

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nuray YAPICI

İŞYERİNDE SİSTEMATİK YILDIRMA (MOBBING), ALGILANAN NEDENLERİ VE
İŞ TATMİNİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ:
ANTALYA İLİ TARIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2008

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Nuray YAPICI'nın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Muallâ Bilgin Aksu

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Nilgün Anafarta

Üye : Prof. Dr. Ferda Erdem

Tez Konusu: İŞYERİNDE SİSTEMATİK YILDIRMA (MOBBING)
ALGILANAN NEDENLERİ VE İŞ TATMİNİ İLE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ:
ANTALYA İLİ TARIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26/06/2008

Mezuniyet Tarihi : .../.../2008

Prof.Dr. Nevzat ÇEVİK
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
ÖNSÖZ	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE ALAN YAZIN	4
1.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing) Kavramı.....	4
1.1.1. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Kavramsal Gelişimi.....	5
1.1.2. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Tanımı.....	6
1.1.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma ve Benzer Kavramlar Arasındaki İlişki.....	10
1.1.3.1. Saldırganlık, Şiddet ve Psikolojik Şiddet.....	10
1.1.3.2. Zorbalık (Bullying).....	12
1.1.3.3. Gölge Taciz (Stalking).....	14
1.1.3.4. Stres.....	15
1.1.3.5. Çatışma.....	16
1.1.3.6. Taciz.....	18
1.1.3.7. Ayrımcılık.....	19
1.2. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Oluşumu.....	20
1.2.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma Süreci.....	21
1.2.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma Sendromu ve Yıldırma Davranışı Biçimleri.....	26
1.2.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma Süreci İçinde Rol Alan Taraflar.....	31
1.2.3.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışında Bulunan Bireyler.....	31
1.2.3.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma Mağdurları.....	33
1.2.3.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma Sürecinin İzleyicileri.....	37
1.2.4. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Türleri.....	40
1.2.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Yıldırma.....	40
1.2.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma.....	41
1.2.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma.....	43
1.2.4.2. Fonksiyonel (Yatay) Yıldırma.....	44
1.3. İş Tatmini Kavramı.....	45
1.4. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	51
2. BÖLÜM: İŞYERİNDE SİSTEMATİK YILDIRMANIN NEDENLERİ, SONUÇLARI, SİSTEMATİK YILDIRMAYLA BAŞA ÇIKMA YOLLARI İLE SİSTEMATİK YILDIRMA, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ	54
2.1. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri.....	54
2.1.1. Kişisel Nedenler.....	57
2.1.1.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma Mağdurunun Kişisel Özellikleri.....	59
2.1.1.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışında Bulunan Bireyin Kişisel Özellikleri.....	61
2.1.2. Örgütsel Nedenler.....	64
2.2. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Sonuçları.....	75
2.2.1. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Bireysel Sonuçları.....	76
2.2.1.1. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Mağdur Üzerindeki Sonuçları.....	76

2.2.1.2. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Yıldırma Davranışında Bulunan Birey Üzerindeki Sonuçları.....	82
2.2.2. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları.....	83
2.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma ile Başa Çıkma Yolları.....	87
2.3.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma ile Bireysel Başa Çıkma Yolları.....	87
2.3.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma ile Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	90
2.4. İşyerinde Sistematik Yıldırma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	95
2.4.1. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	95
2.4.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma ve İş Tatmini İlişkisi.....	100
2.4.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	100
2.4.4. İşyerinde Sistematik Yıldırma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	102

3. BÖLÜM: İŞYERİNDE SİSTEMATİK YILDIRMA, ALGILANAN NEDENLERİ, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ARAŞTIRMA	109
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	109
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	110
3.3. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri.....	111
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	114
3.4.1. Araştırmanın Örneklemi.....	114
3.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	114
3.4.3. Veri Analiz Teknikleri.....	116
3.5. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği.....	117
3.5.1. Güvenirlik Analizi.....	117
3.5.2. Geçerlilik Analizi.....	119
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar.....	131
3.6.1. Frekanslar ve Yüzdeler.....	131
3.6.1.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	131
3.6.1.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri İle İlgili Frekans Analizi.....	136
3.6.1.3. Katılımcıların Soru Formundaki İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımları.....	137
3.6.1.3.1. Katılımcıların İşyerinde Sistematik Yıldırma İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı.....	137
3.6.1.3.2. Katılımcıların İş Tatmini İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı.....	144
3.6.1.3.3. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı.....	146
3.6.2. Demografik Özelliklerin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	147
3.6.2.1. Yaş Gruplarının İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	147
3.6.2.2. Cinsiyetin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	150
3.6.2.3. Eğitim Seviyesinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	153
3.6.2.4. Medeni Durumun İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti	

Üzerine Etkisi	156
3.6.2.5. Çocuk Sayısının İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	158
3.6.2.6. Aylık Ortalama Gelir Seviyesinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	162
3.6.2.7. Amirlerin Cinsiyetlerinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	166
3.6.2.8. Çalışma Yaşamında Geçirilen Sürenin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	169
3.6.2.9. Kurumdaki Çalışma Süresinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	172
3.6.3. Korelasyon Analizleri	175
3.6.3.1. Amirler, Çalışma Arkadaşları ve Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	176
3.6.4. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenlerinin, Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları Üzerine Etkisi	180
3.6.5. Regresyon Analizleri	188
3.6.5.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	188
3.6.5.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri	190
3.6.5.3. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	191
SONUÇ	194
KAYNAKÇA.....	200
EKLER	223
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu	223
Ek 2. Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı İçin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans	227
Ek 3. Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı İçin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans	228
Ek 4. Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı İçin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans.....	229
ÖZGEÇMİŞ	230

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Örgütsel Çatışma ve İşyerinde Sistematik Yıldırma İlişkisinin Aşamaları.....	17
Şekil 1.2.	İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi.....	50
Şekil 2.1.	İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Nedenleri, Yıldırma Davranışı Biçimleri ve Sonuçları.....	56
Şekil 2.2.	İş Tatmini ve İşgören Devri Modeli.....	96
Şekil 3.1.	Araştırma Modeli.....	112
Şekil 3.2.	Geçerlilik Analizi Sonucunda Oluşan Faktör Yapısına Göre Düzenlenen Araştırma Modeli.....	130
Şekil 3.3.	Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	131
Şekil 3.4.	Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı.....	132
Şekil 3.5.	Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı.....	132
Şekil 3.6.	Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	133
Şekil 3.7.	Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Dağılımı.....	133
Şekil 3.8.	Katılımcıların Aylık Ortalama Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı.....	134
Şekil 3.9.	Katılımcıların Amirlerinin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı.....	134
Şekil 3.10.	Katılımcıların Çalışma Yaşamında Geçirdikleri Sürelere Göre Dağılımı.....	135
Şekil 3.11.	Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	135
Şekil 3.12.	Geliştirilen Ana ve Alt Hipotezlerin Yapılan Analizler Sonucunda Ne Derece Desteklendiğini Gösteren Araştırma Modeli.....	193

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	İşyerinde Sistematik Yıldırma İle İlişkili Tanımlar	9
Tablo 1.2.	Sağlıklı Bir Çatışma Ortamının Hakim Olduğu Bir İşyeri İle Sistematik Yıldırmanın Yaşandığı Bir İşyerinin Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	17
Tablo 2.1.	İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışlarına Neden Olan Örgütsel Faktörler ...	74
Tablo 2.2.	İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Psikolojik Sonuçları İle Sosyal Maliyetlerinin Mağdur, Aile, Örgüt ve Topluma Getirdiği Gerçek Ekonomik Yükler	86
Tablo 2.3.	İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Nedenleri, Sistematik Yıldırma Davranışı Biçimleri ve Sistematik Yıldırmanın Örgütsel Sonuçlarından İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyetini İnceleyen Araştırmalar	105
Tablo 3.1.	İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları....	118
Tablo 3.2.	İşyerinde Sistematik Yıldırma Soru Formunun Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 3.3.	Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesinin Faktör Dağılımı.....	121
Tablo 3.4.	Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı Soru Formunun Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 3.5.	Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Güvenirlik Katsayıları.....	125
Tablo 3.6.	Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı Soru Formunun Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 3.7.	Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Güvenirlik Katsayıları	127
Tablo 3.8.	Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı Soru Formunun Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 3.9.	Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Güvenirlik Katsayıları.....	129
Tablo 3.10.	İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Nedenlerinin Algılanma Sıklığına Göre Sıralanması	136
Tablo 3.11.	Katılımcıların Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı.....	139
Tablo 3.12.	Katılımcıların Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı	140
Tablo 3.13.	Katılımcıların Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı.....	143
Tablo 3.14.	Katılımcıların İş Tatmini İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı.....	145
Tablo 3.15.	Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı	146
Tablo 3.16.	Yaş Gruplarının İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi	148
Tablo 3.17.	Yaş Gruplarının İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	149
Tablo 3.18.	Cinsiyetin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi	151
Tablo 3.19.	Cinsiyetin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	152
Tablo 3.20.	Eğitim Seviyesinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi	154
Tablo 3.21.	Eğitim Seviyesinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle	

İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	155
Tablo 3.22. Medeni Durumun İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi	157
Tablo 3.23. Medeni Durumun İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	158
Tablo 3.24. Çocuk Sayısının İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi	160
Tablo 3.25. Çocuk Sayısının İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	161
Tablo 3.26. Aylık Ortalama Gelir Seviyesinin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi.....	163
Tablo 3.27. Aylık Ortalama Gelir Seviyesinin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	164
Tablo 3.28. Amirlerin Cinsiyetlerinin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi.....	167
Tablo 3.29. Amirlerin Cinsiyetlerinin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	168
Tablo 3.30. Çalışma Yaşamında Geçirilen Sürenin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi.....	170
Tablo 3.31. Çalışma Yaşamında Geçirilen Sürenin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi...	171
Tablo 3.32. Kurumdaki Çalışma Süresinin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi.....	173
Tablo 3.33. Kurumdaki Çalışma Süresinin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	174
Tablo 3.34. Demografik Özelliklerin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisini Gösteren Özet Tablo.....	175
Tablo 3.35. Amirler, Çalışma Arkadaşları ve Astlar Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyonlar Matrisi	178
Tablo 3.36. İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenlerinin Amirler Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları Üzerine Etkisi	181
Tablo 3.37. İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenlerinin Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları Üzerine Etkisi	184
Tablo 3.38. İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenlerinin Astlar Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları Üzerine Etkisi	187
Tablo 3.39. Amirler, Çalışma Arkadaşları ve Astlar Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri.....	189
Tablo 3.40. Amirler, Çalışma Arkadaşları ve Astlar Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri..	191
Tablo 3.41. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	192

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Amir 1.: Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Birinci Boyutu

Amir 2.: Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının İkinci Boyutu

Amir 3.: Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Üçüncü Boyutu

Amir 4.: Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Dördüncü Boyutu

Amir 5.: Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Beşinci Boyutu

Amir 1. Boyut (İletişim): Amirler Tarafından Yöneltilen Kişinin Kendisini Göstermesini ve Başkalarıyla İletişim Kurmasını Engellemeye Yönelik Yıldırma

Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler): Amirler Tarafından Yöneltilen Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma

Amir 3. Boyut (İtibar): Amirler Tarafından Yöneltilen Kişinin İtibarına Yönelik Yıldırma

Amir 4. Boyut (Mesleki Durum): Amirler Tarafından Yöneltilen Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Yıldırma

Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.): Amirler Tarafından Yöneltilen Dedikodu, Eleştiri, Dışlama ve Haksız Değerlendirmeler Yoluyla Yıldırma

Ast 1.: Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Birinci Boyutu

Ast 2.: Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının İkinci Boyutu

Ast 1. Boyut: Astlar Tarafından Yöneltilen İşe Yönelik Yıldırma

Ast 2. Boyut: Astlar Tarafından Yöneltilen Kişiliğe Yönelik Yıldırma

ATSO: Antalya Ticaret ve Sanayi Odası

Aylık Ortalama Gelir Sev.: Aylık Ortalama Gelir Seviyesi

BBC: İngiliz Radyo Yayın Şirketi (British Broadcasting Company)

BBI: Bergen Yıldırma Endeksi (Bergen Bullying Index)

Çal. Ark.: Çalışma Arkadaşı

Çalışma Arkadaşı 1.: Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Birinci Boyutu

Çalışma Arkadaşı 2.: Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının İkinci Boyutu

Çalışma Arkadaşı 3.: Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Üçüncü Boyutu

Çalışma Arkadaşı 4.: Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Dördüncü Boyutu

Çalışma Arkadaşı 5.: Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Beşinci Boyutu

Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim): Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Kişinin Kendisini Göstermesini ve Başkalarıyla İletişim Kurmasını Engellemeye Yönelik Yıldırma

Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler): Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma

Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar): Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Kişinin İtibarına Yönelik Yıldırma

Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum): Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Yıldırma

Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.): Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Dedikodu, Eleştiri, Dışlama ve Haksız Değerlendirmeler Yoluyla Yıldırma

Çalışma Yaş. Geç. Süre: Çalışma Yaşamında Geçirilen Süre

C.: Cilt

Doç.: Doçent

Dr.: Doktor

EVLN: İşten Ayrılma (Exit), Sorunu Dile Getirme (Voice), Örgütsel Bağlılık Sergileme (Loyalty), Sorunu Gözardı Etme (Neglect)

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Office)

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Değeri

KOBİ: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme

Kurumdaki Çal. Süresi: Kurumdaki Çalışma Süresi

LIPT: Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi (Leymann Inventory of Psychological Terrorization)

MSQ: Minnesota İş Tatmini Soru Formu (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

N.: No (Numara)

NAQ: Olumsuz Davranışlar Soru Formu (Negative Acts Questionnaire)

NHS: Ulusal Sağlık Servisi (National Health Service)

ÖD: Örgütsel Davranış

PDS: Performans Değerleme Sistemi

Prof.: Profesör

s.: Sayfa No

S.: Sayı

SPSS: Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)

TDK: Türk Dil Kurumu

TODAI: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

TSSB: Travma Sonrası Stres Bozukluğu (Post-Traumatic Stress Disorder / PTSD)

vb.: Ve benzeri

VBBA: Çalışma Deneyimini Değerlendirme Anketi (Questionnaire on the Assessment and Experience of Work / Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid)

WBQ: İşyeri Zorbalığı Soru Formu (Workplace Bullying Questionnaire)

YTL: Yeni Türk Lirası

ÖZET

Toplumsal şiddetin yansımalarından biri olan işyerinde sistematik yıldırma davranışı, kişiler arasındaki sosyal mesafelerin, gruplaşmaların, rekabetin ve güç mücadelelerinin artması, bireylerin iş ve yaşam stresi düzeylerinin yükselmesi, monotonluğun artması, örgüt yapılarında radikal değişimlerin yaşanması ve hukuk kurallarının zaman zaman yetersiz kalması gibi faktörlerin tetiklediği, günlük sürtüşmelerin ve çatışmaların ötesinde, sürekli hale gelen düşmanca bir davranış biçimi olarak, örgütsel ilişkileri bozabilen ve örgüt üyeleri üzerinde yıkıcı etkiler yaratabilen bir olgudur.

Günümüz küresel rekabet arenasında, işyerinde çalışanlar üzerinde ısrarcı bir biçimde baskı yaratarak, onları rahatsız eden, bunaltan ve korkutan sistematik yıldırma olgusu ve bu olguya bağlı olarak azalan iş tatmini ile artan işten ayrılmalar ya da işten çıkarmalar sorunu, mükemmellik arayışı içinde olan yönetimler ve örgütler açısından gün geçtikçe daha da ciddi boyutlara ulaşabilmekte; bireysel, örgütsel ve toplumsal sağlık ve huzur için konuya yönelik farkındalığın artırılması ve söz konusu olguyla mücadelenin gerekliliği daha da önem kazanmaktadır.

İşyerinde sistematik yıldırma, süreklilik gösteren, hiçbir sınır tanımayan ve ülkemiz örgütlerinde de yaygın halde yaşanabilen bir uygulama olmasına rağmen, herhangi bir tanı ve teşhis sürecine alınmayan, önemsenmeyen ve görmezden gelinen bir vaka olarak varlığını sürdürmektedir. Çalışma yaşamını düzenleyen hukuk kurallarında da söz konusu olgu ile ilgili boşluklar olması durumu daha da zorlaştırabilmektedir. Günümüz modern örgütlerinde, insan ilişkileri konusunda daha duyarlı olunması, kişisel etik değerlerin ön plana çıkarılması ve iş ahlakı anlayışlarının geliştirilmesi, sistematik yıldırma sürecinin önüne geçilebilmesi konusunda yönetimlere yardımcı olabilecektir.

Bu araştırmada, Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren özel sektör kurumlarında sistematik yıldırmanın varlığını sorgulamak, bu davranışın kim ya da kimler (amirler, çalışma arkadaşları ve/veya astlar) tarafından uygulandığını saptamak, yıldırmanın algılanan nedenlerini tespit etmek, sistematik yıldırma maruz kalan bireylerin iş tatmininin azalıp azalmadığını ve bu kişilerde işten ayrılma niyetinin oluşup oluşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca demografik faktörlerin söz konusu değişkenler üzerine etkileri de incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda, elde edilen faktör yapısı, amirler ve çalışma arkadaşları tarafından uygulanan sistematik yıldırma davranışı için sırasıyla “kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma”, “sosyal ilişkilere yönelik yıldırma”, “kişinin itibarına yönelik yıldırma”, “kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma” ve “dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma” şeklinde beş faktörden oluşurken; astlar tarafından uygulanan sistematik yıldırma davranışı için “işe yönelik yıldırma” ve “kişiliğe yönelik yıldırma” şeklinde iki faktörden oluşmuştur.

Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren özel sektör kurumlarında çalışan lise mezunu ve üzeri eğitim düzeyine sahip personele en çok çalışma arkadaşları tarafından sistematik yıldırma davranışında bulunduğu tespit edilmiştir. Bunu amirler ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışları izlemektedir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı işyerlerinde, son bir yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde, katılımcıların yarısından fazlasının sistematik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Katılımcıların öncelikle örgütsel faktörleri, ikinci sırada sistematik yıldırma eylemcilerinin kişisel özelliklerini ve daha sonra da toplumsal faktörler ile mağdurların kişisel özelliklerini sistematik yıldırmanın bir nedeni olarak algıladıkları saptanmıştır.

İşyerinde sistematik yıldırma davranışının amirler, çalışma arkadaşları ve/veya astlar tarafından yöneltilmesi açısından ayırıştırılması, sistematik yıldırmanın algılanan nedenleri ve boyutları ile demografik özellikler, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin birlikte incelenmesi ve uygulamanın tarım sektöründe gerçekleştirilmesi bakımından konu ile ilgili yapılmış diğer çalışmalardan farklılık gösteren bu çalışmada, sistematik yıldırma davranışına maruz kalma oranının amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilmesi açısından ayrı ayrı ele alındığında düşük olmakla birlikte, genel olarak değerlendirildiğinde önemli oranlara ulaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca işyerinde sistematik yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin iş tatmininin düştüğü ve mağdurlarda işten ayrılma niyetinin oluştuğu belirlenmiş olmakla birlikte, sistematik yıldırmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin düşük kaldığı görülmüştür. Katılımcıların işlerinden orta derecede tatmin oldukları ve fiili olarak işten ayrılmayı pek düşünmedikleri sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde sistematik yıldırma, işyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenleri, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, tarım sektörü.

ABSTRACT

Mobbing, which is one of the reflections of the social severity, is a phenomenon that can create destructive effects on the members of the organization and can corrupt organizational relations as it is a hostile behaviour pattern becoming a continuous circumstance beyond the daily attritions and disputes that is triggered by factors like social distances between people, configurations, growing competitions and power struggles, booming of the level of work and life stress, growing of monotony, radical alternations in organization structure and sometimes the incompetency of legal principles.

Mobbing phenomenon which threatens, overwhelms and disturbs by suppressing employees working in their jobs persistently and the growing problem of discharges from work and leaving from work with declining of job satisfaction can become a serious problem for administrations and organizations who are in search of excellence; and the growing of awareness of the subject for individual, organizational and social peace and the necessity of struggling with the stated phenomenon have gained importance in the modern global competition arena more than ever.

Although mobbing is a phenomenon which is seen in every level and every way, is continuous and is commonly seen in the organizations in our country; it is not determined and is ignored. Furthermore, the existence of gaps in the legal principles can make the situation more difficult. Being more sensitive about human relations, giving prominence to individual ethical values and improving business ethics can help preventing the mobbing process.

In this research it is aimed to question the existence of the mobbing in private sector associations in agriculture sector in Antalya, determine who (supervisors, colleagues and/or subordinates) practice this behaviour, and the perceived causes of mobbing, reveal whether individuals' job satisfaction, who are exposed to mobbing, have decreased and whether these individuals have an intention to leave from work. Additionally, the effects of demographic factors on the stated variables have been evaluated.

In consequence of this research, whereas the factor structure of mobbing implemented by supervisors and colleagues has been formed of five factors such as “mobbing directed to prevent person communicating with others and asserting himself/herself”, “mobbing directed to social relationships”, “mobbing directed to the authority of the individual”, “mobbing to

the person's life quality and professional status" and "gossip, criticism, exclusion and unjustified assessments", two factors have been found for mobbing applied by subordinates which are "work" and "personality".

It is determined that mobbing has been implemented mostly by colleagues to personnel who are high school graduate and over, and working in private sector associations in agriculture sector in Antalya. It is followed by the mobbing behaviours that directed by supervisors and subordinates. Additionally, it is determined that more than half of participants have been exposed to this mobbing behaviour within the last year and in at least six months period of time.

It is determined that participants primarily perceive organizational factors as a cause of mobbing. Secondly they see the personal characteristics of the mobbing activists as a cause and lastly social factors and the personal characteristics of the mobbing victims.

It is determined that the proportion of being exposed to mobbing is low when it is handled respectively in terms implementation by supervisors, colleagues and subordinates but it has reached the important rates when it is evaluated generally in this research which differs from other researches made on the same subject on analyzing the mobbing behaviour in terms of implementation by supervisors, colleagues and subordinates, demographic features and the perceived causes of the mobbing and its dimensions, evaluating relations of job satisfaction and the intention to leave from work together and implementation in agriculture sector. It is also seen that the job satisfaction of individuals who are exposed to mobbing has decreased and the intention to leave from work has occurred in victims however the mobbing's affect on job satisfaction and intention to leave from work is low. It is determined that participants are moderately content from their works and they do not think to leave from work actually.

Keywords : Mobbing, perceived causes of the mobbing, job satisfaction, intention to leave from work, agriculture sector.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında gösterdiği yakın ilgi, verdiği destek, yaptığı rehberlik ve sağladığı katkılarından dolayı, varlığıyla bana büyük bir motivasyon sağlayan ve çalışma azmi veren sevgili hocam, değerli tez danışmanım Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA'ya teşekkürü bir borç bilirim. Bilgi, görüş ve önerileri ile değerli katkılarını ve yardımlarını hiçbir zaman eksik etmeyen, araştırma bölümündeki istatistiki analizler ve yorumları konusunda büyük destek sağlayan Sayın Hocam Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e teşekkürlerimi sunarım. Değerli zamanlarını ayırıp tez jürimde görev alma nezaketini göstererek, yapıcı eleştirileriyle çalışmanın daha iyiye ulaşmasına yardımcı olan Sayın Hocam Prof. Dr. Ferda ERDEM'e ve Sayın Hocam Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU'ya teşekkür ederim. Ayrıca gösterdikleri işbirliği için araştırmamı yaptığım Antalya ilindeki tarım sektörü çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman maddi ve manevi destek sağlayarak yanımda olan ve anlayışlarını esirgemeyen sevgili ailemin değerli üyeleri annem Hafize, babam Süleyman ve ağabeyim Ahmet YAPICI'ya sonsuz teşekkürler ederim. Son olarak, hiçbir zaman yardımlarının, sabrının ve motive edici tavırlarının eksikliğini hissettirmeyen sevgili nişanlım Gökhan AKAR'a çok teşekkür ederim.

GİRİŞ

Hedef seçilen bireyi küçük düşürmeye ve buyruğu altına almaya, onun ayağını kaydırmaya ve üzerinde üstünlük kurmaya yönelik olarak gerçekleştirilen, bireysel ve örgütsel sağlık ve güvenlik açısından risk yaratan, kabul edilemez ve tolerans gösterilemez bir davranış olan sistematik yıldırma günümüzde çalışanların işyerinde karşı karşıya kaldıkları önemli bir örgütsel sorun haline gelmiştir. Ülkeler bazında işyerinde sistematik yıldırma olgusuyla karşılaşılma sıklığına rakamsal olarak bakıldığında durumun ciddiyeti daha iyi anlaşılabilir. Örneğin, İsveç'te nüfusu temsilen yapılan bir araştırmaya göre 4.4 milyon çalışandan 154.000'i, yani toplamda çalışan işgücünün %3.5'i işyerinde sistematik yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu orana göre 30 yılın ortalamasında her dört çalışandan birinin, kariyerlerinde en az yarım yıl yıldırma maruz kalma riski taşıdığına dikkat çekilmektedir (Leymann, 1996, s.175). Bilgel ve arkadaşlarının (2006, s.226) çalışmasında, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde işyerinde sistematik yıldırmanın görülme oranı %9 olarak belirtilmiştir. Amerika'da ise, her beş çalışandan birinin sistematik yıldırma uğradığı saptanmıştır. Çobanoğlu'nun (2005, s.13) yaptığı araştırmalar sonucunda da ülkemizde yıldırma mağdurlarının oranının %20'lerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Başka bir araştırmaya göre ise, ülkemizde işyerinde sistematik yıldırma uğrama oranı özel sektörde %90, kamu sektöründe %60'lar civarındadır (mobbing-turkiye.com).

