir tür nevroz hali olarak değerlendirilebilir (Başaran, 1982: 96). Bu tür nevrotik kişiler, belirli davranış tekrarlarında kendilerini alamazlar. Kafalarına taktıkları konulara ilişkin ısrarlı ve tekrarlayıcı düşünceleri söz konusudur. Önemsiz de olsa herhangi bir konu bilinçlerine takılarak onlarda korku ve bunalım yaratır. Bu kişiler kafalarına takılan düşüncelerden kurtulmaya çalışırlar ancak, bu çaba başarısız olur.

Psikolojik şiddetçi düşmanca tavırdan kendini alamaz: Psikolojik şiddetçi örgüt hiyerarşisinde yer aldığı konum fark etmeksizin, başarıya azmeden kişilere karşı yıldırma politikası yürütmeyi, önemli bir görev addeder. Benmerkezci ve egoist insanlar olduklarından, örgütsel etik değerleri önemsemez ve örgüt çıkarlarını göz ardı ederler (Yapraklı, 2007: 147). Örgütün ve çalışanların kendileri için var olduğu düşüncesi baskındır. Örgütün çıkarı kendi çıkarları doğrultusunda şekillenir. Örgüt çıkarı kendi çıkarlarından bağımsız ve üstün olamaz.

Psikolojik şiddetçi kurumsal kimliğe sahip olduğu düşüncesine sahiptir: Psikolojik terör yanlıları kendilerini “gerçek kişi” den ziyade, gerçek üstü veya olağanüstü insan gibi görürler. Onlar alelade bir kişi değil, kurumlardır. Gerçek kişi değildirler, tüzel kişiliğe sahiptirler.

Onlara göre, kendi şahsına yönelmiş bir direnç, kurum çıkarları açısından bir tehdit niteliği taşır (Baykal, 2005: 147). Kendisinin saldırı yeteneğini azaltan her türden karşı duruş, örgüt hedef ve stratejilerine yöneltilmiş bir tehdit olarak algılanmalıdır. Psikolojik şiddetçiler kendi çıkarları ile örgütsel çıkarları denk gördükleri için, kendilerine rahatsızlık veren davranışlara karşı acil önlem alınması gerekir; çünkü bu sorun bireysel değil, örgütsel niteliktedir.

Psikolojik şiddetçi, sadist kişilik yapısına sahiptir: Sadist ruhlu psikolojik şiddetçiler, yapmış oldukları eziyetten haz alırlar. Psikolojik şiddetçiler genellikle sadist kişiliktir. Özel ve sosyal çevrelerinde dışlanmaları sebebiyle, kurumsal kimliklerini kullanmak yoluyla, astlarına ve hatta kimi zaman eşit statüdeki kişilere karşı oldukça saygısız, kaba ve saldırgan davranışları olmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 128).

Psikolojik şiddetçi, kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışır: Yıldırma ve silikleştirmeyi bir politika olarak benimseyen psikolojik terör yanlıları, başkalarını baskı altına almayı temel amaç edindiklerinden, inisiyatif yerine, itaati, özerk davranışlar yerine disiplini, motivasyon yerine, korkuyu benimserler (Leymann, 1990: 96). Sürekli kuralları hatırlatma ve yeni yeni kurallar koyma gereği duyarlar. Onlara göre kendi kuralları, örgütsel normlardır; bu nedenle, kendi normlarına uymayanlar itaatsiz, disiplinsiz ve isyankâr kişilerdir.

Psikolojik şiddetçi, önyargılı ve duygusaldır: Psikolojik terör uygulayıcıların davranışları rasyonel temel ve izahtan yoksundur. Mağdurun şiddete maruz kalmasının nedeni; dini, toplumsal veya etnik bir gerekçe olabileceği gibi, segilenen yüksek performans, elde edilen bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödüllendirme, psikolojik şiddetçilerin harekete geçmesi için yeterlidir (Tınaz, 2006: 91). Hatta psiko-kabadayı olarak nitelendirilebilen bir kişinin saldırısı için böyle önemli bir gerekçe gerekmez. Onun sevmediği kişiye benzemek dahi mağdura saldırması için bir neden olabilir.

Psikolojik şiddetçi kötü kişiliğe sahiptir: Kötü kişilik sahibi olanlar, kendilerini her türden suçlamanın üzerinde gördüklerinden, kendilerine suç isnat eden herhangi bir kişiye saldırımları gerektiğine inanırlar. Sahip olduklarını düşündükleri kusursuz benlik imgelerini korumak üzere, başkalarını feda etmekten çekinmezler (Aktekin, 2006: 134). Kötü kişilik sahibi psikolojik şiddetçilere göre, kendileri dışındaki herkes, “kendiliğinden değersiz” hükmündedir.

Psikolojik şiddetçi tehdit altında benmerkezci olur: Psikolojik şiddetçide şişirilmiş bir benlik algısı varsa, beğenmediği herhangi bir tutum ve davranış karşısında tepkisi aşırıya kaçabilir. Kişi taşıdığı şişirilmiş benlik algısı ile doğru orantılı tepki katsayısına sahiptir. Psikolojik şiddetçiyi şiddete veya ezici davranışlara yönelten dürtü, “tehdit altındaki benmerkezcilik” sebebiyle olabilir (Başaran, 1982: 87). Özellikle, şişirilmiş veya hastalıklı “öz değer”, kendisiyle çatışan bir dış değerlendirmeye maruz kalırsa, benlik anlayışını değerden düşüren tutum karşısında dışa vurulan tepki, benlik algısının katsayısı oranında yüksek olacaktır.

Psikolojik şiddetçi genellikle çalışkandır: Psikolojik şiddetçi, işe yaramazlık ve örgütsel gerilime kaynaklık etmek gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiğinden, genelde çalışkandır; ancak yaptığı her iş abartılıdır, başkalarının işini de küçümser (The Words For Your Health-2009). Bahsettiği konu sürekli olarak işlerinin çokluğu ve zorluğudur. Psikolojik şiddet uygulayabilmek amacıyla kendilerinin olmaması halinde “çok zor ve önemli!” olan bu işleri yapacak kimsenin olmayacağı düşüncesindedir.

Psikolojik şiddetçi esnek değildir: Psikolojik şiddetçi zihninden gelen düşmanca tutumların sonucu olan gerilimle mağduru ve kendini sürekli baskı altında tutar. Kişiliğine gösterilen ufak bir önem karşısında kolay bir şekilde “duygusal dağınıklık” gösterir (Çobanoğlu, 2005: 235). Psikolojik şiddetçi genellikle kararsız ve “savruk” kişilik sergiler. Zayıf kişiliği onun kararlı ve istikrarlı olmasına engeldir. Psikolojik şiddetçi aynı zamanda belirgin “yalancı ruh hali” gösterir.”

Yukarıda anlatılanlardan hareketle yönetim kademesinde bulunan psikolojik şiddetçilerin kişilik özelliklerini de şu şekilde özetleyebiliriz:

- Liyakat sahibi olamayan,
- Yönetim kademesi otoritesini sağlamlaştırma düşüncesinde olan,
- Oturduğu koltuğa güç veremeyen, oturduğu koltuktan güç alan,
- Bulunduğu mevkiye hak etmeden ulaşan,
- Alt kademesinden daha az eğitilmiş olduğu için saygınlığını ve otoritesini kaybetmekten korkan,
- Değişime kapalı yenilikleri kabullenemeyen,
- Biz duygusundan yoksun, ben duygusu ön planda olan,
- Öz eleştiri yapamayan ve yeni fikirler üretemeyen,
- Kendi bilgisizlik ve beceriksizliğini örtmeye çalışan,
- Kanunlar ve yönetmeliklerin arkasına sığınan yöneticiler ve idareciler psikolojik şiddete başvururlar.

Psikolojik şiddet davranışında bulunan kişiler, pasif saldırganlık ve aktif saldırganlık durumu gösterebilirler. Psikolojik şiddet durumunda pasif saldırganla başa çıkmak aktif saldırganla göre daha zordur. Çünkü aktiflerin durumları gözlemlenebilir ve gözlemlenen durumlarına göre tedbir alınabilir. Fakat pasifler uygun ortamlarda kendilerinin iyi olduklarını ön plana çıkarmak için iyi, olumlu davranışlar sergilerler. Aynı zamanda ortamına göre davranmayı çok iyi bilir ve fırsatları da iyi değerlendirirler. Bu yüzden pasif psikolojik şiddetçiler aktiflere göre daha tehlikelidirler.

Yapılan bu açıklamalarda, psikolojik şiddetçilerin “saldırganlar, zorbalar ” olarak nitelendirilmelerinden, psikolojik şiddetçilerin de önlem alınması gereken kişiliklere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

2.3. Psikolojik Şiddet'in Oluşum Safhası

İş yerlerinde oldukça önemli bir sorun olan psikolojik şiddetin meydana gelmesi bir süreci kapsamaktadır ve bu bölümde söz konusu sürecin aşamalarına değinilmiştir.

2.3.1. Psikolojik Şiddet Süreci

Psikolojik şiddet, mağdura işyerinde diğer çalışan veya işverenlerce tekrarlı saldırılar şeklinde uygulanan bir tür psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik şekilde uygulanan her türden kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama benzeri davranışları ifade eden; işe karşı ilgisizlik, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlayarak istifayla biten bir süreçtir (Tınaz, 2006: 8).

İlk aşama; oldukça kısa ve sonraki aşamada meslektaşlar veya yöneticiler tarafından küçük düşürülmeye kadar uzanan davranışlar olarak tanımlanan çatışmadır. Daha sonra psikolojik şiddet uygulanır. Bireyin hatalı davranışlarından dolayı yönetim sorumluluğunu reddeder. Sonunda mağdura yapılan küçük düşürmelerden dolayı bireyin hatalı durumları hakkında oldukça kolay yanlış hükümler verilir ve mağdur kovulur. Bunun sonucunda ciddi hastalıklar ortaya çıkabilir, mağdur bu sebeple tıbbi ve psikolojik yardım görür. Yani genel olarak psikolojik şiddet süreci; niyetlenmiş çatışma durumu, psikolojik şiddetin başlaması, ilk rahatsızlıkların görülmesi, rahatsızlıkların ilerlemesi, başarı-başarısızlıkla sonuçlanması şeklindedir.

Psikolojik şiddet eylemleri, farklı kişiler üzerinde farklı etkiler gösterebilir. Zamanla şiddeti artarak devam eden bu tür davranışları hedef kişiyi zamanla daha çok sindirmeye ve etkilemeye başlar. Leymann (1996) psikolojik şiddet eylemlerini, kronolojik sıralamaya benzer 5 ayrı aşama halinde göstermiştir (Tınaz, 2006: 80).

“Çatışma: Bu aşamada çatışma biçiminde tanımlanan, tetikleyici kritik bir olay ortaya çıkar. Bu açıdan psikolojik şiddet, bazen zirveye ulaşmış bir çatışma biçimi şeklinde de algılanabilir. Bu aşamada süreç, henüz psikolojik şiddet niteliği taşımaz. Ancak sergilenen davranışın, kısa süre içinde psikolojik şiddet davranışına dönüşme olasılığı vardır. Bu aşama mağdurda, herhangi bir psikolojik veya fiziki rahatsızlığa yol açmayabilir.

Saldırgan Eylemler: Psikolojik şiddet sürecinde beliren davranışların tümü, kişiyi işyerinden uzaklaştırma amacını taşıyan saldırı girişimli davranışlar değildir. Ancak, taciz eder nitelikteki davranışlar, neredeyse her gün ve uzun süreli düşmanca bir amaç doğrultusunda devam ederse; günlük iletişim rutininde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirmek suretiyle kişiyi, grup içinde yalnız bırakmaya ve cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemler haline dönüşebilir. Saldırgan eylem ve psikolojik saldırıların başlaması, psikolojik şiddet dinamiklerinde hareketlenme göstergesidir.

İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi: Yönetim, sürecin “Saldırgan Eylemler” aşamasında doğrudan doğruya yer almamış olmakla birlikte, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargılı yaklaşabilir. Olaylara yönelik yanlış yargı, suçlu, yalnız bırakılan psikolojik şiddet mağdurunda bulmaya ve sorunu başından atma eğilimine yol açabilir. Bu noktada yönetim, olumsuz döngü içinde yerini almış olur. Çalışanın iş arkadaşları ve yönetim, bireyin işine ilişkin temel nitelikleri yerine, kişisel özelliklerine dair hatalar bulma ve kişiyi yaftalamaya dönük tavır sergilemeye başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde bulunan “çalışma ortamının psiko-sosyal durum denetimi” sorumluluğunu reddeder ve psikolojik şiddet süreci içindeki yerini alarak döngüye katılır.

Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma: Psikolojik şiddet mağduru, psikolojik şiddet sonucu karşılaştığı sorunları çözebilmek üzere psikolog veya psikiyatristten yardım almaya çalışır ve diğer çalışanlarla yöneticiler bu durumdan haberdar olursa özellikle yeterli eğitim almamış kişilerin çalıştıkları işyerlerinde kişinin durumu hakkında yapılmış yanlış yorumlar artış gösterir. Bu aşamanın özel önemi vardır. Çünkü söz konusu yanlış yorumlar sonucu psikolojik şiddet mağduru “zor insan”, “paranoyak kişilik” veya “akıl hastası” olarak damgalanır.

İşine Son Verilme: İşyerinden uzaklaştırılmasının ardından kişiye inanılmaması veya inanmak istenmemesi, yani, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına sebep oluşturan olaylara ilişkin herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucu, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psiko-somatik hastalıklar artarak devam eder. Bu olayın sarsıntısı, sarsıntı sonrası stres bozukluğunu tetikler.”

Mağdur, psikolojik şiddet davranışlarına karşı göstermiş olduğu tepkiye göre, bu aşamaların hepsine ya da sırasıyla bir kaçına maruz kalmış olabilir.

Kuruluşlar; takım çalışması, yetkilendirme, güven, dürüstlük, açık ve sık iletişim, personel geliştirme benzeri alanlarda mükemmeli aradıkça ve şikâyet ve anlaşmazlık çözümü konularında çaba gösterdikçe psikolojik şiddeti önleme ihtimali de artacaktır. Bununla birlikte birey olarak da önlemler alınabilir. Duymazlıktan gelip bu durumla beraber yaşayabilir veya kabul edip teslim olabilir ama bu mağdura kazanım olarak bir şey sağlamayacağı gibi tam tersi saldırıların daha da artmasına yol açabilecek özellikte tavır ve davranışlara yönelmektedir. Yönetim psikolojik şiddeti önleyebilmek için; çatışmalara erken müdahale etmelidir ve gerekeni yapmalıdır.

2.3.2. Psikolojik Şiddet'in Tipolojisi

İşyerinde psikolojik şiddet, haksız suçlama, küçük düşürme, duygusal baskı, kişinin yaş, dil, din, ırk ve mesleki yetenek gibi konularda karşılaştığı psikolojik teröre kadar varan olumsuz tutumlardan kaynaklanır. Örgüt, psikolojik şiddet davranışını görmezden geldikçe, göz yumdukça ve kışkırtıkça, mağdur kendini çaresizlik içinde görecektir. Bunun sonucunda ise, psikolojik şiddet amacına ulaşmış olur. Sonçta ise, fiziki ve zihinsel sıkıntı, hastalık, sosyal sorunlar ve yüksek boyutta iş gücü kaybı meydana gelecektir (The Words For Your Health, 2009). Psikolojik şiddetin türlerine değinmek konunun anlaşılması noktasında faydalı olacaktır. Bu türler:

1. Çalışanın Kendini Göstermesini ve İletişimini Engelleme:

İşyerlerinde sıklıkla görülmekte olan bu tür psikolojik şiddet, çalışanın kendisini göstermesine ve çevresiyle ilişki kurmasına engel olunmasıyla başlar. Aşağıda bir kısmı sıralanan tutum ve davranışlar bu gruba girmektedir:

- Mağdurun sürekli şekilde sözü kesilir,
- Mağdura bağırılır ve uluorta azarlanır,
- Mağdurun yaptığı iş sürekli eleştirilir,
- Mağdurun kendini ifade etme olanağın sınırlanır,
- Mağdurun özel yaşamı sürekli eleştirilir,

- Mağdur telefonla rahatsız edilir,
- Mağdur yazılı ve sözlü tehditler alır,
- Jest, mimik ve bakışlarla mağdurun kurmak istediği ilişki reddedilir.

2. Kişinin Sosyal İlişkilerine Saldırma: Bir insanın sosyal ilişkide bulunması, onu sosyal hayatta var eden önemli bir iletişim boyutunu ifade eder. Grup içinde umursanma, yer edinme ve değerli olduğunu hissetme kişinin en temel sosyal gereksinimlerindedir. İşyerinde duygusal saldırıya maruz bırakılan kişilerin bu temel hakları ellerinden alınarak kişinin telafisi imkânsız sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu tür psikolojik şiddette:

- Mağdurun işyerinde başkalarına ulaşması engellenmektedir,
- Mağdurun çevresindeki insanlar onunla konuşmazlar,
- Sanki mağdur orada değilmiş gibi davranılır,
- Mağdurun çalıştığı alan izole edilir.

3. Kişinin İtibarına Saldırma: Kişinin itibar, karakter ve kişisel bütünlüğüne yönelik psikolojik şiddet davranışları, ülkemizde de yaygın olarak karşılaşılan ve kişiyi canından bezdiren, istifa, kavga veya dava açma şeklinde sonuçlanabilen bir duygusal taciz tarzıdır. Bu süreçte;

- Mağdurun hakkında asılsız söylentiler üretilir,
- İnsanlar mağdurun arkasından kötü konuşurlar,
- Mağdur gülünç durumlara düşürülür,
- Mağdura akıl hastasıymış gibi davranılır,
- Mağdura psikolojik tedavi görmesi için baskı yapılır,
- Mağdurun yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir,
- Mağdurun bir kusuruyla alay edilir,
- Mağdurun özel hayatıyla alay edilir,
- Mağdurun dini veya siyasi görüşüyle alay edilir,
- Mağdurun kararları sürekli sorgulanır,

- Mağdur küçük düşürücü lakaplarla anılır,
- Mağdurun çaba ve başarıları küçümsenir,
- Mağdurun milliyetiyle alay edilir.

4. Kişinin Mesleki Konumuna Saldırma: Çalışanın kendini gerçekleştirebilmesi bakımından, yaptığı işten haz alması ve bu alanda başarılı olduğuna kanaat getirmesi önemli bir konudur. Ancak bu şans psikolojik şiddet mağdurlarına verilmemektedir; bilakis bazı saldırgan tavırlar sergilenerek kişinin kariyer basamaklarında yol alması engellenmektedir. Bu tür psikolojik şiddette:

- Mağdura özel görevler verilmez, rutin işler yaptırılır,
- Zaman zaman mağdura verilen işler geri alınır,
- Mağdura anlamsız ve tatminsiz işler yaptırılır,
- Mağdura özgüvenini olumsuz etkileyen işler verilir,
- Mağdura nitelikleri dışında işler yaptırılır,
- Mağdurun ekonomik kazanımları engellenir,
- Mağdurun çalışma ortamına zarar verilir.