Çalışma yaşamında kişiler arası ilişkileri düzenleyen işyeri kurallarının olmadığı örgütlerde, etik değerler kaybolabilmekte; iletişim ve ilişkiler özelleşerek keyfiyet kazanabilmektedir. Günümüzde yaşanan hızlı sosyal değişimlerin etkisiyle oluşan sosyal dejenerasyonlar, sınırsız kazanma hırsı, duyarsızlaşma eğilimi, değerlere bağlılığın azalması, bencilliğin artması, güçlü olanın zayıf olanı ezmeye çalışması ile kişisel ve örgütsel kaynaklı birtakım faktörlerin etkileşimi sonucunda çalışma ortamında, yıkıcı etkileri olan çatışmalar yaşanabilmektedir. Bir dönüşüm sürecinden sonra da söz konusu çatışmalar yerini yıldırma bırakabilmekte, sistematik ve sürekli olarak uygulanan yıldırma ise, işyeri terörüne dönüşerek içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir.

Özgüvenine ve özsaygısına yöneltmiş bir tehdit ve işyerinde kronik stres faktörü olan yıldırmadan kurtulmanın tek yolunu istifa etmekte görmeye başlayan mağdur, korku ve ihanete uğramışlık hissine kapılabilmekte, kimseye güvenememekte ve kimsenin de kendisine inanmayacağını düşünebilmektedir. Örgütlerde kişiler arası ilişkilerin zedelenmesi, örgütsel performansın düşmesi, iş tatmininin azalması ve personelin işi terk etmesi gibi sorunlara yol

açabilen ve psikoloji temelli bir kavram olan sistematik yıldırmanın, yönetim bilimi açısından incelenmesinin, örgütler ve personelleri açısından son derece önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu düşünce ile söz konusu çalışmada, işyerinde sistematik yıldırma (mobbing) olgusuna karşı farkındalık yaratmak, sistematik yıldırmanın oluşumu ile ortaya çıkış ve devam etme nedenlerini ortaya koymak, sistematik yıldırmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarını gözler önüne sermek ve sistematik yıldırma ile başa çıkabilme yollarını belirleyebilmek amacıyla alan yazın incelenmiştir; Antalya ili tarım sektöründe sistematik yıldırmanın varlığı, yaşanma sıklığı, kimler tarafından yöneltildiği, algılanan nedenleri, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir alan araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, işyerinde sistematik yıldırma kavramı, sistematik yıldırmanın oluşumu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili temel kavramlar ve alan yazın ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, işyerinde sistematik yıldırmanın nedenleri, sonuçları, sistematik yıldırma ile başa çıkma yolları ile sistematik yıldırma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölüm olan alan araştırması kapsamında, Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren özel sektör kurumlarında personelin işyerinde sistematik yıldırma uğrayıp uğramadıkları, bu davranışa maruz kalınıyorsa son bir yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde ne sıklıkta yaşandığı ile bu davranışın kim ya da kimler (amirler, çalışma arkadaşları ve/veya astlar) tarafından uygulandığı, yıldırmanın algılanan nedenleri ve işyerinde sistematik yıldırma ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, aylık ortalama gelir, amirin cinsiyeti, çalışma yaşamında ve söz konusu kurumda geçirilen süre gibi demografik özellikler ile işyerinde sistematik yıldırmanın nedenleri ile boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin söz konusu olup olmadığı da incelenmiştir.

Sonuç bölümünde de algılanan nedenleri sırasıyla örgütsel faktörler, sistematik yıldırma eylemcilerinin kişisel özellikleri, toplumsal faktörler ve mağdurun kişisel özellikleri olarak saptanan sistematik yıldırma davranışına maruz kalma oranının amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltildiği açısından ayrı ayrı ele alındığında düşük olmakla birlikte, genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların yaklaşık olarak yarısının işyerinde sistematik yıldırma uğradığı algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılara en

çok çalışma arkadaşları tarafından sistematik yıldırma davranışında bulunduğu ve bunu amirler ile astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının izlediği saptanmıştır. İşyerinde sistematik yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin iş tatmininin düştüğü ve mağdurlarda işten ayrılma niyetinin olduğu belirlenmiş olmakla birlikte, sistematik yıldırmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin düşük kaldığı görülmüştür. İşlerinden orta derecede tatmin oldukları saptanan katılımcıların, fiili olarak işten ayrılmayı pek de düşünmedikleri belirlenmiştir.

Ulaşılan sonuçlar, araştırmaya katılan küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) niteliğindeki örgütlerin ve Türk toplumunun kültürel özellikleri göz önünde tutularak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, toplumumuzda hakim olan paternalist (pederşahi, babacan, hami, koruyucu) yönetim anlayışı, yönetenler ile yönetilenler arasındaki teslimiyetçiliğe, itaata, sadakate dayalı ilişkiler, aynı düzeyde bulunanlar arasında söz konusu olan yatay ilişkileri yönetmenin güçlüğü ve güç mesafesinin uzun olması dolayısıyla bireylerin, üstleriyle çatışmaktan ve ters düşmekten kaçınmaları dikkate alınmıştır. Ayrıca ülkemizin sosyo-ekonomik koşullarının doğurduğu yaşam mücadelesine, sosyal yaşamda hakim olan kaderci tutuma ve belirsizlikten kaçınma eğilimine bağlı olarak tercih edilen yaşam boyu istihdam uygulamasına ve çalışanların ellerinde olanlarla yetinme psikolojisi içerisine girmelerine de dikkat çekilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR VE ALAN YAZIN

1.1. İşyerinde Sistemik Yıldırma (Mobbing) Kavramı

“Mob” sözcüğü, İngilizce’de kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık, zapt edilemeyen topluluk veya çete anlamına gelmektedir ve Latince’de kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir (Çobanoğlu, 2005, s.19; Tutar, 2004, s.9). “Mob” fiili, ortalıkta toplanmak, toplu halde birine saldırmak, etrafını sarmak, taciz etmek veya rahatsız etmek anlamındadır (Davenport vd., 2003, s.3). “Mob” kökünün eylem biçimi olan “mobbing” ise, psikolojik şiddet, kuşatma, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Oxford Advanced Learner’s Dictionary, s.819; Tutar, 2004, s.9). Leymann (1996, s.165), “mobbing” kelimesini, işyerinde birine karşı cephe oluşturmak, taciz ve psikolojik terör kavramlarıyla açıklamaktadır.

İngiltere ve Avustralya’da işyeri, okul ve askeri örgütlerdeki yıkıcı ve baskıcı davranışları tanımlamak için “bullying” kelimesi kullanılırken, ABD ve Avrupa’da okula ilişkin bu türden davranışlarda “bullying”, işyerine ilişkin davranışlarda ise “mobbing” sözcüğü kullanılmaktadır (leymann.se/c). Kavramların sözlükteki Türkçe karşılıkları, “bullying” kabadayılık ya da zorbalık etmek (Redhouse, 1997, s.23) ve “mobbing” kalabalık halinde hücum etmek ya da saldırmak şeklindedir (Redhouse, 1997, s.108).

Taciz, duygusal taciz, kötü davranış ve kurban etme gibi kelimelerle de ifade edilebilen (Shallcross, 2003, s.1) “mobbing” dilimizde psikolojik şiddet, psiko-terör, duygusal linç, ruhsal taciz, duygusal baskı, zorbalık, yıldırma, bastırma, caydırma, susturma, sindirme, yalıtma, yok sayma, yalnızlaştırma, dışlama ve mağdurun benliğini öldürme gibi anlamlara gelmektedir (Çobanoğlu, 2005, s.11; Tutar, 2004, s.7). “Mobbing” kavramının Batı yazınına yeni giren bir kavram olması nedeniyle Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe yazında bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır ve bu konuda araştırma yapanlar, söz konusu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavramı, “duygusal taciz”, “psiko-terör”, “psiko-şiddet”, “işyeri sendromu/travması/hastalığı”, “örgütsel yıldırma/baskı”, çalışanı işyerinde “yıldırma”ya yönelik her tür “psikolojik saldırı” ve “işyerinde sistemik zorbalık” anlamında kullanmaktadırlar (Çobanoğlu, 2005, s.19; Tutar, 2004, s.11; Yalım, 2005, s.245-256). Söz konusu kavrama karşılık gelen en uygun terimi

sosyoloji, psikoloji ve psikiyatri uzmanları ile yönetim ve dil bilimcilerin ortaklaşa olarak bulabilecekleri düşüncesiyle bu çalışmada “mobbing” kavramı yerine “işyerinde sistematik yıldırma” terimi kullanılmıştır.

1.1.1. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Kavramsal Gelişimi

İşyerlerinde uygulanan psikolojik tacizler konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Alman çalışma psikoloğu Harald Ege'ye göre, 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terim olan “mobbing” yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla kullanılmıştır (Tınaz, 2006, s.10).

Daha sonra 1960'larda Avusturyalı etholog Konrad Lorenz tarafından kullanılan “mobbing” kavramı, hayvan gruplarının ortak davranışlarını tanımlamak amacıyla ele alınmıştır. Lorenz “mobbing” kavramını, küçük hayvan gruplarının, sürü dışındaki daha büyük bir hayvanın tehdidine karşı gösterdikleri saldırı olarak nitelendirmiştir (Leymann, 1996, s.167).

1970'lerde ise, İsveçli bilim adamı Dr. Peter-Paul Heinemann, çocukların okulda ders saatleri içinde birbirlerine karşı olan davranışlarına merak duymaya başlamış ve bu terimi, Lorenz'den esinlenerek, küçük çocuk gruplarının, çoğunlukla tek bir çocuğa karşı olan yıkıcı davranışlarını “mobbing” olarak tanımlamıştır (Leymann, 1996, s.167).

Özellikle 1980'lerden sonra ise “mobbing”, ilk olarak İskandinav psikologlarca işyerlerinde sağlık ve güvenliğin bir faktörü olarak psiko-sosyal boyutta incelenmeye başlanmıştır (Lee, 2000, s.594; Leymann, 1996, s.180; Moayed vd., 2006, s.311; Zapf vd., 1996, s.215). İsveç'te yaşayan Alman çalışma psikoloğu ve tıp bilimcisi Heinz Leymann (1996), 1980'li yılların başında işyerlerinde de Lorenz ve Heinemann'ın tanımladığı davranışlara benzer davranışlar olduğunu fark etmiştir (s.167). Leymann, örgütsel psikoloji açısından incelediği “mobbing” kavramını, işyerinde çalışanların birbirlerini rahatsız, huzursuz ve taciz etmeleri, birbirlerine kötü muamele göstermeleri, kısaca birbirlerine psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanmıştır (s.165). İngilizce'de “mobbing” kelimesi yer almazken, Leymann bilinçli olarak İngiliz ve Avustralyalı araştırmacıların aksine “bullying” yerine, Amerika'da zaten varolan “mobbing” kavramını kullanmayı tercih etmiştir (s.167).

Hayvan gruplarının kendilerini saldırgandan korumak için savunma amacıyla geliştirdikleri bir strateji olan “mobbing”, insanlar açısından değerlendirildiğinde özünde

eylemcinin işini, mevkisini ve pozisyonunu koruma amacı bulunmasına rağmen olumsuzluk içeren ve eylemcilerin kendi çıkarlarına yöneltilen bir tehdit olarak algıladıkları mağdura karşı saldırıda bulunmaları şeklinde uygulanan bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.2. İşyerinde Sistemik Yıldırmanın Tanımı

Psikoloji alanında en etkili sivil toplum örgütlerinden biri olan Uluslararası Psikolojik Stres ve Sistemik Yıldırma Karşı Çıkanlar Birliği'ne göre (The International Association Against Psychological Stress and Mobbing), “eşit veya eşit olmayan güce dayalı olarak bir kişinin sıkça, tekrarlı ve sistemik bir biçimde ayrımcılığa uğraması”na “mobbing” denilmektedir (Groeblichhoff ve Becker, 1996, s.277-278).

Leymann (1996, s.168), işyerinde sistemik yıldırma, “bir bireye, bir ya da birkaç kişi tarafından, sistemik bir biçimde ve sürekli olarak, düşmanca ve ahlaka aykırı bir iletişim yöneltilmesi sonucunda, bireyin aciz ve savunmasız bir duruma itilmesi” şeklinde tanımlamıştır. Operasyonel tanımda, olgunun sık ve tekrarlı olması, kişinin istatistiksel değerlendirmeyle haftada en az bir defa ve en az altı ay boyunca düşmanca davranışa maruz kalması anlamını taşımaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996, s.252). Dolayısıyla işyerinde sistemik yıldırmanın operasyonel olarak tanımlanması üzerinde yoğunlaşan psikologlar, ölçüm için yıldırmanın neden ve nasıl olduğundan çok, sıklığı ve sürekliliği ile ilgilenmektedirler (Leymann, 1996, s.168).

Brodsky (1976, s.2), tacizi “başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler, sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, onu korkutan, yıldırma ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak” anlamında kullanmıştır. Ayrıca tacizin, zihinsel ve fiziksel sağlık ile işçi verimliliği üzerinde ne kadar yaralayıcı ve yaygın etkileri olduğunu vurgulayarak, bu iddiaların gerçek olaylara kıyasla sadece buzdağının su üstündeki bölümü olduğuna inandığını belirtmiştir (Davenport vd., 2003, s.4).

Leymann ve Gustafsson (1996, s.251), “sosyal stres kaynaklarının en aşırısı” olarak nitelendirdikleri sistemik yıldırma, “ya kişinin benliğini öldürüp koşulsuz itaatini sağlamakla ya da kişinin istifasıyla sonuçlanan bir süreç” olarak tanımlamaktadırlar.

Zapf (1999, s.70) ise, yıldırma, “bir kişiden öte, bir grup tarafından ve özellikle bir üst tarafından uygulanan” bir taciz olarak ele almış ve yıldırma davranışında bulunan bireyin, diğer kişileri mağdura karşı örgütleyebildiğinden, hatta üst yönetimin durumu görmezden

gelmesi halinde olgunun örgütsel boyuta ulaşabileceğinden bahsetmiştir. Johnston (2004, s.1) da yıldırma, “gücün kötüye kullanılması” olarak nitelendirmiştir. Kıta Avrupası ve İngiltere’deki yazarlar, yıldırma, mağdurun algısından hareketle, insan hakları temelinde bakarken, Amerikalı yazarlar, kişiler arası taktiksel boyuttan bakmaktadırlar (Rayner, 2002, s.2-5). Daha çok psikologlar tarafından kullanılan, birey ve grup odaklı yaklaşıma göre, mağdurun yıldırma ile ilgili olarak bir ya da birkaç kişiyi sorumlu tutması halinde kişiler arası yıldırma, mağdurun yıldırma ile ilgili olarak herhangi bir kişiyi sorumlu tutmaması halinde ise kurumsal yıldırma söz konusu olmaktadır (Jacobshagen, 2004, s.876; Rayner, 2002, s.12).

Einarsen (2000, s.380) de işyerinde sistematik yıldırma kavramının “çalışanlara üstleri, astları veya onlarla aynı düzeyde olanlar tarafından, sistematik ve tekrarlı bir biçimde uygulanan haksızlığa uğratma, şiddet, her tür kötü muamele ve saldırgan davranış” gibi anlamlara geldiğini belirtmiştir.

Davenport ve diğerlerine göre (2003, s.15), sistematik yıldırma, bir kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan duygusal bir saldırıdır ve bir bireyin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında kurbana karşı etrafında toplaması, sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunulması, ima, alay ve mağdurun toplumsal itibarını zedeleme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratılarak, hedef seçilen bireyin işi terk etmeye zorlanmasıdır.

Arpacıoğlu (2005) da “bir işyerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir ya da birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyet” kapsamındaki “mağdurun olanaklarını, eğitimlerini ve bütçelerini kısıtlama, yükselmesini engelleme, toplantılara çağırılmama, işin bitmesinin mümkün olmayacağı kadar kısa süreler tanıma, önemsiz işleri tekrar tekrar yaptırma, alay etme, bağırma, aşağılama, hakaret etme” gibi her türlü tutum ve davranışı, işyerinde sistematik yıldırma kapsamında değerlendirmektedir (aktaran Yalım, 2005, s.256-262).

Akça ve İrmış (2006, s.183), “yıldırma davranışlarının kavramsal olarak güç farklılığına dayalı, sistematik, tasarlanmış ve ısrarcı bir biçimde karşı tarafı sindirmek ve/veya incitmek, aşağılamak ve hor görmek, dışlamak ve yalnızlaştırmak, yok saymak ve görmezlikten gelmek için yapılan davranışların tümü” olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir.

Sistematik yıldırma, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şekli olarak nitelendiren Tınaz’a göre (2006, s.43), bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi

yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştırıcı birtakım davranışlar (kin gütmek, acımasız ve zalimce davranışlar, kasıtlı kötü niyetli davranışlar, aşağılayıcı davranışlar, örgüt içinde daha yetkili bir konuma gelebilmek için başkalarının sorumluluklarını ellerinden almak gibi) sergilemesi söz konusudur.

Einarsen (2000, s.382), 1976-1994 yılları arasında işyerinde sistematik yıldırma ile ilgili olarak kaleme alınan eserlerden derlediği yıldırma tanımlarını bir tabloda özetlemiştir. Aşağıdaki Tablo 1.1’de Einarsen’in (2000, s.382) işyerinde sistematik yıldırma ile ilişkili olarak derlediği tanımlar yer almaktadır:

Tablo 1.1. İşyerinde Sistemik Yıldıma İle İlişkili Tanımlar

Tarih	Referans	Terim	Tanım
1976	Brodsky	Taciz (Harassment)	Kurbanı tahrik eden, baskı altında bırakan, korkutan, yıldırma veya rahatsız eden ve eziyet etmek, yıpratmak, hayal kırıklığına uğratmak ya da tepki almak amacıyla mağdura karşı yöneltilen tekrarlı ve ısrarcı davranışlardır.
1987	Thylefors	Günah Keçisi İlan Etme (Scapegoating)	Bir kişinin veya grubun, bir veya birden fazla bireye belli bir zaman zarfında, tekrarlı olarak olumsuz davranışlarda bulunmasıdır.
1989	Matthiesen, Raknes, Rrökkum	Sistemik Yıldıma (Mobbing)	Bir veya daha fazla kişinin, iş grubu içinde hedef seçtikleri bir veya daha fazla bireye karşı yönelttikleri tekrarlı ve sürekli olumsuz davranışlardır.
1990	Leymann	Sistemik Yıldıma (Mobbing), Psikolojik Terör (Psychological Terror)	Bir veya birkaç kişi tarafından, yalnızca bir kişiye sistemik bir yolla yöneltilen düşmanca ve ahlak dışı iletişim biçimidir.
1990a	Kile	Sağlığı Tehdit Eden Liderlik (Health Endangering Leadership)	Bir yönetici tarafından, açık veya gizli bir biçimde, sürekli olarak uygulanan ve uzun süre devam eden, alçaltıcı ve rahatsızlık verici davranışlardır.
1991	Wilson	İşyeri Travması (Workplace Trauma)	Bir işveren veya yönetici tarafından uygulanan, süreklilik arz eden, kasıtlı olarak yapılan ve kurbanda işyerine karşı yabancılaşma hissi yaratan kötü niyetli davranışlardır.
1992b	Adams	Zorbalık (Bullying)	Özel sektörde veya kamuda ısrarla sürdürülen, kurbanı utandıran ve küçük düşüren, hakaretler, eleştiriler ve mağdurun kişiliğini suistimal etmeye yönelik davranışlardır.
1993	Vartia	Taciz (Harassment)	Bir bireyin, bir kişi veya grup tarafından uzunca bir süre ve tekrarlı olarak yöneltilen olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
1994	Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck	Taciz (Harassment)	Bahaneler yaratılıp mağdura fiziksel ve daha çok ruhsal ızdırap verilmesi ve kurbanın kendini savunmasının engellenmesi suretiyle tekrarlı olarak rahatsız edilmesidir.
1994	Ashfort	Adi Zorbalık (Petty Tyranny)	Bir yöneticinin sahip olduğu gücü ve yetkiyi, kendini yüceltmek adına astlarını aşağılamada, onları anlayıp dinlemeden keyfi olarak cezalandırmada ve onlara karşı saygısızca davranmada kullanması eylemidir.

Kaynak: Einarsen S., “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, V.5, N.4, (2000), 379-401.

İşyerinde sistematik yıldırma ile ilgili tanımlarda mağdurun olumsuz davranışlara maruz kalması, kendisine yöneltilen saldırılara dayanmakta ve karşı koymakta güçlük çekmesi, bu yıkıcı davranışların mağduru dışlamaya yönelik olması ve mağdur üzerinde olumsuz etkiler bırakması ile taraflar arasında güç dengesizliğinin bulunması, gücün kötüye kullanılması ve kurumsal kimliğin kullanılması ile güçlünün güçsüz üzerinde yaptırımının bulunması üzerinde durulmakta (Einarsen, 2000, s.382; Johnston, 2004, s.1; Lee, 2000, s.593; Leymann, 1996, s.168; Mikkelsen ve Einarsen, 2001, s.407; Rayner vd., 1999, s.12) ve yıldırmanın belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli, sıklıkla, tekrarlı, sürekli ve kasıtlı olarak uygulanan sistematik saldırganlık davranışı özelliği taşıdığına dikkat çekilmektedir (Einarsen, 1999, s.18; Jacobshagen, 2004, s.874; Leymann, 1996, s.168; Salin, 2003b, s.1214).

1.1.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma ve Benzer Kavramlar Arasındaki İlişki

Yazında “mobbing” kavramı kendisiyle benzer özellik gösteren saldırganlık, şiddet ve psikolojik şiddet, zorbalık (bullying), gölge taciz (stalking), stres, çatışma, taciz ve ayrımcılık gibi kavramlarla bağlantılı olarak ele alınmakla birlikte nedenleri, ortaya çıkış şekilleri ve sonuçları bakımından söz konusu kavramlardan ayrılmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.171; Leymann, 1996, s.169; Tutar, 2004, s.26). Yapılan araştırmalarda yıldırma genellikle stres ve çatışma olguları ile birlikte ele alınmış olup stres boyutu, çatışma boyutundan daha çok incelenmiştir (Zapf ve Gross, 2001, s.498).

1.1.3.1. Saldırganlık, Şiddet ve Psikolojik Şiddet

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış olan saldırganlık ve şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal faktör ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Bu nedenle saldırganlık dürtüsünü ve şiddet olgusunu tanımlamak ve ortaya çıkarmak kolay olmamaktadır (Kocacık, 2001, s.1).

Türk Dil Kurumu (TDK) Türkçe Sözlük’te (1998, s.1895), kışkırtan olmadan başkasına saldıran ve yapısında saldırma özelliği olan saldırgan bireyin, kendi düşünce ve davranışlarını karşısındakine zorla benimsetme çabası olarak tanımlanan “saldırganlık” olgusu, Kağıtçıbaşı’na göre (2004, s.34-352), hayal kırıklığı ve engellenme duygusu gibi tetikleyici nedenlerle birine ya da birşeye zarar ve acı vermek amacıyla yapılan davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Herhangi bir davranışın, saldırgan bir davranış olup olmadığını anlayabilmek için niyetin önemini vurgulayan tanımlamalarda, davranışın başkasına zarar

vermek amacıyla yapıldığında, saldırgan bir davranış olarak tanımlanabileceğine dikkat çekilmektedir (Djurkovic vd., 2004, s.471; Kağıtçıbaşı, 2004, s.348; en.wikipedia.org/a).

Saldırganlık sürecinin bir çıktısı olarak nitelendirilen (Djurkovic vd., 2004, s.471) şiddet kavramı ise, kısaca sertlik, sert ve katı davranış, kaba kuvvet kullanma olarak tanımlanırken, insanları sindirmek, korkutmak ve bastırmak için yaratılan durum ya da girişimler, şiddet olayları kapsamında ele alınmaktadır (Ünsal, 1996, s.29).

İçgüdüsel, dürtüsel ve toplumsal kaynaklı bir davranış olarak gerçekleşebilen saldırganlığın, canlıların temel içgüdülerinden biri olduğunu ve belirli ölçüler içinde kaldığında, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli davranışların kaynağı ve itici gücü olduğunu belirten Köknel'e göre (2000, s.20), şiddet "kırgınlık, öfke, kin, nefret ve düşmanlık gibi duygu durumlarının etkinlik kazandığı bir saldırganlık biçimi" olarak değerlendirilmektedir.

Şiddet, bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, onu iradesinin dışında bir davranışta bulunmaya zorlamaktır. Burada şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilmektedir. Kısaca, bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek, fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddet olarak nitelendirilebilmektedir (Artun, 1996, s.29; Gill, 2002, s.71; canaktan.org).

Şiddet olgusu kendini çok farklı biçimlerde gösterebilmektedir. Baskı, eziyet, korkutma, sindirme, saldırma, zorbalık uygulama, öldürme, cezalandırma, başkaldırı her toplumda derece derece fakat sürekli rastlanan şiddet türleridir. Kişiler, başkalarına şiddet uygulayabildiği gibi kendilerine karşı da şiddet uygulayabilmektedirler. Kişinin kendisine karşı yönelttiği şiddetin en aşırı örneği, intihar olarak karşımıza çıkmaktadır (Tutar, 2004, s.14).

Dar anlamda şiddet, fiziksel şiddeti tanımlamaktadır. Fiziksel şiddet ise, insanların bedensel bütünlüğüne karşı dışarıdan yöneltilen sert ve acı verici bir edimdir. Geniş anlamda şiddet ise, insan üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkileri açıkça ölçülemeyen, dolaylı biçimde hissedilen psikolojik şiddet şeklinde olabilmektedir (canaktan.org). Fiziksel her tür saldırı şiddet tanımı içinde değerlendirilirken, fiziksel olmayan kimi davranış ve tutumlar da psikolojik şiddet tanımı içinde değerlendirilmektedir. Psikolojik şiddet, bireyin psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen, onu üzen, kendisini baskı ve tehdit altında hissetmesine

neden olan her türlü saldırgan tutum ve davranıştır (Tutar, 2004, s.13-14). Psikolojik şiddet, işyerinde belirli kişi ya da kişilerin hedef seçilmesiyle ve onlara saldırılarla başlayan bir süreçtir (Salin, 2003b, s.1216; Tutar, 2004, s.29).

Şiddet olgusu, bir algı sorunu olması nedeniyle psikolojik, ahlaki, yasal ve ekonomik şiddet gibi farklı biçimlerde ele alınabilmektedir. Şiddet algısı ise görecelidir. Yani aynı tutum ve davranışlar, kişilik tipleri bakımından farklı şekillerde algılanabilmektedir. Bir işyerinde hangi davranışların şiddet olarak kabul edildiği, çalışanların kültürel ve inanç yapılarına, değer yargılarına ve kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Şiddetin işyerinde ve toplumsal yaşamda nasıl sunulduğu ve nasıl kabul gördüğü büyük önem taşımaktadır. Şiddet, şiddete maruz kalanlar tarafından meşru olarak görülüyorsa, şiddet olmaktan çıkarak, bir alışkanlığa, hatta töreye dönüşmektedir. Bundan daha önemlisi şiddet genellikle bir yaşam biçimi olarak benimseniyorsa, sorun olarak görülmemekte, bir yönetim tarzı ve üslubu olarak değerlendirilmektedir. Bu gibi durumlarda şiddet, sorun çözmenin bir aracı olarak kabul görmektedir (Tınaz, 2006, s.38; Tutar, 2004, s.14-15).

1.1.3.2. Zorbalık (Bullying)

“Bullying” kavramı, Dan Olweus’un okul çocuklarının birbirlerine uyguladıkları hem fiziksel hem de psikolojik şiddet üzerine yaptığı incelemelerle popüler olmuştur (Leymann.se/c). “Mobbing” psikolojik saldırı, psikolojik şiddet, psiko-terör, duygusal saldırı gibi anlamlara gelirken, “bullying”, “mobbing”ten farklı olarak psikolojik saldırının yanında fiziksel saldırı ve tehdit anlamına da gelmektedir (Leymann, 1996, s.167).

“Bullying” daha çok çocukların, okul ortamında birbirlerine yaptıkları fiziksel saldırıyı, kabadayılık davranışını ve tehdidi anlatmaktadır. Fiziksel saldırı ise, işyerlerinde nadiren karşılaşılan bir olgudur. Dolayısıyla “mobbing” kavramı ile ifade edilmek istenen, işyerinde grup suistimali yaparak, kurbanı sosyal yalıtıma tabi tutma gibi daha karmaşık davranışlardır (Davenport vd., 2003, s.11; Leymann, 1996, s.167). Leymann (1996, s.167), “bullying” kavramını okullarda çocuklar ve gençler arasındaki davranışları açıklamak için ve “mobbing” kavramını da yetişkin insan davranışlarını açıklamak için kullanmayı tercih etmiştir.

“Mobbing”, kamu kurumlarında ve özel sektör örgütlerinde, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozan, onların işten uzaklaşmasına ya da uzaklaştırılmasına neden olan her türlü kaba davranış olarak tanımlanırken, “bullying”, daha güçlü bir kişi ya da grup

tarafından, daha zayıf kişi veya kişilere karşı yapılan ve sürekliliği olan psikolojik veya fiziksel baskı anlamına gelmektedir (Johnston, 2004, s.1; Tutar, 2004, s.10; Zapf, 1999, s.70).

1988 yılında BBC’de yapılan programlarda söz konusu olguya karşı kamuoyunun dikkatini çeken ilk isim olan İngiliz gazeteci Andrea Adams (1992, s.38), “bullying” kavramını genelde yönetimin desteğini alarak “sürekli kusur bulma” ve “bireyi küçük düşürme” anlamında kullanmaktadır.

Örgütlerde “mobbing” veya “bullying” uygulamalarını, zayıf yönetim ve duygusal zekadan mahrum yöneticilerin neden olduğu bir örgütsel hastalık biçimi olarak değerlendiren Tutar’a göre (2004, s.12), “mobbing” hedef seçilen kurbanı işyerinden uzaklaştırmak amacıyla caydırma, sindirme, izole etme, mağdurun benliğini öldürme gibi anlamlara gelirken, “bullying” söz konusu tutum ve davranışların biraz daha kaba şeklini uygulamak anlamına gelmektedir (s.9).

Tınaz (2006, s.15) da “bullying” olgusunun, kaba davranış ve söz olarak uygulanırken, “mobbing” olgusunun, her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır.

Kimi yazarlar tarafından, kurbanı yönelik olarak, parasını alma, eşyalarına zarar verme, vurma ve tekmeleme gibi açıktan yapılan saldırılar “bullying” olarak değerlendirilirken (Bosworth vd., 1999, s.342-343; European Community European Social Fund, 2001, s.9), kimi yazarlar tarafından ise “doğrudan (fiziksel) yıldırma” olarak ele alınmaktadır (Einarsen, 2000, s.383). Bunun yanı sıra somut bir kanıtı olmayan, kızdırma, alay etme, lakap takma, tehdit etme, dedikodu yapma, toplumsal olarak dışlama, gruptan dışlama ve etkinliklere seçmeme gibi düşmanca davranışları “mobbing” ya da “dolaylı (duygusal) yıldırma” olarak nitelendiren yazarlar da söz konusu olmaktadır (Bosworth vd., 1999, s.342-343; European Community European Social Fund, 2001, s.9; Hansen vd., 2006, s.63).

Yıldırma bir psikolojik şiddet veya psiko-terördür; ancak şiddetten söz edildiğinde, genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet akla gelmektedir. Oysa şiddet sadece kaba biçimi ile fiziksel olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik olabilmektedir. Şiddetin soyut ve inceltmiş biçimi olan “mobbing”, fiziki şiddetten (bullying) daha tehlikeli ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir (Westhues, 2002, s.32). “Bullying”in aksine “mobbing” sadece duygusal veya psikolojik şiddet iken, sonuçları hem psikolojik hem

de fiziksel olabilmektedir (Shallcross, 2003, s.4). “Bullying”, şiddet ve saldırganlıktan farklıdır; şiddet ve saldırganlık sistematik olmamasına rağmen, “bullying” sistemli ve tekrarlanarak gerçekleşen bir durumdur. Bu davranışı yapanlar ile bu davranışa maruz kalanlar arasında bir güç dengesizliği vardır (Einarsen, 2000, s.383).

“Bullying” kavramı, İngiltere ve Avustralya ülkelerinde kullanılırken, “mobbing” kavramı Almanya ve İskandinav ülkelerinde tercih edilen bir kelime haline gelmiştir (Rayner, 2002, s.1). “Mobbing” teorik olarak bir grubun, bir kişiye yönelik olarak uyguladığı psikolojik saldırı şeklinde tanımlanırken, “bullying” daha çok bir kişinin, başka bir kişiye karşı özellikle de bir üstün, bir asta karşı yönelttiği psikolojik şiddet olarak kendini göstermektedir. Ancak yapılan alan araştırmalarında teorik iddiaların aksine söz konusu iki kavram arasında belirgin bir fark olmadığı, “bullying” kelimesinin karşılığı olarak yıldırma kavramının diğer kavramları tek bir kavram altında birleştirdiği (Fox ve Stallworth, 2005, s.439) veya onlarla aynı anlamlara geldiği (Einarsen, 1999, s.17) ileri sürülmekte ve bu nedenle “bullying” ve “mobbing” kavramları birbiriyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Zapf, 1999, s.70). Arpacıoğlu (2005) da tek kişi tarafından uygulanan yıldırma davranışlarını “bullying (bireysel zorbalık)” olarak nitelendirirken, örgütlenerek yapılan yıldırma davranışlarını “mobbing (çete halinde yapılan zorbalık)” olarak değerlendirmektedir (aktaran Yalım, 2005, s.263).

1.1.3.3. Gölge Taciz (Stalking)

“Stalking” kavramı, hedef seçilen kurbanıya yöneltilen, takip etme, gözetleme, tehdit savurma, tedirginlik verme ve taciz etme şeklindeki kasıtlı, planlı, tekrarlı, ısrarcı ve kötü niyetli davranışları tanımlamaktadır (Blaauw vd., 2002, s.50; Melton, 2007, s.347; Sinwelski ve Vinton, 2001, s.46).

Çobanoğlu’nun (2005, s.172), ‘gölge taciz’ ya da ‘gizli taciz’ olarak nitelendirdiği “stalking” olgusu, belli bir kişinin üzerine yoğunlaşan, korku hissi uyandıran, fiziksel ve ruhsal sıkıntılar yaratan, tekrar eden, kötü niyetli ve kasti olarak yapılan davranışları içermektedir.

Telefon ya da mesaj yoluyla rahatsızlık verme, sözlü ya da yazılı tehditler savurma, anlamsız ve yersiz iletişim kurma çabaları içine girme, gözetleme, yakın mesafeden takip etme, ev, araba ve özel eşyalara zarar verme şeklindeki davranışlar yoluyla yöneltilen “stalking” (Blaauw vd., 2002, s.51; Melton, 2007, s.349; Sinwelski ve Vinton, 2001, s.49;

sexualharassmentsupport.org; en.wikipedia.org/b), ilk bakışta “mobbing”e benzer özellikler gösteriyormuş gibi görünse de birtakım yönleriyle bu olgudan ayrılmaktadır. Ancak “stalking” ile pekiştirilmiş “mobbing” vakalarına da rastlanabilmektedir.

Gölge taciz, genellikle işyeri dışında oluşan bir saldırı türü olmakla birlikte kurban, eylemcinin kimliği konusunda net bir bilgiye sahip olmayabilmektedir. Sapık ruhlu kişilerin uyguladıkları bir saldırı şekli olan ve genellikle cinsel taciz ile sonuçlanan “stalking”de, tacizcilerin çoğu mağduru yakından tanıyan işyeri dışından kimseler olmaktadır. “Mobbing” olgusunda eylemcinin birtakım kişilik bozuklukları sonucunda hedef seçilen kurbanı uygulanan saldırı ve baskılar yolu ile kişinin işyerinden uzaklaştırılması amaçlanmakta iken, “stalking” tamamen sapık bir tutkunun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.173-179).

1.1.3.4. Stres

Stres kavramı, Hans Selye tarafından yapılan araştırmalar sayesinde yazına kazandırılarak, “bir bireye yöneltilen etkilere karşı gösterilen spesifik olmayan tepki” şeklinde tanımlanmıştır (Selye, 1974, s.29). Robbins (1993, s.635) de stres tanımını yaparken, kişilerin kısıtlanmaları ve beklentilerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan duygusal ve olumsuz tepkilere dikkat çekmiştir. Cüceloğlu’na göre (1999, s.321), stres “bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir.” Eren ise (1998, s.224), stresi “bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumu” olarak tanımlamaktadır.

Stres, işyerinde sistematik yıldırma ile ilişkili bir kavram olmakla birlikte yıldırmanın, stresin bir kaynağı mı yoksa bir sonucu mu olduğu konusu net değildir (Leymann, 1996, s.169). Örgütte hakim olan olumsuz iklim, kişiler ve gruplar arası çatışmalar gibi sosyal stresörlerin en tehlikeli türü olan yıldırma, işyerindeki kronik stres faktörü olarak görülmektedir. Çünkü yıldırma, örgütte normal işleyiş düzenini bozarak ani değişikliklere yol açmaktadır. Dolayısıyla bireyler yeni duruma uyum sağlayabilmek için stresle ilk tepkilerini göstermektedirler. Ayrıca sistematik yıldırma sendromunu oluşturan haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, dedikodular vb. davranışlar ile çalışma ortamındaki olumsuz psikososyal koşullar güçlü stres faktörleri arasında yer almaktadır. Dahası psikosomatik rahatsızlıklar üzerinde zaman baskısı, örgütsel sorunlar, belirsizlik, çevresel faktörler ve kaza riski gibi iş ile ilgili

stresörler, sosyal stresörlerden daha fazla etkili olsa da depresyon ve kaygı üzerinde sosyal stresörler daha etkili olmaktadır. Böyle bir durumda, çalışanlar tarafından nasıl analiz edileceği bilinmeyen sosyal stres faktörleri dolayısıyla işyerinde kişiler arası ilişkiler bozulabilmekte, bireyler birbirlerini suçlar hale gelebilmekte ve tüm bunlar başka stres faktörlerinin oluşmasına neden olabilmektedir (Leymann, 1996, s.169; Tutar, 2004, s.72; Zapf vd., 1996, s.216).

Yıldırma işyerinde sosyal stresin kaynaklarından biri olarak gören Zapf ve arkadaşları (1996, s.217) ile Zapf ve Gross (2001, s.498) işyerinde sistematik yıldırma ile işyerindeki diğer sosyal stres kaynakları arasında birtakım farklılıklar olduğunu belirtmektedirler. İşyerindeki sosyal stres kaynakları günlük olarak ortaya çıkarken, yıldırma sistematik bir şekilde uygulanmaktadır. Yine sosyal stres kaynaklarının oluşum sıklığı değişkenlik gösterebilirken, yıldırma uygulamaları operasyonel tanımdan hareketle süreklilik göstermektedir. Ayrıca sosyal stres örgütteki bütün çalışanları etkileyen ve eşit veya eşit olmayan güç yapısından kaynaklanan bir olgu iken, yıldırma yalnızca belli bir kişiyi hedef alan ve daha çok eşit olmayan güç dengelerinden kaynaklanan bir olgu olarak tanımlanmaktadır.

1.1.3.5. Çatışma

Örgütsel çatışma, örgütteki kişiler arası anlaşmazlıktır ve işyerinde sistematik yıldırma gibi taraflar üzerinde sistematik, sık sık ve sürekli bir baskı yaratmamaktadır. Dolayısıyla yıldırma, çatışmanın çözümlenememiş ve daha da şiddetlenmiş hali olarak görülebilmektedir (Leymann, 1996, s.168-169; Salin, 2003b, s.1219; Zapf ve Gross, 2001, s.497). Örgütsel değişim, yenilik ve dinamizm açısından kurumlarda çatışmaların olması gerekli ve doğaldır. Ancak iletişimsizliğin beslediği çözümlenmemiş bir çatışma, yıldırmanın ilk işaretlerini su yüzüne çıkarabilmektedir. Bu aşamadan sonra kişi kendisini altüst olmuş, gergin ve depresif hissedebilmektedir. Bireyin fiziksel sağlığı da bu durumdan etkilenebilmektedir. Dolayısıyla yıldırma süreci başlamakta ve verimlilik azalışı, duygusal endişelerin yaşanması, hastalık izinlerinin artması gibi tatmin edici olmayan performans göstergelerinin ortaya çıkması ile birlikte şiddetlenebilmektedir. Üst yönetimin olumsuz tutumu ile çatışma daha da tırmanabilmektedir. Mağdurun zihinsel ve fiziksel sağlığı bozulabilmekte ve yoğunlaşmış bir yıldırma süreci yaşanabilmektedir. Çatışmanın artarak devam etmesi, mağdurun rahatsızlıkları dolayısıyla üretkenliğinin ve iş tatmininin azalması, istifa ya da kovulma ile sonuçlanabilmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.563; Davenport vd., 2003, s.133; Einarsen,

2000, s.390; Koçel, 2003, s.664; Zapf, 1999, s.72). Örgütsel çatışma ve işyerinde sistematik yıldırma ilişkisinin aşamaları aşağıda Şekil 1.1’de görülmektedir:



Şekil 1.1. Örgütsel Çatışma ve İşyerinde Sistematik Yıldırma İlişkisinin Aşamaları

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

Çatışma ve işyerinde sistematik yıldırma kavramları birbiriyle ilişkili olmakla birlikte sıklık, süre ve etkileri (psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar) bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Ayrıca sistematik yıldırmanın düşmanlık duyguları ile beslenmesi, ahlaka aykırı olması ve normal düzeydeki bir çatışmanın yararlı olabilme ihtimaline rağmen, yıldırmanın yaralayıcı etkilerinin bulunması da iki olgu arasındaki başka bir yol ayrımını işaret etmektedir. Aşağıdaki Tablo 1.2’de sağlıklı bir çatışma ortamının hakim olduğu bir işyeri ile sistematik yıldırmanın yaşandığı bir işyerinin özellikleri arasındaki farklılıklar yer almaktadır (WHO, 2003, s.15):

Tablo 1.2. Sağlıklı Bir Çatışma Ortamının Hakim Olduğu Bir İşyeri İle Sistematik Yıldırmanın Yaşandığı Bir İşyerinin Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Sağlıklı Bir Çatışma Ortamı	Sistematik Yıldırma Ortamı
Açık roller ve iş tanımları	Belirsiz roller ve iş tanımları
İşbirlikçi ilişkiler	İşbirlikçi olmayan ilişkiler ve direniş
Ortak ve paylaşılan hedefler	Öngörü eksiklikleri
Açık kişiler arası ilişkiler	Belirsiz kişiler arası ilişkiler
Sağlıklı örgüt yapısı	Örgütsel aksaklıklar ve eksiklikler
Ara sıra olan çatışma ve sürtüşmeler	Uzun süreli, sürekli ve sistematik etik dışı davranışlar
Açık ve gerçekçi stratejiler	Belirsiz ve anlamsız stratejiler
Açık çatışma ve tartışmalar	Gizlenen ve inkar edilen çatışmalar
Doğrudan iletişim	Dolaylı, kaçamak ve özensiz iletişim

Kaynak: World Health Organization (WHO), “Raising Awareness of Psychological Harassment at Work”, Protecting Workers’ Health Series, N.4, (2003), 1-38.

Çatışma, kişiler arası olabileceği gibi gruplar arası da olabilmektedir. Yıldırma ise, grup veya kişilerin bir kişi üzerine yönelimidir ve bu durumda kişiler çatışma halinde olmak zorunda da değildir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s.148). Örgütteki bireylerin ve grupların, kendi içlerindeki ya da aralarındaki anlaşmazlıklar veya uyuşmazlıklar şeklinde kendini gösteren bir etkileşim durumu olarak tanımlanabilen örgütsel çatışma (Rahim, 1985, s.81) genellikle şiddet içermemekte ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanmaktadır (Karip, 1999, s.2). Leymann'a göre (1996, s.169; leymann.se/c), örgütsel çatışmanın, işyerinde sistematik yıldırma dönüşmesi, çatışma sürecinden hemen sonra, bazen de haftalar ya da aylar sonra olabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel çatışmanın, sistematik yıldırma dönüşmesini sağlayabilecek en önemli kaynakları, işlevsel ve görevsel bağlılık, kıt kaynakların paylaşımı, görevlerin dağıtımı, örgüt içi güç mücadeleleri, yönetsel belirsizlikler, iletişim engelleri, pozisyon, amaç, değer, algı, çıkar ve kişilik farklılıkları gibi faktörlerdir (Budak ve Budak, 2004, s.564-565; Koçel, 2003, s.669-672; Tınaz, 2006, s.19; Tutar, 2004, s.100). Bu nedenle çatışmanın kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi tespit edebilmek ve çatışmayı sistematik yıldırma dönüşürmeden yönetebilmek çok önem taşımaktadır. Yıldırma söz konusu olduğunda amaç, mağdurun işyerini terk etmesini sağlamak olduğu için mevcut çatışmalar gerçek anlamda ele alınmamakta, önemli olan çatışmanın konusundan çok, kabul görme, takdir edilme, katılım ve saygı görme gibi temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilememesi olmaktadır. Dolayısıyla belli bir çözümde uzlaşma sağlanamamaktadır (Davenport vd., 2003, s.136).

1.1.3.6. Taciz

Yıldırma ile bağlantılı başka bir kavram da tacizdir. Taciz, örgüt içinde uzun yıllardan beri incelenmiş olmakla birlikte genellikle yıldırma ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmış (Einarsen, 1999, s.17; Zapf vd., 1996, s.215) ve daha çok stresle ilişkili olarak ele alınmıştır (Leymann, 1996, s.168). Başkasının canını sıkmak, rahatını kaçırmak, onu yıpratmak, aciz bırakmak, tedirgin etmek, ona eziyet etmek, sıkıntı vermek ve ondan tepki almak amacıyla tekrarlanarak yapılan her türlü tutum ve davranış olarak nitelendirilen taciz genel olarak işyerinde sistematik yıldırma sürecinde en sık kullanılan araçtır ve bireyin zihinsel ve fiziksel sağlığı ile verimliliği üzerinde hasarlar bırakmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.203; Tutar, 2004, s.77). Bu nedenle işyerinde sistematik yıldırma, tacizin daha şiddetli bir biçimi olarak tanımlayan yazarlar da vardır (Zapf vd., 1996, s.215; Zapf, 1999, s.70).

Taciz, kurbanın cinsiyet, yaş, ırk, milliyet, renk, dini inanç, politik görüş, engellilik ve hükümlülük gibi bazı kişisel özelliklerine yönelik olarak gerçekleşirken, yıldırma daha çok

kişilik bozukluklarına dayalı olarak mağduru fiziksel şiddetten, sosyal yalıtıma kadar her tür saldırıya maruz bırakabilen daha geniş kapsamlı bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (McMahon, 2000, s.384; Unison, 2003, s.3). Araştırmacıların dikkatini 1970’lerde çeken cinsel taciz ise (Einarsen, 1999, s.16) genel tacizin özel bir şeklidir ve kadın cinsiyeti bakımından en önemli sistematik yıldırma faktörüdür (Djurkovic vd., 2004, s.487; Einarsen, 2000, s.380; Tutar, 2004, s.77). Ciddi bir sosyal ve örgütsel sorun olan cinsel taciz, “işyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz” olarak tanımlanmaktadır (maksimum.com). Ayrıca işyerinde sistematik yıldırmanın bir çeşidi olarak değerlendirilebilen cinsel tacizi oluşturan davranışın mutlaka cinsel nitelikli olması şart değildir. Cinsel nitelikli olmasa da kadın ve erkeğe cinsiyetinden dolayı yöneltilen imalı, ayrımcı ve istenmeyen her söz ve davranış cinsel taciz olarak değerlendirilebilmektedir (Djurkovic vd., 2004, s.471; Tutar, 2004, s.80).

Avrupa Birliği’ne üye 15 ülkede 1996 yılında yapılan ve bir önceki yılı değerlendiren 15.800 görüşmenin sonucunda, çalışanların %4’ünün fiziksel şiddete, %2’sinin cinsel tacize ve %8’inin de işyerinde sistematik yıldırma maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Chappel ve Di Martino, 1998, s.9). Tınaz’a göre (2006, s.2) de uluslararası düzeyde yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, işyerinde sistematik yıldırma mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır.

Taciz edilen çalışan, kendisini tehdit edilmiş, aşağılanmış, korunmaya muhtaç duruma düşürülmüş, korkutulmuş ve yıldırılmış hissetmektedir. Taciz, iş ortamının güven ve huzurunu bozan, personelin performansını olumsuz etkileyen, iş güvencesinin temelini zayıflatan, iş tatminini azaltan, işe devamsızlığı ve personel devrini arttıran bir olgudur (Quine, 2001, s.73; Salin, 2003b, s.1216; maksimum.com).

1.1.3.7. Ayrımcılık

Uluslararası alan araştırmalarında yıldırma ile birlikte ele alınan bir diğer kavram da ayrımcılıktır. Yıldırma durumunda genellikle yaş, cinsiyet, dini inanç, politik görüş gibi konularda ayrımcılık yapılırsa da sıklıkla etnik ayrımcılık ya da ırk ayrımcılığı bağlamında incelenen olgular da bir yıldırma aracı olarak kullanılmaktadır (Fox ve Stallworth, 2005, s.438; Salin, 2003b, s.1219). Örneğin, Fox ve Stallworth’ün 2005 yılında Amerika’da yaptıkları araştırmada Asyalı, Afrikalı ve Hispanik kökenli çalışanların oransal olarak beyazlardan daha fazla etnik ve genel yıldırma maruz kaldıkları tespit edilmiştir (s.448).

Karacaoğlu ve Reyhanoğlu da 2006 yılında yaptıkları araştırmada KKTC’de sağlık sektöründe çalışan ve 1974 yılından sonra Kıbrıs’a yerleşen Türkiye kökenli vatandaşlar ile Kıbrıs’ta daha önceden yerleşik olan Kıbrıslı Türkler arasında kültürel farklılıklara dayalı kimlik algılamalarından kaynaklanan yıldırma davranışı olup olmadığını araştırmışlar ve yıldırmanın ayrımcılık için gerekli olduğu fakat bunun yeterli olmadığı sonucuna varmışlardır (s.145-149). Yine Özkanlı ve Korkmaz (2000, s.9) ile Healy ve arkadaşlarının (2005, s.247) Türkiye’de akademik personel olarak görev yapan kadınlar üzerinde yaptıkları cinsiyete dayalı ayrımcılık araştırmalarında her ne kadar akademisyenler arasında cinsiyete dayalı bir ayrımcılığın olmadığı ve Lee’nin (2002, s.225) işyerinde sistematik yıldırma ile ilgili olarak kadınların ve erkeklerin deneyimlerini araştırdığı çalışmada, sistematik yıldırma eylemcilerinin ve mağdurlarının hem kadınlar hem de erkekler olabildiği sonucuna ulaşılmışsa da cinsiyet ayrımcılığı yıldırma bağlamında değerlendirilebilecek önemli bir konudur. Amerika’da ve İngiltere’de konaklama sektöründe yapılan araştırmaların işe alımlarda, ücretlendirmede, terfilerde ve eğitimlerde kadınlara karşı ayrımcı davranıldığını ortaya koyması, ayrımcılığın bir yıldırma davranışı olarak değerlendirilmesine örnek teşkil edebilmektedir (Burgess, 2003, s.51; Fernandes ve Cardosa-Cabral, 2006, s.100; Purcell, 1996, s.21). Amerika’da 1995 yılında yapılan bir araştırmaya göre de birçok örgütte kadınların ve azınlıkların kurmay kadrolarda toplanmak suretiyle cam tavan olgusuna maruz bırakılarak yıldırıldığı sonucuna varılmıştır (Jackson, 2001, s.32).