5. Kişinin Sağlığını Tehdit Etme: İşyerlerindeki psikolojik saldırılardan en dayanılmaz ve onur kırıcı olanlarından biri de, doğrudan psikolojik ve fiziki sağlığın hedef alınmasıdır. Bu tür psikolojik saldırıya bazı tipik örnekler şunlardır:

- Mağdur fiziki olarak ağır işler yapmaya zorlanır,
- Mağdur gözünü korkutmak amacıyla hafif şiddet uygulanır,
- Mağdurun otomobil, elbise, bilgisayar gibi kişisel eşyalarına zarar verilir,
- Mağdur cinsel tacize bile uğrayabilir.

2.3.3. Psikolojik Şiddetin Dereceleri

Psikolojik şiddet davranışlarının kişi üzerinde bırakacağı etkiler kişiler arasında farklılık gösterir. Mikkelsen ve Einarsen (2002: 299)'a göre bu farklılıklar kişinin değer yargıları, inançları, yetişme tarzı, cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyi gibi

değişkenlerden kaynaklanabilir. Bunun yanında bu etkilerin tam olarak ölçülmesi metodolojik yönden oldukça zordur. Aynı zamanda bu etkileri kesin çizgilerle birbirinden ayırmak da zordur.

Davenport ve arkadaşları (2003: 21), bilimsel bir ölçek kullanmadan, görüştükları kişiler üzerindeki değişik etkilerine bakarak, psikolojik şiddet davranışlarının birinci, ikinci ve üçüncü olarak üç derecede tanımlamışlardır. Buna göre;

Birinci Derecede Psikolojik Şiddet: Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçar ya da aynı işyerinde ya da farklı bir işyerinde tamamen rahabilite edilir. Tacize uğrayan kişi psikolojik şiddetten birinci derecede etkileniyorsa; zaman zaman uyku bozukluğu yaşayabilir, ağlama krizlerine tutulabilir, alıngan olabilir ve yoğunlaşma gücünü çekebilir.

İkinci Derecede Psikolojik Şiddet: Kişi direnmez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır. Bu süreçteki birey, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak bozuklukları çekebilir; depresyona girebilir.

Üçüncü Derecede Psikolojik Şiddet: Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yanlızca çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilir. Bu süreçteki birey, şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri yaşayabilir, intihar girişiminde bulunabilir, üçüncü bir kişiye şiddet uygulayabilmektedir.

Uzmanlar, psikolojik şiddetin derecelerini yanık dereceleri gibi benzer şekilde özdeşleştirerek, psikolojik şiddetin derecelerinin, mağdur üzerindeki etkilerini daha da somutlaştırmışlardır. Bu durum da psikolojik şiddetin hangi derecesi ile nasıl mücadele edilebileceği ve tedavisi konusunda bize ışık tutmaktadır.

2.3.4. Psikolojik Şiddet Sendromu

Psikolojik şiddet sendromu, çeşitli bileşenlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içerir. Bu etmenlerin hedef kişi üzerindeki etkisi,

duygusal taciz sendromunun temel unsuru haline gelir. Davenport ve arkadaşları (2003: 23-24) bu etmenleri şu şekilde sıralamıştır;

Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar: Psikolojik şiddet de insanların imajını, mesleki ahlakını ve yeterliliğini küçültücü davranışlar vardır. Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman bu aynı zamanda o kişiye güvenilemeyeceği anlamına gelir. Mağdura göre eğer o güvenilmiyorsa yaptıkları iş değersizdir ve kendileri de değersiz hale gelirler. Sonuç olarak benlik duyguları kaybolur ve psikolojik şiddet döngüsü başlar.

Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim: Olumsuz iletişim, kişiyi utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan iletişimdir. Olumsuz iletişim denebilecek tipik davranışlar şunlardır:

- Yüze gülünmesi,
- Hakkında olumsuz şakalar yapılması,
- Söylentiler çıkarılması ve ön yargılı olunması,
- Kişiliğe karşı kurmaca bir olay geliştirilmesi,
- Mesleki yeteneklere kara çalınması,
- İş için gereken bilgilerin saklanması,
- Fiziksel veya sosyal olarak izole edilmesi,
- İş ile ilgili habersiz toplantılar yapılması,
- Kural ve düzenlemelerin sık sık değiştirilmesi,
- Gelen ve giden mektupların kontrol edilmesi,
- Verilen süre içerisinde başarılması çok zor görevler verilmesi,
- Sorumlulukların geri alınması ve işlerin daha düşük nitelikli kimselere verilmesi,
- Bağırma, kapıları çarpma ve masa yumruklama gibi saldırgan davranışlar sergilenmesi,
- Geceleri ilgisiz konularda telefonlar gelmesi.

Doğrudan veya dolaylı veya açıkça yapılması: Aşağıdaki davranışlar buna örnektir:

- Yardım eli uzatılmaması,
- Vaatler verilip tutulmaması,
- Göz teması kurulmaması,
- İlişkilerin en aza indirilmesi veya toptan kaldırılması,
- Görmezden gelinmesi, yok sayılması,
- Küçük düşürücü jestler yapılması,
- Arkadan konuşulması,
- Telefonsuz bir odaya geçirilmesi
- Daha önce yüze konuşulan konuların atık e-posta veya notlar ile yapılmaya başlanması,
- Daha önce işin bir parçası olan kamu/medya ile temasın kesilmesi,
- Yapılan işin bunu yapacak yetenekte olmayan kişilere kontrol ettirilmesi,
- İş tanımlarının habersiz değiştirilmesi,
- Politikaların değiştirilmesi veya izlenmemesi,
- Karışık mesajların alınması,
- Tutarsız gösterilmesi,
- Kasıtlı olarak üzülmesi,
- Destekçilerin gözden düşürülmesi,
- Paranoyak bir ortam yaratılması,
- Yetki ve sorumlulukların azaltılması veya oradan kaldırılması,
- Üstlenmeye yeteri kadar hazır olunmayan görevler verilmesi,
- Özel yaşama saldırılmasıdır.

Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması (akbabalık): Psikolojik şiddet uygulayan kişi kurbanın üstü olabildiği gibi eş düzeyi (arkadaşları) ya da astı da olabilir (Çobanoğlu, 2005: 58). Dolayısıyla psikolojik şiddet iş yerlerinde yatay da dikey de olabilmektedir. Çalışanların iş yeri arkadaşlarına, meslektaşlarına saldırmalarının nedeni kıskançlık veya korku olabilmektedir. Psikolojik şiddetin yatay veya dikey olarak devam etmesi kurumun kültürü ve seçtiği hiyerarşik yapısı ile ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise psikolojik şiddet çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olur.

Sürekli, birden fazla ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması: Psikolojik şiddet mağdurlarını en fazla etkileyen psikolojik şiddetin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisi şiddetlenir. Herkesin dayanma sınırı farklıdır, birisi için dayanılabilir olan bir durum diğere çok büyük zarar verebilir.

Hata kurbandaymış gibi gösterilmesi: Psikolojik şiddet, mağdurun sağlığını etkiler, bir takım semptomlar görülmeye başlar. Sonunda kurum işten çıkarma için gerekli adımları atmak ve istifaya zorlamak için gereken zemini yaratmıştır.

Kurbanın itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması: Mağdurun çalışma arkadaşları ve yönetim, insan utandırma eylemlerinde yer alır. Bu da işten çıkarılma aşamasını başlatır.

Kişiyi dışlama niyeti ile yapılması: Psikolojik şiddette yapılan tüm davranışlar kişiyi iş ortamından uzaklaştırmak için yapılmaktadır.

İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi: Psikolojik şiddet mağdurunun işten istifa emek sureti ile ayrılması ile işten ayrılmanın tamamen kendi tercihi gibi görünmesine neden olur. Artık mağdur açısından, istifadan başka seçenek kalmamıştır.

Şirket yönetimi tarafından anlaşılması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması: Üst yönetimin psikolojik şiddeti görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun

büyümesine neden olan en önemli faktördür. Kişilerin durumu açıklamak, bir özür duymak ya da problemi karşılıklı anlaşma ile çözebilmeye yönelik yapıcı öneriler almak için nereye başvurabilecekleri konusunda hiçbir fikirleri yoktur.”

Tüm bu olaylar hedef alınan kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkiler intihar sonucu ölüme bile yol açabilir. Mağdur ahlaki açıdan psikolojik şiddetin oluşmasına yol açabilecek bir davranış göstermiş olsa dahi her kurum bu gibi durumlardan haberdar olmalı ve önlem almak için gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

Sonuç olarak, psikolojik şiddetin amacı kıskanılan, istenmeyen kişiyi işyerinden uzaklaştırmaktır. Bu amacın gerçekleşmesi için çalışana uygulanan süreci özetlersek:

- Hakkında hükümler verilerek, her durumuna müdahale edilerek suçlamalar yapılması,
 - İsteklerinin yerine getirilmemesi,
 - Yaptığı işlerin “yanlış yapıyorsunuz” diyerek kişiye tekrar gönderilmesi
 - Hakkında dedikodular çıkarılması,
 - Çalışanların yanında “iş yapamıyorsunuz” diyerek aşağılanarak eleştirilmesi,
 - Sürekli uyarı alması,
 - İşyerinde yapılan sosyal faaliyetlerin çalışandan gizli yapılarak çalışanın dışlanması.
-
- Psikolojik şiddet araştırmacılarının yaptığı araştırmalardan ve açıklamalarından, toplumumuzda kadınların ve kadın yöneticilerin psikolojik şiddet sürecinden daha çok etkilendiğini yani psikolojik şiddet uygulandığını anlıyoruz. Bunun nedeni de toplumumuzun yapısındaki erkek egemenliği denilebilir. Erkekler kadın üstünlüğünü kıskanmakta ve kadınlardan emir almaktan hoşlanmamaktadır. Kadınlar ise erkeklere psikolojik şiddet uygulayamıyorlar; çünkü kadınlar erkeklerin, fiziksel gücünden ve cinsiyet farkından kaynaklanabilecek zararları düşünerek psikolojik şiddet sürecine

girmemektedirler. Bu yüzden de psikolojik şiddeti kadınlar erkeklerden ziyade, daha çok hem cinslerine uygulamaktadırlar.

Bir süreç olan için vurgulanması gereken nokta, psikolojik şiddetin aynen apandist sancısı gibi giderek artan ağrılara benzemektedir. Apandist sancısı nasıl ki normal bir sancı gibi algılandığında gerekli müdahale zamanında yapılmadığı için hasta ölüme mahkum edilmekte ise, psikolojik şiddet de aynen apandist sancısı gibi zaman geçtikçe acı vererek rahatsız edici davranışlar süreci olarak meydana gelmektedir. Sinsice başlar ama öyle hızla ilerler ki, geri dönülmez noktaya erişir. Olaylar, doğal afet olan bir hortum gibi sarmal biçiminde hız kazanır. Önlenmesi imkansız hale gelir. Bunların yaşanmaması için herkes psikolojik şiddetin ne olduğunu doğru anlamalı ve doğru anlatmalıdır.

Açıklamalardan anlaşılıyor ki, günlük hayatta karşılaşılan tartışmalar, kıskançlıklar, kişilerin hatalarından kaynaklanan durumlardaki uyarılmalar ve ikazlar psikolojik şiddet davranışlarından sayılmazlar.

2.4. Psikolojik Şiddet Oluşumunun Nedenleri

İşyerlerinde psikolojik şiddet, belli bir nedene dayanmaz; psikolojik şiddetin ortaya çıkmasında birçok unsur kaynak teşkil edebilmektedir. Başlangıçta iki taraf arasında bir anlaşmazlık söz konusudur; hedef şahıs(mağdur) boyun eğmeyi reddeder, kontrole direnç gösterir. Bu nedenle öfkelenen ve kaba(dayı)lığı tercih eden psikolojik şiddetçi harekete geçer. Artık onun tek amacı, ulaşacağı tek hedefi vardır; o da kendisinde rahatsızlık oluşturan, kendisinin aslında çarpık olan yanını gören kişi, direndiğine pişman edip, kendini yadsır duruma sokmak, işyerinden uzaklaşması ve hatta mümkünse işten ayrılması amacıyla çabalamaktır (Tutar, 2004: 98).

İş yaşamında psikolojik şiddetin ortaya çıkma nedenleri üzerine yapılan çeşitli araştırmalar psikolojik şiddetin nedenlerinin psikolojik şiddet uygulayanlar ve psikolojik şiddete maruz kalanlar ve/veya kurumsal yapı, iş ortamının sosyal yapısı kaynaklı olabileceğini ortaya koymaktadır (Leymann, 1996: 68). Psikolojik şiddet nedenleri olarak dile getirilen bu unsurların her durumda psikolojik şiddeti ortaya çıkaracağını düşünmek doğru bir yaklaşım olmamakla birlikte yine de söz konusu unsurların psikolojik şiddetin ortaya çıkmasını kolaylaştıran faktörler olarak görmek mümkündür.

Leymann (1996: 89) tarafından, örgütlerde psikolojik şiddet eylemlerine sebep olarak, örgütsel ilişkiler, örgütün baskın sorunları ve örgüt yöneticilerinin liderlik tarzı gösterilmektedir. Adams ve Crawford (1992), örgütlerde işgörenlere psikolojik baskı yapan, bazı işgörenlerin olabileceğini, psikolojik şiddet eylemlerinde sorumluluğun bu kişilere ait olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerde meydana gelen psikolojik şiddetin nedenlerinin belirtilmesi noktasında yapılan araştırmaların yetersiz kaldığı öngörülmektedir. Bununla birlikte söz konusu araştırmalarda görülen sorunlardan birisi, yönteme ilişkin sorunlardır. Yapılan araştırmaların ortak noktası ise, psikolojik şiddetin dayandığı birçok neden olabileceği yönündedir (Hirigoyen, 1998: 128).

Bu araştırmada psikolojik şiddetin ortaya çıkış ve devam etme nedenleri üç başlıkta incelenmiştir. Bunlar kişisel nedenler, örgütsel nedenler ve çevresel nedenlerdir.

2.4.1. Kişisel Nedenler

Davenport ve arkadaşları (2003: 38), psikolojik şiddetin nedenlerine eğilirken, psikolojik şiddet uygulayıcılarının psikolojik durumu ve eylemlerinin temel alınması gerektiği düşüncesindedirler.

Leymann (1990)'a göre ise;

“İnsanlar kendi eksikliklerini telafi etmek amacıyla psikolojik şiddete başlarlar. Kendi adlarına ve konumlarını korumak noktasında duyulan korku ve güvensizlik onların başka birine küçültücü davranış sergilemelerine neden olmaktadır.”

Bu açıdan ele alındığında psikolojik şiddet eylemi, kesinlikle bir çeşit kompleksli kişilik sorunudur. Leymann (1993), insanları psikolojik şiddete yönelten dört temel neden görür. Bunlar (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 38):

Grup kuralını kabul etmeye zorlamak: Bir gruptaki her üyenin belli ilke ve doğruları aynen kabul ederek kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanırlar.

Düşmanlıktan hoşlanmak: İnsanların, hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için psikolojik şiddet uyguladıkları görüşü vardır. Üstler, astlar veya eşit çalışanlar kişisel hoşnutsuzlukları nedeniyle bu süreci başlatabilirler.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olmak: Asıl amaç birisinden kurtulmak olması şart değildir. Mağdurun yaşadığı sıkıntı bu tip kişilere zevk verir.

Önyargıları pekiştirmek: İnsanların belli sosyal, ırksal veya etnik bir gruba üyesi olmaları nedeniyle sevmedikleri kimselere karşı psikolojik şiddet uygulayabilmeleri olasıdır.

İşyerinde psikolojik şiddet genellikle kıskançlık kaynaklanır. Kişisel kıskançlık durumlarında mağdur, genellikle saldırganı bulunmayan özelliklere sahiptir. Saldırgan, mağdurda kendisinde bulunmayan özellikler nedeniyle kıskançlık duymaktadır. Mağdurun iş yerinde popüler olmasının saldırgan açısından çekilmez bir durum olması örnek olarak gösterilebilir. Saldırgan iş yerindeki pozisyonunu tehditkar gördüğü özelliklere sahip kişileri de kurban seçebilir. Diğer yandan iş yerinde pozisyonunu dolduramadığına kanaat getirmiş, çok utangaç, çok abartıcı, çok meraklı kişiler de psikolojik şiddeti tetiklemektedir (Rayner, 1997: 178).

Psikolojik şiddetin algılanan bireysel nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Çobanoğlu, 2005: 24):

Saldırgan açısından nedenler;

- Zor kişilik özelliği,
- Mağdurun özelliklerini kıskanması,
- Kendinden emin olamaması,
- Kendine bir kurban seçen saldırganın, örgütün diğer üyelerini de etkileyerek, onları kurbanı karşı kızdırtması,
- Aşağılamadan hoşlanması,

Mağdur açısından nedenler;

- Örgüt içinde imtiyaz sahibi olması,
- Gruptaki kurallara uymaması,
- Performansının ortalamadan yüksek olması,
- Gruptakilerden farklı olması,
- Hastalığı,
- Özel hayatının diğerlerinden farklı olması,
- Cinsiyeti,
- Fiziki engeli,

- GörünüŖü,
- Performansının ortalamadan düşük olması,
- Milliyeti,
- Mağdur seçilenin diğerklerine göre parlak bir kariyerinin olması,
- Göz alıcı güzellikte olması,
- Üstün duygusal zekaya sahip olması,
- Diğerklerinden daha genç olması,
- Diğerklerinden daha yaşlı olması.

2.4.2. Örgütsel Nedenler

Kötü Yönetim: Her işyeri; verimliliğe, maliyet düşürmeye ve rekabet bakımından iyi bir konumda bulunmaya büyük önem vermektedir. Anılan hedefler, başarı ve sağlam bir ekonomik yapı açısından önemli hedefler olmasına karşın; aşırı derece sonuca odaklanmaya ve örgütün en önemli varlık amacı olan ahlak ilkesinin geri planda kalmasına neden olmaktadır. Kötü yönetimin bazı unsurları Ŗu şekilde sıralanabilir (The Words For Your Health, 2009):

- İnsan kaynaklarını kaybetme pahasına, aşırı sonuca yönelik yönetim anlayışı,
- Abartılı hiyerarşik yapı,
- Açık kapı politikası olmaması,
- İletişim yetersizliğı,
- Sorun çözüme yeteneğinde yetersizlik ya da çatışma yönetiminde etkisizlik ve Ŗikayet prosedürlerinin olmaması/işletilememesi,
- Liderlikte zayıflık,
- Günah keçisi bulma zihniyetinin yaygınlığı,
- Ekip çalışmasında yetersizlik ya da bu çalışmanın hiç olmaması,
- Farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz yapılması.

- Bunların bir ya da birkaçının örgütte bulunması, psikolojik şiddetin ortaya çıkması ve devam etmesi için gereken zeminin hazır olması demektir.

Yoğun Stresli İşyeri: Yöneticiler, kendi üstlerinin baskıları nedeniyle astlara psikolojik şiddet uygulayabilmektedirler. Yoğun üretim baskısının hakim olduğu örgütlerde bu tür eğilimler daha fazladır.

Monotonluk: Psikolojik şiddete her zaman yüksek stres yol açmaz. Yeni fikirler çıkaramayan, devamlı aynı işleri tekrarlayan işyerlerinde, can sıkıntısı heyecan arayan yöneticiler için psikolojik şiddete mazeret olabilir.

Yöneticilerin Psikolojik Şiddetin Varlığına İnanmamaları veya Durumu İnkarı: Organizasyondaki yöneticiler tarafından; işyerinde psikolojik şiddetin var olmasının bir sorun şeklinde algılanmamış olması, sorunu daha da büyütecektir.

Ahlak Dışı Uygulamalar: Bir örgütte ahlak dışı kimi uygulamalar var ise ve bu uygulamalarla mücadelede dürüst bir yol seçilmediyse, ahlak dışı uygulamadan nemalanan kişinin veya kişilerin psikolojik şiddeti bir baskı aracı gibi kullanmaları kaçınılmaz olmaktadır.

Küçülme, Yeniden Yapılanma Gibi Nedenler: Rekabet yoğun ortamlarda iş kaybetme korkusu yaşayan çalışanlar, mevkileri için herşeyi mübah gördükleri bir mücadeleye girişmektedirler. Kendilerinin işini kaybetmesi yerine bir başkasının işten çıkarılmasını istemek insan bakımından normal bir davranıştır.

Örgütlerde, psikolojik şiddetin arttığı ortamlar ve psikolojik şiddeti tetikleyen etkenler bulunur. Bu ortamların ve unsurların psikolojik şiddetin oluşmasında örgütsel nedenleri oluşturduğu söylenebilecektir. Çünkü psikolojik şiddetin oluşmasını sağlamaktadırlar. Ortam unsurları ve tetikleyen unsurlar şöyle özetlenebilir:

- Görev dağılımının belirsizliği, yazılı kuralların bulunmaması, başıboşluk gibi örgüt içi belirsizliklerin varlığı,
- Hiyerarşik yapı, yönetim kademesine ulaşılamaması sonucu iletişimde dürüstlük ve samimiyetin kaybolması,
- İşe alımlarında, liyakattan ziyade sosyal ilişkilerin ön plana çıkması,
- Yöneticilerin yalakalık ve dalkavukluğa prim vermeleri,
- Çalışanlar arasında eğitim farklılığı olduğunun gözardı edilmesi,

- Ödül ve performans değerlendirmelerinde çalışanla işi savaştıran arasında bir ayrımın yapılmaması,
- İşyerindeki baskın kişiliklerin davranışlarına gereken dikkatin gösterilmemesi, gerekli uyarı ve yaptırımların aksatılması,
- Kâr amacının gerçekleşmesi amacı doğrultusunda her yolun uygun görülmesi,
- Birinin günah keçisi seçilip, diğer örgüt çalışanları üzerinde baskı kurulması düşüncesi gibi etik değerlerden uzak davranışlar, psikolojik şiddet oluşumuna ortam hazırlamaktadır.

İşletmeler, kasten psikolojik şiddete başvurur mu? Şeklinde bir sorudan yola çıkan Laçiner (2006), bir işletmenin de, kasten psikolojik şiddet uygulayabileceğini belirlemiş ve bu tarz bir stratejiye başvurusundaki nedenleri şöyle sıralamıştır: İlk akla gelen sebep ekonomik gerekçelerdir. Özellikle, ekonomik krizlerin baş gösterdiği dönemlerde, işverenler genellikle ilk olarak personel sayısında azaltma oluna gitmektedirler. İstihdamda daraltmaya gidilmesi, çalışacak işgücünün genç çalışanlardan seçilmesi ekonomik nedenlerden kaynaklanan psikolojik şiddete örnek verilebilir. Diğer bir neden olarak, istenmeyen bir çalışandan kurtulmanın hedeflenmesi sayılabilir.

Psikolojik şiddete maruz kalan çalışanın motivasyonu ve verimi düşmektedir, kendine güveni azalmakta, sağlığı bozulmaktadır. Sağlığı bozulan çalışan devamsızlık yapmaktadır, işveren ise bu durumu bahane ederek işçiye, iş akdini feshedeceğini bildirmekte böylece hem ihbar hem de kimi zaman kıdem tazminatından kurtulmuş olmaktadır.

2.4.3. Çevresel Nedenler

Bir toplumdaki zamanın değerlendirilmesi, yardımseverlik, işbirliği, farklı yaşam tarzlarına gösterilen hoşgörünün işyerlerine de yansıdığı görülmektedir. Özellikle batı toplumlarında görülen karakteristik yapı psikolojik şiddet davranışlarını artırmaktadır. Çobanoğlu, (2005: 67), söz konusu niteliklerin bazısını ve yol açtıkları fiziki ve duygusal tahribatı şu şekilde açıklamıştır:

Bireysellik: Aşırı bireyselleşen kurumlarda, çalışanlar kendi davranışlarından sorumludur. İşyerine uyum sağlayıp sağlayamamak bireysel bir sorun olarak görülmektedir.

Yenilikçilik: Bir işyerinde yönetim değişiklikleri sonucu bazı yenilikler getirilebilir. Yapılacak sık ve anlamsız değişiklikler psikolojik şiddet ortamını desteklemektedir.

Verimlilik: Verimli olabilmek için insanlardan çok çalışmaları beklenir. Bazı çalışanlar verimli olabilmek için gayret sarf ederken, bir kısım çalışanlar ise işleri oluruna bırakmaktadırlar. Çok çalışan kişiler vasat kişiler için bir tehdit olarak algılanmaktadır.

Rekabet: Kimi durumlarda insanlar ve kurumlar arası rekabet acımasızlığa dönüşebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların birbirine saldırması gündeme gelebilir.

Sınırsız Özgürlük: Yöneticiler verimli olabilmek ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için kendilerinde sınırsız bir özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Bu his ise yöneticilerin objektif ve insancıl davranmamalarına neden olmaktadır.”

Psikolojik şiddetçilere “saldırganlar”, “zorbalar”; hedef aldıkları kişilere de “kurbanlar” ve “mağdurlar”; bu durumun şahitlerine ise “izleyiciler” denilmektedir. Bu izleyiciler de zamanla, sessiz kalarak, yağcılık yaparak ya da mobbigciyi destekleyerek mağdur için tehlikeli durum oluşturmaktadırlar. Bunun sonucunda izleyicileri de psikolojik şiddet oluşumunda çevresel neden olarak görebiliriz.

Psikolojik Şiddet Ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile psikolojik şiddetçiye yardım ederler.

İlgisizler: Psikolojik şiddetçinin aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de yıldırma davranışından için için zevk duyarlar. Böylece psikolojik şiddet sürecinin devamına göz yumarlar.

Karşıtlar: İş yerinde bu gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, kurbanı yardım etmeye çalışır veya en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar.”

Tmaz (2006: 115-116), psikolojik şiddet izleyicilerini genel anlamda sınıflandırsa da, izleyici tiplerinin sergiledikleri davranışları daha ayrıntılı sunmaktadır.

a. Diplomatik İzleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

b. Yardakçı İzleyici: Bu izleyici, psikolojik şiddetçiye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek farkedilmesini istemez.

c. Fazla İlgili İzleyici: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardımarayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur; kaçış yolları arar.

d. Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Psikolojik şiddetçiye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

e. İki Yüzlü Yılan İzleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda psikolojik şiddetçiye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.”

2.5. Psikolojik Şiddet Türleri

Psikolojik şiddet, organizasyonel yapıda incelendiğinde dikey psikolojik şiddet ve yatay psikolojik şiddet olarak ikiye ayrılır. Dikey psikolojik şiddet hiyerarşik psikolojik şiddet olarak da adlandırılır. Diğerisi ise yatay psikolojik şiddettir (Tutar, 2004: 91).

2.5.1. Dikey Psikolojik Şiddet

Dikey psikolojik şiddet, sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilmiş bir şiddet değildir; hiyerarşik olduğu için, çift yönlü (yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya) olabilmektedir. Buna göre, dikey psikolojik şiddet çalışanların bağlı

oldukları üstlerine karşı uyguladıkları şiddet şeklinde de olabilmektedir (Tutar, 2004: 92).

Yukarıdan Aşağıya Doğru Psikolojik Şiddet

Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik şiddet, çeşitli nedenlerden dolayı bir amirin veya bir yöneticinin, doğrudan doğruya hedef alınan kişiye karşı, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir psikolojik şiddet söz konusu olmaktadır (Tınaz, 2006: 122).

Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun, gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimli ise, bu kişinin daima bir psikolojik şiddet uygulayan olma olasılığı vardır (Tınaz, 2006: 123).

Tınaz (2006: 124), dikey psikolojik şiddetin en yaygın ve en bilinen nedenlerini şu şekilde özetlemiştir:

Sosyal imajın tehdit edilmesi: Amirden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur.

Yaş farkı: Kendinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyma durumudur.

Kayıрма: Kayrılan kişi, amir konumunda ise, arkasından onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta özgürdür. Her hangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşabilir.

Politik nedenler: Dikey psikolojik şiddetin bu tarzda uygulanmasındaki neden, astın politik görüş ve tercihinin, amirinkinden farklı olmasıdır. Özellikle ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, psikolojik şiddet ortamının oluşması son derece doğaldır. ”

Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikolojik Şiddet

Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş psikolojik şiddet de, çalışanlar kendi aralarında birlik olarak, amirlerine psikolojik şiddet uygularlar. Bu tür psikolojik şiddet amirin yetkisi astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar ve saldırganlar genellikle birden fazladır (Tınaz, 2006: 143).

(Tutar, 2004: 93), aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik şiddeti şöyle özetlemiştir:

“Dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir.”

Psikolojik şiddetçiler, mağduru hiyerarşik biçimde örgütlenen kurumlarda, kendi üstlerinin karşısında zor duruma düşürmek amacıyla, psikolojik şiddetin bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisi ile birlikte kullanır. Üstlerinin talimatlarına uymazlar. İşin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin bildiği herhangi bilgiyi üstlerine bildirmezler. Hiyerarjik kademeye uymayarak, onu atlayarak bir üstüne ulaşırlar. Bu atlamadaki amaç üst kademeye mağdurun yani amirlerinin örgüt içindeki yetersizliğini ve gereksizliğini hissettirmektir (Tınaz, 2006: 143).

Yönetici;

- Yerine getirilmesi güç olan emirler veriyorsa,
- İşine hâkim değilse, işleri basitleştireceği yerde zorlaştırıyorsa,
- Eğitim seviyesi alt kademedekilerden daha düşükse,
- Alt kademedekilerin, örgüt içinde kendilerini etkileyecek kararlarda(uygulama, kurallar, sınırlamalar, performansına ilişkin) geri bildirim alamıyorlarsa,
- Eşitlik ilkesini gözardı ederek (zıt görüşleri önemsememe) kayırmacılık yapıyorsa,
- Alt kademedeki birinin yöneticinin yerinde gözü varsa,
- Personeli kendi çıkarları ve özel işlerinde kullanmaya çalışıyorsa,
- Giyimine özen göstermeyerek örnek davranışlar sergileyemiyorsa,

- İnsiyatif kullanamıyorsa (hoşgörü yerine cezayı tercih etmesi yani suçla ceza arasındaki orantıyı kuramaması)
- Örgütün sağlığı için yöneticinin duygusal zekaya sahip olması neden önemlidir diye düşünüldüğünde, duygusal zekaya sahip yöneticinin özellikleri:
 - Duygularını kontrol eder,
 - Gerçeklerle yüz yüze gelebilir,
 - Doğruları doğru zamanda doğru şekilde kullanabilir,
 - İşleri doğru yapan değil, doğru işleri yapandır,
 - Duygularını ifade edebilir ve karşısındakinin duygularını anlayabilir,
 - Empati yapabilir,
 - Kişiler arası sorunları çözebilir,
 - Sevecen, nazik, sabırlı, güvenilir olmasından dolayı beğenilir,
 - Yapıcı olma özelliğiyle iyi ilişkiler kurabilir.” şeklinde özetlenebilir.

Yöneticilerin başarılı olmasını sağlayan etkenler üzerinde yapılan araştırmalar - gerek özel yaşamda, gerekse iş yaşamında - günümüz yaşam ve iş koşullarında insan zekasının gerçek ölçütünün bilişsel zeka olmasına rağmen, başarılı olmak için bilişsel zekanın tek başına yeterli olmadığını; aynı zamanda yöneticilerin duygusal zekaya sahip olmasının da gerekli olduğunu göstermiştir. Çünkü yapılan araştırmalardan bazıları, IQ (bilişsel zekâ)' sü yüksek olan herkesin iş ve özel yaşamlarında başarılı olmadığını; tersine IQ (bilişsel zeka)' sü düşük ama EQ (duygusal zeka) düzeyi yüksek olan yöneticilerin işlerinde üstün performans sergilediklerini ortaya çıkarmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 233).

2.5.2. Yatay Psikolojik Şiddet

Fonksiyonel ilişkilerde, aşağıdaki durumlarından dolayı psikolojik şiddet yaşanabilir (Tutar: 2004: 91):

- Çalışanların örgüt içinde birbirlerinin faaliyetlerini denetlemeye kalkışmaları,
- Çalışanlar arasındaki görüş ayrılıkları (Dünya görüşü veya işlerin yapılması konusunda farklı düşünme olabilir),

- Çalışanların kişilik farklılıkları ve bireysel özellikleri (yaşlı çalışan, genç çalışan olma, gençlerin çok yaşlıların az çalışması, yaşlı çalışanları genç çalışanların iş ahlakını eleştirmeleri)
- İşgücü, malzeme, para gibi yaşamsal kıt kaynakların paylaşımı durumları
- Çalışanların amaçlarındaki uyumsuzluklar ve çıkar farklılıkları (örgütün hak ve olanaklarından yararlanma),
- Çalışanlar arasındaki statü farklılıkları (düşük statülü ve yüksek statülü çalışanların birbirini önlendirmeye çalışması),
- Çalışanların, amaçlarına ulaşmada engellenmeleri, buna bağlı olarak öfkelenmeleri,
- Örgütte görevde yükselme dönemleri.

2.6. Psikolojik Şiddetin Etkileri

Psikolojik şiddet sonucunda kişinin sosyal durumu zedelenir. Depresif tutum ve davranışlarından sıkılan arkadaşları yavaş yavaş terk eder. Çevresindekiler artık onu başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey olarak değerlendirir. Bu durumlar sonucunda kişide bir takım bireysel ve örgütsel etkiler görülür: Hatırlama bozuklukları, konsantrasyon bozuklukları, isteksizlik, moral bozukluğu, hissizlik, kolay sinirlenme, huzursuzluk, saldırganlık, güvensizlik duygusu, yenilgi duygusu, gece kabusları, karın-mide ağrısı, iştahsızlık, ağlama, terleme, ağız kuruluğu, kalp çarpıntısı, sırt ağrısı, boyun-kas ağrısı, uykuya dalmada zorluk, aralıklı uyku, erken uyanma, bacaklarda güçsüzlük, zayıflık, baygınlık, titreme vd.

- Psikolojik şiddetin örgütlere de psikolojik maliyetleri olmaktadır:
- Bireyler arası anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğar,
- Olumsuz bir örgüt iklimi görülür,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş yaşanır,
- Güvensizlik ortamı baş gösterir,
- Genel saygı durumlarında azalma görülür,
- Çalışanların isteksizlik nedeni ile yaratıcılığı kısıtlanır.

Psikolojik şiddetin kişiye, örgüte ve tüm topluma yönelik çeşitli sonuçları olmaktadır. Bu sonuçlar kişiye psikolojik olarak sağlık ve insan hakları yönünden

etkileri olurken, örgüte performans ve maliyet açısından etkide bulunmaktadır. Bu sonuçlar psikolojik şiddetin yapıldığı koşullara göre değişebilmektedir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006: 154).

2.7. Psikolojik Şiddete Maruz Kalmamak İçin Alınacak Önlemler

Kuruluşlar; takım çalışması, yetkilendirme, güven, dürüstlük, açık ve sık iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda mükemmele ulaşmaya çalıştıkça, şikâyet ve anlaşmazlık çözümü konularında etkinlikte buldukça psikolojik şiddetin önlenme ihtimali de artacaktır. Bununla birlikte birey olarak da önlemler alınabilir; bilmezden gelip bu olguyla beraber yaşayabilir veya kabul edip teslim olabilir ama bu mağdura kazanım olarak birşey sağlamayacağı gibi tam tersi saldırıların daha da artmasına yol açabilecek özellikle tavır ve davranışlara yönelmektedir. Çünkü hep karşı tarafa taviz verme durumu gerçekleşir. Birey kendi yolunu da kabul ettirebilir ama bu da uzlaşmaya yönelik değildir. Uzlaşmak en sağlıklı stratejidir. Bir başka strateji olarak sunulan herkesi tatmin etmeye çalışmak ise makûl görülmekte ancak gerçekleştirme adına çok zor gözükmektedir. Bunun dışında aile desteği ve dini inanç bireyin psikolojik şiddetten kaynaklanan sıkıntılarını azaltmada önemli bir etkidir.

Yönetim psikolojik şiddeti öneleyebilmek için; çatışmalara erken müdahale etmeli, çatışma yönetimi konusunda mesleki rehberlik alınmalı, yasalarla çalışanların haklarını koruma altına alınmalıdır.

2.8. Psikolojik Şiddetle İlgili Kavramlar

Bu bölümde psikolojik şiddetle ilgili olduğu düşünülen çatışma, şiddet, kişilik tipleri ve duygusal zekâ kavramları hakkında açıklamalar yer almaktadır.

2.8.1. Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Tabiatta var olan kaynakların sınırlı olması; kişinin sürekli olarak hayatta kalma savaşı -varlık mücadelesi- vermesini ve şahsi çıkarlarını üstün tutmasını gerekli kılmıştır. Ayrıca her insanın bir yaşam kültürünün, bir ahlâk ve değer sisteminin var olması, her özgür bireyin anlayış, inanç ve dünyaya bakış felsefesinde farklılıkların bulunması bu çatışmalara zemin hazırlamaktadır.