1.2. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Oluşumu

İşyerinde sistematik yıldırma sürecinin ilk adımı psikolojik savaş veya gri propagandayla başlamaktadır. Psikolojik savaşın cephanesi, yalan, iftira, karalama, aşağılama, yok sayma, örgütsel kaynaklardan mahrum bırakma, tehdit, sözlü veya fiziksel sataşma gibi her türlü taciz edici tutum ve davranışlardır. Güçlü olanın, güçsüz gördüğü kurbanı, kontrol altında tutmaya çalıştığı, kendisine itaat etmeye zorladığı ve böylece kişiyi yalnızlığa iterek, kendi kendisinin sonunu hazırlamasına yol açtığı bir davranış biçimi olan propaganda vasıtası ile mağdur, istenen değişikliği yapacak duruma getirilmektedir. Amaç, kişinin psikolojik savaş yenilgisini baştan kabul etmesini sağlamaktır. Çünkü, yenilgiyi kabul etmeyen mağdur, ileride tekrar sorun oluşturabilmektedir. Bu amaç doğrultusunda üç türlü propaganda yapılabilmektedir (Jacobshagen, 2004, s.874; Tutar, 2004, s.20-25; mobbingturkiye.net):

Beyaz Propaganda: Kaynağı belli olan, açıklık ve doğruluk esaslı önem taşıyan ve karalama amaçlı yayınlanan haberleri içeren propaganda türüdür. Yıldırma davranışında

bulunan kişi kendini tanıtmaya ve kabul ettirmeye çalışmaktadır. Malzemesi, yalan haber ve şayialar olmaktadır. Kişinin sadece örgütsel yaşamına yönelmiştir.

Gri Propaganda: Bulanık, kaynağı belirsiz, rivayetleri esas alan, kurbanın fark etmediği ve duyarlılığının öldürülmeyi amaçlandığı psikolojik etkileme davranışıdır. Bu tür propagandada yıldırma davranışında bulunan birey, kendini çok fazla öne çıkarmamaktadır. Mağdur, geniş bir cephede, çok sayıda yıldırma eylemcisi ile mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Kişinin sadece örgütsel yaşamına yönelmiş olan beyaz propaganda, kontrollü tehdit yöntemiyle mağdurun özel yaşamına da yönelmeye başlamaktadır.

Kara Propaganda: Temel amacı, gerçekleri çarpıtarak mağdurun etrafına güvensizlik yaymak ve mağdur aleyhine kamuoyu oluşturmak, dolayısıyla mağduru psikolojik çöküntüye uğratarak benliğinin ölümünü sağlamaktır. Kaynağı bir kişiden çok, bir takımdır. Kaynağın gizliliğine büyük önem verilmektedir. En fazla kadın cinsiyetine yönelmektedir.

Tınaz (2006, s.50), işyerinde sistematik yıldırmanın varlığına işaret eden belirtileri, davranışsal ve fizyolojik düzeyde olmak üzere iki farklı grupta ele almaktadır. Davranışsal belirtiler arasında bireye yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanının dışında işler verilmesi, bireyin işle ilgili tüm önerilerinin reddedilmesi, bireyin her davranışının ayrıntılı bir şekilde gözlenmesi ve kontrol edilmesi gibi eylemler yer alırken, fizyolojik belirtiler arasında ise sıkıntı, panik atak, deri döküntüleri, bulanık görme, boyun ve sırt ağrıları, kalp krizi, titreme, ülser, solunum bozuklukları ve bağışıklık sistemi ile ilgili problemler yer almaktadır.

1.2.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma Süreci

İşyerinde sistematik yıldırma süreci haksız suçlama, küçük düşürme, alay etme, hata bulma, iftira atma, aşağılama, sürekli eleştirme, asıl niyeti gizleme, tehdit etme, sosyal dışlama, iş koşullarını ağırlaştırma, aşırı yük altına sokma, disiplin usullerini kötüye kullanma, örgütün sunduğu bazı olanaklardan yoksun bırakma, örgütsel kaynak kullanımında adaletsiz davranma, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulama yoluyla bir kişiyi işyerinden uzaklaştırmayı amaçlayan kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir (Davenport vd., 2003, s.22; Einarsen vd., 1994, s.381; Jacobshagen, 2004, s.874; Salin, 2003b, s.1215; Tınaz, 2006, s.46).

İşyerinde sistematik yıldırma sendromu genel olarak çalışanların şerefine, imajına, doğruluğuna, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine ve ahlakına saldırıyla başlamaktadır

(leymann.se/c). Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman, kurbanın çevresinde bir güvensizlik halkası oluşmakta ve mesleki kişiliği tartışmalı hale gelmektedir. Yıldırma davranışında bulunan bireyin algılamasına göre de mağdura güvenilmediği takdirde mağdurun kişiliği ve yaptığı iş değersizleşmektedir. Yıldırma sürecinin ikinci aşamasında kurban, olumsuz, küçük düşürücü, aşağılayıcı, utandırıcı, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici bir iletişim tarzıyla ve kontrollü bir gerilim stratejisiyle kronik kaygı ve endişe içinde bırakılmaya çalışılmaktadır. Mağdurun sürekli gerilim altında tutulması ile güçsüz duruma düşmesi, kendini güvende hissetmemesi, öfkeli bir ruh haline bürünerek fevri davranışlarda bulunması ve hata yapması amaçlanmaktadır. Yıldırma sürecinde kaynakları ve yetkileri kısıtlanan, ilerlemesi engellenen mağdurun performansı, yeteneği ve becerisi yüksek olmasına rağmen yürütülen bir karalama politikası ile yetersizmiş gibi gösterilebilmektedir (Einarsen, 2000, s.383; Tutar, 2004, s.16-27).

Yazında işyerinde sistematik yıldırmanın olup olmadığı ile ilgili üç kriter bulunmaktadır (Zapf ve Gross, 2001, s.509). Bunlardan birincisi, yıldırma ile karşılaşılıp karşılaşılmadığıdır. İkincisi ise, yıldırma ile ne sıklıkla karşılaşıldığıdır. Üçüncü kriter de yıldırmanın ne kadar süreyle devam ettiği. Sistematik yıldırma sürecinde kurbanı en fazla etkileyen yıldırmanın sıklığı, tekrarı ve süresi olmaktadır. Çünkü sistematik yıldırma yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça mağdur üzerinde bıraktığı etkiler şiddetlenmekte, hatta uzun süreli yıldırma, mağdurun kişiliğini yıkıma uğratmaktadır (Leymann, 1996, s.168; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.261). Ancak yıldırmanın uygulanmasına ilişkin ortalama süre konusunda yazarlar arasında bir görüş birliği sağlanamamıştır. Örneğin, Leymann (1996) bu sürenin 15 ay, Einarsen ve Skogstad (1996) 18 ay ve Zapf (1999) ise 29 ile 46 ay arasında olduğunu belirtmiştir (aktaran Zapf ve Gross, 2001, s.499). Kimi yazarlar da yıldırma davranışının düzenli ve tekrarlı olmak zorunluluğu bulunmadığını, belli bir sistematığe bağlı olması gerekmediğini; önemli olanın, davranışın bireyi fiziksel ve ruhsal açıdan bunaltmaya yönelik olması ve kasten yapılması olduğunu savunmaktadırlar (Randall, 1997, s.4).

Kontrollü bir gerilim stratejisi ile rahatsız edici davranışların sinsice ilerlemesi ve bir hortum sarmalı şeklinde hızlanması sonucunda, sistematik yıldırma zaman geçtikçe kanser gibi tüm örgüte yayılmakta ve mağdura acı vermeye başlamaktadır (Davenport vd., 2003, s.20; Tınaz, 2006, s.53; Tutar, 2004, s.17). Bireyin uyum düzeyini ve direnme sınırlarını belirleyen sistematik yıldırma dayanma katsayısının herkeste farklı olması dolayısıyla birisi için dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilmekte ve onu psikolojik

olarak yaralayabilmektedir. Sistemik yıldırma, tolere edemeyen mağduru bekleyen son ise, kişisel benlik duygusunun kaybı veya ölümü olmaktadır (Tutar, 2004, s.16).

Örgütlerde yıldırmanın sistemli bir biçimde nasıl yürütüldüğünü bilimsel olarak açıklayan Leymann (fairness-stiftung.de), sistemik yıldırma beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamıştır (Leymann, 1996, s.171; leymann.se/c):

Birinci Aşama – Anlaşmazlık Aşaması: Bu aşamada, süreci tetikleyici kritik bir olay, anlaşmazlık ve sözlü saldırılar görülmektedir. Henüz yıldırma söz konusu olmamakla birlikte, eylemin her an sistemik yıldırma davranışına dönüşebilme riski vardır. Taraflar arasında küçük ve az sayıda çatışmalar yaşanmakta ve saygısız davranışlar baş göstermektedir. Bu nedenle yıldırma, tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilmekte ve mağdur herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmemektedir.

İkinci Aşama – Saldırganlık Aşaması: Bu aşamada yaşanan sözlü taciz, dedikodu, azarlama ve mağdura söz hakkı tanımama gibi saldırgan eylemler ve mağduru baskı altına almak amacıyla uygulanan psikolojik saldırılar, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir.

Üçüncü Aşama – Yönetimin Sürece Katılması Aşaması: Yönetimin isteyerek ya da farkında olmadan bu negatif döngüde işin içine girmesi veya yıldırma sonucunda oluşan duruma el koyması, sorunu resmi/biçimsel bir boyuta taşıyarak, kurbanın örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılmasına sebep olmaktadır. Bu evrede olayın nedenleri tam teşhis edilmeden, ani ve önyargılı kararlar verilmesi ve mağdurun yetkilerinin kısıtlanması yolu ile mağdur saf dışı bırakılmaya çalışılabilir.

Dördüncü Aşama – Mağdurun Suçlanması Aşaması: Bu aşama önemlidir; çünkü kurban, “zor”, “asi”, “muhalif”, “öteki”, “ruh hastası” veya “psikolojik sorunları olan biri” olarak tanımlanmakta ve damgalanmaktadır. Artık kurban, suçlanan bireydir ve yıldırmanın tüm sorumluluğu ona yüklenmektedir. Yönetimin yanlış yargısı ve taraflı tutumu, bu negatif döngüyü hızlandırmaktadır. Yıldırmanın zamanla yoğunlaşması üzerine mağdurda psikolojik rahatsızlıklar baş göstermekte; örgüt içi uyumsuzluk, huzursuzluk ve çatışmalar, iş tatmininde azalmalar, işe geç kalma eğilimleri, devamsızlıklar ve örgütsel sabotajlar yaşanmaya başlamaktadır. Bu durum kurban üzerinde işten ayrılma niyeti oluşturabilir ya da işten kovulma, yer değiştirmeye zorlanma veya zorunlu istifa söz konusu olabilir.

Beşinci Aşama – Mağdurun İşine Son Verilmesi Aşaması: Sistematik yıldırma sarsıntısının, travma sonrası stres bozukluğunu tetiklemesi üzerine işten ayrılmayı düşünen ya da zorla işyerinden uzaklaştırılan mağdurun bu aşamadan sonra da duygusal gerilimleri ve onu izleyen psikosomatik hastalıkları devam etmektedir. Dolayısıyla kurban işi terk etmekle de sistematik yıldırma baskısından kurtulamamakta, sonuçta mağdurda intihar eğilimi bile görülebilmektedir.

İşyerinde sistematik yıldırma sendromunun gelişim evrelerinin, kültürel farklılıklara göre, ülkeler bazında değişiklikler arz ettiği dikkate alındığında, Leymann'ın yıldırma sürecini tanımlarken kullandığı söz konusu bu beş aşamanın, Kuzey Avrupa ülkelerine uygunluk gösterdiği söylenebilmektedir. Akdeniz kültürleri arasındaki benzerlikler göz önünde bulundurulduğunda ise, işyerinde sistematik yıldırma sürecini açıklayabilmek için altı aşamalı “İtalyan-Ege Modeli” kullanılmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.91-95):

Sıfıncı Aşama - Sıfır Yıldırma Durumu: Her örgütte gözlemlenebilen, günlük ve doğal çalışma yaşantısını yansıtan bu aşamada, küçük görüş ayrılıkları, hafif suçlamalar, yüzeysel tartışmalar, henüz kişisel düzeye ingirgenmemiş anlaşmazlıklar, normal ve anlaşılabilir bir çatışma ortamı çerçevesinde yaşanmakta, örgüt içi ilişkilerde bireylerin ruhsal ve psikolojik yapısını tahrip etmekten çok, üstün görünme çabası hakim olmaktadır.

Birinci Aşama – Niyetlenmiş Çatışma Durumu: Kurbanın belirlenmiş olduğu ve tartışmaların iş boyutundan çıkarak özel meselelere taşındığı bu aşamada, üstünlük sağlamaktan ziyade mağduru körelterek yıldırma amaçlanmaktadır.

İkinci Aşama – Yıldırmanın Başlaması Durumu: Mağdurun, günah keçisine dönüştürülmeye çalışıldığı, çalışma ortamında ne olup bittiğini ve kendisine yöneltilen davranışların nedenlerini sorgulamaya başladığı aşamadır. Bu durumda mağdurda henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklar görülmemektedir.

Üçüncü Aşama – İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi Durumu: Maruz kaldığı olumsuz tavırlar sonucunda kendisine olan güvenini kaybetmeye başlayan kurban, uyku bozuklukları, iştahsızlık, hazımsızlık ve işe karşı isteksizlik gibi psikosomatik rahatsızlıklar yaşamaya başlamaktadır.

Dördüncü Aşama – Yönetimin Hatalı Tutumu ve Yıldırma Görmezden Gelmesi Durumu: İyice gün yüzüne çıkan ve uluorta uygulanmaya başlanan sistematik yıldırma davranışlarının, yönetim tarafından yok sayılması ve hatta desteklenmesi, durumu iyice

karmaşık bir hale getirmekte ve mağdurun derin yaralar almasına sebep olmaktadır. Sonuçta yoğun bir depresyon yaşamaya başlayan mağdur, sağlığının bozulması dolayısıyla işe geç gelmeye, sık sık doktora gitmeye ve rapor almaya başlamaktadır. Tüm bunlar, mağdurun performansını olumsuz etkileyebilmekte ve sonuçta yönetim tarafından mağdura uyarı ve disiplin cezaları verilmeye başlanmaktadır.

Beşinci Aşama – Mağdurun Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi Durumu: Yaşadığı travmalar sonrasında sürekli şikayet etmeye ve kendini suçlamaya başlayan mağdur, yavaş yavaş psikolojik ve fiziksel sağlığını yitirmektedir.

Altıncı Aşama – İşten Ayrılma Durumu: İşyerinde sistematik yıldırmanın en son safhası olan bu evrede, mağdurun işten kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da intihar, cinayet ve sabotaj gibi travmatik olaylara başvurması söz konusu olabilmektedir.

Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007 yılında yaptıkları çalışmada, söz konusu sürecin alternatifi olarak aşağıdaki aşamaları ileri sürmüştür (s.3):

Sıfırıncı Aşama: Göze çarpmayan ilişkiler ile normal bir başlangıç seyrinin izlenmesi aşamasıdır.

Birinci Aşama: Eylemci-kurban rollerinin olduğu evredir.

İkinci Aşama: Taraf oluşumu ve taraflar arasında kutuplaşma görülmektedir.

Üçüncü Aşama: Grubun çatlaması ile birlikte kamplaşma dönemine girilmekte ve sorun gittikçe yerleşmektedir.

Dördüncü Aşama: Sorunun genişleyerek, sistem dışına taşması olarak nitelendirilebilen, durumun aileye ve örgütün diğer birimlerine yansması aşamasıdır.

Beşinci Aşama: Formelleşme, tarafsızlaşma ve resmileşme eğiliminin yaşandığı dönemdir.

Altıncı Aşama: Resmi bir karar alınması ve kararın uygulanması ile gelen yeni düzenlemeleri içeren evredir.

Bir anlaşmazlık ya da çatışmanın harekete geçirebildiği yıldırma sendromunun karmaşık bir hal almasının asıl sebebi, çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bunun üzerine gidilmemesidir. Mağdurun, çatışmanın kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması, durumun daha da karmaşık bir hal almasına yol açmaktadır (Leymann, 1996, s.172; leymann.se/c). Taraflarda basit anlaşmazlıkları çözümlenmeye yönelik bir istek olmazsa, yıldırma kışkırtılmış olmakta ve mağdur çözüm aramaya çalıştıkça, yıldırma davranışında bulunan eylemci sorunu başedilemez hale getirmeye çabalamaktadır (Davenport vd., 2003, s.22). Karşılıklı suçlamaların durumu körüklemesi, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmak ve çalışma hayatının kalitesini arttırmak gibi etik bir sorumluluk taşıyan üst yönetimin (Şimşek, 1999, s.78) yıldırma göz yumması ve yıldırma görmezden gelmesi (Zapf, 1999, s.70), hatta kışkırtması ve teşvik etmesi (Jacobshagen, 2004, s.874), sendromun büyümesine ve içinden çıkılmaz bir hal almasına yol açmaktadır. Dolayısıyla kurban, örgütsel gücü arkasına alan çok sayıda kişi karşısında kendisini çaresiz hissetmekte ve yıldırma süreci tamamlanmış olmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.25; Davenport vd., 2003, s.35; Tınaz, 2006, s.141; Tutar, 2004, s.18).

1.2.2. İşyerinde Sistemik Yıldırma Sendromu ve Yıldırma Davranışı Biçimleri

İşyerinde sistemik yıldırma, kişiyi yok sayarak, onu etkisiz kılmak ve iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılmaktadır (Davenport vd., 2003, s.16; Tutar, 2004, s.29). İşyerinde sistemik yıldırma sendromu, üstlerin, eşitlerin ya da astların çeteleşerek, diğer çalışanları örgütlemeleri ve mağdura karşı cephe almaları sonucunda oluşan bir sendromdur ve mağdur için işten uzaklaşma riski taşımaktadır. Bu sendrom sonucunda işten atılma riski ile karşı karşıya kalan ve dolayısıyla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki güvenlik ihtiyacı tehlikeli bir hal alan mağdur zarar görebilmekte, sosyal sorunlar ile fiziksel veya zihinsel sıkıntılar ve rahatsızlıklar yaşayarak, çaresiz bir konuma düşebilmektedir (Davenport vd., 2003, s.22; Westhues, 2002, s.31).

Hedef yapma, köşeye itme, alaya alma, tehdit etme, hata bulma, haksızca ve sürekli olarak eleştirme, iftira etme, çarpıtma, asıl niyeti gizleme, ikiyüzlülük, aşağılama, sosyal olarak zayıflatma, tecrit etme, dışlama, gerçekleşmesi zor iş bitirme tarihleri verme ya da iş bitirme tarihini aniden kısaltma, aşırı yük altına sokma, bilgi saklama, kaynakların, bütçenin ve ödüllerin dağıtımında adaletsiz davranma, performans değerlendirmede objektif olmama, eğitim, gelişim ve kariyer olanaklarını kısıtlama, amirine karşı zor durumda bırakma, disiplin usullerini kötüye kullanma, daha önemsiz bir pozisyona nakletme, haksız yere işten çıkarma gibi her tür rahatsız ve taciz edici eylemde bulunma ve benzeri tutum ve davranışlar yıldırma

olarak değerlendirilmektedir (Clarke, 2002, s.71; Einarsen, 2000, s.383; Lee, 2000, s.593; Namie, 2003, s.6; Rayner ve Hoel, 1997, s.183; Salin, 2001, s.427).

Yıldırma sendromu, çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on farklı faktör içermektedir. Bu on faktörün bileşimi, hedef alınan kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkilemekte ve hastalık, kaza veya intihar sonucu ölüme bile yol açabilmektedir. Söz konusu on faktör şunlardır (Davenport vd., 2003, s.23): Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırılar; olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim; doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması; bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması – “akbabalık”; sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması; hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi; kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onun teslim olmaya zorlaması; kişiyi dışlama niyetiyle yapılması; işyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi; örgüt yönetimi tarafından anlaşılınmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması.

Yapılan araştırmalarda, işyerinde sistematik yıldırma olgusu ve söz konusu olgunun boyutları, tanımsal düzeyde (Archer, 1999; Eriksen ve Einarsen, 2004; Vartia, 1996) veya anket tekniği temelinde (Einarsen ve Raknes, 1997; Niedl 1996; Zapf, 1999) değerlendirilmiştir. Yaygınlık oranı daha yüksek olan tanımsal düzeydeki yöntemlerde, katılımcılara işyerinde sistematik yıldırmanın tanımıyla birlikte süresi ve sıklığı ile ilgili keşfedici sorular yöneltilmektedir. Anket tekniğinde ise, hazırlanan soru formları ile katılımcıların işyerinde sistematik yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri istenmektedir. Ayrıca üçüncü bir yöntem olarak, tanımsal düzeydeki yöntemlerle anket tekniği birlikte (Mikkelsen ve Einarsen, 2001; Salin, 2001) ele alınabilmektedir (aktaran Dikmen, 2005, s.6). Anket tekniğinde ise, iş yaşamında karşılaşılma sıklığı çok fazla olan sistematik yıldırmanın (Coyne vd., 2003, s.210; Yıldırım ve Yıldırım, 2007, s.1445) nasıl, kim tarafından veya kime karşı, ne kadar sıklıkta ve ne kadar süre ile uygulandığı gibi kriterleri esas alarak olgunun istatistiksel ölçümü için ilgili faktörlerin sayısallaştırılmasını olanaklı kılan soru formları kullanılabildiği gibi (Rayner, 2002, s.5-6) işyerinde yıldırmanın var olduğunu belirtenler ile yıldırmaya maruz kaldığını söyleyenler açısından ayırım yapan soru formları da kullanılabilmektedir (Rayner, 1997, s.205).

İşyerinde sistematik yıldırma davranışının varlığına işaret etmekle kalmayıp, söz konusu bu davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şekillerini, olgunun mağdurlarını,

etkilerini ve psikolojik sonuçlarını vurgulayan Leymann (1996, s.170), kırk beş farklı sistematik yıldırma davranışını faktör analizine tabi tutarak, işyerinde sistematik yıldırma davranışlarını beş başlık altında toplamıştır. Söz konusu bu faktörler; kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma, kişinin itibarına yönelik yıldırma, kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma ve kişinin sağlığına yönelik yıldırma davranışlarıdır. Uygulanan saldırı yönteminin seçiminde, kurbanın sosyal konumu, yaşı, söz konusu toplumda hakim olan kültürel özellikler, beklentiler, roller, ahlaki ve insani değerler gibi faktörler etkili olduğu için (Tınaz, 2006, s.151) her sistematik yıldırma sürecinde tüm bu davranışların hepsinin birlikte bulunması şart değildir. Önemli olan, sistematik yıldırma süreci ile karşı karşıya kalan mağdurun damgalanmışçasına, haftada en az bir defa ve en az altı ay boyunca, düşmanca ve etik dışı iletişim yolu ile sonuçta aciz, yardıma muhtaç, savunmasız ve durumla baş edemez hale getirilmesidir (Leymann, 1996, s.168).

İşyerinde sistematik yıldırma davranışlarını beş başlık altında toplayan Leymann'ın (1996, s.170) sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırmaya Zapf ve arkadaşları (1996, s.220) tarafından yapılan çalışmada rastlanmıştır. Zapf ve arkadaşlarının (1996, s.221) araştırmasında Leymann'ın kırk beş maddelik soru formu faktör analizine tabi tutulmuş ve sonuçta yedi faktörlü bir ayırım ortaya çıkmıştır. Zapf ve arkadaşları, işyerinde sistematik yıldırma davranışlarını, kurbanı örgütsel faktörlerle yıldırma, kurbanı sosyal ilişkiler ve sosyal dışlama yolu ile yıldırma, özel yaşama yönelik yıldırma, fiziksel şiddet uygulayarak yıldırma, kurbanın tutumlarına (politik, dini ve milliyete ilişkin tutumlar gibi) yönelik yıldırma, sözlü saldırılar yoluyla yıldırma ve dedikodu yaparak yıldırma olarak yedi faktör altında toplamışlardır. Yine Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi'ni (Leymann Inventory of Psychological Terrorization - LIPT) faktör analizine tabi tutan Niedl (1995), kişisel bütünlüğe yönelik saldırılar, dışlama, doğrudan ya da dolaylı eleştiri, işle ilgili yaptırımlar uygulama, tehdit, cinsel taciz ve özel hayata yönelik saldırılar olmak üzere yedi boyut tespit etmiştir (aktaran Zapf vd., 1996, s.218).

Ashforth (1987), zorba bir davranış biçimi olarak nitelendirdiği işyerinde sistematik yıldırma davranışı ile ilgili olarak keyfi uygulamalar ve itibarını yükseltmeye çalışarak kendini büyütme, astlarını küçümseme, saygısızlık, çatışma çözümünde zorlayıcı bir tutum içine girerek güç kullanma yolunu seçme, cesaretini kırma ve cezalandırma gibi altı faktörden söz etmiştir. Leymann'ın 1992 yılında gerçekleştirdiği deneysel araştırma sonucunda ise, olumsuz bir iletişim, küçümseyici davranışlar, dışlamaya yönelik tutumlar, cezalandırma

amaçlı sıkça değiştirilen görevler ve fiili olarak şiddet uygulama ya da şiddet uygulamakla tehdit etme gibi beş boyut ortaya konulmuştur. Vartia'nın (1993) çalışmasında da iftira atma, sosyal dışlama, az sayıda ya da çok basit görevler verme, tehdit etme ya da eleştirme, fiziksel şiddet uygulama ya da fiziksel şiddet uygulamakla tehdit etme ve mağdurun ruh sağlığı ile ilgili imalarda bulunma üzere altı faktör saptanmıştır. Björkqvist (1992) de eleştirme ve yanlış değerlendirme gibi mantıksal temele dayanan stratejiler ile dedikodu yapma gibi sosyal hilelere işaret etmiştir (aktaran Zapf vd., 1996, s.218). Baron ve Neuman'ın (1998, s.458), devlet hastaneleri, perakendeciler, üretim işletmeleri, finansal hizmet kurumları, restoranlar, hükümet ve yerel yönetimler gibi özel sektör ve kamu kurumu örgütlerinden 250'si kadın ve 202'si erkek olmak üzere toplam 452 katılımcı ile yaptıkları araştırmada ise, sözlü, dolaylı ve pasif olarak yöneltilen gizli saldırıların, fiziksel, doğrudan ve aktif olarak yöneltilen açık saldırılara oranla daha yaygın olduğu saptanmıştır. Aytaç ve arkadaşları (2005, s.335) da kişisel tehdit ve dışlama gibi sistematik yıldırma davranışlarının daha az görüldüğünü ifade ederek, kişisel tehdit türündeki sistematik yıldırma davranışları kapsamına giren fiziksel saldırı ya da kişinin mallarına zarar verme davranışlarının çok nadir yaşandığına dikkat çekmişlerdir.

Rayner ve Hoel'in (1997, s.183) sınıflamasında mesleki yeterliliklere yönelik saldırılar (görüşlerine değer vermeme, herkesin önünde mesleki açıdan aşağılama, işine yeterli özen ve çaba göstermemekle suçlama), kişinin bireysel duruşuna yönelik saldırılar (lakap takma, onurunu kırma, gözdağı verme, yaşından dolayı hor görme), dışlamaya yönelik saldırılar (fırsatlara erişimini önleme, fiziksel ve sosyal dışlama, bilgi edinmesini önleme), aşırı iş yükü yüklemeye yönelik saldırılar (aşırı baskı, gerçekleşmesi zor iş bitirme tarihleri verme, gereksiz yere önünü keserek yükselmesini önleme) ve mağdurun dengesini bozmaya yönelik saldırılar (yapılması gerekenlere itibar etmeme, anlamsız görevler yükleme, sorumluluğunu elinden alma, sürekli olarak hatalarını hatırlatma, başarısızlığa zemin hazırlama) gibi davranışlar yer almaktadır.

Hansen ve arkadaşlarının (2006, s.63) araştırmasında da yıldırma davranışının işe (mağdurun işini yapmasını zorlaştıran yıldırma davranışları vb.) ve kişiliğe (hakaret etmek, dedikodu yapmak, iftira etmek ya da cinsel taciz gibi) yönelik olarak iki boyutta ortaya çıktığı saptanmıştır.

Karacaoğlu ve Reyhanoğlu ise 2006 yılında yaptıkları çalışmada genel yıldırma soru formunda yer alan değişkenleri, özel yaşama yönelik yıldırma, görevin yapılmasına yönelik yıldırma, kurbanı aşağılamaya yönelik yıldırma, sözlü ve fiziksel yıldırma, dışlama, iletişim

kurmamaya yönelik yıldırma ve kişisel gelişimi engellemeye yönelik yıldırma olarak yedi faktörle sınırlandırmışlardır (s.163).

Özarallı ve Torun'un (2007, s.942-943), yıldırma ile çalışanların kişilik özelliklerinden öz yeterlilik ve öz saygı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla bankacılık, otomotiv, eğitim, bilgi teknolojileri ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren 200 kamu kurumu ile özel sektör işletmesi çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ise, İşyeri Zorbalığı Soru Formu'na uygulanan faktör analizi sonucunda ifadeler işe ve kişiliğe yönelik yıldırma davranışları olarak iki ayrı faktör altında toplanmıştır. Ayrıca işe yönelik yıldırma davranışının, kişiliğe yönelik yıldırma davranışından daha fazla yöneltildiği sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu faktörlerden işe yönelik yıldırma davranışları "Mesai saatleri dışında çalışmaya zorlanıyorum", "İşimle ilgili gerekli bilgilere ulaşmam engelleniyor" ve "Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılıyorum" gibi ifadeleri içerirken; kişiliğe yönelik yıldırma davranışları ise "İşyerimde benimle iletişim kurulmuyor", "Bana selam verilmiyor", "Hakkımda dedikodu yapılıyor" ve "İş arkadaşlarımla ve/veya işim gereği karşılaştığım kişilerin önünde küçük düşürülüyorum" gibi ifadeleri içermektedir.

Salin'in (2001, s.425) çalışmasında, mağdurların görüş ve düşüncelerinin görmezlikten gelinmesi, onlara olanaklı olmayan iş bitirme tarihleri verilmesi ya da onlardan gerekli bilgilerin saklanması gibi işe yönelik yıldırmanın yaygın bir sistematik yıldırma davranışı olduğu tespit edilmiştir. Dikmen'in (2005, s.48) araştırmasının sonuçlarına göre, kişinin mesleki becerilerinin küçük görülmesi, iş fazlalığı ve kişisel özelliklere yönelik saldırıların genel olarak kullanılan sistematik yıldırma yöntemleri olduğu saptanmıştır. Bilgel ve arkadaşlarının (2006, s.230) çalışmasının sonucunda da aşırı iş yükü ve mesleki niteliklere yönelik yıldırma davranışları en sık karşılaşılan sistematik yıldırma biçimleri olarak bulunmuştur.

Ayrıca Hubert ve Veldhoven'in (2001, s.422) çalışmasında işyerinde sistematik yıldırma uygulamalarının faktörleşmeleri bakımından sektörel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Rayner ve Cooper (1997, s.211) gibi yazarlar da hangi davranışların işyerinde sistematik yıldırma davranışı olarak algılanacağını kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini, dolayısıyla bir objektiflik problemi oluşabileceğini belirtmişlerdir.

1.2.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma Süreci İçinde Rol Alan Taraflar

İşyerinde sistematik yıldırma süreci içinde oynanan rollerle ilgili olarak yıldırma davranışında bulunanlar, yıldırma mağdurları ve yıldırma izleyicileri gibi üç grup insandan bahsedilebilmektedir. Kendilerine ait rolleri oynayan söz konusu bu üç grup, kendi içlerinde ve aynı zamanda birbirleriyle etkileşim halinde bulunmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.23; Tınaz, 2006, s.57; bullyinginstitute.org; Resource Center/a).

1.2.3.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışında Bulunan Bireyler

Amaçları, hedef seçtikleri kurbanlara güçlük çıkarmak ve gözdağı vermekle sınırlı olmayan, yıldırma davranışının eylemcileri, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmayan bireylerdir (Tınaz, 2006, s.58; bullyinginstitute.org).

Walter'e (1993) göre (aktaran Tınaz, 2006, s.58), yıldırma davranışının uygulayıcıları, iki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçen, hiçbir suçluluk duygusu duymayan, suçu başkalarına yükleyen, çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan bireylerdir. Başkalarının zaaflarından yararlanıp, öne çıkmaya çabalayarak, kendilerini örgüt içinde tek ve vazgeçilmez kılmaya çalışan yıldırma eylemcileri, benmerkezci kişilik yapısına sahip olan, duygusal zekadan ve empati kurma yeteneğinden yoksun bulunan kimselerdir. Nihai hedefleri, gizliden gizliye kurbanlarının pozisyonunu ve değerini yok ederek, onları işyerinden uzaklaştırmak ve böylece onlardan kurtulmaktır.

Maines ve Robinson (1994, s.1), 'zorba' olarak nitelendirdikleri, yıldırma davranışının eylemcilerini "başkalarının gereksinim ve haklarını dikkate almadan, kendi pozisyon, heyecan ve maddi kazançları için veya grup ortamında kendi gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla başkalarına karşı zarar verici davranışlarda bulunan kişi ya da grup" olarak tanımlamışlardır.

Yazında çok sayıda eylemci tipinden bahsedilse de en sık rastlanan yıldırma davranışı uygulayıcıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Aquino ve Lamertz, 2004, s.1026-1027; Ertekin ve Yurtsever, 2001, s.40; Human Rights Commission, 2006; Jacobshagen, 2004, s.876; Tınaz, 2006, s.59-78; purdue.edu; safety-council.org):

Narsist Kişilik Bozukluğu Gösteren Eylemci: Kendilerinin çok önemli bir şahsiyet olduğu inancı ile her şeyi hak ettiklerini düşünen bu bireyler, her zaman özel muamele görme beklentisi taşımaktadırlar. Kendilerini hukuk ve ahlak kurallarının üzerinde gördükleri için

hedef seçtikleri kişilere karşı küstah ve acımasız davranışlar sergilemektedirler. Hiyerarşik kademelerde yükselebilmek için her yola başvurabilmektedirler.

Bencil ve Saldırgan Kişilik Yapısına Sahip Olan Eylemci: Alan yazında “hiddetli-bağırان eylemci” metaforu ile adlandırılan bu tip kişilerin davranışlarının içeriği göz önünde tutularak, söz konusu bireyler bu çalışmada “bencil ve saldırgan kişilik yapısına sahip olan eylemci” olarak nitelendirilmişlerdir. Tipik yıldırma uygulayıcıları olarak da nitelendirilebilen bu kişiler, bencilce davranmakta, diğerlerinin gereksinimlerini önemsememekte, her şeyin kendi istedikleri şekilde yapılmasını istemekte, fevri bir şekilde hareket etmekte, kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılamakta, mağdurları korkutarak kontrol sağlamaya çalışmakta ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatmaktadırlar. İçlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve sorunlarıyla başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşan eylemciler, hedef seçtikleri kurbanları, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit etmektedirler.

İkiyüzlü Davranış Eğilimi Sergileyen Eylemci: Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri, mağduru strese sokarak hata yapmaya sevk etmek istedikleri ve onu mahvetmek niyetinde oldukları için devamlı yeni kötülüklerin peşinde koşmaktadırlar. Çevrelerine iyi insan rolü oynarlarken, hedef seçtikleri kurbanları yıldırma çalışmaktadırlar.

Megaloman Kişilik Yapısına Sahip Olan Eylemci: Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma eğilimi, kişiliklerinin en önemli özelliklerinden olan megaloman bireyler, kendilerine karşı duydukları güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtarak, kendilerini kabul ettirmeye, tüm örgütsel kaynakları kontrol altında tutmaya ve böylece kurbanlarını yıldırma çalışmaktadırlar.

Eleştirici Kişilik Yapısına Sahip Olan Eylemci: Sürekli olarak şikayet eden, hata arayan, yargılayan ve olumsuz bakış açısına sahip olan yıldırma eylemcileridir.

Hayal Kırıklığına Uğramış Eylemci: Çalışma yaşamı dışında, özel hayatlarında yaşadıkları tüm olumsuzlukları, tüm yetersizlikleri veya kötü deneyimleri, diğer kişilerin yaşamadıklarını düşünerek, onları kendilerine düşman sayıp kurban seçmektedirler. Diğer bireylere karşı kıskançlık ve haset duyguları besleyerek, bireysel problemlerini başkalarına yansıtmaktadırlar.

Harald Ege (1999), hayal kırıklığına uğramış yıldırma eylemcisi grubunda, kadınların daha sık yer aldığı gözlemlendiğini belirtmektedir (aktaran Tınaz, 2006, s.78). Bu durum, kadınların erkeklere nazaran daha duygusal, daha kırılgan ve hüsrana uğramaya daha yatkın olmalarından kaynaklanabilmektedir. Yapılan araştırmalar, genel olarak bakıldığında ise, erkeklerin çoğunlukla yıldırma davranışında bulunan eylemci taraf, kadınların ise yıldırma davranışı kurbanı olduklarını ve erkeklerin daha çok erkeklerden, kadınların ise hem erkeklerden hem de kadınlardan yıldırma davranışı gördüklerini ortaya koymuştur (Bilgel vd., 2006, s.230; Djurkovic vd., 2004, s.474; Salin, 2003b, s.1219). Örneğin, Alman Sağlık Bakanlığı'nın işyerinde sistematik yıldırma raporunda erkeklerin %59.3 oranında, kadınların ise %40.7 oranında yıldırma davranışında bulunan eylemci taraf olduğu sonucu çıkmıştır. Ayrıca %81.7 oranında erkeklerin erkeklere, %57.3 oranında ise kadınların kadınlara yıldırma uyguladıkları saptanmıştır (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s.3).

1.2.3.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma Mağdurları

Maines ve Robinson'a göre (1994, s.2), sistematik yıldırma mağdurları "başkalarının davranışlarından zarar gören ve kendilerine karşı yöneltilen bu zarar verici davranışlara karşı koyabilecek ve durdurabilecek beceri, pozisyon ve kaynaklara sahip olmayan kişi ya da grup" olarak tanımlanabilmektedir.

Brigitte Huber'e (1994) göre (aktaran Tınaz, 2006, s.96), işyerinde sistematik yıldırma sürecinde kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde farklı tipteki kişiler, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır (Bilgel vd., 2006, s.229; Jacobshagen, 2004, s.876; Salin, 2003b, s.1219; Zapf, 1999, s.76):

Azınlıklar: Herhangi bir yönüyle diğer bireylerden farklılık gösteren (farklı tarzda giyinen, engelli veya yabancı olan, azınlık bir gruba dahil olan, erkeklerin sayıca fazla olduğu bir işyerinde çalışan tek bir kadın veya kadınların sayıca fazla olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek, sadece evlilerin bulunduğu bir işyerinde tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir işyerinde tek evli kişi olan) ve başkalarıyla kaynaşmayan bir kişi olabilmektedir.

Başarılı Kişiler: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir, arkasından oynanan oyunlara, çıkarılan söylentilere ve yapılan sabotajlara maruz kalabilmektedir.

Gruba Yeni Katılan Kişiler: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelen kişinin, birtakım özelliklerinin orada çalışanlardan daha fazla olması, daha kaliteli işler çıkarıyor olması, daha parlak bir kariyere sahip olması, daha iyi eğitilmiş olması, daha genç, güzel ya da yetenekli olması vb. faktörler sistematik yıldırma sürecini başlatabilmektedir.

Yıldırma sürecinde mağdurun, oyunun kurallarını belirlemede etkisi olmadığı gibi mağdur tek başına hiçbir kuralı da değiştirememektedir. Bu süreçte kurban, kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorunda kalmaktadır (Tınaz, 2006, s.105).

İşyerinde sistematik yıldırma kurbanları arasındaki ortak özellikleri tespit etmeye yönelik olarak araştırmalar yapan Klaus Niedl (1995), yıldırma sürecinin gelişiminin daha iyi anlaşılması açısından da önem taşıyan dört özellik üzerinde durmaktadır (aktaran Tınaz, 2006, s.97):

Yaş: Niedl'nin varsayımına göre, bireyin yaşı arttıkça, sistematik yıldırma mağduru olma riski de artmaktadır. Ayrıca Çobanoğlu (2005, s.22), bu konuda yapılan araştırmaların, yıldırma mağdurlarının çoğunluğunun genellikle otuzlu yaşlarda olduğunu gösterdiğini belirtmektedir. İşyerinde sistematik yıldırma algısı üzerinde yaşın ne derece etkili olduğu konusunda yazında bir netlik bulunmamakla birlikte, 1994 yılında İsviçre'de yapılan bir araştırmada işyerinde sistematik yıldırma olgusundan, tüm yaş gruplarının etkilendiği görülmüştür (Davenport vd., 2003, s.9). İsveç'te yapılan bir başka araştırmada ise, daha çok 21-40 yaş aralığındaki çalışanların, işyerinde sistematik yıldırma mağduru oldukları saptanmışsa da aradaki farklılıkların önemli olmadığı vurgulanmıştır (Leymann, 1996, s.175). Norveç'te yapılan ve sistematik yıldırmanın, Norveç çalışma yaşamında yaygın bir sorun olduğu sonucuna varılan başka bir çalışmada ise, işyerinde sistematik yıldırma maruz kalma bakımından, yaşlı personelin, genç çalışanlara oranla daha fazla risk altında olduğu belirlenmiştir (Einarsen ve Skogstad, 1996, s.185). Djurkovic ve diğerleri (2004, s.470), daha genç yaştaki ve daha alt kademelerdeki çalışanların, işyerinde sistematik yıldırma hedef olma konusunda daha fazla risk taşıdıklarını belirtmişlerdir. İşyerinde sistematik yıldırma ile katılımcıların yaşı arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sağlayan 294 vakanın %49'unda yıldırma davranışında bulunan bireyin, mağdurdan daha yaşlı, %19'unda yıldırma davranışında bulunan birey ile mağdurun aynı yaşta ve %32'sinde ise yıldırma davranışında bulunan bireyin, mağdurdan daha genç olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bilgel vd., 2006, s.228). Kök'ün (2006, s.445) araştırmasında, 18-30 yaş aralığındaki banka çalışanlarının, eylemcinin

pozisyonundan kaynaklanan yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

Cinsiyet: Niedl, kadın ve erkeklerin aynı sıklıkta yıldırmaya maruz kaldıklarını ve bu nedenle cinsiyetler arasında sistematik yıldırma kurbanı olma açısından belirli bir fark bulunmadığını öne sürmektedir. Einarsen ve arkadaşlarının (1994, s.390) araştırmasında da yıldırma endeks değerleri açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dikmen (2005, s.52) ise, işyerinde sistematik yıldırma olgusunda cinsiyetin öneminin gittikçe azaldığını belirtmiştir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda çeşitli değişkenlerin (kültür, sektör, yasal düzenlemeler, sendikal yapı, ekonomik koşullar vb.) farklılık göstermesine bağlı olarak, kadınların erkeklere oranla sistematik yıldırmaya daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgulara rastlanmaktadır (Jacobshagen, 2004, s.876; Tutar, 2004, s.78). Örneğin Arpacıoğlu (2005), çalışma ortamlarının, erkeklerin egemenliğinde bulunması ve erkeklerin, kadınların çalışmasından hoşlanmaması nedeniyle işyerinde sistematik yıldırma mağdurlarının %77'sinin kadınlar olduğunu belirtmektedir (aktaran Yalım, 2005, s.261). Çobanoğlu (2005, s.215) da Avrupa Parlamentosu'nun 2001/2339(INI) sayılı işyeri tacizleri ile ilgili kararında, kadınların erkeklere nazaran daha çok işyerinde sistematik yıldırmaya uğradıklarının dile getirildiğine ve bunun nedeni olarak da kadınların olumsuzlukları algılamaya daha fazla eğilimli olmalarının gösterildiğine işaret etmektedir. Yine Çobanoğlu (2005, s.216), French Economic and Social Committee tarafından hazırlanmış olan bir rapora göre, kırklı yaşların, kadınların kariyer basamaklarını tırmanarak, üst yönetime doğru yükselmeye başladıkları yıllar olması nedeniyle bu yaşlardaki kadın çalışanlara daha çok sistematik yıldırma uygulandığını belirtmiştir. Zapf ve arkadaşlarına göre (1996, s.219), kadınların erkeklere oranla sistematik yıldırmaya daha fazla maruz kalmalarının nedenlerinden biri, yapılan araştırmalarda seçim etkisi dolayısıyla kadın katılımcıların sayıca fazla olması ve kadınların bazı sorulara erkeklere nazaran daha açık yanıtlar vermeye yatkın olmalarıdır. Leymann'ın (1996, s.175) çalışmasında ise, işyerindeki rahatsızlık veren davranışların, erkek sistematik yıldırma mağdurlarının %76'sına yine erkek sistematik yıldırma eylemcileri tarafından, %3'üne kadın sistematik yıldırma eylemcileri tarafından ve %21'ine ise hem erkek hem de kadın sistematik yıldırma eylemcileri tarafından birlikte yöneltildiği saptanmıştır. Diğer taraftan, kadın sistematik yıldırma mağdurlarının %40'ına yine hemcinsleri tarafından, %30'una erkek sistematik yıldırma eylemcileri tarafından ve geri kalan %30'luk kısmına da hem erkek hem de kadın sistematik yıldırma eylemcileri tarafından birlikte yöneltildiği tespit edilmiştir. Bu sonuç, cinsiyet temeline değil, çalışma koşullarının yapısına dayandırılmış ve erkeklerin genellikle diğer erkeklerle,

kadınların ise diğer kadınlarla birlikte çalıştığı ve yönetim kadrosunun çoğunlukla erkeklerden oluştuğu vurgulanmıştır. Ayrıca kadınlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına maruz kalan erkeklerin sayıca az olmasına dikkat çekilerek, söz konusu bu erkek mağdurların, kadın yöneticiler tarafından idare edildiği belirtilmiştir.

Sektör: Sistematik yıldırmanın çok daha sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu olmamakla birlikte kamuda, sosyal yardım kurumlarında, eğitim kurumlarında, sağlık sektöründe ve kreşlerde yıldırma sürecinin oluşumu ve gelişimi izlenebilmektedir. Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı tarafından yapılmış olan ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu, Avrupa Birliği'ne aday ülkeleri kapsayan bir araştırmada ise, emniyet teşkilatı ve silahlı kuvvetler ile hizmet sektörünün, sistematik yıldırma vakalarının en çok yaşandığı alanlar olduğu saptanmıştır. Bunun nedenleri arasında, görevin niteliği ve zorluğu, uzun çalışma saatleri, nöbetler, görevlendirmeler, eski tarz yönetim anlayışını benimseyen komutanlara, yeni anlayışlarla yetişen genç kuşakların uyum gösterememesi, duygusal zeka düzeyleri yüksek olan genç subayların ve polis adaylarının, duygusallıktan uzak olan bu meslekleri içselleştirememeleri gibi faktörler gösterilebilmektedir. Ayrıca tarım sektöründe çalışanların, sistematik yıldırma konusunda yeterli bilgi ve bilinç düzeyine ulaşamamış olmalarına bağlı olarak, söz konusu bu sektörün, sistematik yıldırmanın en az görüldüğü alan olduğu belirtilmiştir (Çobanoğlu, 2005, s.219-220). Hubert ve Veldhoven'in (2001, s.417), Hollanda'da işyerlerindeki olumsuz davranışlar ile sistematik yıldırmanın yaygınlığı açısından riskli sektörleri belirlemek amacıyla, 1995-1999 yılları arasında, Hollanda Mesleki Sağlık Servisi'nin danışmanlığında, Çalışma Deneyimini Değerlendirme Anketi (Questionnaire on the Assessment and Experience of Work/Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid-VBBA) aracılığı ile yaptıkları araştırmaya dahil olan sektörler arasında endüstri, eğitim, sağlık, yerel hükümet ve kamu yönetimi, ticaret, iş servisleri, finans kuruluşları, inşaat endüstrisi, lojistik ve sivil toplum örgütleri yer almaktadır. Hiçbir verisi bulunmayan sektörler ise, oteller, yiyecek-içecek işletmeleri, tarım, balıkçılık ve madencilik olarak saptanmıştır.

Meslek: Meslekler itibariyle bakıldığında, eğitimcilerin daha fazla yıldırma maruz kaldıkları görülse de, Leymann'a göre (1996, s.176), bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dublin Vakfı'nın, 2000 yılında yaptığı araştırmaya göre, %17 gibi bir oranla en çok genel idari işlerde çalışanların sistematik yıldırma uğradıkları saptanmıştır. Bunu %13 ile hizmet-satış personeli ve %10 ile bankacılar izlemektedir. Söz konusu bu sektörlerde bazı zor müşterilerin de çalışanlara karşı yıldırma davranışında bulduklarından bahsedilmektedir

(Çobanoğlu, 2005, s.215). Karacaoğlu ve Reyhanoğlu'nun, 2006 yılında yaptıkları çalışmada, sözlü ve fiziksel yıldırma faktörü açısından, doktorlar ile yüksek hemşireler arasında farklılık olduğu saptanmıştır (s.170). İşyerinde sistematik yıldırma, diğer saldırgan davranışlarla birlikte ele alan Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Temmuz 1998 raporuna göre, taksi sürücülerini, sağlık çalışanlarını, öğretmenleri, sosyal hizmet uzmanlarını, ev işlerine yardım eden hizmetlileri ve genellikle tek başına çalışan insanları içeren bazı meslek gruplarının, yıldırma maruz kalma riskleri çok yüksek olmaktadır. ILO'nun söz konusu raporunda cinsiyete göre meslek gruplarına bakıldığında ise, kadın öğretmenlerin, banka çalışanlarının ve satış elemanlarının sistematik yıldırma uğrama riskleri yüksek çıkmıştır. Einarsen ve arkadaşlarının (1994, s.390) araştırmasında ise, en düşük yıldırma endeks değerinin öğretmenlerde, en yüksek yıldırma endeks değerinin ise otel ve restoran çalışanlarında olduğu görülmüştür. Bilgel ve arkadaşlarının (2006, s.228), devlet memurları ile yaptıkları çalışmada, doktorlar dışındaki sağlık personelinin %75'i, idari personelin %64'ü, polis memurları ve doktorların %56'sı, öğretmenlerin ise %39'u işyerinde sistematik yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda ise, işyerinde sistematik yıldırma olgusu açısından meslek türünün kayda değer bir farklılık yaratmadığı, ancak yönetici pozisyonlarında çalışanlar arasında sistematik yıldırma vakalarının daha sık yaşandığının gözlemlendiği belirtilmektedir.

1.2.3.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma Sürecinin İzleyicileri

İşyerinde sistematik yıldırma sürecinde izleyici olarak rol alan bireyler, sürece doğrudan doğruya karışmamakla birlikte, bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişiler olarak tanımlanabilmektedir (Anti-Bullying Alliance, 2006, s.1; Leymann, 1996, s.176; Tınaz, 2006, s.106).

Walter'in (1993), 'dolaylı yıldırma eylemcileri' olarak adlandırdığı izleyiciler, yıldırma süreci ile ilgileri yokmuş gibi görünen, ancak gerçekte yıldırma eylemcilerinin tarafında olan, ikiyüzlü bireyler olarak nitelendirilmektedir. Bu kişiler, sürece ilişkin hiçbir sorumluluk üstlenmemekle birlikte, kendilerini arabulucu olarak göstermektedirler. Bazı izleyici tipleri de kendilerine çok güvenen bireyler olup taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli etmektedirler; kimileri ise her iki tarafa da kesinlikle yanaşmamaktadırlar. Bazen de izleyici konumundaki kişiler, çatışmanın doğrudan anahtar aktörleri olabilmektedirler (aktaran Tınaz, 2006, s.107-108).