Bu çatışmalar ile insanların birbirini yıpratıcı, yorucu, küçük düşürücü, hatta

birbirlerinin bedenlerine ya da psikolojik iyi olma hallerine zarar verecek bir çatışma ortamını doğuracak tavır ve gayretler sergilenir.

2.8.2. Çatışmanın Tanımı ve Örgütsel Çatışma

Örgütsel çatışma kavramı, örgütte, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması ya da faaliyetlerinin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ve uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir. Örgüt için zararlı bir sonuç değil aksine örgütsel anlamda maksimum faydayı sağlayacak olan çatışmalar ise örgüt için optimal çatışma düzeyini ifade eder. Çatışma yardımı ile örgüt kültürünü değiştirme, iletişim eksikliklerini giderme, işgören transferi gerçekleştirme gibi olumlu sonuçlar da gerçekleştirilebilir.

2.8.3. Çatışmaya Etki Eden Faktörler

Çatışmanın nedenleri ve çözüm yolları toplumların kültürel yapısı ile ilişkilidir. Toplumların yaşama ve düşünme tarzlarına bağlı olarak sorunlar ortaya çıkmakta ve çözümler belirlenmektedir.

Örgütsel büyüdükçe birincil ilişkilerin yerini ikincil ve kişisel olmayan ilişkiler alır. İformel ilişkiler formalleşir. İletişim kanallarının sayısı artar ve hiyerarşik basamaklar rasındaki iletişim azalır. Uzmanlaşma artar ve hatta örgütte değişik alanlardan uzmanlara yer verilir. Bunun yanı sıra örgütün büyümesi, amaçları, örgütün amaçlarından farklı olabilen informel grupların çoğalmasına da yol açabilir. Kuşkusuz tüm bu gelişme ve değişimler örgüt ortamının çatışmaya elverişliliğini artırır.

Tarafların katılımı, birbirlerine yaklaşımı, özellikleri, yanlış algılar, iletişim yetersizliği, yetki ve sorumluluk dengesizliği, görev tanımlarının yetersiz yapılması, kararlara katılım eksikliği, yükselme imkânlarının yetersizliği, çalışmaların ilgililerce yeterince takdir edilmemesi, iş tatminsizliği, hizmet içi eğitim yetersizliği, etkili takım çalışmasının uygulanamayışı gibi nedenler de çatışmaya etki faktörlerdir.

Çatışmalarda taraflara düşen görev; duygudaşlık kurmak, hatasız kimsenin olamayacağı ilkesinden yola çıkarak kişinin kendisini de sorgulayıp nerede hata yaptıysa bu yanlış telafi etmeye dönük eyleme geçmesi ve bir uzlaşmaya varmaya çalışmasıdır. Çağdaş çatışma yönetim anlayışına uygun stiller uzlaşma-karşılıklı ödün verme ve uyum-işbirliği gibi yapıcı özelliği olan stillerdir.

2.8.4. Etkili Çatışma Yönetiminin Faydaları

Çatışmaların etkili yönetimi sonucu olası yararları şöyle sıralanabilir: Bireysel ya da gruba karşı engellemelerin, dışlamaların, öfke ve saldırganlıkların, sözel veya psikolojik baskı ve yıldırımların, korku ve nefretlerin, küskünlüklerin, düşmanlıkların, kavgaların, iletişim engellerinin, yanlış anlamaların, kötü muamele ve tavır alışların, alay etme ve lakap takmaların, küçük düşürme ve hakir görmelerin önüne geçmede ve ortak hedefler/amaçlar doğrultusunda kenetlenerek başarı sağlamada etkili çatışma yönetimi lokomotif görev üstlenebileceği gibi birbirini dinleme, anlama, saygı duyma, empati gösterme, uzlaşma ve paylaşma gibi duygusal zekâyâ dayalı entellektüel becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesinde de önemli katkılarda bulunabilir.

2.8.5. Kişilik Tipleri

Kişilik kavramından bir insanı nesnel veya öznel yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü anlaşılmalıdır.

İşgörenin sahip olduğu kişilik tipi şüphesiz belli oranda psikolojik şiddetten etkilenme düzeyine etki etmektedir. Yaşama karşı daha dengeli olan, sabırlı ve asla acele etmeyen B tipi kişilikteki işgörenler yaşadığı psikolojik şiddetten daha fazla etkilenebilirken, A tipi kişilik özelliğine sahip yani aşırı rekabetçi, fazlasıyla işe odaklanmış, zamana karşı olabildiğince duyarlı bireyler aynı durumdan daha az etkilenebilmektedir.

2.8.6. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ; duyguların farkında olma, kişisel özellikler, azim, sebat, coşku, özdenetim ve kendi kendini harekete geçirebilme olarak tanımlanır.

Duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi, öğrenmeyi, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşama ve işe etkili bir biçimde yansıtarak, onlara uygun tepkiler vermeyi sağlar.

Genel olarak duygusal zekâ yönünden kendini geliştirememiş bireylerin/yöneticilerin psikolojik şiddet uygulama potansiyellerinin yüksek olabileceği düşünülmektedir.

2.9. Psikolojik Şiddetin Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri

Bu bölümde psikolojik şiddetle ilişkili olan örgütsel etkenler ele alınmıştır. Örgütsel davranış açısından bu kavramlar; örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgütsel güdülenme / isteklendirme, örgütsel bağlılık/örgütsel adanma, iş doyumunu/iş tatmini, örgütsel sosyalleşme, örgütsel adalet, örgütsel etik, örgütsel iletişim, örgütsel stres, işbirliği ve takım ruhu olarak belirlenmiştir.

Psikolojik şiddet sürecinin örgüte bir başka etkisi de işçilerin tazminat talepleri olacaktır. Ülkemizde henüz bu sürecin yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için işçilerin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler, maliyetleri arttıracaktır (Bilgi Yönetimi, 2009).

Psikolojik şiddet kurbanlarının işsizlik sigortasından yararlanmak için istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak için giriştikleri yasal mücadele işverenlere daha fazla mali yük bindirmektedir (Tınaz, 2006: 159).

Genel Olarak Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri:

- Çalışanlar yönetim hakkındaki görüşlerini bildirebilme hakkına sahip olmaları,
- Çalışma saatleri, ücretlendirme, fazla mesai, iş tanımı gibi konularda çalışanların fikirlerinin alınması,
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması,
- İyi bir performans değerlendirme sistemi sonrasında, başarı gösteren her çalışana uygun bir ödüllendirme sistemi düzenlenmesi,
- Çalışanlara mesafeli olunmaması,
- Örgütün amaçlarının belirlenmesi ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptanması,
- Sorumlulukların ve görev tanımlarının belirlenmesi,
- Yöneticilerin çalışanına anlayış göstermesi,
- İşyerinde psikolojik şiddet ile ilgili farkındalık yaratmak, mağdur ve psikolojik şiddetçinin her zaman farkedileceğini hissettirmek,
- İşe alım süreçlerinde adayların kişilik özelliklerine ve psikolojik yapısına önem verilmesi,
- Kişiler ya da birimler arasındaki herhangi bir çatışma ya da anlaşmazlık durumlarına karşı örgütsel duyarlılık gösterilmesi,

- Düzenli olarak çalışan memnuniyetinin kontrol edilmesi,
- Çalışanlara, insan ilişkileri ve iletişim becerileri hakkında eğitim verilmesi,
- Ekip ruhunun oluşturulması için çalışmalar yürütülmesi,
- Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlayacak faaliyetlerin planlanması,
- Bireysel becerilerin ve yeteneklerin değerlendirilmesi,
- Kişisel ayrımcılıkların veya adam kayırmacılığının ortadan kaldırılması,
- Yöneticilerin ve çalışanların katılımının sağlandığı, motive edici organizasyonların belirli aralıklarla gerçekleştirilmeye çalışılması,
- İnsanın sosyal bir varlık olduğunun kabul edilmesi ve insan hayatının sadece çalışma hayatı ile sınırlı olmadığını bilinmesi,
- Yöneticilerin duygusal zekaya sahip olması, şeklinde özetlenebilir.

2.9.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü, bir örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları birtakım inançlar, değerler, normlar, semboller, törenler, uygulamalar, duygular, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, tutumlar, politikalar, gelenekler ve algı, duygu birliğinden oluşur. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, bir örgütün yazılı olmayan kurallar bütünüdür.

Hastalıklı örgüt kültürü ve örgüt iklimi bünyesinde barınabilen psikolojik şiddetin maliyetleri: Yetişmiş hazır uzman kaybı, düşük iş kalitesi, yüksek işgören maliyeti, -hatta gelişmiş ülkelerde- çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyeti, yasal işlem ve dava masrafları ve erken emekliliktir.

Etik dışı davranışlar ve psikolojik şiddet daha çok baskıcı/otoriter yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde yaşanabilmektedir. Demokratik anlayış ve yatay örgütlenme modelini benimseyen örgütlerde psikolojik şiddetin barınabilmesi ve hayatta kalabilmesi çok da mümkün gözükmemektedir. Bir örgütte psikolojik şiddetin yaşayıp yaşayamayacağını belirlemede örgüt kültürünün etkisi yadsınamaz düzeyde önemlidir. Nitekim pozitif örgüt kültürünün ve açık örgüt ikliminin olduğu örgütlerde, örgüt üyeleri aynı zamanda güçlü bir birlik duygusuna sahip olurlar.

2.9.2. Örgütsel Motivasyon ve Güdülenme

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı (sosyal ihtiyaç), saygı gösterme/kendini gösterme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklindeki beş temel ihtiyaç karşılanmış bir bireyin bağlı bulunduğu örgüte güdülenmesi de kolaylaşabilmekte, örgütsel isteklendirme sağlanan bir kurumda da psikolojik şiddetin gözlenme durumu motivasyonun yoğunluğuna bağlı olarak azalabilecektir.

2.9.3. Örgütsel Bağlılık / Örgütsel Adanma

Örgütsel bağlılık genel olarak bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç, değerler sistemi ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak tanımlanabilir.

İşgören örgütün kurallarına, işleyişine bağlanır ve kendi davranışlarını örgütsel kurallar doğrultusunda düzenlerse zamanla ortaya örgütsel bağlılık çıkar. Örgütsel bağlılığın, iş tatmini, işgücü devir hızı, kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir.

İşgörenin örgüte ve örgüt üyelerine güven duymasının ve örgütsel bağlılığının olmasının, psikolojik şiddet riskini azaltıcı bir etki gösterdiğini söylemek mümkündür.

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ

3.1. İş Tatmini Kavramı

İş görenlerin çalışma hayatından beklentileri, zaman içerisinde değişimini ve gelişimini sürdürmektedir. İlk olarak temel ihtiyaçları karşılamak gibi en basit şekilde ifade edilebilecek olan bu süreç, zamanla insanın yaptığı işten fiziksel ve psikolojik haz almasını da içeren bir boyuta ulaşmıştır.

Latince yeterli anlamına gelen "satis" kelimesinden türetilen "tatmin" kavramı iki farklı şekilde yorumlanmakta olup; bunların ilkinde, elde edilen ve beklenen arasında bir değerlendirme ortaya koyulmakta, ikincisinde ise beklentinin karşılanması üzerinde durulmaktadır. İş tatmini ise; "bir çalışanın yaptığı işin ve elde

ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir (Yapraklı, 2007: 159)."

Günümüzde yaşamını güzel sürdürebilmek için çalışılmaktadır. Çalışmak ve iş ortamı günümüzün birçok kısmını kapsamaktadır. Kişisel yargılarımıza, isteklerimize vb. durumlara olanak sağlayan işler çalışanları daha çok mutlu ve memnun kılar.

Fizyolojik, ruhsal ve duygusal boyutları içeren çok yönlü bir kavram olması nedeniyle birçok araştırmacı tarafından farklı yönleri ortaya konulan iş tatminine ilişkin bazı tanımlara aşağıda değinilmektedir:

İş tatmini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünüdür değerlendirilmesinden kaynaklanan bir tutumdur (Ay ve Gülgün, 1998).

İşgörenin, işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz, ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Başaran, 2004).

Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir. İş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir (Eren, 1991: 415).

İş tatminini, subjektif bir kavram olup, kişinin işi hakkında kendini olumlu yada olumsuz olarak hissetme derecesi, işin fiziki ve sosyal şartlarına bağlı olarak sorumlu olduğu iş hakkındaki duygu ve tutumları toplamıdır (Schermerhorn, 1993: 426).

Buraya kadar yer verilen tanımlardan yola çıkarak iş tatminini, "çalışanın işini ve iş hayatını bir bütün olarak değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan ve iş performansını etkileyen duygusal tepkilerin toplamı" şeklinde ifade etmek mümkündür.

3.2. İş Tatmininin Önemi

İnsan yaşamı boyunca çeşitli örgütlere bağlıdır. Bu örgütler de çalışırken mutlu olmak, temel ihtiyaçlarını karşılamak, yaptığı işlerin takdir görmesi veya yaptığı işten zevk alması gibi çeşitli beklentiler içerisinde olması kaçınılmazdır.

Şayet kişinin bu beklentileri karşılanırsa hem kişinin bulunduğu örgüte bağlılığı artar, hem de örgütün hizmet kapasitesini olumlu yönde etkileyecektir. Motivasyonu yüksek olan iş görenlerin varlığı örgütün amaçlarına ulaşmasında çok önemli bir rol oynadığı gibi tam tersi bir durum söz konusu olduğunda ise, örgütün amaçları arka planda kalacak, artan tatminsizlik ve mutsuzluk elbette ki süreç içerisinde iş verimini düşürecektir.

Mutlu ve huzurlu ortamlar insanları kendilerine bağlar. Bu durum iş hayatında da geçerlidir. Arzu ve isteklerini karşılayan işler motivasyonu artırır. Bu motivasyonun artışı da iş kazancı için sağlanacak verimliliği daha da artırmaktadır.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarında örgütlerin başarısı için işgörenin tatmin düzeyinin yükseltilmesi ön koşul olarak kabul edilirken, işgörenin tatminini artıracak unsurların ön planda tutulması da aynı derecede önem elde etmiştir.

Ayrıca bu konuya ilişkin yapılan araştırmalar neticesinde; "iş", sadece geçim kaynağı veya zaman geçirmek için yapılan bir etkinlik değildir. Aynı zamanda işgörene yeteneklerini ve bilgilerini kullanma fırsatı vererek işgörenin kendisini geliştirmesine imkân sağlamakta ve uğraş alanından sağlanan tatmin ise yalnızca mesleki olarak değil genel yaşamda da kişiyi olumlu yönde etkilemektedir.

İşgörenlerin iş tatmin düzeyinin hem örgütsel hem de kişisel, psikolojik ve fiziksel etkilerinden hareketle önemini şu alt başlıklar altında açıklamak mümkündür:

3.2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi:

Yaşamı mutlu ve huzurlu geçirmek çok önemlidir. İş ortamındaki durumlarda huzuru çok etkilemektedir. Bu nedenler iş ortamında sağlanan tatminlik, daha çok kendini ve yeteneklerini gösteremeye yardımcı olur.

İşinden tatmin olmayan birey devamsızlık gösterir. İş tatminsizliği bireyin fiziksel, ruhsal ve davranışsal bozukluğunu artırmakta, ayrıca bu alanda yapılan araştırmalar tatmin olmayan kişilerin sık sık hastalandıklarını ortaya koymaktadır (Özalp ve Kirel, 1996: 109).

İşinden tatmin sağlayan bireyin ise olumlu davranışlar sergilediği gözlenmektedir. Bu noktada iş tatmininin bireye sağladığı yararlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Daha az iş değiştirme,
- Düşük iş kazası yaşama riski,
- İç huzuru yakalama,
- Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
- Düşük iş hastalıklarına yakalanma riski,
- Sosyal gereksinimlerini karşılama,
- Örgüt bağlılığının artması,

3.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

Bir örgütte iş tatmin oranı azaldığında örgütte koşulların bozulduğunu anlayabiliriz. İş tatmininin azaldığı örgütlerde personel sorunlarında ve disiplin cezalarında artış, devamsızlık, işgücü devri ve tekrarlayan yakınmalar dikkat çekmektedir.

Örgütlerde işgörenlerin iş tatmininin düşük olması ya da iş tatminsizliği yaşamaları sadece kendileri için olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. İş tatminsizliğinin yüksek olduğu örgütte işgörenlerin çalışmaları ve işlerinde takındıkları tavırlar sebebi ile dolaylı ve dolaysız olarak buldukları örgütede zarar verirler.

İş tatminsizliği ya da düşük iş tatmin seviyesi aşağıda belirtilen sonuçları doğurabilir:

- İşe gitmede isteksizlik ve artan devamsızlık
- Ani grevler, iş yavaşlatma eylemleri,
- Verimlilikte düşme, disiplinsizlik,
- Planlarda ve hedeflerde sapmalar,
- Yüksek işgücü devri,

- Kalifiye personel bulmada güçlük çekme,
- İmaj kaybı, hata oranlarında artış,
- Kararsızlık ve isabetsiz kararlar alma,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarında artış,
- Bireysel önerilerde azalma.

3.3. İş Tatmini Kuramları

Çalışma hayatında işgörenlerin davranışlarını belirleyen etkenlerin sayıca çok fazla olması pek çok kuram ve araştırmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çerçevede; iş görenlerin davranışını neyin veya hangi değişkenlerin sağladığı sorusunun cevabını arayan "kapsam teorileri" ile iş görenlerin davranışının nasıl veya neden sağlandığı sorusuna cevap arayan "süreç teorileri" iki ana grubu oluşturmaktadır. Temel amaç; işgörenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek için yöneticilerin göz önüne alması gereken faktörleri tespit etmektir (Turmuş, 2005: 21).

3.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam kuramları insan davranışlarının bir amacı olduğundan hareket ederek kişiyi farklı davranışlara sevk eden nedenleri çözmeye çalışır. Kapsam kuramlarının temel varsayımı; yöneticilerin personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri çözümlemesi halinde bu faktörlere hitap ederek onları örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda davranmaya sevk edebileceğidir.

Aşağıda kapsam teorileri olarak bilinen dört temel teoriye yer verilmiştir:

3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Güdülenme kuramları içerisinde en bilinenlerinden biri Abraham Maslow'un 1943 yılında ortaya attığı ve günümüzde de popülaritesini koruyan, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Bu kurama göre bireyin davranışlarının iki ana çıkış noktası olup ilki; kişinin gösterdiği her davranışın sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu ve bu gereksinimleri gidermek için de belirli yönde davranmaya yöneldiği iken, ikincisi ise; bu ihtiyaçların bir hiyerarşisi olduğudur. Ayrıca ilk sırada

yer alan ihtiyaçların, ikinci ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkmadan önce mutlaka karşılanmaları gerekir (Ertürk, 2000: 98).

Maslow'a göre insanlar beş temel evrensel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyacı, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları şeklinde belirlenmiş olan gereksinmelerin önem sıralarına aşağıdaki şekilde yer verilmektedir.

Maslow **fizyolojik ihtiyaçları**, yemek, içmek, giyinmek, barınmak, uyku gibi biyolojik nitelikte olup sonradan öğrenilmeyen türdeki ihtiyaçlar olarak tanımlarken, **güvenlik ihtiyacı**; insanın bu gün ve gelecek için kendini güvende ve iyi hissetmesini sağlayan gereksinimleri olarak belirtir. (Emeklilik, sağlık sigortası, işsizlik sigortası vb.) **Sosyal ihtiyaçlar**; bireyin güvenlik ve sosyal gereksinimlerini kısmen veya tamamen giderdikten sonra ortaya çıkan, daha çok duygusal nitelikli olan arkadaşlık, spor ve eğlence faaliyetleri, bir gruba katılma gibi ihtiyaçlardır. Maslow, **saygınlık ihtiyacı**na iki farklı açıdan yaklaşmıştır. İlki bireyin kendine saygısıdır ki, kendine güven, bağımsız olma, başarılı olma vb. ihtiyaçlardan oluşur. İkincisi ise, bireyin başkalarından saygı görmesi ihtiyacıdır. Statü kazanması, tanınması, değerinin ve öneminin başkalarınca kabul edilmesi örnek olarak gösterilebilir. İnanın potansiyelini keşfederek yapabilecekleri doğrultusunda maksimum verim göstermesi olarak tanımlayabileceğimiz **kendini gerçekleştirme ihtiyacı**; insanın gizli gücünü en yükseğe çıkarma ve yeteneklerini geliştirme gereksinimlerini içermektedir. Bu son basamakta kişinin tatmin olabilmesi için tüm potansiyelini ortaya koyması gerekmektedir (Güney, 2000: 481).

Kendini gerçekleştirme gereksinimleri nedeniyle de çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini ne çıkardıkları sonuçlarına ulaşılır (Eren, 1993: 28-29).

Kuram birçok yönden eleştiriye uğramış olsa da güdülenmeyi ve buna bağlı olarak iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemesi ve de yöneticinin iş görenin hangi ihtiyaını tatmin etmek istediğini anlayabilirse o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak iş verimini artırabileceği hususlarına vurgu yapması açısından önem arz etmektedir.

3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kapsam kuramları bağlamında incelenen bir diğer kuram da Frederick Herzberg'in araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıkan "Çift Faktör" kuramıdır. 1950'li yıllarda Herzberg ve arkadaşları, Pittsburgh'da bulunan yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupla görüşerek, onlara geçmişte işlerinden ve çalıştıkları zamanlardan kendilerine özellikle doyumlu ve motive olmuş hissettikleri zamanları ve de tam tersini hissettikleri durumları anımsamalarını istemişlerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 115).

Bu teorinin varsayımlarına göre, işyerinde çalışanın kötümser olmasına ve işten ayrılmasına, tatminsizliğine neden olan faktörler ile işyerinde çalışanı mutlu eden, iş yerine bağlılığını artırarak özendirici ve tatmin sağlayan faktörlerin ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli faktörlerin bulunması tatmine sebep olduğu halde, onların yokluğu tatminsizliğe yol açmaktadır. Belirli etmenlerin yokluğu çalışanı kötümser yapıp iş tatminsizliğine neden olmamakta, lakin bu faktörlerin varlığı da çalışanları motive etmemektedir, yani çalışanlar iş tatminine ulaşmamaktadır. Bu açıdan kuramda iki grup faktörlerden bahsedilmektedir: Hijyen (koruyucu) faktörleri ve motive edici faktörler. Anlaşıldığı gibi motive edici faktörler çalışanları yaptıkları işlerinden haz duymalarına ve motive olmalarına olanak sağlamaktadır ve bu faktörlerin yokluğu çalışanın motive olmaması ile sonuçlanmaktadır. Koruyucu faktörlerin çalışanı motive etme özelliği olmamakla birlikte, onların mevcut olması çalışanların motive olabilmeleri için lazım olan temel koşulları sağlamaktadır ve iş tatminsizliği durumunu önlemektedir. Yani koruyucu faktörler isteklendirme için gerekli ortam yaratmaktadır, bu faktörler sağlandıktan sonra çalışanları motive edici faktörlerle motive etmek mümkündür. Herzberg'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre sağlık bilgisi faktörleri ve motive edici faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 96).

a. Hijyen Faktörleri:

- İşletme politikası ve yönetim;
- Denetim ve nezaret;
- Çalışanlar arasındaki ilişkiler;
- Çalışma koşulları;

- Ücret;
- Statü;
- İş güvencesi

b. Motive Edici Faktörler:

- Başarı,
- Tanınma ve takdir,
- İşin kendisi,
- Sorumluluk,
- İlerleme (terfi) imkânlarıdır.

Çalışma ortamlarında yaptığı araştırmalar ile çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğine sebep olan faktörleri tespit etmesi ve çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayacak etmenlerin neler olduğunu amaçlayan Herzberg'in çift faktör teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra literatürde pek birçok araştırmaya dayanak olan isteklendirme teorisidir.

3.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland temel ihtiyacı aşağıdaki gibi tanımlamaktadır (McClelland, 1991):

İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler: başkaları ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isteyen, başkaları tarafından sevilme isteyen, sosyal faaliyetlerden zevk alan, grup üyesi olarak kimlik duygusuna erişmek isteyen bireylerdir.

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler: diğer kişiler üzerinde güç veya etki sahibi olmayı isteyen, kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı seven, diğerleri ile karşılaşmadan zevk alan kişilerdir.

Başarma ihtiyacı olan bireyler: sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak kaçınılmayan, amaca yönelik olan, gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girebilen, yaptıkları işin sonucunu görmek istedikleri için yüksek enerji ile zorlu çalışmalara giren bireylerdir.

McClelland'ın teorisinin ana fikri, insanın ihtiyaçları çevresinden kopyalayarak öğrenmesidir. Ödüllendirilen davranışlar daha sık tekrarlanır. Başarım davranışında ödüllendirilen birey orta düzeyde risk alarak amacına ulaşmayı öğrenir. Bu kuramın yöneticiler için şu anlamı taşır; Şayet iş görenlerin sahip olduğu gereksinimler belirlenebilirse, iş gören seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirebilir. Dolayısıyla başarı gösterme gereksinimi yüksek olan bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine sunacaktır.

3.3.1.4. Alderfer'in ERG (VİG) Teorisi

Alderfer ERG kuramında Maslow'dan farklı olarak üç grup ihtiyaçtan bahsetmiştir. Bunlar var olma (existence), ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme (Growth) ihtiyaçlarıdır. Bu üç ihtiyaç ERG (VİG) teorisi adı altında toplanmaktadır (Yüksel, 1990: 27; Tınaz, 2006: 8).

İlişki kurma ihtiyaçları ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki sosyal ihtiyaçlar ve kendini gösterme ihtiyaçları ile karşılık bulmaktadır. Bunlar bireyin sosyal çevresiyle ilgilidir. İlişki kurma gereksinimi saygı görme, birlikte yaşadığı veya çalıştığı kişilerle dostça ilişkiler kurma, iletişime açık olma, prestij elde etmeyi arzulama, tanınma, kısaca sosyal ilişkilerde tatmin olma gibi kavramları içermektedir (Schultz, vd., 1998: 239).

Gelişme ihtiyacı ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki kendini tamamlama ihtiyacını içermektedir. Bu ihtiyaçlara rekabet derecesi, bağımsızlık arzusu, tüm yetenekleri kullanabilme derecesi, kendine güven duygusu örnek verilebilir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı Alderfer'in ERG Kuramında var olma ihtiyacı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyacı Alderfer'in ERG Kuramında ilişki kurma ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme ihtiyacı Alderfer'in ERG Kuramında gelişme ihtiyacı olarak ifade edilmektedir (Statt, 2004: 252).

ERG kuramına göre ihtiyaçlar hiyerarşik yapıya sahip değildir, bireyin sahip olduğu yetenek ve ihtiyaca göre yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilmektedir. Yani bütün ihtiyaçlar aynı zamanda aktif olabilmektedir. Bu nedenle, bir grup ihtiyaç tatmin edildikten sonra diğer üst düzey ihtiyaçların ortaya çıkışını

hemen başlatmayabilir. Yani, ilişki kurma veya gelişme ihtiyacını karşılayamayan birey var olma ihtiyacına geri dönerek ona daha çok önem verebilmektedir. Üst düzey ihtiyacı karşılamakta yaşanan bir sorun alt düzeydeki ihtiyacı karşılama isteğini etkilemektedir. Yani ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır (Barutçugil, 2004: 376).

3.3.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları kapsam kuramlarından farklı olarak ihtiyaçlar ve güdüler üzerinde durmak yerine insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç sonuç denilebilecek dışsal bir takım faktörle üzerinde yoğunlaşmıştır (Kaplan, 2007: 41-42).

İçerik kuramları işgörenleri neyin motive ettiğini veya motive edilmiş davranışın nelerle birlikte görüldüğünü tespit etmeye çalışırken süreç kuramları bunun aksine, daha ziyade motivasyon veya çabaya yol açan önceki algılamalarla ve daha da önemlisi, bunlar arasındaki ilişkilerle ilgilenmektedir.

3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

İş motivasyonunda beklenti teorisinin kökenleri, algılama kavramının öncüleri olan psikolog Kurt Lewis ve Edward Tolman ile klasik ekonomideki seçme davranışı ve faydacılık kavramlarına kadar uzanmakla birlikte, doğrudan iş motivasyonu ile ilgili beklenti teorisini oluşturan ilk kişi Victor Vroom'dur. Vroom beklenti teorisini, iş motivasyonunun karmaşık yapısını açıklamakta yetersiz gördüğü içerik modellerine alternatif olarak ileri sürmüştür (İlter Budak ve Budak, 1994: 213).

Victor Vroom'a göre Beklenti kuramının temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Şimşek ve diğerlerine (2008) göre bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki konulara ağırlık vermelidir (Akdeniz, 2010: 65):

- İşgörenlerin başarılı olmaları için yeterli eğitim olanakları sağlamak,
- Başarıyı olumsuz kılabilecek örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak,

- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını giderecek örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de kişiler çabalamayacaktır. Örneğin işinde yükselmek isteyen bir işgören, eğer çok çalışarak yükseleceğine inanıyorsa, başka bir deyişle, çok çalışma sonunda yükselme beklentisi varsa, çok çalışarak iş başarımını arttırır (Eren, 2000: 128). İş yerinde çalışanların böyle bir beklentisi oluşmayacağından, kişiler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacak ve iş başarımlarını arttırma gereğini duymayacaklardır (Akdeniz, 2010: 68).

3.3.2.2. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi:

Geliştirilmiş beklenti teorisine göre, bireyin başarılı olabilmesi için Vroom’un beklenti kuramının üç kavramı yeterli olmamaktadır, bundan dolayı bireyin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmayan bireyler gayret göstermelerine rağmen başarılı olamayacaktır. Ayrıca bireyin başarılı olabilmesi için rol anlayışına sahip olmalıdır.

Bu modelde yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgütünde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Model bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini ve aksine, yüksek başarılı ama beklentilerine uygun ödüllendirilmemiş bireylerin olabileceğini vurgulamaktadır (Eren, 2000: 536). Lawler ve Porter’ın geliştirilmiş beklenti teorisi gerçekte bir performans-tatmin modelidir. Bununla beraber, kuram bu iki değişken arasındaki ilişkiyi daha önceki görüşlerden farklı biçimde açıklamaktadır. Yüksek düzeyde tatminin, yüksek düzeyde performans sağladığına inanılırken, Lawler ve Porter’ın modeli performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır (Eroğlu, 2000: 278).

3.3.2.3. Adams’ın Eşitlik Teorisi:

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi bir motivasyon kuramı olmakla birlikte, iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara da dikkat çekmektedir.

Bu teoriye esasen, bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olmaktadır (Toker, 2007: 595). Adams eşitlik kuramında kişilerin aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak, iş doyumunu ya da doyumsuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir (Aşık, 2010: 36). Diğer bir ifadeyle, kişi diğerleri ile kendisini karşılaştırmasına bağlı olarak iş tatminine ulaşmakta veya ulaşmamaktadır.

- Eşitlik teorisinde dört kavram kullanılmaktadır:
- Eşitliliği veya eşitsizliği algılayan kişi,
- Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişiler,
- Bireyin işine taşıdığı beceri, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özellikler (katkılar, girdiler),
- Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği ücret, yan ödeme, tanınma, statü, iyi çalışma gibi ödüller (Kaplan, 2007: 371).
- Bireyin kendi oranının diğer çalışanların oranına göre yüksek olması bireyde belli bir huzursuzluk duygusu oluşturduğu kabul görülmektedir. Bireyin eşit davranılmadığını algıladığı zaman ortaya çıkan eşitsizlik durumuna karşın direnç göstereceği, kendince adaleti ortaya koymak için belirli davranışlarda bulunacağı ileri sürülmektedir. Teoride esasen böyle bir sonuca varmak mümkündür: şayet yönetici çalışanlara eşit bir şekilde davranmadığı durumlarda çalışanların motivasyonu bundan olumsuz şekilde etkilenmekte ve performansları düşmektedir. Bu sebeple yönetici eşitlik dengesini sağlamak durumundadır.

3.3.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi:

Locke, iş tatminini bireyin işini ve deneyimini değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu, hoş duygular şeklinde tanımlamaktadır. Bu modele göre bireyin belirlemiş olduğu amaçlar onların isteklendirme derecelerini belirlemektedir. Yüksek ve ulaşılması zor olan amaç belirleyen birey, kolay şekilde elde edilebilen amaç

belirleyen bireye kıyasla daha çok motive edilmekte ve yüksek başarı göstermektedir. Locke göre, birey işe başladığında belirlediği amaca ulaşmaya kadar çalışmaktadır. Çünkü amaçlar bireyin davranışını motive eden “bilinçli” niyetlerdir. Locke’a göre, amaç belirleme sürecinin amaç açıklığı, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğu gibi temel özelliği mevcuttur. Amaç açıklığı amaçların sayısal olarak ifade edilebilirlik derecesidir. Amaç güçlüğü amaca ulaşılabilme için gerekli olan uzmanlık derecesi veya performans düzeyidir. Amaç yoğunluğu amacıkoyma ve ona ulaşma yollarının belirlenmesi ile ilgilidir. Bu modelin temel esaslarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Eroğlu, 1996: 293).

Bireylerin iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir. Dışsal özendiriciler bireylerin amaçları üzerinde etkili olabilmektedir. Etkili reaksiyonlar bireylerin algı ve değer yargılarından meydana gelen bir değerlendirmenin sonucudur. Edwin Locke, amaç kuramının bir güdüleme kuramı olmaktan ziyade bir isteklendirme tekniği olarak ele alınmasının uygun olacağını ve böylelikle, yöneticilerin bu teknikte pek çok yarar sağlayacaklarını vurgulamaktadır (Tmaz, 2006: 13).

3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Pek çok araştırmacı, iş tatminini kompleks bir değişken serisi olarak kabul etmektedir. Örneğin, işyerinin fiziki şartlarından memnun olduklarını belli eden çalışanlar, yönetimin ücret politikasından son derece rahatsız olabilir veya hizmet politikası karşısında kayıtsız kalabilirler. Unsurlardan sadece biri veya birkaçı çalışanın iş tatmini düzeyini belirlemede yeterli olmayacağından iş tatminini birçok boyutun bir araya gelmesi ile oluşan bir bileşke olarak düşünmek gerekir.

3.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan bireysel faktörler, aşağıda genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

3.4.1.1. Yaş

Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Buna göre yaş kriterinin artması durumunda çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları söylenebilir. Bu hipotezin dayanağı iş

deneyiminin artması ile uyumunda doğru orantılı olarak artması oluşturmaktadır. Buna karşın genç çalışanların kariyer beklentileri ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe başladıklarında doyumsuz olma ve aşırı beklenti içerisinde bulunma olasılıklarını arttırabilmektedir.

Yaş arttıkça doyum düzeyinin arttığı, kişilerin emeklilik yaşı geldikçe gelişen sosyal ilişkileri nedeniyle işlerinden daha çok tatmin duydukları görülmektedir.

3.4.1.2. Cinsiyet

Yapılan çalışmalara göre, bireyin cinsiyetinin iş tatminine olan etkisi konusunda net bir sonuç bulunmamaktadır. Brush, Moch ve Pooyan, cinsiyetin örgüt yapısı ile etkileşerek iş tatmininin artmasına ya da azalmasına neden olduğunu erkeklerin kadınlara göre, özel sektörde kamusal sektörde sağladıklarından daha fazla doyum sağladıklarını belirtirler (Baysal, 1997: 342).

Bazı araştırmacılara göre ise, cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olmasına karşın, hangi cinsiyetin daha çok doyum sağladığı konusunda belirgin bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda bir değerlendirme yapıldığında, cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğu kabul edilmekle birlikte, hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda uzlaşma sağlanamamaktadır.

3.4.1.3. Medeni Durum

Literatürde evli ve bekâr iş görenlerin iş tatmin düzeyleri üzerine yeterli çalışma bulunmamaktadır. Lakin araştırmalarda devamsızlığı konusunda evli çalışanların bekar olanlara kıyasla daha az devamsızlık yaptıkları ve işten daha çok memnun oldukları saptanmıştır (Özkalp, vd., 2010: 133). Gazioğlu ve Tansel (2006) Büyük Britanya'da iş tatmininin bireysel ve örgütle ilgili faktörlerini inceleyerek bireyin medeni durumunun iş tatmin seviyesini etkilediğini ortaya koymuştular. Araştırma sonucunda evli olan bireylerin iş tatmin seviyelerinin evli olmayan bireylere kıyasla daha düşük olduğu belirlenmiştir. Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi hakkında sonuçlarda tezatlık vardır. Clark (1996) tarafından yapılan araştırma sonucunda evli bireylerin evli olmayanlardan daha fazla işlerinden memnun kaldıkları bulunmuştur (Gazioğlu, vd., 2006: 1168). Genellikle evli olan

bireylerin düzenli bir yaşam tarzına sahip olduklarından dolayı, hayatta daha mutlu olmaları ve işten daha fazla tatmin duymaları düşünülmektedir.

Medeni durum iş ortamını en çok etkileyen etkinliklerdir. Maddi açıdan erkekler güçlü olmak istedikleri kadar bayanlar da artık istemektedir.