Yapı olarak, bir grup izleyicinin sistematik yıldırma kurbanlarına, bir grup izleyicinin ise sistematik yıldırma eylemcilerine benzediği varsayılmakta ve izleyicilerin, mağdurlardan ve eylemcilerden, konumları gereği etkinliklerinin farklı olması yönü ile ayrıldığı savunulmaktadır. Ayrıca süreç içerisinde eylemcinin hiyerarşik konumunun önem taşıdığı kadar, izleyicinin konumu da önem arz etmektedir. Çünkü, dolaylı olarak sürece karışan izleyici konumundaki bir kişi, sürecin devam etmesine izin verecek ya da sürece engel olacak güçte olabilmektedir. Bu bağlamda izleyici tipleri genel olarak üç ana grupta toplanmaktadır (Leymann, 1996, s.176; Anti-Bullying Alliance, 2006, s.2; Resource Center/a; Tınaz, 2006, s.107-110):

İşyerinde Sistematik Yıldırma Ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile yıldırma eylemcisine yardım etmektedirler. İşyerinde sistematik yıldırma sürecinde ‘yardımcı eylemci’ olarak rol oynayan bu bireyler, mağdurun direkt olarak düşmanı olmasalar da eylemciye düşünce tarzı olarak kendilerini yakın hissetmektedirler. Kimi izleyiciler, grup tarafından yönlendirilmeleri, grubun bir parçası olma ihtiyaçları, farklı davranışlar sergilediklerinde gruptan dışlanabilecekleri korkusu, kendilerine de gözdağı verilmesi ve yıldırmaya hedef olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaları nedeniyle işyerinde sistematik yıldırma sürecine katılmaktadırlar. Sistematik yıldırma sürecinin ortakları olarak nitelendirilen bu bireyler, sürü psikolojisinin etkisinde kalarak sergiledikleri tutumla mağdura karşı cephe aldıklarının, onu sosyal olarak dışladıklarının ve tüm bu olumsuz davranışların kurban üzerinde bıraktığı yıkıcı etkilerin bilincinde dahi değillerdir.

Sürece İlgisiz Kalan Sistematik Yıldırma İzleyicileri: ‘Pasif yıldırma uygulayıcıları’ olarak da adlandırılabilen bu tip izleyiciler, sistematik yıldırma sürecine kayıtsız kalarak, olayları çözümleyecek ya da durduracak hiçbir girişimde bulunmamakta ve mağdurun maruz kaldığı olumsuz davranışların devam etmesine göz yummaktadır. Olan bitene ilgisiz görünen bu bireylerin, yıldırma davranışından için için zevk duydukları bile söylenebilmektedir. Mağdurun uğradığı haksızlıkları görmezden gelerek, aslında kurbanı dışlamakta ve yalnızlığa itmektelerdir.

Sürece Karşı Duran Sistematik Yıldırma İzleyicileri: İşyerinde hakim olan gerginlikten hoşlanmayan yıldırma karşıtları, mağdura yardım etmeye çalışmakta veya en azından bir çözüm üretmeye çabalamaktadırlar.

İşyerinde sistematik yıldırma sürecinde rol alan izleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak da mümkündür (Tınaz, 2006, s.110-112):

Diplomatik Kişilik Yapısına Sahip Olan İzleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan ve genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bireydir. Karar sürecinde fikirlerinin önem taşıyor olması, kıskançlığa neden olabilmekte ve örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Eylemciye Destek Olan İzleyici: Alan yazında “yardakçı izleyici” metaforu ile adlandırılan bu tip kişilerin davranışlarının içeriği göz önünde tutularak, söz konusu bireyler bu çalışmada “eylemciye destek olan izleyici” olarak nitelendirilmişlerdir. Yıldırma eylemcisine aşırı sadık olan, fakat bu özelliklerinin pek fark edilmesini istemeyen bu kişiler, kendilerini güvenilir bireyler olarak göstermekte, ama amirleri yıldırma eyleminde bulduklarında ona destek vermektedirler.

Bireylerin Yaşamına Aşırı İlgil Gösteren İzleyici: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen, bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışan ve bu davranışında ısrarcı olan bu izleyici tipi, mağdur tarafından sorularıyla kendisini rahatsız eden ve strese sokan ikinci bir yıldırma eylemcisi olarak algılanabilmekte ve yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla bu bireyden rahatsız olmakta ve kaçış yolları aramaktadır.

Sürece İlgisiz ve Kayıtsız Kalan İzleyici: Bu tip izleyiciler, kendilerinin bu işte parmağı olduğundan diğer bireylerin şüphelenmelerinden korktukları için ortaya çıkmaktan ve herhangi birşeye karışmaktan hiç hoşlanmamaktadırlar. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışarak, konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmemektedirler. Sistemik yıldırma eylemcisine yardımcı olmamakla birlikte, sürece karşı tamamen ilgisiz ve duyarsız kalarak, olayları engelleyici bir girişimde de bulunmamaktadırlar.

İkiyüzlü Davranış Eğilimi Sergileyen İzleyici: Görünüşte hiç birşeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, kendini sağlama alma yönünde bir davranış sergileyerek, sonunda sistemik yıldırma eylemcisine destek çıkmakta veya söz konusu olumsuz davranışlara maruz kalmaktan korkarak, olan bitenin farkında olmadığını söylemekte ve kurbanı yardım etmeyi reddetmektedir.

Sonuç olarak, işyerinde sistemik yıldırma sürecinde izleyici olarak rol alan tarafların, bu durumun devam etmesine göz yumduklarında ya da olayların içinden çıkılmaz bir hal

almasına sebep olduklarında bir kaos ortamı yarattıklarının ve bu sürecin bireylere, örgütlere ve tüm topluma yönelik çeşitli olumsuz ve yıkıcı etkileri bulunduğu bilincinde olarak daha duyarlı ve dikkatli davranması gereken bireyler oldukları söylenebilir.

1.2.4. İşyerinde Sistemik Yıldırmanın Türleri

Pozisyon kaygıları, basmakalıp yargılar, farklılıklar, kıskançlıklar, çekememezlikler, rekabet gibi çeşitli nedenlerle yıldırma davranışında bulunan eylemci, örgüt yapısındaki hiyerarşik sıralamada bir üst, bir eşit ya da bir ast olabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.42; Einarsen, 2000, s.383; Porteous, 2002, s.78; Salin, 2003b, s.1216; Tutar, 2004, s.11; Zapf vd., 1996, s.216).

Genellikle işyerinde sistemik yıldırma davranışında bulunan kişi, %81 oranında bu davranışa hedef olan mağdurun üstü, %14 oranında eşiti veya çalışma arkadaşı, %5 oranında ise astı konumunda yer almaktadır (Yalım, 2005, s.261). Bilgel ve arkadaşlarının 2006 yılında yaptıkları çalışmada da sistemik yıldırma davranışında bulunan bireylerin %44'ünün bir üst ve %26'sının bir eşit olduğu tespit edilmiştir (s.228). Dolayısıyla örgütsel yapı içinde yıldırma, dikey ya da yatay olarak gerçekleşebilmektedir.

Yıldırmanın yatay veya dikey olarak hüküm sürmesi, kurumun kültürü ve seçtiği hiyerarşik yapıyla ilişkili olmakla birlikte, hiyerarşinin fazla olduğu örgütlerde çoğunlukla dikey yıldırma, hiyerarşinin daha az olduğu örgütlerde ise çoğunlukla yatay yıldırma görülmektedir. Bir üst tarafından “askeri hizaya sokmak” ya da “potansiyel bir başkaldırıyı yok etmek” amacıyla yıldırma davranışında bulunulabilirken, astlardan, üstlerine doğru yöneltilen yıldırma uygulamaları, üste duyulan imrenme hissinden veya yapılacak değişikliklere ilişkin kararlara dahil edilmemiş olmaktan ötürü beslenen içerleme duygusundan kaynaklanabilmektedir. Çalışanların aynı pozisyondaki (eşitleri olan) meslektaşlarına saldırmalarının nedeni ise kıskançlık, korku ya da rekabet ortamında kendi işlerinin devamını garantilemek olabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.29; Salin, 2003b, s.1220; Tepper, 2000, s.179).

1.2.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Yıldırma

Tutar'a göre (2004, s.93), “pozisyon ve makam edinebilme kaygısı ile yaygın olarak uygulanan bir psikolojik şiddet biçimi” olan dikey yıldırma, kamu kurumları gibi klasik hiyerarşik örgütlenme biçimine ve merkeziyetçi yönetim tarzına sahip olan kurumlarda sık rastlanan bir örgütsel sorundur (Salin, 2003b, s.1224).

Dikey yıldırma sadece üst yönetimden, alt kademelere doğru yöneltilmiş bir şiddet değildir. Bu tür yıldırma çift yönlü olabilmektedir; yani hiyerarşik yıldırma, yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru uygulanabilmektedir (Tınaz, 2006, s.116; Tutar, 2004, s.92).

1.2.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma

Üstlerin, astlarına yıldırma uygulaması daha yaygın görülen bir vakadır ve örgütsel güç ile pozisyon gücünün suistimal edilerek aşırı ve acımasız bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Craig, 1998, s.125; Çobanoğlu, 2005, s.22; Einarsen, 2000, s.383; Jacobshagen, 2004, s.876; Özarallı ve Torun, 2007, s.941; Whitney ve Smith, 1993, s.20).

Her ne kadar yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipteki bir amir, işyerinde korku havası yaratarak sonuç almaya çalışan bir diktatör olarak yıldırma eylemcisi olmaya daha yatkın gibi görünse de yukarıdan aşağıya doğru yıldırma her mizaçtaki üst tarafından uygulanabilmektedir (Tınaz, 2006, s.117). Ayrıca otokratik liderlerin aksine, serbesiyetçi liderlerin yatay yıldırma neden olduğu da söylenebilmektedir (Dikmen, 2005, s.14).

Yukarıdan aşağıya doğru yıldırmanın en yaygın ve en bilinen nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Djurkovic vd., 2004, s.472; Salin, 2003b, s.1224; Tınaz, 2006, s.118-126):

Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir astın varlığı halinde, üst konumundaki kişi her şekilde astın çalışmasını engelleyerek, etkinliğini azaltmaya çabalamaktadır. Ayrıca başarıya ulaşabilmek için her yolu kullanabilen, astının yaptığı işi sahiplenen ve bunu kendi başarısıymış gibi göstermeye çalışan üst yönetim kadrosu da söz konusu olabilmektedir.

Yaş Farkı: Amirin, astlarından daha genç ya da daha yaşlı olması, yukarıdan aşağıya doğru yıldırma davranışının sebebi olabilmektedir. Örgütte kariyerini geliştirmek amacıyla her türlü güçlüğü yenmeye hazır bulunan ve amirinden daha genç olan bir astın varlığı halinde, onu kendi pozisyonu açısından bir tehdit olarak algılayan üst, kurum için değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla yıldırma sürecini başlatabilmektedir. Amirin, astından daha genç olması durumunda ise, kendini deneyimsiz olarak gören ve komplekse kapılan üst, yetkesini belli etmek, yetersiz olmadığını kendi kendine kanıtlamak, bireysel eksikliklerini gizlemek veya bir şekilde üstünlüğünü göstermek amacıyla astına karşı katı ve zor beğenir bir tutum takınarak yıldırma eyleminde bulunabilmektedir.

Kayırmacılık: Örgüt içinde kayırılan kişi, bir ast ya da üst olabilmektedir. Üst konumunda bulunan bir bireyin kayırılması durumunda yıldırma süreci acımasız bir hal alabilmektedir. Çünkü arkasında bulunan koruyucuların ve destekleyicilerin varlığını hissetmenin verdiği güç ve güven vasıtasıyla istediği her şeyi yapmakta özgür olduğunu düşünen bir üst, kendisine hedef seçtiği bir astıyla istediği gibi uğraşabilmektedir. Genellikle kurnaz bir şekilde davranarak, kurban seçtiği astını, arkasındaki güce karşı düşmanlaştıran ve kendisi ile ilgili direkt bir sorun yokmuş izlenimi yaratan üst, sistematik yıldırma sürecini başlatmak için en güzel bahaneyi bulmuş olmaktadır. Kayırılan kişinin, bir ast olması durumunda ise, amirin yıldırma davranışı sergilemesinin bahanesi, bu bireyin, söz konusu pozisyon için yeterli olmadığı ve bu işi hak etmediği şeklinde olmaktadır. Eğer amirin, örgütteki bu konum için başka bir adayı mevcut ise, kayırılan kişinin başarısızlığını ve yetersizliğini gözler önüne serebilmek için yıldırmaya başvurması kaçınılmaz olmaktadır.

Politik Nedenler: Astın politik görüş ve tercihlerinin, üst konumunda bulunan kişiden farklı olması ve hatta tüm üst yönetim grubunun aynı politik eğilimde olması, farklı görüş ve inançtaki astlara karşı yukarıdan aşağıya doğru yıldırmanın bir strateji olarak kullanılmasına yol açabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda mağdurlar İngiltere ve Avustralya'da yıldırmanın %80, Norveç'te ise %50 oranında gücü elinde bulunduran yöneticiler tarafından uygulandığını belirtmişlerdir (Rayner, 2002, s.9). İngiltere'de sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan ve cevaplayıcıların %38'inin yıldırmaya uğradıklarını, %42'sinin de örgütlerinde yıldırmaya şahit olduklarını ifade ettikleri bir araştırmada da yıldırmanın daha çok yöneticiler tarafından uygulandığı tespit edilmiştir (Quine, 1999, s.231). Rayner'in (1997, s.206) çalışmasında ise yıldırmanın genellikle kurbanın yöneticisi tarafından ya da %71 oranında kurbandan kıdem ve yaşça daha büyük kişiler tarafından uygulandığı ve yıldırmanın %51 oranında iş değişikliklerinde ve %31 oranında yönetici değişikliklerinde ortaya çıktığı saptanmıştır. Arpacıoğlu (2005) da orta kademe yöneticilerinin, eğitim seviyeleri düşük olduğunda ve bu kişilerin değişime kapalı olması durumunda, astlarına sistematik yıldırma uygulama ihtimallerinin arttığını belirtmiştir (aktaran Yalım, 2005, s.270). Dikmen'in (2005, s.34) araştırmasında ise, katılımcılar %55.58'lik bir oran ile işyerindeki olumsuz davranışların kaynağının yöneticileri olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin genellikle mesleki becerileri küçük görmek, sözel ve fiziksel saldırıda bulunmak ve aşırı iş yüklemek gibi sistematik yıldırma davranışlarına başvurdukları saptanmıştır.

Salin'in, 2001 yılında Olumsuz Davranışlar Soru Formu'nu (Negative Acts Questionnaire-NAQ) revize ederek yaptığı çalışmada, tüm çalışanların yıldırma davranışına maruz kalmalarına rağmen, hiyerarşik olarak daha alt kademelerde çalışanların, yönetici ve uzman pozisyonlarında çalışanlara göre daha çok yıldırmaya uğradıklarına ve amirlerin genellikle yıldırma davranışında bulunan eylemciler olduğuna işaret etmiştir (s.435). 1976 yılında Brodsky tarafından örgütte disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturulması olarak belirlenen sistematik yıldırmanın temel amaçları, üst tarafından astına uygulanan yıldırmaya karşılık gelmekte ve günümüzde sadece kötü yönetime işaret etmektedir (Kılıç, 2006, s.39). Fox ve Stallworth (2005, s.452) de saldırganların yönetici pozisyonundaki kişiler olması durumunda, kurbanların olumsuz duygularının arttığını, tutumlarının değiştiğini ve güvenlerinin azaldığını belirtmişlerdir.

1.2.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma

Astların, üstlerine yıldırma yapması genellikle dedikodu, dışlama, sabotaj, bilgi saklama, hiyerarşik iletişim kademelerine riayet etmeme, iş geciktirme, olumsuz geribildirimler verme ve takım çalışmasını bozmak için düşük performans gösterme şeklinde meydana gelmekte ve amirin yetkesinin, astlar tarafından tartışılır duruma gelmesi gibi ender durumlarda söz konusu olmaktadır (Salin, 2003b, s.1224; Tınaz, 2006, s.139; Tutar, 2004, s.93).

Einarsen ve Skogstad (1996, s.185), astları tarafından sistematik yıldırmaya maruz kalan kurbanların az sayıda olduğunu ve çok sayıda kurbanın ise, çalışma arkadaşları veya üstleri tarafından yöneltile sistematik yıldırma davranışına yaklaşık olarak aynı oranda maruz kaldığını belirtmişlerdir. Ergin (2000, s.248) ise, güç mesafesinin uzun olduğu Türk kültüründe, astların üstlerine daha az karşı çıktığını ve dolayısıyla dikey çatışmalara daha az rastlandığını ifade etmiştir. Salin (2001, s.427) yaptığı araştırmada, yönetim kadrosunda bulunan personelin, diğer çalışanlara göre daha çok işle ilgili (gerekli bilgileri saklama ve paylaşmama gibi) yıldırma davranışına maruz kaldıklarını, kişisel niteliklerle ilgili (kişinin özel yaşamı hakkında hakaret içeren yorumlarda bulunma ve kişiyi yok sayma gibi) yıldırma davranışına ise diğerlerine nazaran daha az maruz kaldıklarını tespit etmiştir.

1.2.4.2. Fonksiyonel (Yatay) Yıldırma

Yatay veya fonksiyonel yıldırma ise, genellikle birbirleriyle kurmay ilişki içinde olan, benzer görevlerde bulunan ve benzer olanaklara sahip olan aynı düzeydeki eylemci ve kurban arasında söz konusu olmaktadır (Tutar, 2004, s.91).

Fonksiyonel yıldırma, mağdurun, diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması (yaş, cinsiyet, kişilik, karakter, eğitim, başarı, yetenek, dini inanç, ırk, etnik köken, politik görüş, sosyal yaşam, engellilik, doğulan ya da gelinen bölgeye ve bireyin öz kültürüne karşı beslenen coğrafi önyargı vb.) dolayısıyla kıskançlık, rekabet, çekememezlik, basmakalıp yargılar, kişisel hoşlanmama, kişisel nefret gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Tınaz, 2006, s.135).

Fonksiyonel yıldırmada bireylerin daha fazla emek harcayarak performanslarını yükseltmeye çalışmak yerine kendilerinden daha başarılı olan çalışma arkadaşlarını rakip olarak görerek onların çıkardıkları iyi işleri sahiplenmek, onları her fırsatta amirlerine karşı karalamak, haklarında asılsız söylentiler çıkarmak ve iftira atmak gibi birtakım güç ve Bizans oyunları ile hedef seçtikleri kişinin ayağını kaydırmaya uğraşmaları, kıt olan örgütsel kaynakları kendi lehlerine çevirme çabaları ile mağduru örgütsel kaynaklardan mahrum bırakmaları, onları yok sayarak dışlamaları ve yalnızlaştırmaları, böylece onlara baskı yaparak kontrol altında tutmaları amaçlanmaktadır (Jacobshagen, 2004, s.874; Tutar, 2004, s.20; mobbingturkiye.net).

Aynı düzeyde bulunanlar genellikle uyguladıkları yıldırmaı kabul etmeyerek, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak göstermektedirler. Dolayısıyla yatay yıldırma, dikey yıldırma kadar açık, belirgin ve görünür olmamaktadır (Tutar, 2004, s.94).

Fonksiyonel yıldırma genellikle işe yeni alınan, göreve yeni atanan ya da terfi eden bir bireyin, kendisiyle aynı düzeyde bulunan çalışma arkadaşları tarafından, kişiliği, başarısı ve yeteneği ile gruptaki yerleşik ve kabul görmüş iç dengeleri bozucu ve daha önceden belirlenmiş düzeni tehdit edici bir faktör olarak değerlendirilmesi sonucunda söz konusu olmaktadır. Böyle bir durum karşısında örgüt yapısı içindeki görev, yetki ve sorumluluklar ile bunları yerine getirecek kişilerin özelliklerinin ve hiyerarşik kademesinin önceden iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklilikleri vasıtasıyla belirlenmesi, fonksiyonel yıldırmaı

tetikleyen haksız önyargıların ortadan kalkmasını sağlayabilmektedir (Tınaz, 2006, s.127-128).

Kök (2006, s.438), İskandinav Ülkeleri'nde yapılan çalışmaların, sistematik yıldırmanın yöneticilerden çok aynı düzeydekiler arasında olduğunu ortaya koyduğunu belirtmiştir. Avusturalya vatandaşlarının katılımı ile yapılan bir araştırmada, çalışanların %35'inin çalışma arkadaşları tarafından ve %31'inin ise üstleri tarafından sözlü saldırılar aracılığı ile yıldırılmaya çalışıldığı saptanmıştır (aktaran Bilgel vd., 2006, s.226). Dikmen'in (2005, s.34) araştırmasında ise, mağdur ile aynı düzeyde bulunan çalışma arkadaşlarının ülkemizde hakim olan kültürel özellikler göz önünde bulundurulduğunda, şaka yapıyor algısı yaratan ve bir yakınlık göstergesi olarak sunulan kişisel niteliklere yönelik eylemlerde bulunmak gibi sistematik yıldırma davranışlarını daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir.

İşyerinde sistematik yıldırma kavramı ve oluşumuna değinildikten sonra bu çalışmada sistematik yıldırmanın örgütsel sonuçlarıyla bağlantılı olarak ele alınan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları incelenecektir.

1.3. İş Tatmini Kavramı

Genel anlamda işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanan iş tatmini (Davis, 1988, s.95), örgütsel davranış (ÖD) ve insan kaynakları yönetimi (İKY) alanlarında üzerinde birçok araştırma yapılmış, yönetsel ve örgütsel etkinlik açısından önem taşıyan bir konudur (Luthans, 1995, s.125-128) ve işgörenlerin işlerinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur (Eren, 1996, s.234; Robbins, 1993, s.178; Singh vd., 2004, s.348).

İşten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olan (Eren, 1998, s.145) iş tatmininin üç önemli özelliği vardır (Luthans, 1995, s.126):

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle somut olarak görülemez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle beklentilerin ne ölçüde karşılandığı ya da ne ölçüde aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.

- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar iş tatminini etkileyen ve işe ilişkin önemli özellikleri gösteren işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları gibi beş iş boyutudur.

İş tatminini etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel olarak ele alınmakta ve birbirleriyle etkileşim halinde bulunmaktadır.

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, mesleki deneyim ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin yanı sıra kişilik, zeka, yetenek, genetik eğilimler, aile ortamı, iş-aile çatışması, değer yargıları, algılama farklılıkları, kişinin yaşadığı iç çatışmalar, sosyo-kültürel çevre gibi değişkenler de yer almaktadır (Akıncı, 2002, s.4; Çekmecelioglu, 2006, s.157; Özdemir, 2006, s.11-15; Seifert ve Umbach, 2008, s.359; Şahin, 2007, s.49).

Baş'ın (2002, s.32), öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesine yönelik olarak yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlara rastlanmıştır. Seifert ve Umbach'ın (2008, s.375) araştırmasında ise, kadınların iş tatmini düzeylerinin erkeklerinkinden düşük olduğu saptanmıştır.

Lee ve Wilbur'un (1985, s.781), 1.707 kamu çalışanının katılımı ile yaptıkları araştırmada, yaş ilerledikçe iş tatmininde artış görüldüğü saptanmıştır. Toker'in (2007, s.102), konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmada da çalışanların yaşları ilerledikçe iş tatminlerinde artış görüldüğü ifade edilmiştir. Çünkü ilerleyen yaşla birlikte, deneyim ve uyum artmaktadır. Ayrıca bireyin iş değiştirmeye karşı tedirgin bakışının da meslekte daha eski olan çalışanlara kısmi bir iş tatmini sağladığı da düşünülebilmektedir. Diğer yandan, genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir. Aksine Bozkurt ve Bozkurt'un (2008, s.13), iş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik olarak yaptıkları araştırmada ise, işe yeni başlayan bireylerin becerilerini yeni yeni kullanmalarından dolayı diğer çalışanlara göre daha fazla iş tatmini duymakta oldukları, buna karşılık ilerleyen zamanlarda çabaların karşılığının alınmadığı düşüncesi ile iş tatmin düzeyinin düşük seyrettiği saptanmıştır.

Personelin evli ya da bekar olmasının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki

bulunmasa da genel olarak, evli çalışanların iş tatmininin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Telman ve Ünsal, 2004, s.59).

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda ise, bu iki değişken arasındaki ilişkinin her zaman tutarlı olmadığı tespit edilmiştir. Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin yeteneklerini gerçekleştirme isteğinden dolayı yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarırken; bazıları da eğitim seviyesi yüksek kişilerin işten beklentilerinin de yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanma oranının düşük kalması nedeniyle iş tatminsizliği yaşadıklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken, iş tatminini etkileyen diğer faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır (Güner, 2007, s.55).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ise, işin özelliği, sosyal ve fiziksel çalışma koşulları, ücret düzeyi, özendirme araçları, sosyal olanaklar, kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme sistemi, eğitim olanakları, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, örgütsel bilgi akışı, iletişim, yönetimde şeffaflık, örgüt kültürü, personele verilen değer, iş güvencesi ve güvenliği, iş disiplini, iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, iş değerlendirme, görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı gibi değişkenlerdir (Friday ve Friday, 2003, s.430; Hancer ve George, 2003, s.86; Luthans, 1995, s.127; Robbins, 1993, s.184; Savery, 1996, s.26; Tütüncü, 2000, s.108).

Ceylan ve Ulutürk'ün (2006, s.55), farklı sektörlerde çalışan 151 kişi ile rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, rol belirsizliği ve rol çatışmasının, iş tatminini düşürdüğü ve iş tatmininin azalması durumunda da iş performansının olumsuz etkilendiği saptanmıştır.

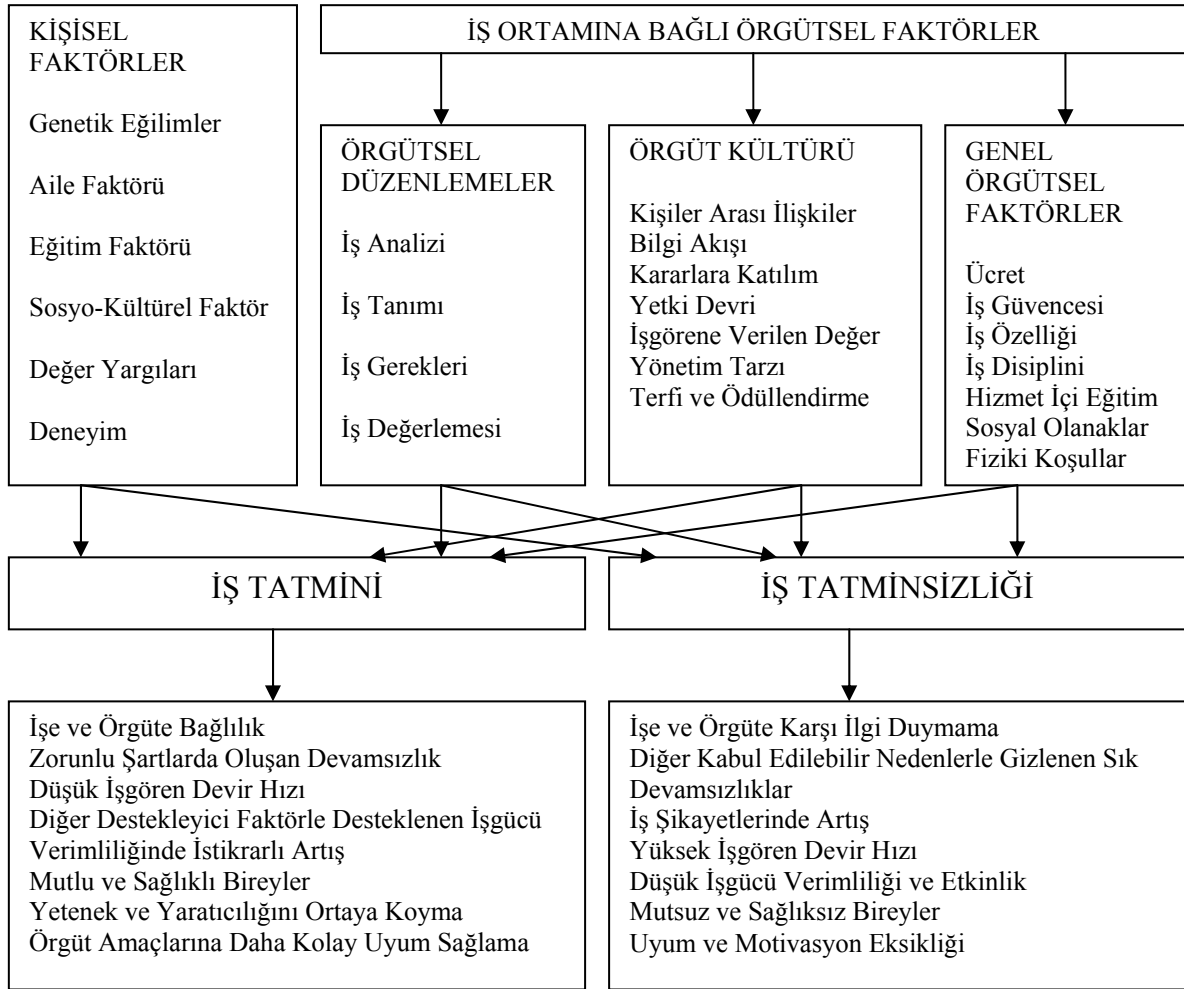
Morrison ve Nolan'ın (2007, s.206), işyerindeki düşmanca ilişkilerin nedenlerini ve sonuçlarını araştırdıkları çalışmada, kişiler arası ilişkilerin kötü olduğu çalışma koşullarında personelin iş tatmininin olumsuz etkilendiği belirtilmiştir.

Shalley ve arkadaşları (2000, s.217), yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimlerinde çalışanların iş tatmini düzeylerinin arttığını ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını tespit etmişlerdir. Çekmecelioğlu (2005, s.37) da çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar desteklendiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı örgüt yapısının varlık sürdüğü bir

örgüt ikliminde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığını gördüğünü belirtmiştir.

Öztürk ve Dündar'ın (2003, s.57), örgütte motivasyonun önemini ve örgüt çalışanlarını motive eden faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez örgütü çalışanları ile yaptıkları araştırmada, ücretteki adaletsizliğin, ücretin düşük olma durumundan daha fazla huzursuzluk yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca kamu çalışanlarının parasal ödüllere manevi ödüller kadar önem verdikleri, kurumda yapılan işlerin takdir edilmesi ile yükselme olanaklarının varlığının derin bir tatmin duygusu yarattığı saptanmıştır. Telman ve Ünsal (2004) da örgütte terfi olanaklarının bulunmasının ve bu olanakların tıpkı ücret gibi adil bir şekilde sunulmasının iş tatminini etkilediğini belirtmişlerdir (s.42). Ayrıca işten çıkarılma konusunda belirsizliğin olmadığı ve işten atılma korkusunun yaşanmadığı örgütlerde, iş güvencesinin sağlanmış olması dolayısıyla iş tatmininin artabileceğini vurgulamışlardır. Rezvanfar ve Veisi'nin (2006, s.32), İran'da tarım sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, ücret, iş çeşitliliği ve eğitim düzeyinin iş tatminini etkileyen en önemli değişkenler olduğu saptanmış ve düşük ücret ile net olmayan terfi politikalarının iş tatminini azalttığı tespit edilmiştir. Toker'in (2007, s.102), İzmir ilindeki dört ve beş yıldızlı, yüksek sayıda çalışan istihdam eden konaklama işletmelerinin çalışanları ile yaptığı araştırmada, personelin işinden ve özellikle işin yapısından memnun olmakla birlikte, aldığı ücreti yeterli bulmadığı saptanmıştır. Bu çerçevede, ücretin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna varılabilmektedir. Elde edilen bu sonuç, Herzberg'in iki etken kuramını desteklemektedir. Çünkü, Herzberg'e göre, ücrette yapılan artış doğrudan iş tatminine neden olmamakla birlikte, durum koruyucu bir faktör olarak yalnızca iş tatminsizliğini önlemektedir. Ayrıca, elde edilen sonuç Maslow'un Kuramı'nı da destekler niteliktedir. Çünkü, gelişmiş ülkelerdeki çalışanların, sırasıyla fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmış olması nedeniyle, artık bu ihtiyaçların üstünde olanlar doyurulmak istenmekte ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar toplumun değer ve önem verdiği ihtiyaçlar arasında gelmektedir. Ancak, iş alanlarının dar, iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını hatta çalışanlarının fizyolojik ihtiyaçlarını bile tatmin edememekle karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle, ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt düzeyindeki ihtiyaçlar olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları doyurmaya yönelik olan ücretin en düşük ortalamaya sahip olması ülkemizin sosyo-ekonomik koşullarında beklenen bir sonuca işaret etmektedir.

İş tatmininde ekonomik, fiziksel, sosyal ve psikolojik yönler gibi farklı faktörlerden aynı anda doyum sağlanması önemli olmaktadır. Personel, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, personelin yaşam tatmininin düşmesine, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları ile sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal (stres, hayal kırıklığı vb.) çöküntülerin oluşmasına, konsantrasyon sorunlarına, işinden soğumasına, örgütteki çalışma ortamının bozulmasına, davranış bozukluklarına, disiplin sorununa, itaatsizliğe, örgütsel sabotajlara, iş yavaşlatmaya, personelin başarısının, performansının, verimliliğinin, moral ve motivasyonunun olumsuz etkilenmesine, işe ve örgüte karşı yabancılaşmaya, işe bağlılığının azalmasına, iş şikayetlerinin ve iş kazalarının artmasına, işe geç gelmenin, devamsızlığın ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır (Davis, 1988, s.95; Eren, 1998, s.186; Özdemir, 2006, s.32-44; Özkalp ve Kırel, 2001, s.133-135; Robbins, 1993, s.187-189; Şahin, 2007, s.64; Tozkoparan, 2004, s.145-148). Örneğin, Mulinge ve Mueller'in (1998, s.2181), Kenya'da tarım sektörü çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörleri incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, gelişmekte olan ülkelerde tarım sektörü çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanmasının ve iş tatmini düzeylerinin artırılmasının dolaylı olarak tarımsal üretimi arttıracığı üzerinde durulmuştur.



Şekil 1.2. İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Erdoğan İ., İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.

Şekil 1.2’de yer alan iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çünkü iş tatmini, kişinin kendi değer yargılarına ve işine karşı olan tutumlarına bağlı olarak geliştirdiği kişisel bir meseledir (Benton ve Halloran, 1991, s.86). Sonuçları itibariyle bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütsel açıdan da önem arz etmektedir. Personel için iş yaşamında ve özel hayatında mutluluk kaynağı olabileme potansiyeline sahip olması, örgütsel açıdan da sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı sağlaması nedeniyle iş tatmini dikkate alınması gereken bir konudur (Tozkoparan, 2004, s.141). Ayrıca örgütler açısından sosyal bir sorumluluk ve ahlaki bir gereklilik olan iş tatmini (Erdoğan, 1994, s.378), devamsızlık ve işgücü devir hızı gibi genel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının başarısını yansıtan makro ölçümlerden birisi olarak değerlendirilebilmektedir (Fitz-Enz ve Philips, 2001, s.33).

1.4. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi de nitelikli personelin örgütte kalabilirliği ile ilgilidir (Sarıdede, 2004, s.35). İşten ayrılma niyetinin daha sonraki aşamalarda psikolojik, sosyolojik ve ekonomik boyutları olan devamsızlık ve işgören devir hızının artmasına sebep olması, bütün örgütler açısından işten ayrılma niyetinin saptanmasını zorunlu kılmaktadır (Mor Barak vd., 2001, s.628; Tütüncü, 2000, s.106; Weisberg, 1994, s.4).

İşten ayrılma niyeti (intention to leave from work), personelin çalıştığı örgütten ayrılarak, başka bir örgüt bünyesinde çalışmaya devam etme eğilimidir (Sarıdede, 2004, s.12). Devamsızlık (absenteeism), işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda nedensiz ve özürsüz olarak işine gelmemesi olarak değerlendirilmektedir (Eren, 1998, s.202; Aldemir vd., 2004, s.272). Devamsızlık gibi bir geri çekilme davranışı olan işgören devri (turnover) ise, çalışanların bir örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya örgütten uzaklaştırılmalarını ifade etmekte ve belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personelin, ortalama toplam personel sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Eren, 1998, s.209). Yani işgörenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle işyerinin terk edilmesi söz konusudur.

Örgütlerin yaşam döngüsü içinde kaçınılmaz bir vaka olan işgören devir hızının artması, işten ayrılma, işe alma ve yerleştirme (istihdam) maliyetleri ile işgücünün eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yapılan harcamaların artmasına ve örgütlerin kilit personel niteliğindeki çalışanlarına yaptıkları yatırımların atıl duruma gelmesine yol açmaktadır. Ayrıca verimsiz üretim sonucunda oluşan ek maliyetler, zaman kayıpları, etkinlik sorunları, mal ve hizmet kalitesinin tutarlılığı ve istikrarı açısından da işgören devir hızı önemli bir belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla söz konusu kayıpları vermek istemeyen örgütler, işten ayrılma niyetinin gelişimini ve seyrini analiz ederek, işgören devrini öngörebilmektedirler (Bingöl, 2006, s.517; Çekmecelioğlu, 2006, s.162; Robbins, 1993, s.47; Tanova, 2007, s.94; Tozkoparan, 2004, s.148; Weisberg ve Kirschenbaum, 1991, s.359-360).

Aşırı iş yükü ve iş stresi, rol belirsizliği ve rol çatışması, açık olmayan iş tanımları, olumsuz çalışma koşulları, düşük ücret, kısıtlı terfi olanakları, bireyler arası yıpratıcı ilişkiler, sosyal destekten yoksunluk, çalışma ortamındaki iletişim sorunları ve çatışmalar, yönetimin uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlik, örgütteki eşitsizlik ve adaletsizlik algısı, mevcut işyerindeki mutsuzluk, örgütte kalma süresinin uzunluğu, işgücü piyasasının koşulları,

alternatif iş olanaklarının bulunması, tükenmişlik, devamsızlık, motivasyonun, iş tatmini ile işe ve örgüte bağlılığın düşük olması gibi faktörler, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgören devrinin güçlü belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu noktada yöneticilerin, söz konusu faktörlerin çalışanların özellikleri ve iş süreçleri ile ilgili bulunduğu ve personelin sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, ayrıca tüm bu faktörlerin hep birlikte var olmasının, işten ayrılma niyeti üzerinde tek bir faktörün varlığından daha etkili olduğunun farkına varmaları ve konu ile ilgili çeşitli kontrol mekanizmaları geliştirmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işgören devri modellerinin, demografik ve örgütsel faktörler ile işin özellikleri ve işgücü piyasası ile ilgili faktörler gibi işten ayrılma niyetini ve kararını etkileyen değişkenler üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir (Djurkovic vd., 2004, s.476; Nogueras, 2006, s.86; Sabuncuoğlu, 2007, s.623; Tanova, 2007, s.94; Weisberg ve Kirschenbaum, 1993, s.987).

Weisberg ve Kirschenbaum'un (1991, s.364-366) yaptıkları araştırmada, yaş ilerledikçe ve deneyim süresi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı, eğitim düzeyi ve mesleki seviye yükseldikçe ise işten ayrılma niyetinin arttığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bekarların, evli bireylere oranla işten ayrılmaya daha fazla eğilimli oldukları saptanmıştır. Nogueras'ın (2006, s.86) hemşireler ile yaptığı araştırmada da eğitim düzeyi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler konusunda Weisberg ve Kirschenbaum'un yaptıkları araştırmaya benzer sonuçlara rastlanmıştır. İsrail'de 404 lise öğretmenin katılımıyla, tükenmişlik ile stres, somatik şikayetler, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapılan bir çalışmada da yaşın ve deneyimin işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir (Weisberg, 1994, s.12).

Mor Barak ve diğerlerinin (2001) yaptığı çalışmada ise, daha önce yürütülen araştırmaların aksine, şaşırtıcı bir biçimde, demografik faktörlerin ve iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı etkileri olduğu sonucuna varılamamıştır. Ancak diğerlerine nazaran daha genç, daha iyi eğitilmiş, daha az iş deneyimine sahip, ırk, etnik köken, cinsiyet ve yaş gibi değişkenler açısından çoğunluğa göre farklılık gösteren çalışanların işten ayrılmaya daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Sonuçta demografik faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin zayıf kaldığı ve sadece çalışılan sektörün, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde öngörebildiği ortaya konulmuştur (s.630-654).

Weisberg ve Kirschenbaum'un 1993 yılında 506 tekstil sektörü çalışanın katılımı ile yaptıkları araştırmada, kadınların işten ayrılma düzeylerinin erkeklerden fazla olduğu, ancak işten ayrılma niyeti konusunda kadın ve erkek cinsiyeti bakımından bir farklılık olmadığı

saptanmıştır. Yani cinsiyetin işten ayrılmada önemli bir belirleyici olduğu, fakat işten ayrılma niyeti konusunda etkili olmadığı vurgulanmıştır (s.987). Şener ve Doğan'ın (2007, s.179) çalışmasında da işverenlerin, kadınların ortalama işten ayrılma oranlarının erkeklerinkinden yüksek olduğu görüşüne dayanarak, kadınları potansiyel olarak işten ayrılan çalışanlar olarak değerlendirildiği belirtilmiştir.

Rusbult ve arkadaşları (1988, s.599), işten ayrılma niyetini, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak nitelendirmişlerdir. Güner (2007, s.65-66) ise, yüksek işgören devrine sahip olan örgütlerde genellikle ilk şüphe duyulan faktörün iş tatminsizliği olduğunu vurgulayarak, personelin sarf ettiği emeğin karşılığını alamadığı veya elde ettiği sonucun beklentisinden az olduğunu düşündüğü durumlarda, iş tatminsizliği yaşayarak işten ayrılmak istediğini belirtmiştir. Ayrıca işin belli bir süreden sonra monotonlaşması, fiziksel aktivite yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi, personelin yaptığı işi kariyer hedefi olarak görmemesi ve cazip iş alternatiflerinin olması gibi faktörlerin işgören devir oranının yüksek çıkma nedenlerinden başlıcaları olduğunu söyleyerek; ücret ve performansa dayalı prim sisteminin, terfi olanaklarının, fiziksel çalışma koşullarının, iş güvenliğinin, örgüt içi ve dışı ilişkilerin çalışanların beklentilerini karşılayacak biçimde olması durumunda örgütteki personel devrinin azaldığını ifade etmiştir.

Birinci bölümde, işyerinde sistematik yıldırma kavramı ve oluşumu ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları incelenmiştir. İkinci bölümde ise, işyerinde sistematik yıldırmanın nedenleri, sonuçları, sistematik yıldırma ile başa çıkma yolları ile sistematik yıldırma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE SİSTEMATİK YILDIRMANIN NEDENLERİ, SONUÇLARI, SİSTEMATİK YILDIRMAYLA BAŞA ÇIKMA YOLLARI İLE SİSTEMATİK YILDIRMA, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

2.1. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri

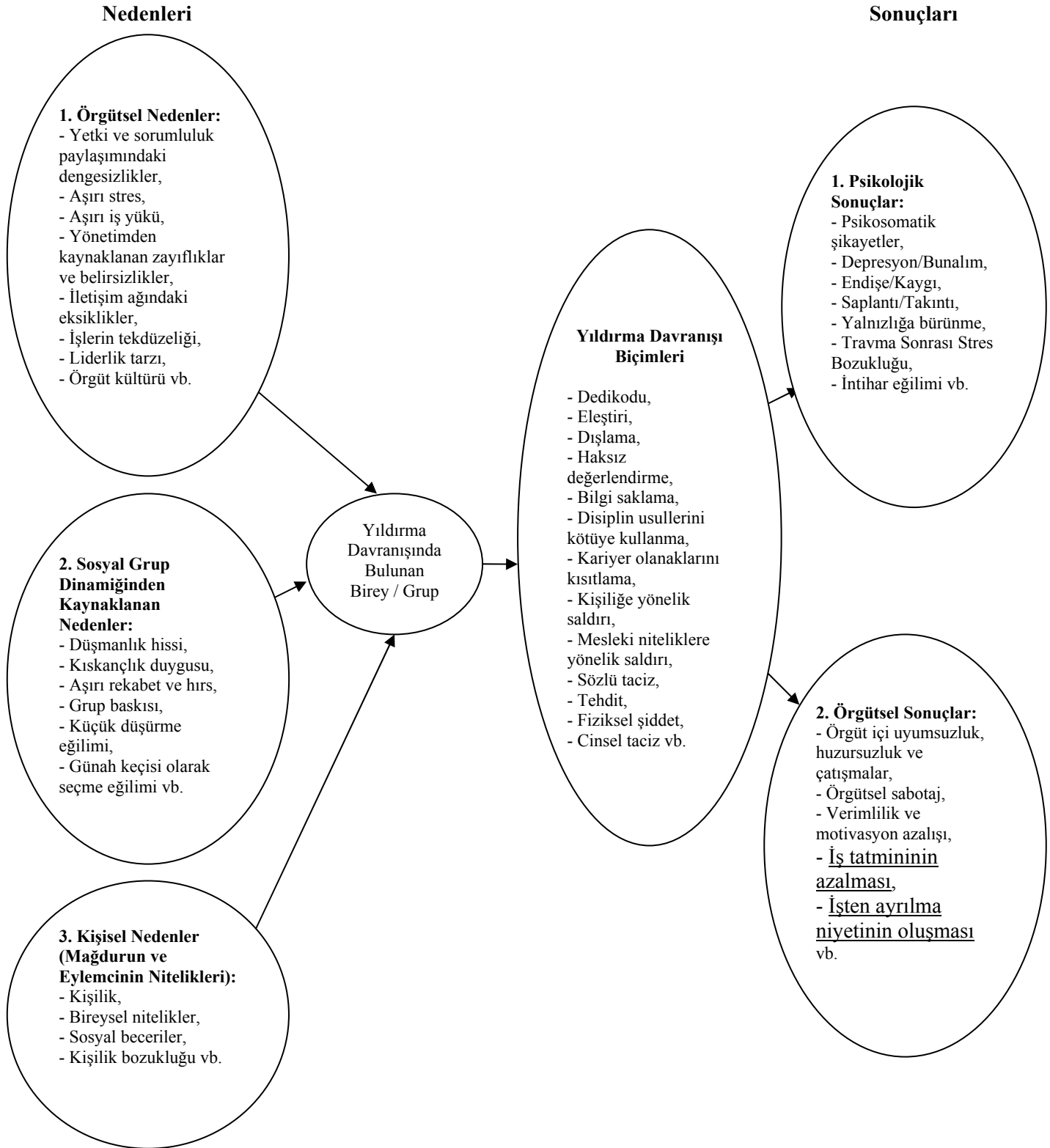
İşyerinde sistematik yıldırma birbiri ile etkileşim içinde bulunan kişisel, sosyal ve örgütsel kaynaklı birtakım faktörlerden oluşmaktadır (Leymann, 1996, s.177-178).

Kritik bir olay sonucunda potansiyel bir çatışmanın tetiklenmesiyle ortaya çıkan yıldırma sürecini başlatan söz konusu faktörler, mağdurun ve yıldırma davranışında bulunanların kişilikleri, psikolojileri, demografik özellikleri, algılama süreçleri, grup dinamiği, taraflar arasındaki etkileşim ve anlaşmazlık, sosyal değişimler, psikosozal faktörler, toplumsal değerler ve kurallar, örgüt kültürü, iklimi ve yapısı, liderlik tarzı, çalışma koşulları, yönetim anlayışı, iş tasarımı ve analizi, yetersiz performans ve eğitim, stresli iş ortamı, personel yetersizliği, örgütsel değişim gibi örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlerdir (Aquino ve Lamertz, 2004, s.1025; Coyne vd., 2000, s.336; Davenport vd., 2003, s.37; Matthiesen ve Einarsen, 2001, s.469; Royal College of Nursing, 2005, s.5; Zapf, 1999, s.70).

Tutar'a göre ise (2004, s.48), işyerinde sistematik yıldırmanın belli bir nedeni yoktur. Yıldırma dinsel, sosyal ve etnik bir nedene dayanabileceği gibi başkalarının yüksek performansını, terfi ve ödüllerini çekememezlik gibi nedenlere de bağlı olabilmektedir. Dolayısıyla basmakalıp yargılar, haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar işyerinde sistematik yıldırmanın temel nedenleri arasında sayılabilir (Davenport vd., 2003, s.42; Morrison ve Nolan, 2007, s.205; Salin, 2003b, s.1225). Kişiler ve gruplar arası farklılıklar, pozisyon kaygıları ve önyargılar gibi rekabetçi duyguların acımasızlığa dönüşmesi halinde ise yıldırma yaygınlaşabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.58; Porteous, 2002, s.78; Vartia, 1996, s.207).

Şekil 2.1'de yazından uyarlanarak (Groeblichhoff ve Becker, 1996, s.277; Leymann, 1996, s.174; McMahon, 2000, s.384; Moayed vd., 2006, s.313; Sutherland ve Cooper, 1990, s.44; Zapf, 1999, s.71-72; Zapf vd., 1996, s.231), araştırmacı tarafından geliştirilen ve

birbiriyle etkileşim halinde olan işyerinde sistematik yıldırmanın nedenleri, yıldırma davranışı biçimleri ve sonuçları görülmektedir.



Şekil 2.1. İşyerinde Sistemik Yıldırmanın Nedenleri, Yıldırma Davranışı Biçimleri ve Sonuçları

Kaynak: İlgili yazın taraması sonucu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Günümüzde yaşanan hızlı sosyal değişimler, birey-örgüt-çevre etkileşimi içinde ezici rekabet, aşırı verimlilik ve karlılık baskısı, bencillik ve egoizm, bireysellik, sınırsız özgürlük, ahlaki ilke ve değer kaybı, sürekli değişim ve yenilik, sosyal sınıf ayrımı ve eşitsizlik gibi sistematik yıldırma tetikleyen yeni toplumsal değerleri gün yüzüne çıkarmış ve sosyal dejenerasyonlar ile belirsizlikler yaratmıştır. Sınırsız bir kazanma hırsı, güçlü olanın zayıfı ezmesi, kapitalist liberal anlayışa dayalı maddiyatçılık, aşırı sonuç odaklılık ve iş yükünün artması, bireylerin ben merkezli hareket etmeleri ve sadece kendi çıkarlarını kollamaları, başkalarını yok sayarak duyarsızlaşmaları, bilinçsizleşmeleri ve yalnızlaşmaları, değerlere bağlılığın azalması ve yabancılaşmanın artması, güç savaşlarının başlaması, değişim ve yeniliğin hak ve pozisyonların kaybolmasında bir araç olarak kullanılması gibi sonuçlar doğurmuştur. Diğer taraftan bilgi çağının örgütlerinde bürokratik yönetim yerine katılımcı yönetimin, kapalılık yerine şeffaflığın, düşmanlık yerine işbirliği ve takım ruhunun geliştirilmesi gerekirken, kişilerin ve grupların üstünlük kurma isteği ile ırksal, sınıfsal ve cinsiyete dayalı eşitsizlikleri destekleyici tutumları dolayısıyla işyerlerinde sistematik yıldırma davranışları artarak devam etmeye başlamıştır. Bu bağlamda, örneğin, sosyal değişimlerin bir sonucu olarak kadınların işgücüne katılımı artmakla birlikte, sistematik yıldırma maruz kalma potansiyeli de güçsüzler, azınlıklar ve kadınlar aleyhine desteklenmektedir (Kök, 2006, s.440; O'Moore vd., 2003, s.91; Yücer, 2002, s.1; ikademi.com).