3.4.1.4. Meslek ve Eğitim Düzeyi

Üzerinde konsensüs sağlanan araştırma literatüründeki bulgulardan biri de iş düzeyi yükseldikçe, bireysel tatminin arttığı yönündeki bulgudur. İş düzeyi ile ifade edilen, toplumun bazı işleri (meslekleri), diğerlerinden daha değerli yani saygın bulmasıdır. Literatürde iş saygınlığı arttıkça iş tatmininin de artar.

Diğer taraftan eğitim düzeyi de iş tatmini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Burris, öğrenim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi eğitim düzeyi ile yapılan işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden ele almış ve şayet eğitim düzeyi kişinin yaptığı işin üzerinde ise iş doyumsuzluğunun ortaya çıktığını iddia etmiştir. Ayrıca eğitim düzeyleri yüksek çalışanların iş tatminlerinin eğitim düzeylerine uygun bir iş bulmaları durumunda iş tatmin oranlarının artacağını belirtmiştir (Burris, 2003:454).

Eğitim düzeyi, bilgi ve beceriler işveren tarafından çok önemlidir.

Diğer taraftan bazı araştırmalarda ise, meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişkinin bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Örneğin Bilgiç öğrenim düzeyinin, Türk çalışanlarının iş tatminine önemli bir etkisi bulunmadığını göstermiştir. Konu hakkındaki araştırmaların çelişkili sonuçlar vermesi nedeniyle, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu net olarak ifade edilemeyeceği açıktır (Bilgiç, 1998: 549).

3.4.1.5. İşte Kalma Süresi Tecrübe

Çalışma süresi ile iş tatmini arasında kompleks bir ilişki vardır. Yeni işe başlayan bireyin, başlangıçta iş tatmini yüksektir ki bunun en önemli nedeni, bireyin başlangıçta ki beklentilerinin farklı olması, öncelikle iş sahibi olma isteği, bu sayede diğer ihtiyaçlarını karşılayabileceğine duyduğu inançtır.

Başlangıçtaki bireysel ihtiyaç ve beklentiler karşılandığı oranda iş tatmini artsa da, bu oran zamanla azalabilir veya iş tatminsizliğine dönüşebilir. Tecrübe ile birlikte zaman içerisinde çalışanın beklentileri de değişecek ve bu beklentiler karşılandığı ölçüde iş tatmini de artacaktır. Şayet zaman içerisinde uyum sağlanamaz ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Bireyin işine devam etmesi iş tatmininin sağlandığı anlamını taşımamakta, başka alternatifi olmadığı için işine devam etmektedir. Ülkemizde yapılan araştırmaların bir kısmında tecrübe ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve tatmin olmayan çalışanların geçim kaygısı veya işsiz kalmanın yaratacağı huzursuzluk nedeniyle işten ayrılmayı düşünemediklerini açığa çıkarmıştır.

3.4.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörlerin en önemlisi iş ile ilgili olanlardır. Çalışanların kendilerinden beklenenleri tam olarak gerçekleştirebilmesi için, öncelikle iş ile ilgili beklenti ve tatminlerinin sağlanması gerekmektedir olup, aşağıda önemli görülen faktörlere yer verilmiştir.

3.4.2.1. Ücret ve Yükselme Olanakları:

Çalışanlar deneyim kazandıkça daha çok yetki, ücret ve saygınlık aramaktadır. İçinde bulunduğu örgütün bireylerin yükselmelerine olanak sağlaması, çalışanları daha fazla motive edip, tatmin düzeylerini artıracaktır. Ters durumda ise çalışanlar yaptıkları işten mutlu olmayacak tatminsizlik ortaya çıkacaktır. Lavvler yaptığı çalışmalarda, ücretin, çalışanın türlü ihtiyaçlarını karşılamakta kullandıkları bir araç olduğu için iş tatmini sağlamada önemli bir role sahip olduğunu ayrıca çalışanların yaptıkları iş karşılığında almış oldukları ücretlerini diğer çalışanlar ile karşılaştırarak, ücretlerini eşitlik teorisine göre değerlendirdiklerini savunmuştur (Lavvler, 1967).

Terfi ise, mesleki düzey ile ilişkili olup bireye sosyal prestij sağlamaktadır (Korman, 1978:162). Araştırmalar sonucunda performansa dayalı terfiden algılanan iş tatmin düzeyinin, kıdeme dayalı terfiden algılanan iş tatmininden daha yüksek bulunduğunu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, çalışan işyerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler "liyakat" ilkesine göre gerçekleştirilmekteyse, duyacağı tatmin yüksek olacaktır.

3.4.2.2. Takdir

İş gören, yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ve takdir görmek istemektedir. Fakat olumsuz eleştirilerden de hoşlanmadığı için, yaptığı işten dolayı takdir edilmek iş görenin tatminini yükseltmektedir. Diğer yandan takdir, işin değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında işin daha iyi yapılmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı yöneticiler kötü işe iyi işten daha çok önem vermemeli, yapılmış olan iyi işe göre çalışanı takdir etmelidir. Yöneticinin bu tarz davranış sergilemesi çalışanda ruh yüksekliği oluşmasına, yönetici ve örgüt açısından değerli birey olduğunu hissetmeye sebep olacaktır. Bu durum çalışanda iş tatmini düzeyinin yükselmesine zemin oluşturacaktır. Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt, vd. 2008: 5).

3.4.2.3. Yönetim Tarzı

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt, vd, 2008: 4).

3.4.2.4. İletişim

İşletmede iş görenlerden neler beklenildiğini, işlerin nasıl yapılması gerektiğini, üstlerin veya diğer çalışanların ne düşündüklerini öğrenmenin yolu iletişim kurmaktır. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasına, aynı zamanda çalışanın olumlu tutumlar edinmesinde iletişimin önemli rolü bulunmaktadır. İşletmede iletişimin yokluğu, eksikliği veya yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık eğiliminde artışa sebep olmaktadır (Bozkurt, vd., 2008: 3). Şayet işletmede iletişim

eksikliği veya yetersizliği durumu mevcut ise olumsuz tutumlar içeren davranışlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar ile üstler arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde sağlanması çalışanların iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki göstermektedir.

İş ortamındaki seviyeli ve olumlu iletişim iş tatminini de olumlu etkiler. Farklı görüş ve düşüncelere sahip insanların ortak bir fikirde buluşması için gayret etmek ve özellikle kaliteli ve seviyeli iletişimi kurmak açısından önemlidir.

3.4.2.5. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşı ortamının da iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde kişilerarası ilişkiler açısından düşük düzeyde tatmin olan iş görenlerin ilgili örgütte çalışmamayı tercih etmeleri, iş görenlerin örgütten ayrılmalarında veya kalmalarında kişilerarası ilişkilerin önemli bir rol oynamasına işaret etmektedir (Akıncı, 2002: 14). Garcia-Bernal ve diğerleri(2005) tarafından yapılan araştırmada kişilerarası ilişki faktörünün erkekler için iş tatmininde oldukça önemli olduğu, kadınlar için ise bu düzeyde bir önem teşkil etmediği bulunmuştur (Eğimli, 2009: 39). Arkadaşçasına ve birlikte çalışmayı seven ortamda birey çalışmaktan zevk almaktadır. Ayrıca birbiriyle geçinemeyen çalışma arkadaşlarının bulunduğu işyerinde bireyin iş tatmini olumsuz etkilenebilmektedir. Örneğin, kadınlar erkekler için kalıplaşmış konu olduklarından ve erkekler tarafından terfi imkânlarının engellendiklerinden iş tatmin seviyeleri düşük olmaktadır (Luthans, 1989: 185).

İş ortamında en önemli durumlardan biride iş arkadaşlarıdır. Uyum ve anlaşmanın sağlanmadığı durumlarda işten soğuma, o ortamda daha fazla kalmak isteme vb. durumlarda oluşmaktadır.

3.5. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin çalışanlara sosyal hayattan iş yaşamına ve hatta kişisel yaşama kadar birçok etkisi vardır. Bu etkiler aşağıda sıralanmıştır (Saklan, 2010: 70-76).

3.5.1. Verimliliğe Etkisi

Verimlilik kavramı, en az girdi (maliyet) ile en iyi sonucun (çıktı) alınması, yani girdi-çıktı ilişkisinin optimizasyonu şeklinde tanımlanabilir. Örgütlerde istenen, çalışanların yüksek verimliliğe ulaşmaları ve yüksek tatmin duymalarının olması

sebebiyle yüksek verimliliğe sahip olan çalışanların tatmin düzeylerinin de yüksek olup olmadığı pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda iş tatmini ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin varlığına rastlanamamıştır. Her zaman için mutlu çalışan verimli çalışandır şeklinde bir genelleme yapmak olanaklı olmasa da araştırmalar az da olsa verimlilikle iş tatmini arasında bir bağıntı olduğunu göstermektedir. İş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar daha verimli çalışabilecekleri örgüt ortamına sahiptirler.

3.5.2. Performansa Etkisi

Kişinin çabalarına nispeten elde ettiği başarı düzeyi ile ilgili olan ve çalışmanın amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesini ifade eden performans ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir (Çelik, 2006: 71). Performans ile tatmin arasındaki ilişki; üstün performansın tatmini artırması, bunun da daha sonraki dönemde performansa yansımaları şeklinde karşılıklı bir etkileşim olarak tanımlanabilir.

3.5.3. Yaşam Tatminine Etkisi

Bir kişinin hayatının bütününe ele aldığındaki kalite düzeyinin yüksek oluşu kişinin yaşam tatmininin çokluğuna işaret etmektedir. Yaşam kalitesi ise iki unsurdan oluşmaktadır: İş hayatının kalitesi ve iş dışı hayatın (aile hayatı) kalitesi; bireyin iş ve aile tatminleri genel olarak hayat tatmininin de esas belirleyicileri sayılmaktadır. Bireyin işi ile hayattan aldığı tatmin arasındaki ilişki yayılmacı, bölümlene ve telafi olmak üzere üç türlü olabilmektedir. Yayılmacı, iş yaşamı bireyin özel hayatına, özel hayatı da bireyin işine yayılmış durumdadır; bölümlene, iş ve özel hayat birbirinden ayrıdır ve aralarında çok az ilişki mevcuttur; telafi, birey tatminsiz olduğu işini özel hayatında mutlu olarak veya tam tersine tatminsiz olduğu özel yaşamını mutlu olduğu işiyle telafi etmeye çalışmaktadır. Araştırmacılara göre hayat tatmini ve iş tatmini karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve bu itibarla, hayat tatmini yüksek olanların işten aldıkları tatmin; iş tatmini yüksek olanların da hayattan aldıkları tatmin çok daha yüksek olmaktadır.

3.5.4. Başarı Hissine Etkisi

Genel itibarıyla iş tatmini yüksek bireylerin daha fazla başarılı olacağına inanılmakta olmasına rağmen yapılan çalışmalar bu ilişkinin sanılandan daha düşük

bir seviyede olduğunu ortaya çıkartmıştır. Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “iş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, bugün “iş tatmini başarıya zemin hazırlar” görüşü daha fazla desteklenmektedir. Bu görüşe, iş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için çalışanın kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekliliği, temel teşkil etmektedir. İş tatmini başarı etkileşimi sanıldandan az olsa da; iş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara oranla daha fazla başarı sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz.

3.6. Psikolojik Şiddetin İş Tatminine Etkisi

Çalışanların İşyerinde yaşadığı olumsuzluklar iş görenler tarafından çok önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların çoğu günlük yaşamının üçte birini çalıştığı yerde geçirmekte, iş arkadaşlarıyla ailesinden daha çok zaman geçirmektedir. Tüm bu olaylardan ötürü çalışanın çalışma ortamı kişinin kendini rahat hissedebileceği, sağlıklı ve en önemlisi psikolojik olarak rahat edebileceği bir ortam olmalıdır. Kişinin hayatında yapmış olduğu iş, yaşamının en önemli bölümünü oluşturmaktadır. İşinden aldığı isteklendirme, iş tatmini tüm yaşamını etkilerken aile yaşamında etkili olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. İş yaşamında mutlu olan çalışanın ömrünü uzadığı, beden ruh sağlığı yönünden olumlu etkiler yaptığı bir gerçektir.

Psikolojik açıdan iş tatmini üzerine olan etki genelde çalışanların işlerine karşı olan ilgili oldukları, yaptıkları işe karşı psikolojik olarak olumlu duygular yaşadığı bir gerçektir. İş tatmini konusunda çalışan bireyin kendi iş tecrübesinin olumlu yönde değer görmesi çalışan açısından yaptığı işi daha zevkli ve istekli yapma isteği sağlamaktadır.

Psikolojik şiddet uygulanması işgöreni etkileyerek kişide iş tatminsizliği ortaya çıkmasına neden olur. Bu araştırmada psikolojik şiddet ve iş tatmini arasındaki bağlantı ve etkileri incelenmeye çalışılmıştır. İşgörenlerin işyerinde gösterdiği performans, işletmelerin ayakta kalabilme ve rekabet edebilme yeteneği kazandırırken, işletmelerin de çalışanlara vermiş olduğu imkânlarla ekonomik kazanımlar sağlamaktadır. Çalışanın daha mutlu ve huzurlu olabilmesi için iş yerinde kazanmış olduğu ekonominin yanında psikolojik yönden de doyuma

ulaştırılması gerekmektedir. Bu zaruretten dolayı iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan çok önemlidir.

Yapılan daha önceki araştırmalara göre işyerinde uygulanan psikolojik şiddet iş tatmini üzerine olumsuz yönde etkili olmaktadır. Bosna'da fizikçiler alanında yapılan araştırmaya göre 511 fizikçiden 387'si (%76) çalışma hayatında psikolojik şiddet davranışı olduğunu, 136'sı (%26) ise sürekli psikolojik şiddete maruz kaldığını belirtmiştir. Fizikçilerin yarısı meslek yaşantıları yüzünden tehditler yaşamışlar ve neredeyse yarısı yalnızlık hissi yaşamışlardır. Yine bu çalışmada yapılan regresyon analizi isteklendirme eksikliği, güven kaybı, isteksizlik ve depresyona yatkınlığın belirgin bir şekilde iş arkadaşlarının destek eksikliğinden kaynaklandığını göstermiştir. Mesleki statüleri tehditlerin belirmesi yalıtkan veya dışlama şeklinde psikolojik şiddetin oluşması, duygusal sağlık sorunları, güven ve istek eksikliği ile doğrudan ilişkilidir.

Amerika'da iki profesyonel örgütten 218 çalışan ile yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre işyerindeki psikolojik şiddet ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur ve işyerinde şiddet doğrudan ve dolaylı bir şekilde ilişkileri etkileyerek iş tatminini azaltmakta, verimliliği ve karı düşürmektedir. Psikolojik şiddetin iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu pek çok çalışmada tespit edilmiştir. Örneğin Amerikalı bir grup işgörenin katıldığı araştırmada iş tatmininin psikolojik şiddete uğramayan kişilerde en üst düzeyde olduğu bulunmuştur. Yine İsveç'te hemşirelerle yapılan bir çalışma, iş tatminindeki azalma ile psikolojik şiddete maruz kalma oranındaki fazlalık arasında ters yönlü bir orantı olduğunu ortaya koymuştur.

Kişinin iş yeri arkadaşları tarafından kendisine verilen değer, çalışanların birbirine gösterdiği saygı ile yakından ilişkilidir. İşgörenin iş yerinde arkadaşları ile olan ilişkileri ne kadar kuvvetli ise işinden elde edeceği tatmin düzeyi de o oranda yükselecektir. Aynı şekilde bu olayın tersi olarak çalışan işyerinde arkadaşları tarafından kötü muamele ve baskı altında ise çalışanın iş tatmini azalacaktır.

İşyerlerinde bu olaylara raslamak mümkündür. Bu konudaki araştırmaların amacı iş yerlerinde art niyetli davranışların olduğunu ortaya koymaktadır. Bu gibi davranışlar sadece çalışanın performans ve iş tatminini azaltmakla kalmayıp çalışanın sağlık sorunlarında olumsuz etkilemektedir.

4. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı personelin işyerindeki psikolojik durumlarının ve tutumların sebeplerini açıklamak, bunların çalışanların iş tatminlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Çalışanların işyerlerinde kendilerini göstermelerine ve işyerleri için verimli çalışmalarına engel olan önemli engellerden biri olan üst yönetim veya çalışma arkadaşları kaynaklı psikolojik şiddet, günümüz iş hayatında önemli bir sorundur. Söz konusu psikolojik şiddet sivil işyerlerinde olduğundan daha çok askeri işyerlerinde özellikle sivil çalışanların maruz kaldığı bir durumdur.

Çalışan komuta kademesi tarafından soğuk tavırlar ve küçümseyici bakış açısıyla karşılaşılan sivil memurların yaşadığı sorunların dile getirilmesi ve çözüm aranmasına yönelik olan bu çalışma bu nedenlerle önem arz etmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışanlar ile birebir görüşme şekliyle anket uygulanmıştır. Olasılıklı olmayan araştırmada 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma tanımlayıcı araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Evren, Kısıtları ve Örneklem

Çalışma evreni olarak İstanbul Sirkeci'de yer alan Milli Savunma Bakanlığına bağlı Tedarik Bölge Başkanlığında görev yapmakta olan sivil çalışanlar belirlenmiştir. Bölgede çalışan sivil personel sayısı 354 kişidir. Çalışanlara anket dağıtımı yapılmış bu anketlerden 200 adedi uygulamaya dahil edilmiştir. Çalışanlar arasında işçi ve memurlarla anket yapılmıştır. Bu durum araştırmanın kısıtları arasındadır.

4.3.1. Örneklem Seçimi

Rastgele çalışanlardan 200 kişi ile görüşülmüştür. Çalışanlar arasında herhangi bir ayırım veya kısıtlama yapılmamıştır. Sivil memur ya da işçi statüsünde çalışanlarla görüşülmüştür. Örneklem seçiminde kişilerin iş yoğunluğu göz önünde bulundurularak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş, ölçütlere uygun olup görüşmeyi kabul edenlerle görüşülmüştür.

4.4. Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma konusuna ilişkin yazılı kaynaklar taranarak araştırmanın literatür kısmı oluşturulmuş, daha sonra elde edilmiş bilgiler doğrultusunda çalışmanın ilgilendiği konuya dair bir anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu, kolayda örnekleme yöntemi doğrultusunda örneklem kapsamına göre anketörler yoluyla işlenmiştir. Anketin yapılmış olduğu İstanbul ilindeki M.S.B. - Tedarik Bölge Başkanlığı sivil çalışanlarının vermiş oldukları cevaplar veri tabanı oluşturulmuştur.

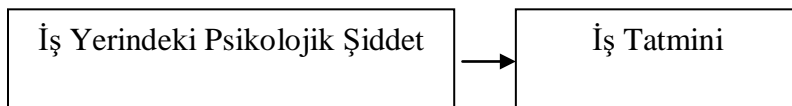
4.5. Verilerin Analiz Teknikleri

Ölçek 3 bölüm halinde toplam 72 sorudan oluşmuştur. İlk bölüm 45 sorudan oluşmakta ve işyerinde psikolojik şiddet ölçeğini içermektedir. İlgili ölçek Lemann tarafından geliştirilen LIPT katalogunun 45 maddelik anket kısmıdır. LIPT ölçeğinin Türkçe'ye evirisi ÖnerToy (2003) tarafından yapılmış ve "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz" adlı kitapta yayımlanmıştır İkinci bölümde 20 sorudan oluşmakta ve çalışanların iş tatmini ölçeğini içermektedir. İlgili ölçek 1977 yılında geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota iş tatmin ölçeğidir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş olup, uzun formu (orijinali) 100 ifadeden oluşmaktadır. Kısa formu ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir ölçüm aracıdır. Üçüncü bölümde ise demografik özellikler ile ilgili sorular bulunmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi, pozisyon, yıllık net gelir ve kurum için birim sorularıdır.

İlk bölüm sorularına 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Sıklıkla, 5-Her Zaman şeklinde cevaplar verilmesi istenmiştir. İkinci bölüm sorularına 1-Hiç memnun değilim, 2-Memnun değilim, 3-Ne memnunum-ne memnun değilim, 4-Memnunum, 5-çok memnunum şeklinde cevaplar verilmesi istenmiştir.

4.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde de ifade edilebilir.



4.7. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: İş yerinde var olan psikolojik şiddet, iş tatminleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: İş yerinde var olan psikolojik şiddet çalışanların iş tatminini etkilemektedir.

4.8. Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Demografik)

Araştırmamızdaki demografik değişkenlerimiz; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi, pozisyon, yıllık net gelir ve kurum içindeki birim değişkenleridir. Bunlar aynı zamanda çalışmadaki demografik değişkenlerimizdir.

Psikolojik şiddet araştırmanın bağımsız değişkeni, iş tatmini ise bağımlı değişkenidir.

4.9. Analiz ve Araştırma Bulguları

4.9.1. Güvenirlik Analizi

Tablo 2: Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri	Madde sayısı
,943	69

SPSS 22,0 paket programı ile güvenirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha'sı 0,943 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değer uygun bir güvenirliliğin olduğunu işaret etmektedir. Dolayısıyla araştırmaya geçilmesinde herhangi bir problem görülmemektedir.

4.9.2. Demografik Bulgular

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans	Yüzdeler
Cinsiyet	Kadın	71	35,5
	Erkek	129	64,5
	Toplam	200	100,0

Eğitim durumu	İlköğretim, lise veya yüksekokul	120	60,0
	Meslek yüksekokulu	59	29,5
	Fakülte (Lisans)	21	10,5
	Toplam	200	100,0
Pozisyon	İşçi	113	56,5
	İşçi yöneticisi	42	21,0
	Devlet memuru	45	22,5
	Toplam	200	100,0
Gelir	15000-20000₺	22	11,0
	20000-25000	55	27,5
	25000-30000	50	25,0
	30000-35000	49	24,5
	35000-40000	24	12,0
	Toplam	200	100,0
Birim	Araştırma geliştirme	11	5,5
	Pazarlama/satış	26	13,0
	Üretim	23	11,5
	Kalite kontrol	18	9,0
	Finans/muhasebe	22	11,0
	Hukuk	14	7,0
	Bilişim sistemleri	15	7,5
	İnsan kaynakları	21	10,5
	Halkla ilişkiler	22	11,0
	Genel idare/yönetim	16	8,0
	Diğer	12	6,0
	Toplam	200	100,0

200 katılımcının demografik özelliklerinin tanımlayıcı istatistikleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre; 129 erkek (%64,5), 71 kadın (%35,5) çalışan vardır. Katılımcıların yaş ortalaması 35,08' dir. Eğitim açısından bakıldığında ise ilköğretim, lise veya yüksekokul mezunlarının oldukça fazla olduğu görülmektedir. 120 kişi (%60), meslek yüksekokulu 59 kişi (%29,5), Fakülte (Lisans) 21 kişi

(%10,5). İşyeri çalışma süresi ortalaması 6,6 yıldır. İş pozisyonu olarak işçi 113 (%56,5), işçi yönetici 42 (%21,0), devlet memuru veya orta kademe yönetici 45 (%22,5) olmuştur. Yıllık gelir olarak ise çok farklı bir dağılım çıkmamıştır. 15000-20000TL 22 kişi (%11,0), 20000-25000 TL 55 kişi (%27,5), 25000-30000 TL 50 kişi (%25,0), 30000-35000 TL 49 kişi (%24,5), 35000-40000 TL 24 kişi (%12,0). Kurum içerisinde ait olunan birimde ise benzer bir dağılım gözükümüştür. En fazla pazarlama-satış 26 kişi (%13), en az ise araştırma geliştirme 11 kişi (%5,5) olmuştur.

4.9.3. Sosyo-Demografik Değişkenlerin Normallik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerden demografik özellikler taşıyan değişkenlerin parametrik analizlerde kullanılabilirliğini kanıtlamak üzere normal dağılım gösterip göstermediklerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bunun için değişkenlerin normallik testi olan Shapiro-Wilk analizi ile incelenmiştir.

Tablo 4: Sosyo-Demografik Değişkenlerin Normallik Analizi

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Cinsiyet	,605	200	,000
Yaş	,954	200	,000
Eğitim durumu	,702	200	,000
İşyeri süre	,944	200	,000
Pozisyon	,795	200	,000
Gelir	,912	200	,000
Birim	,936	200	,000

Tabloda görüldüğü üzere demografik özelliklerin normal dağılmadıkları tespit edilmiştir. Bundan dolayı Parametrik olmayan testler tercih edilecektir

4.9.4. Psikolojik Şiddetle İlgili Bulgular

Uygulanan ölçeğin birinci bölümünde yer alan 45 soruya verilen puanlar toplanarak katılımcıların psikolojik şiddet puanı olarak adlandırdığımız bir puan oluşturulmuştur. Buna göre psikolojik şiddet ölçeğinden alınabilecek en düşük puan

45 en yüksek puan 225 olarak belirlenmiştir. Puan küçüldükçe maruz kalınan psikolojik şiddetin dozunun o oranda az olduğu kabul edilmiş, puan yükseldikçe maruz kalınan psikolojik şiddetin dozunun o oranda fazla olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 5: Psikolojik Şiddet Bulguları

N	Geçerli	200
	Kayıp Veri	0
	Ortalama	59,6829
	Standart Sapma	3,28735
	Minimum	47,00
	Maksimum	71,00

200 katılımcının genel puan ortalaması $59,6829 \pm 3,28$ çıkmıştır. En düşük puan 47, en yüksek puan 71 olmuştur. Puanı ortalamanın üzerinde olan 112 kişi, altında olan ise 88 kişi çıkmıştır.

4.9.4.1. İşyerinde Psikolojik Şiddet Ölçeği Frekans Tablosu Verileri

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Puan Ortalaması
1	Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.	109	52	39			1,65
2	Sözüm sürekli kesilmektedir.	120	52	28			1,54
3	İşim gereği karşılaştığım kişiler, kendimi ifade etme olanaklarımı kısıtlanırlar.	125	57	18			1,465
4	Bana bağırlı ve yüksek sesle azarlanırım.	89	56	55			1,83
5	Yaptığım işler sürekli eleştirilir.	104	71	25			1,605
6	Özel yaşantım sürekli eleştirilir.	106	71	23			1,585
7	Telefonla rahatsız edilirim.	118	65	17			1,495
8	Tehdit içeren sözler işitirim.	87	67	46			1,795

9	Tehdit içeren yazılı mesajlar alırım.	105	54	41			1,68
10	Hiçbir şekilde iletişim kurmama izin verilmez.	101	54	35	0		1,77
11	Varlığım yok sayılır.	106	54	25	5		1,745
12	Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.	110	61	29			1,595
13	İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.	98	51	32	9		1,86
14	İş arkadaşlarımdan soyutlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım.	117	70	13			1,48
15	İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanır.	101	74	25			1,62
16	Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.	91	63	46			1,775
17	İnsanlar arkamdan kötü konuşur	105	65	30			1,625
18	Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.	122	54	24			1,51
19	Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.	122	66	12			1,45
20	Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır.	111	52	37			1,63
21	Psikiyatriste gitmem için baskı yapılır.	123	70	7			1,42
22	Bir özürümle/kusurumla alay edilir.	120	64	16			1,48
23	Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir.	125	50	25			1,5
24	Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirilirim.	107	53	40			1,665
25	Özel yaşamımla alay edilir.	86	54	34	26		2
26	Milliyetimle alay edilir.	121	71	8			1,435
27	Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım.	89	72	39			1,75
28	Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir.	89	61	29	21		1,91
29	Kararlarım sürekli sorgulanır.	125	56	19			1,47
30	Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım.	119	52	29			1,55
31	Cinsel imalarda veya fiili olarak cinsel tekliflerde bulunulur.	114	52	34			1,6
32	Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez.	93	58	49			1,78
33	Görevlerim kısıtlanır.	93	69	38			1,725

34	Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılıyorum.	116	67	17			1,505
35	Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanıyorum.	87	51	39	23		1,99
36	Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.	88	56	56			1,84
37	Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.	109	60	31			1,61
38	Kasıtlı olarak kapasitemi aşan işler verilir.	104	63	33			1,645
39	Maddi zararları karşılamak zorunda bırakılıyorum.	95	66	39			1,72
40	İşyerime veya evime hasar verilir.	188	12				1,12
41	Tehlikeli görevler bana verilir.	102	73	25			1,615
42	Fiziksel olarak tehdit edilirim.	114	59	27			1,565
43	Gözümü korkutmak amacıyla fiziksel olarak hafif şiddete Uğrarım.	113	59	28			1,575
44	Sağlığımı etkileyecek boyutta fiziksel şiddet görürüm.	123	71	6			1,415
45	Cinsel tacize maruz kalırım.	117	72	11			1,47

Psikolojik şiddet ölçeğine göre en yüksek puan “Özel yaşamımla alay edilir” ifadesinde ait olup çalışanların amirleri tarafından özel yaşamına dair alaycı yorumlar yapıldığının ve onların yapılan bu yorumlara tepkili olduklarını göstermektedir.

En düşük puan ise “İşyerime veya evime hasar verilir.” ifadesinde olmuştur. En yüksek sayıda kesinlikle katılmıyorum cevabıda yine bu maddede görülmektedir. Buda her ne kadar çeşitli şekillerde ve seviyede psikolojik şiddete maruz kalınsada, evlerine veya işyerlerine fiziksel saldırının olmadığı, olayın bu boyuta varmadığı anlamı çıkarılmıştır.

4.9.4.2. Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Tablo 6: Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri	Madde sayısı
,997	45

SPSS 22,0 paket programı ile güvenirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha'sı 0,997 olarak saptanmıştır.

4.9.4.3. İşyerinde Psikolojik Şiddet Ölçeği Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,972
Bartlett's Test of Approx. Chi-Sphericity	27338,6
Square	11
df	861
Sig.	,000

Kaiser- Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değeri, değişkenler tarafından oluşturulan ortak varyans miktarını bildirmektedir. Bu değer 1,00'a yakın olması verinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterirken, 0,50'nin altına düşmesi bu veriler ile faktör analizi yapmanın doğru olmayacağını bildirmektedir.

Bartlett's Test of Sphericity değeri ve onun anlamlılığı ise değişkenlerin birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini sınar. Bu değer anlamlılığı, yani Sig. değeri 0,10 ve daha üzerindeyse bu datalarla faktör analizi yapmanın uygun olmadığı söylenebilir. Burada görüleceği gibi iki değer de kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda özdeğeri (eigenvalue değeri) 1'in üzerinde olan 2 bileşen olduğu saptanmıştır. 1. bileşen bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %53,391'ini açıklarken, 2. bileşen %39,290 'ını açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin %92,681'ini açıklayabilmektedir. Bu değer çok düşük olmaması beklenir. Çünkü açıklanan varyansın düşüklüğü o ölçekle elde edilen bilginin de o denli az olduğu anlamına gelir.

Yapılan faktör analizi neticesinde bazı maddelerin tam olarak hangi bileşene ait olduğunu söylemen mümkün olmamıştır. Bu duruma bu haliyle karar vermek zor olduğundan faktör analizi sonuçları rotasyona tabi tutulmuştur.

Yapılan rotasyonlu faktör analizi neticesinde 30,42 ve 43. maddelerin hangi faktörde daha fazla yük aldıkları belirlenemediği için bu maddeler faktör analizinden çıkartılmış ve analiz tekrar yapılmıştır. Neticesinde elde edilen Rotated Component Matrix tablosu yukarıda verilmiştir.

Buna göre 27, 16, 8, 33, 32, 39, 4, 36, 9, 24, 28, 25, 38, 35, 1, 17, 13, 15,20, 41, 10, 5, 37, 12, 6, 11 ve 31. Maddeler ölçeğin birinci bileşenini oluşturuyor.

19, 22, 14, 3, 26, 7, 45, 29, 21, 34, 44, 18, 40, 23, 2. Maddeler ölçeğin ikinci bileşenini oluşturuyor.

4.9.5. İş Tatmini İle İlgili Bulgular

Uygulanan ölçeğin ikinci bölümünde yer alan 20 soruya verilen puanlar toplanarak katılımcıların iş tatmini puanı olarak adlandırdığımız bir puan oluşturulmuştur. Buna göre iş tatmini ölçeğinden alınabilecek en yüksek puan 100 en düşük puan 20 olarak belirlenmiştir. Puan küçüldükçe iş tatmini olarak daha düşük bir seviye, puan yükseldikçe iş tatmini olarak daha yüksek bir seviye değerlendirmesi yapılmıştır.

Tablo 7: İş Tatmini Bulguları

N	N	200
	Kayıp veri	0
Ortalama		74,3850
Standart sapma		10,2551
Minimum		44,00
Maksimum		99,00

200 katılımcının genel puan ortalaması $74,38 \pm 10,25$ çıkmıştır. En düşük puan 44, en yüksek puan 99 olmuştur. Puanı ortalamanın üzerinde olan 94 kişi, altında olan ise 106 kişi çıkmıştır.

4.9.5.1. İş Tatmini Ölçeği Frekans Tablosu Verileri

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ne Memnun Ne Memnun Değilim	Memnun	Çok Memnun	Puan Ortalaması
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından		18	38	48	96	4,11
2	Bağımsız çalışma imkânının olması		19	45	59	77	3,97

3	Ara sıra değişik Şeyler yapabilme imkânı bakımından	15	42	69	74	4,01
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma Şansını bana vermesi bakımından	29	33	63	75	3,92
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından		47	59	94	4,235
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	17	35	65	83	4,07
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma Şansını bana vermesi yönünden	13	43	67	77	4,04
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	28	47	53	72	3,845
9	Başkaları için bir Şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	23	46	67	64	3,86
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	22	40	73	65	3,905
11	Kendi yeteneklerimle bir Şeyler yapabilme Şansı yönünden		49	61	90	4,205
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden		45	70	85	4,2
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	47	34	56	63	3,675
14	Terfi imkânının olması yönünden		44	54	102	4,29
15	Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	30	39	67	64	3,825
16	Çalışma Şartları yönünden		33	78	89	4,28
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	15	33	56	96	4,165
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	19	41	59	81	4,01
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	22	43	57	78	3,955
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından		37	68	95	4,29

İş tatmini ölçeğine göre “Terfi imkanının olması” ve “Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi” ifadeleri en yüksek ortalama puana sahip ifadeler olup iş tatmini sağlanmasında çalışanlar tarafından bu iki unsurun önemli görüldüğü anlaşılmaktadır.

En düşük puan ortalaması ise “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” ifadesinde bulunmuştur. Buradan da çalışanların aldıkları maaşlar konusunda, fiyat/performans dengesinin diğer unsurlara nazaran daha az gözetildiğini düşündükleri değerlendirilmiştir. Ücret unsuru iş tatminindeki en zayıf halka olarak göze çarpmaktadır.

4.9.5.2. Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Tablo 8: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri	Madde sayısı
,995	45

SPSS 22,0 paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha'sı 0,995 olarak saptanmıştır.

4.9.5.3. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,958
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11631,762
	df	190
	Sig.	,000

Kaiser- Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değeri 0,958, Bartlett's Test of Sphericity değeri ise (sig.=0,000) bulunmuştur. İki değer de kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda özdeğeri (eigenvalue değeri) 1'in üzerinde olan 1 bileşen olduğu saptanmıştır. Tek bir bileşen ölçülmeye çalışılan özelliğin %92,997'sini açıklayabilmektedir. Bu değer çok düşük olmaması beklenir. Çünkü açıklanan varyansın düşüklüğü o ölçekle elde edilen bilginin de o denli az olduğu anlamına gelir. Tek bir faktör bulunduğu için rotasyon işlemine gerek olmamıştır.

4.9.6. Demografik Özelliklerin Psikolojik Şiddet ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bulgular

Cinsiyete Göre Bulguların Karşılaştırılması

Erkekler ve kadınlar arasındaki Psikolojik Şiddet, İş Tatmini puanları ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeninin normal dağılmaması sebebiyle Mann-Whitney U testi tercih kullanılmıştır.

Tablo 9: Cinsiyete Göre Bulguların Karşılaştırılması

	Puan	Puan2	Puan3
Mann-Whitney U	14678,400	11805,000	10765,000
Wilcoxon W	52134,400	51821,000	50023,000
Z	-,634	-,673	-603
Asymp. Sig. (2-tailed)	,498	,452	413

Test sonucunda elde edilen P değerleri 0,498, 0,452 ve 0,413 olmuştur. Puanların tamamı 0,05'ten büyük olduğu için erkeklerin ve kadınların Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini puanları ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir.

Eğitim Durumuna Bulguların Karşılaştırılması

Farklı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini puanları ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Eğitim durumu değişkeninin normal dağılmaması sebebiyle Kruskal-Wallis testi tercih kullanılmıştır.

Tablo 10: Eğitim Durumuna Bulguların Karşılaştırılması

Test İstatistikleri			
	Puan	Puan2	Puan3
Chi-Square	3,309	3,266	3,112
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	,344	,323	,308

Test sonucunda elde edilen P değerleri 0,344, 0,323 ve 0,308 olmuştur. Puanların tamamı 0,05'ten büyük olduğu için farklı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasındaki psikolojik şiddet ve iş tatmini performansı puanları ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir

İşteki Pozisyon Durumuna Göre Bulguların Karşılaştırılması

Farklı iş pozisyonuna sahip çalışanlar arasında Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini puanları ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. İş pozisyonu değişkeninin normal dağılmaması sebebiyle Kruskal-Wallis testi tercih kullanılmıştır.

Tablo 11: İşteki Pozisyon Durumuna Göre Bulguların Karşılaştırılması

Test İstatistikleri			
	Puan	Puan2	Puan3
Chi-Square	3,287	3,223	3,004
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	,331	,319	,295

Test sonucunda elde edilen P değerleri 0,331, 0,319 ve 0,295 olmuştur. Puanların tamamı 0,05'ten büyük olduğu için farklı iş pozisyonuna sahip çalışanlar arasındaki Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini performansı puanları ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir.

Gelir Durumuna Göre Bulguların Karşılaştırılması

Farklı gelir seviyesine sahip çalışanlar arasında Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini puanları ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Gelir durumu değişkeninin normal dağılmaması sebebiyle Kruskal-Wallis testi tercih kullanılmıştır.

Tablo 12: Gelir Durumuna Göre Bulguların Karşılaştırılması

Test İstatistiği			
	Puan	Puan2	Puan3
Chi-Square	1,956	1,511	1,134
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,152	,141	,126

Test sonucunda elde edilen P değeri 0,152, 0,141 ve 0,126 olmuştur.0,05'ten büyük olduğu için farklı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasındaki kişilik ve çalışma performansı puanları ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir

4.9.7. Hipotez Testi

H₁ ve H₂ hipotezlerini sınamak için korelasyon ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

4.9.7.1. Korelasyon Analizi

İş yerinde var olan psikolojik şiddetin çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili bir unsur olup olmadığını anlamak için bu iki ölçek puanını korelasyona tabi tutulmuştur.

Korelasyon

		Psikolojik	Tatmin
Psikolojik	Pearson Correlation	1	-,845
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	200	200
Tatmin	Pearson Correlation	-,845	1
	Sig. (2-tailed)	,014	
	N	200	200

Elde edilen sonuç değerlendirildiğinde korelasyon p değeri 0,014 bulunmuştur. $P < 0,05$ olduğu için bu iki değer arasında bir ilişki söz edilebilir. Korelasyon katsayısı olan r ise -0,845 bulunmuştur. Değerin negatif olması ilişkinin negatif yani ters yönlü olduğu anlamına gelir. Değerin mutlak olarak 1'e yakınlığı ise ilişkinin kuvvetini göstermektedir.

Dolayısıyla iş yerinde var olan psikolojik şiddetin çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ilişki ter yönlüdür. Yani biri artarken diğeri azalmaktadır. Buda iş yerinde var olan psikolojik şiddetin artması çalışanların iş tatminlerini azaltmaktadır. İş yerinde var olan psikolojik şiddetin azalması çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır ve bu ilişki oldukça da güçlüdür.

4.9.7.2. Çoklu Regresyon Analizi

İş tatmini	R ²	0,201
	B	P
Psikolojik	2,142	0,000
İş tatmini	0,411	0,000
F	61,557	0,000

H₁: İş yerinde var olan psikolojik şiddet, iş tatminleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

H₂: İş yerinde var olan psikolojik şiddet çalışanların iş tatminini etkilediği izlenmektedir.

Böylece; araştırmanın temel hipotezi olan işyerinde psikolojik şiddet ile iş tatmin düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki vardır hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezi olan iş yerinde var olan psikolojik şiddet çalışanların iş tatminini etkilediği hipotezi de doğrulanmıştır. Bu bulgu literatürde yer alan araştırmalarında destekler niteliktedir. Yani iş tatmini algılamaları, psikolojik şiddete maruz kalma algılarından olumsuz etkilenmektedir.

İş tatmini düzeyi bağımlı, psikolojik şiddet boyutu bağımsız değişken olarak ele alındığında söz konusu ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu çalışma ve daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarına göre örgütler işgörenlerinin iş tatmin düzeylerini yükseltmek ve rekabet ortamında üstünlüğü elde etmek için gerekli motivasyonu sağlamak hususunda, iş yerinde psikolojik şiddet eylemlerini en aza indirmek ve işgörenlerinin bu konuda güvenliğini sağlamak zorundadırlar.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Psikolojik şiddet son yıllarda giderek artan kamu ve özel iş yerlerinde ortaya çıkan önemli bir konudur. Psikolojik şiddet başlangıcında bir birey hedef seçilir, kişi hakkında dedikodu yapılır, kişi taklit edilir. Sosyal olarak dışlanır, iletişim kurması engellenir, yaptığı iş tenkit edilir, özel hayatı eleştirilir, sürekli aşağılanır ve anlamsız işler yaptırılır. Sonunda mağdura fiziksel şiddet uygulamaya kadar varılabilir. Bu şekilde kişi işyerinden ayrılma safhasına kadar getirilir. Psikolojik şiddet ile önce örgütte hastalık izinleri artar, yetişmiş uzman çalışanın işten ayrılma olasılığı artması örgüt içi maliyetler artar.

Bu araştırmada işyerinde psikolojik şiddetin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla İstanbul'da MSB Tedarik Bölge Başkanlığı ve bağlı birliklerinde çalışan sivil çalışan personel üzerinde bir anket uygulanmış, psikolojik şiddetin mevcut olup olmadığı, mevcut ise maruz kalınan psikolojik şiddet davranışlarının iş tatminini nasıl etkilediği veya ikisi arasında nasıl bir ilişkinin var olduğu incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; genel olarak psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Daha önceki araştırmalarda psikolojik şiddet ile iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişkinin mevcut olduğu ve psikolojik şiddete maruz kalanların psikolojik yönden etkilenecek bu durumun iş tatminlerini azalttığı bulguları elde edilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda, sivil çalışanlara uygulanan psikolojik şiddetin iş tatminine etkisi üzerine yapılan araştırmada çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, iş pozisyonu ve gelir durumu, arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Çalışmamızda elde edilen bulgulara göre psikolojik şiddetin bir işyerinde yaşanması, var olması durumunda iş tatmininin azalması veya iş tatminsizliğinin artacağı gözlemlenmiştir.

İş tatmini de psikolojik şiddet kadar örgütler açısından önemli bir kavramdır. İşinden tatmin olan çalışanın örgüt içinde verimliliği artmakta ve sunduğu hizmet kalitesinin artması beklenmektedir. Örgüt içi çalışanların memnuniyeti örgüt içi mutluluğu sağlayacak önemli bir unsurdur. Bu nedenle psikolojik şiddetin ortaya çıkmasını engellemek için çalışana değer verilmeli, iletişimin kurulmalı, örgüt içi görev ve sorumlulukların açıkça ortaya konulması önemlidir. Psikolojik şiddet ile iş tatmini arasındaki negatif yönlü ilişki örgütün verimlilik ve etkinliğini olumsuz

yönde etkilemektedir. İş tatmini yaşamayan bireyler örgütsel bağlılık geliştiremez, işlerinde olumlu performans sergileyemezler.

Bu veriler doğrultusunda ve ankete verilen diğer cevaplar paralelinde psikolojik şiddetin; işletmelerde hem çalışan sağlığını olumsuz yönde etkilemesi, iş gücü kayıpları, iş yerinden soğuma, kalifiye eleman kaybı gibi benzeri olumsuzluklara neden olduğu gerekçesiyle yönetici bağlamında önemli, üzerinde durulması gereken bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

Kurum çalışanlarını olumsuz etkileyen, stres, doyumsuzluk, kaygı gibi durumların yaşanmasına neden olan faktörlerden biri olan psikolojik şiddet, çalışana etik dışı davranışların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların çoğu etik dışı davranışların psikolojik şiddet olduğunun farkına varmadan bu süreci tamamlamakta ve çalışanlar ciddi zararlar görmektedirler. Birçok araştırmada psikolojik şiddete maruz kalan çalışanların psikolojik yönden çöktüğü ve hatta kişinin intihara kadar sürüklendiği belirtilmektedir.

Bu bağlamda iş yerinde psikolojik şiddetin kaldırılması veya en aza indirgenmesi isteniyorsa;

- Çalışanlara görev tanımları açık şekilde yapılmalı, sorumluluklar kesin çizgilerle belirlenmelidir.

- Çalışanlardan beklenen davranışları ve etik standartları açıkça ifade eden, birbiriyle çelişmeyen personel politikası oluşturulmalıdır.

- Yönetim söylemleriyle eylemleri arasında tutarlılık sağlanmalıdır.

- Öncelikle yöneticiler etik düşünme ve davranma noktasında kendilerini geliştirerek diğer çalışanlara örnek olmalıdır.

- Yönetim şeffaf olmalı, bunun gerçekleştirilmesi noktasında çalışanların kararlara katılmasına önem verilmeli ve onlara katılma ortamı yaratılmalıdır.

- Yönetimsel beceriler geliştirilmesi noktasında kurumda yönetici eğitimleri verilmelidir.

- İşyerinde, yardımsever, paylaşımcı, ortak değerleri ön planda tutuan bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

- İş tatmini artırılmasına ilişkin; çalışma koşulları, maaş, kararlara katılım vb. örgütsel unsurlarda iyileştirme sağlanmalıdır.

- Çalışanlara iletişim ve duygudaşlık konularında eğitim verilmelidir.

- İş yükünü azaltan, aşırı ve yıkıcı rekabet ortamını engelleyen yöntemler geliştirilmelidir.

- Özellikle askeri kurumlarda ve özellikle asker-sivil çalışan arasında çatışma ortamının azaltılması konusunda kişisel ve organizasyonel yöntemler hakkında bilgi verilmelidir.

- Çalışanların iletişim, stres ve çatışma düzeyleri belirlenip konuyla ilgili seminerler verilmelidir.

6. KAYNAKÇA

Adams, A., Bullying At Work. How To Confront and Overcome It, London,: Virago Press, 1992

Aksakal,H., Çalışma Hayatında Mobbing ,(Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2008

Aktekin, Ş., Alınan Mahkeme Kararları Işığında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, Mess Sicil İş Hukuk Dergisi, Aralık,4:240- 242, 2006.

Aldıç E., İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) ve Örnek Bir Çalışma Doğuş Bitirme Tezi İstanbul, Mart 2011.

Barutçugil, İ. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:108, Ankara, 1982.

Baykal, A.N., Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Bilgi Yönetimi (2009) www.bilgiyönetimi.org - Erişim 10.10.2015

Bingöl Dursun (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.

Bozkurt, Ömer Ve Ergun, Turgay (2008), Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ed. Seriye Sezen, Todaie, Ankara, 2008.

Chappel,D. ve Di Martino, V., Violence At Work, Asian-Pasific Newsletter On Occupational Halth and Safety, V.6, No.1, April,1999.

Çobanoğlu, Ş., Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul,: Timaş Yayınları, 2005.

Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P., Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, Çeviren: Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2003.

Dökmen Ü. <http://www.cayyolulife.com.tr/yazar/SINERJI/502>, 2015

Eren, E. , Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Kitapevi, İstanbul, 2000.

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.

Ertürk, Müjdat. (2000). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları (Ankara ve izmir Otellerinde Bir Uygulama)”. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Eser O.(2015)

http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf

Ferrari, E., Raising Awareness On Women Victims Of Mobbing, The Italian Contribution, Daphne Programme, European Commission, Preventive Measures To Fight Violence Against Children, Young People and Women, 2004

Gazioğlu, Ş., Aysıt T. “Job Satisfaction In Britain: Individual and Job Related Factors”, Economic Research Center Working Papers, In Economics, January, Ss. 1-11, 2002.

Hirigoyen.M.F., Le Harcelement Moral, Editions La Decouverte Et Syros, Paris, 1998.

İlter A., Budak G. ve Budak G. İşletme Yönetimi İstanbul : Beta Yayınları ,No:496 1994.

Kaplan, M. Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi – SBE, YLT, İstanbul, 2007.

Kirel, Ç., Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, Eskişehir, 2008

Leymann, H. ,The Content and Development Of Mobbing At Work, European Journal Of Work and Organizational Psychology, Vol. 5 (2), 1996.

Leymann, H., “ The Content and Development Of Bullying At Work”, European Journal Of Work and Organizational Psychology, Vol:5, No:2, 1992.

Leymann, H., Mobbing and Psychological Terror At Workplaces. Violence And Victims, 5. (2), 1990.

McClelland D.C. The Achieving Society, Princeton, NY: Van Nostrad, 1991.

Mobbing- USA, 2015 http://www.mobbing-usa.com/R_articles.html - Erişim 10.10.2015

Rayner, C., ve Hoel, H., (1997), “ A Summary Review Of Literature

Relating To Workplace Bullying“, Journal Of Community & Applied Social Psychology.1997.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Saklan, A., Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2010.

Şimşek, M., Ş., Akgemici T. ve Çelik A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayınları, 2009.

Tınaz, P., İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınları, İstanbul 2006.

The Words For Your Health, 2009- <http://www.mobbingturkiye.net> –Erişim 10.10.2015.

Tutar, H., İş Yerinde Psikolojik Şiddet, Platin Yayınları Ankara,2004.

Yaman, E., Yönetim Psikolojisi Açından İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing), Nobel Yayın, Ankara, 2009.

Yapraklı Ş. ve Yılmaz M.K., Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurumda İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21 Ocak 2007 Sayı: 1

Yavuz, H., Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007.

Yüçetürk, E., Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing (Yıldırma), Sendikal Notlar, Sayı:26, 2005.

Yüçetürk, E., Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi? 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57, 22-24 Mayıs, 2003.

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Silahlı Kuvvetlerinde çalışan Sivil Personelin işyerindeki psikolojik durumlarına araştıran bu çalışmaya katılımınız için size çok teşekkür ederiz. Bu çalışmanın amacı işyerindeki psikolojik tutumların sebeplerini açıklamak ve bunların iş tatminini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Cevapların tamamen Türk Silahlı Kuvvetlerinde sivil çalışanların görüşleri olacak şekilde değerlendirilecektir. Form üzerinde katılımcıların isimleri yazılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Soruların başındaki maddeleri dikkatlice okuyunuz ve her bir soruya sizin gerçek düşüncelerinize uygun maddeyi daire içine alarak işaretleyiniz.

Yardımlarınız için size tekrar teşekkürler. Çalışmalarınızda size üstün başarılar diler, saygılar sunarım.

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET ÖLÇEĞİ (LEYMANN TARAFINDAN GELİŞTİRİLEN LIPT KATALOĞUNUN 45 MADDELİK ANKETİ)

	Bu bölümdeki sorulan sorulardan size en uygun olanına işaret (X) koyunuz. Lütfen her soruya tek cevap veriniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1	Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.					
2	Sözüm sürekli kesilmektedir.					
3	İşim gereği karşılaştığım kişiler, kendimi ifade etme olanaklarımı kısıtlarlar.					
4	Bana bağırılır ve yüksek sesle azarlanırım.					
5	Yaptığım işler sürekli eleştirilir.					
6	Özel yaşantım sürekli eleştirilir.					
7	Telefonla rahatsız edilirim.					
8	Tehdit içeren sözler işitirim.					
9	Tehdit içeren yazılı mesajlar alırım.					
10	Hiçbir şekilde iletişim kurmama izin verilmez.					

11	Varlığım yok sayılır.					
12	Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.					
13	İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.					
14	İş arkadaşlarımdan soyutlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım.					
15	İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanır.					
16	Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.					
17	İnsanlar arkamdan kötü konuşur					
18	Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.					
19	Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.					
20	Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır.					
21	Psikiyatriste gitmem için baskı yapılır.					
22	Bir özrümlerimle/kusurumla alay edilir.					
23	Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir.					
24	Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirilirim.					
25	Özel yaşamımla alay edilir.					
26	Milliyetimle alay edilir.					
27	Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım.					
28	Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir.					
29	Kararlarım sürekli sorgulanır.					
30	Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım.					
31	Cinsel imalarda veya fiili olarak cinsel tekliflerde bulunulur.					
32	Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez.					
33	Görevlerim kısıtlanır.					
34	Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım.					
	Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım.					

35						
36	Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.					
37	Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.					
38	Kasıtlı olarak kapasitemi aşan işler verilir.					
39	Maddi zararları karşılamak zorunda bırakılırım.					
40	İşyerime veya evime hasar verilir.					
41	Tehlikeli görevler bana verilir.					
42	Fiziksel olarak tehdit edilirim.					
43	Gözümü korkutmak amacıyla fiziksel olarak hafif şiddete uğrarım.					
44	Sağlığımı etkileyecek boyutta fiziksel şiddet görürüm.					
45	Cinsel tacize maruz kalırım.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ (1977 YILINDA GELİŞTİRİLEN VE 20 SORUDAN OLUŞAN MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ)

	Bu bölümdeki sorular sorulardan size en uygun olanına işaret (X) koyunuz. Lütfen her soruya tek cevap veriniz	Hiç Memnun	Memnun	Ne Memnunun	Ne Memnun	Değilim	Memnunun	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından							
2	Bağımsız çalışma imkânının olması							
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından							
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından							
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından							
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından							
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden							
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden							
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden							

10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN OLÇEK

Lütfen aşağıdaki demografi sorularına cevap veriniz.

1. Cinsiyet: Erkek Kadın

2. Yaş: _____

3. Eğitim

A) İlköğretim, Lise veya Yüksekokul

B) Meslek yüksekokulu

C) Fakülte

D)Yüksek lisans

E) Doktora

4. İşyerinde çalışma süreniz: _____ yıl.

5. İşteki pozisyonunuz?

A)İşçi

B) İşçi Yöneticisi

C)Devlet Memuru veya Orta Kademe Yönetici

D)Üst Yönetici

6. Yıllık geliriniz: _____ TL.

7. Kurum içerisinde ait olduğunuz birim hangisi?

- A. Araştırma geliştirme
- B. Pazarlama/satış
- C. Üretim
- D. Kalite kontrol
- E. Finans/Muhasebe
- F. Hukuk
- G. Bilişim sistemleri
- H. İnsan kaynakları
- İ. Halkla ilişkiler
- J. Genel İdare/Yönetim
- K. Diğerleri:_____

ÖZGEÇMİŞ

Şoray TÜREYEN 06.10.1969 tarihinde Muğla ili Köyceğiz ilçesinde doğdu. İlk eğitimini Cengiz Topel İlköğretim okulunda, lise eğitimini Ortaca Lisesi'nde tamamladı. 1986 Tarihinde Hava Teknik Okullar Komutanlığı Gaziemir/İZMİR İkmal Okulu bölümünü kazandı. Bu Okuldan mezun olduktan sonra Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesine devam ederek mezun oldu. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans programına kayıt yaptırdı. Evli ve 2 kız çocuk sahibi olup İngilizce bilmektedir.