Buraya kadar işyerinde sistematik yıldırma neden olan sosyal faktörler kısaca özetlenmeye çalışılmıştır. Bundan sonra söz konusu bu sosyal faktörlerin etkisini de barındıran sistematik yıldırmanın kişisel ve örgütsel nedenleri üzerine odaklanılacaktır.

2.1.1. Kişisel Nedenler

Leymann'ın (1996, s.177-178) işin örgütlenme biçimi, çatışma yönetiminin yetersizliği ve kurbanın kişiliğinden kaynaklanan faktörler olarak üçe ayırdığı işyerinde sistematik yıldırmanın nedenleri konusunda yapılan görgül araştırmalar daha çok mağdurun kişiliği ve psikososyal faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Einarsen, 1999, s.20).

Kişilerin, yıldırma davranışında bulunmaları veya yıldırma davranışına maruz kalmaları durumlarında belirleyici olan faktör, bireyleri diğerlerinden ayıran özelliklerin toplamı olan kişiliktir. Kişiliğin birçok yönü vardır ve bunlar kişinin sistematik yıldırma karşı direncini etkilemektedir (Eren, 1998, s.40; Salin, 2003b, s.1216; Tutar, 2004, s.34).

Nevrotik kişilik özelliklerine sahip insanlar, katı, endişeli, içe kapanık, ağırbaşlı, asosyal, aşırı kontrollü ve kendisiyle ilgili olmayan sorunları bile kendisiyle ilişkilmiş gibi sanma özellikleri göstermektedirler. Bu nedenle nevroitik kişilik özelliğine sahip olan insanların, sistematik yıldırma kurbanı olma potansiyelleri daha yüksektir. Buna karşılık nevroitik kişilikteki insanların daha az esnek veya görelî olarak daha katı olmaları nedeniyle sistematik yıldırma daha yüksek direnç göstermeleri de beklenen bir durum olmaktadır. Dışa dönük kişilik özelliğindeki insanlar, nevroitikliğin aksine sosyal, çevreye açık, konuşkan, iyimser, aktif, rahat, geniş, kaygısız vb. özellikler taşımaktadırlar. Bu nedenle dışa dönük insanların sistematik yıldırma kurbanı olma potansiyelleri daha düşüktür. Bazı insanlar da sistematik yıldırma yapay bir uyum gösterebilmektedirler. Yıldırma davranışında bulunan bireyle mücadele konusunda fevri hareketlerden kaçınan bu kişiler, koşullarını kendilerinin belirlediği mücadele yöntemleri ile yıldırma eylemcilerini alt etmeyi büyük bir profesyonellikle başarabilmektedirler. Birey, kişisel özellikleri bakımından “teslimiyetçi” ve “dirençsiz” bir psikolojiye sahip ise, sistematik yıldırma başa çıkması zorlaşmakta ve bu zorluğun kaynağı, bizzat bireyin kişilik özellikleri olmaktadır. Eğer birey, yeni durumlara uyum yeteneği yüksek bir kişilik özelliğine sahip ise, sistematik yıldırma daha kolay başa çıkabilmektedir. Bu durum, aynı olayın, farklı kişilikler tarafından farklı şekillerde algılanabildiğinin bir göstergesi olmaktadır (Tutar, 2004, s.34-36).

Psikolojide insanlar “A” ve “B” tipi kişilik olarak sınıflandırılmaktadırlar ve bireylerin sistematik yıldırmanın hedefi olma ve ona direnç gösterme potansiyelini belirleyen temel faktör, kişinin “A” veya “B” tipi kişilik özelliklerini taşıması olmaktadır (Tutar, 2004, s.36). Dünyada hiçbir insan “A” tipi kişiliğın bütün özelliklerini göstermemektedir. “A” tipi bir davranış biçimidir ve her türlü insan “A” tipi veya “B” tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilmektedir (Kırel, 1994, s.15). Friedman ve Rosenman’a göre (1974), “A” tipi kişilik özelliği olan insanlar zamanla sürekli boğuşan, kısa sürede birçok işi başarmaya çalışan, rekabetçi, saldırgan, aşırı duyarlı, sabırsız, çoğunlukla birçok işi aynı anda yapmaya çalışan, telaşlı, hızlı konuşan ve konuşmanın gidişatını denetlemeye çalışan tiplerdir. Birey, “A” tipi kişilik özelliğine sahip ise, hem sistematik yıldırma kurbanı olma, hem de sistematik yıldırma karşı koyma potansiyeli daha yüksek olmaktadır. “B” tipi kişilik özelliğine sahip olanlar ise, daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçi, daha az telaşlı, kaygı düzeyleri daha düşük ve yaşama dair fazla beklentileri olmayan bireylerdir. “B” tipi kişilik özelliği olan bireylerin, sistematik yıldırma kurbanı olma olasılığı vardır. Ancak bu tip kişilikteki insanlar, yıldırma ve tehdit karşısında fevri hareket etmemekte, daha kontrollü ve dengeli tepki göstermektedirler (Tutar, 2004, s.36-37).

Kurbanın mesleki yetersizliği ve örgüt içindeki pozisyonunun düşük olması sistematik yıldırma nedeni olabileceği gibi (Tutar, 2004, s.96) işine kendisini fazla adanması da diğer bireyler tarafından bir tehdit olarak algılanabilmektedir. Özellikle sorunlara sadece sonuç odaklı yaklaşan ben merkezci ve ukala bireyler ile başarıyı maddi faktörlerle ölçme eğilimli bireyler, yıldırma başvurarak kendileri için tehdit olarak algıladıkları mağdurları feda edip örgütsel basamakları daha hızlı tırmanma yolunu seçebilmektedirler (Davenport vd., 2003, s.58; Jacobshagen, 2004, s.874). Diğer taraftan işyerinde sistematik yıldırma maruz kaldığını belirten bir birey, bunu yönetimi kötülemek vb. amaçlarla da söyleyebilmektedir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s.159).

Arpacıoğlu (2005), yapılan araştırmalara göre, işyerinde sistematik yıldırmanın, %58 oranında kurban boyun eğmeyi reddettiği ve kontrole direnç gösterdiği için, %56 oranında kurbanın, yıldırma eylemcisinden iş konusunda daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik sebebiyle, %49 oranında kurbanın sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve işyerindeki kişilerce sevilmesi nedeniyle, %46 oranında kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları ilgili otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması dolayısıyla ve %42 oranında ise, yıldırma eylemcisinin acımasız kişiliğinden kaynaklandığını belirtmektedir (aktaran Yalın, 2005, s.265). Bilgel ve diğerleri (2006, s.229) ise, işteki başarıların ve kıskançlık duygusunun en yaygın işyerinde sistematik yıldırma nedeni olduğunu belirtmişlerdir.

2.1.1.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma Mağdurunun Kişisel Özellikleri

İşyerinde sistematik yıldırma yazınında bireylerin karakterlerinde, geçmişlerinde, tavır ve davranışlarında sistematik yıldırma maruz kalmalarına sebep olabilecek ortak ve farklılık gösteren özelliklerle ilgili kesin bulgulara rastlanmamakta; her yaştan, her cinsten, her meslekten ve her nitelikteki bireyin yıldırma mağduru olabileceği vurgulanmaktadır. Leymann (1996, s.178), insanların sistematik yıldırma olmadan önce ne tür bir psikoloji içinde olduklarını belirleyen bir araştırma olmadığına işaret ederek, işyerinde sistematik yıldırma ile mağdurun kişilik özellikleri arasında herhangi bir bağlantı olamayacağı görüşünü savunmaktadır. Davenport ve arkadaşları (2003, s.12) da sistematik yıldırmanın, korunan bir sınıfa yönelik saldırgan bir davranış olmadığını belirterek, yıldırmanın herhangi birine yönelik bir duygusal saldırı olduğuna dikkat çekmişlerdir. Dann (2003, s.12) ise, sistematik yıldırmanın işyerinde herkesin başına gelebileceğini belirtmiştir. Cowie ve diğerlerine göre (2002, s.35) bireyin yeteneksiz, fiziksel olarak güçsüz, utangaç, içine kapanık, iddiasız ve kuruntulu olması, özgüven eksikliği duyması, arkadaş çevresinin olmaması ve sosyal olarak

dışlanması işyerinde sistematik yıldırma kurbanı olarak seçilme riskini arttırmaktadır. Tutar (2004, s.34) da kişilerin işyerinde sistematik yıldırma davranışında bulunma veya bu davranışa maruz kalma durumlarında kişiliğin belirleyici bir faktör olduğuna dikkat çekmektedir. Einarsen ve arkadaşları (1994, s.398) ise, yıldırmaya maruz kalan kurbanın kişilik özelliklerinin, diğer kişilerde saldırganlık davranışını tetikleyebileceğini ileri sürmektedir. Örneğin, bireyin, yıldırma davranışında bulunmaktan zevk alması ya da maruz kaldığı yıldırma davranışıyla baş edebilme becerisine sahip olmaması, kişiler arası ilişkilerde güçlük yaşanmasına yol açmaktadır.

Temel amacı, sosyal dışlama süreci ve psikolojik şiddet yoluyla mağduru örgütten uzaklaştırmak olan sistematik yıldırmada kurbanlar, hatalıymış ya da kendi çöküşlerini kendileri hazırlamış gibi gösterilerek, özgüvenlerini yitirmekte ve savunmasız bırakılmaktadırlar (Einarsen vd., 1994, s.383; Lee, 2000, s.593; Niedl, 1996, s.245; Thomas, 2005, s.273; Tınaz, 2006, s.44). Özarallı ve Torun (2007, s.942), işyerinde yıldırma davranışı arttıkça çalışanların öz yeterlilik ve öz saygı düzeylerinin düştüğünü ve bilgi ve becerilerine güvenen ve kendilerine saygıları yüksek olan çalışanların daha az yıldırma davranışıyla karşılaştıklarını ya da yıldırmanın yoğunluğunu daha az algıladıklarını ileri sürmektedirler.

İşyerinde sistematik yıldırma mağdurları konusunda yapılan araştırmalar, bu kişilerin genellikle iyi niyetli, hassas, dürüst, güvenilir, uyumlu, fedakar, iyi eğitilmiş, zeki, çalışkan, başarılı, girişken, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, parlak bir kariyere sahip olan, çalışma ilke ve değerlerinden ödün vermeyen, özgüveni ve duygusal zeka düzeyleri yüksek, yaratıcı, merhamet ve adalet hisleri gelişmiş, örgüte ve işe bağlılığı yüksek, örgütün hedeflerine inanmış ve bunun gereğini yapmaya kendilerini adanmış bireyler olduğunu göstermektedir (Çobanoğlu, 2005, s.22; Jacobshagen, 2004, s.877; Zapf, 1999, s.76; secretcv.com). Bu tip insanlar politik davranamayan, kendi kendilerini yönlendiren, ilkeli, kendi davranışlarını sürekli gözden geçirerek, yanlış yaptıklarını gördüklerinde bunu düzelten ve kendini geliştiren bireylerdir (Einarsen vd., 1994, s.383; Kılıç, 2006, s.48; Yüçetürk, 2003, s.7).

İşyerinde sistematik yıldırmaya maruz kalanların ortak özelliği, çalıştıkları yere olan sadakatleri, yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları ve özgür bir karaktere sahip olmalarıdır (Tutar, 2004, s.52). Davenport ve arkadaşlarına göre (2003, s.52), özellikle yaratıcı insanlar, ürettikleri yeni fikirleri ve sundukları farklı bakış açıları ile daha üst pozisyonlarda tehdit oluşturdukları için sistematik yıldırmaya maruz kalmakta ve bu kişilere uygulanan yıldırma genellikle hiyerarşik şiddet şeklinde olmaktadır. Motivasyon Kuramları'ndan, Maslow'un

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na göre, bireylerin en üst basamaktaki gereksinimi kendini tamamlama ihtiyacıdır. Potansiyelini geliştirme, başarma, sorumluluk üstlenme, inisiyatif kullanma ve yaratıcılık gibi ihtiyaçlardan oluşan bu en üst basamağa ulaşmış bireyler kendilerini gerçekleştirmiş insanlardır (Koçel, 1999, s.469). Dolayısıyla yıldırma mağdurlarının söz konusu nitelikleri dikkate alındığında, bu bireylerin genellikle kendilerini gerçekleştirmiş kişiler olduğu söylenebilmektedir. Bilgel ve arkadaşlarının (2006, s.228), Bursa'da sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde tam zamanlı olarak çalışan devlet memurları ile yaptıkları araştırmada, yönetim sorumluluğu olan kişilerin, diğerlerine göre %60 oranında daha fazla sistematik yıldırma mağduru oldukları saptanmıştır.

Kurbanın yetenekleri, dürüstlüğü ve etik kurallara uygun davranışları gibi pek çok iyi ve üstün özelliği, yıldırma davranışında bulunan bireyin süreci başlatmasına neden olabileceği gibi (Tutar, 2004, s.97; Zapf, 1999, s.76), mağdurun yıldırma uygunluğu, “kurban zihniyetli” olması, olayları çabuk kabullenmesi, sürekli şikayet etme eğiliminde olması, sosyal yetersizliği, duygusal açıdan zayıf olması, hakkını savunmaktan çekinmesi, kronik endişe semptomları yaşaması, çatışmaya yönelimli olmaması ve çatışmadan kaçınması da sürecin başlamasına sebep olabilmektedir (Jacobshagen, 2004, s.876; Yüçetürk, 2002, s.5; Zapf vd., 1996, s.219).

2.1.1.2. İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışında Bulunan Bireyin Kişisel Özellikleri

Psikoanalitik Yaklaşım'da, Freud'a göre, insanoğlunun doğuştan getirdiği üç temel eğilimi vardır. Bunlar, kötülüğe, bencilliğe ve olumsuzluğa eğilimlilik, cinsellik ve saldırganlıktır. Bu üç temel eğilimin güçlü olması, insanoğlunun toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaştırmaktadır. Yıldırma davranışında bulunan bireyler, doğuştan getirdikleri bu üç dürtüden, kötülüğe, bencilliğe ve olumsuzluğa eğilimlilik ile saldırganlık dürtüsünün etkisini en fazla hisseden kimselerdir (Tutar, 2004, s.38).

Yıldırma davranışında bulunan bireyler kötü kişiliktir (Davenport vd., 2003, s.39). Psikiyatrist Peck'in (2003, s.117), kötü kişilik teorisine göre, kötü insanlar kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istemektedirler. Peck (1998, s.67), kötülüğün bir çeşit zihinsel hastalık olduğunu savunmaktadır. Yıldırma davranışında bulunan bireyler ayrıca saldırgan, aşırı hırslı, kontrolcü, baskıcı, korkak, güvensiz, kuşkucu, alıngan, kinci, öfkeli, kıskanç, takıntılı, kurnaz, nevrotik, antipatik, narsist, sadist, egoist ve önyargılıdır. Hırsları, yeteneklerinden daha fazla olan bu kişiler, iktidar açlığı çekmekte ve örgütün amaçlarını kişisel çıkarlarına alet

etmektedirler. Hareketlerinin çoğu güvensizlik, kuşkuçuluk, korkaklık ve kıskançlık nedeniyle her olayı, suç ortaklığı ve dost-düşman düzlemi içinde değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır (Baykal, 2005, s.10; Çobanoğlu, 2005, s.33; Einarsen vd., 1994, s.383; Jacobshagen, 2004, s.876; Salin, 2003b, s.1217; Tarhan, 2004, s.131). Narsist bireyin temel özelliği, sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusudur. Bu nedenle bu tip kişiler, kendilerini sürekli olarak diğerlerinden üstün görmekte, takdir edilmeyi beklemekte ve kendilerine hayranlık duyulmasını istemektedirler (Davenport vd., 2003, s.42; Tarhan, 2004, s.155; Tutar, 2004, s.45). Yıldırma davranışında bulunan bireyler, algı yetenekleri çok gelişmiş ve düşmanlık duyguları çok yüksek olan insanlardır. Dolayısıyla sürekli olarak kendileriyle iç çatışma yaşamakta ve içinde buldukları zihinsel takıntılar nedeniyle hukuk, etik, onur, şeref ve vicdan ölçülerinin dışına kolaylıkla çıkabilmektedirler (Tutar, 2004, s.39; Zapf, 1999, s.76). Kendi hatalarını görmektense, başkalarının hatalarını bulmayı tercih eden yıldırma eylemcileri fırsatçıdırlar ve birlikte çalıştıkları kişileri küçük düşürmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar (Resource Center/a).

Hobbes'e göre, insanın doğasında, sosyal-psikolojik düzeyde bir gereksinim olan, onu kavgaya sürükleyen ve bireyler arası hissedilen yoğunluğu farklılık gösteren rekabet, güvensizlik ve şöhret gibi üç faktör bulunmaktadır. Yıldırma davranışında bulunan birey, bu üç faktöre karşı aşırı derecede ihtiyaç duymakta, çatışmadan zevk almakta, başkasına acı çektirmekten hoşlanmakta ve şiddetin devamı için elinden geleni yapmayı kendine görev bilmektedir (bulliesdownunder.com). Yıldırma davranışında bulunan bireyler, örgüt hiyerarşisinde, kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmekte (Davenport vd., 2003, s.39; Einarsen, 2000, s.383) ve saldırı yeteneklerini zayıflatan her karşı duruşu, örgütün hedef ve stratejilerine yönelmiş bir tehdit olarak algılamaktadırlar (Tutar, 2004, s.47).

Yıldırma davranışında bulunanların psikolojilerine ilişkin çok sayıda deneysel araştırma yapılmamakla birlikte (Einarsen, 2002, s.25), bu kişilerin genel olarak, sosyal beceri eksikliği duyan, duygusal zekadan yoksun, insani ve etik değerlerden uzak, şişirilmiş benlik algısı içinde olan, ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlar olduğu saptanmıştır (Çobanoğlu, 2005, s.33; Jacobshagen, 2004, s.876; Kök, 2006, s.436-437; Tınaz, 2006, s.80; bulliesdownunder.com). Ahlaki olgunluğa sahip olmayan ve duygusal açıdan yalnız olan sistematik yıldırma eylemcileri, kendilerini yoğun stres altında hissetmektedirler (Jacobshagen, 2004, s.873; Tınaz, 2006, s.44; Tutar, 2004, s.40). Benlik duygusu zayıf kişiler, destek buldukları bir grubun içindeyken, kendilerini daha

güvende hissettiklerinden ve gruptan farklı davranışlar sergiledikleri takdirde dışlanmaktan korktuklarından, grup tarafından yönlendirilmek ve onun bir parçası olmak gereksinimi duymaktadırlar (Davenport vd., 2003, s.44; Jacobshagen, 2004, s.876). Diğer insanların kişiliklerine ve haklarına önem vermeyen bu bireyler, çıkar ilişkisi içinde hareket eden, aşırı bireyselci, bencil, suçlayıcı ve yargılayıcı kimselerdir (Tınaz, 2006, s.93; Tutar, 2004, s.42). Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğiliminde olduklarından hep bir ‘günah keçisi’ arayışı içindedirler ve yaptıkları eziyetten zevk almaktadırlar (Davenport vd., 2003, s.39; Einarsen vd., 1994, s.384; Einarsen, 2000, s.389; Zapf, 1999, s.76). İkiyüzlüdürler ve astlarına zulmedebilmek için üstlerine karşı aşırı yaranmacı davranırlar. Yıldırma davranışında bulunan bireylerin, üstlerine gösterdikleri sahtekarca ve abartılı saygı güçlerinin tek kaynağıdır. Kendilerini fazla tanımamakta ve kendilerini olduğundan üstün göstermek istemektedirler. Örgütteki diğer insanların başarılarından hiç hoşlanmamakta ve sık sık işlerini ve pozisyonlarını kaybetme korkusu yaşamaktadırlar (Çobanoğlu, 2005, s.33; Jacobshagen, 2004, s.874; Tutar, 2004, s.40-42; Zapf, 1999, s.76). Ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanan bu bireyler, performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisi ile kıyaslanacağı için yetenekli olana karşı sistematik yıldırma uygulamayı tek çıkar yol olarak görmekte ve süreci ‘entellektüel erozyonuna’ dönüştürmektedirler (Davenport vd., 2003, s.42; Kök, 2006, s.434; Salin, 2003b, s.1223; Zapf, 1999, s.76). Bazı durumlarda yıldırma davranışında bulunan bireyler, kötü ve zor bir çocukluk dönemi geçirdikleri, sevgisiz, otoriter, fiziksel cezalandırılmayı içeren güç uygulamalarıyla disipline edilmiş ve çatışmaya eğilimli bir ortamda yetiştikleri, çocukluk döneminde kurban rolü oynadıkları ve benzer deneyimleri yaşamış oldukları için Freud’un ‘saldırganla özdeşleşme’ mekanizması olarak tanımladığı davranışlarda bulunarak kişilik bozukluğu göstermektedirler (Davenport vd., 2003, s.44; Kök, 2006, s.437; Tınaz, 2006, s.118).

Ashfort (1994) ile Zapf ve Einarsen (2003) gibi yazarlar da işyerinde sistematik yıldırma eylemcilerinin genellikle belirsizliğe karşı düşük toleranslı ve Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım’dan hareketle McGregor’un ortaya attığı X Kuramı Varsayımları’na göre hareket eden bireyler olduğunu belirtmektedirler. X Kuramı’nın Varsayımları, insanların çalışmayı sevmediği, işten kaçmanın yollarını aradığı, örgütsel amaçlara karşı kayıtsız olduğu, sorumluluk almaktan kaçtığı, yönetilmeyi tercih ettiği ve değişime direndiği yönündedir. İşyerinde sistematik yıldırma eylemcilerinin kişilik özelliklerinin, X Kuramı Varsayımları’na göre yorumlanması sonucunda, bu bireylerin özsaygı ve özgüven eksikliği içinde oldukları ve

diğer bireylere karşı duydukları olumsuz davranışlar sergileme isteğini kontrol altında tutamadıkları anlaşılmaktadır (aktaran Dikmen, 2005, s.11).

Olaya cinsiyet farklılıkları temelli bakıldığında ise, uygulanan sistematik yıldırma stratejileri ve sergilenen yıldırma davranışları, kadın ve erkek cinsiyeti açısından farklılık gösterebilmektedir. Sistematik yıldırma davranışına neden olan faktörlerle ilgili araştırmalar, özellikle kadın ve erkek yöneticiler arasındaki yıldırma davranışı farklılıklarının nedenlerini açıkça ortaya koyamamaktadır. Örneğin Finlandiya’da, Björkqvist, Lagerspetz ve Kaukianinen’in 1992 yılında kadınların saldırganlık davranışları üzerine yaptıkları araştırma, dolaysız yıldırma davranışları arasında yer alan sözlü ve fiziksel saldırı yerine (Einarsen, 2000, s.383), kadınların daha çok üçüncü bir tarafı ya da tarafları sürece dahil ederek dedikodu yapma, iftira atma, sosyal yalıtım, gerekli bilgileri saklama ve paylaşmama gibi davranışlarda bulunarak mağdurlara dolaylı yoldan yıldırma uyguladıklarını göstermektedir (Hansen vd., 2006, s.63). Daha önce yapılan araştırmalarda ise, toplanan veriler daha çok erkekler açısından değerlendirildiği için kadınların uyguladığı yıldırma şekli tamamen gözden kaçırılmıştır (Leymann, 1996, s.178).

Leymann’a göre (1993), kompleksli kişilik sorununa sahip olan insanlar, kendi sahip olamadıklarının acısını çıkarmak ve kendi eksikliklerini telafi etmek için yıldırmaya başvurmaktadırlar (s.28) ve insanları söz konusu davranışı yapmaya sürükleyen dört temel sebep vardır (s.35): Bir bireyi, grup kurallarını baskı ile kabul etmeye zorlamak; düşmanlıktan hoşlanmak; sadist ruh haliyle can sıkıntısından kurtulabilmek için insanlara eziyet etmek ve bundan zevk duymak; sosyal, dini ve etnik önyargıları vurgulamak ve pekiştirmek.

Örgütsel hiyerarşi içinde, güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini sanan bireyler için diğer çalışanlar otomatikman değersizleşmektedir. Ayrıca yükselmeyi hedefleyen bireylerde de genellikle bir iktidar açlığı bulunmaktadır (Davenport vd., 2003, s.39-40). Dolayısıyla sistematik yıldırmanın yöneldiği temel amacın, kurbanı hükmetme, boyun eğdirme ve onu işyerinden tasfiye etme olduğu söylenebilmektedir (Tutar, 2004, s.95).

2.1.2. Örgütsel Nedenler

İşyerinde sistematik yıldırma her işyerinde, her türlü kurumda ve sektörde meydana gelebilmektedir. Leymann (1996, s.165-175), sistematik yıldırmanın %25 oranında daha çok klinik temelde vaka çalışmaları boyutu ile rastlanan bir olgu olduğuna dikkat çekerken,

Rayner ise (1997, s.205), sistematik yıldırmanın yaklaşık olarak %77'lik bir oran ile örgütlerde çok yaygın rastlanan bir olgu olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmalar, büyük firmalara göre daha küçük ölçekli işletmelerde, hükümetlerde, kar amacı gütmeyen örgütlerde, kamu kurumlarında, eğitim ve sağlık sektöründe sistematik yıldırmanın çok daha yaygın olduğunu göstermektedir. Küçük ve kar amacı olmayan örgütlerin, büyük oranlarda işletmecilikten pek anlamayan kişilerce yönetiliyor olması ihtimalinin yanı sıra, sürekli parasal baskıların yaşanması ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanamıyor olması da sistematik yıldırmanın daha yoğun hissedilmesine neden olabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.46; Salin, 2003b, s.1224; Zapf vd., 1996, s.231). Yapılan araştırmalarda sistematik yıldırmanın genellikle en yaygın olduğu sektörler, sağlık ve yüksek öğrenim olarak belirlenmiştir (Leymann, 1996, s.177). Finlandiya'da yapılan bir araştırmada sağlık sektörünün, İspanya'da yapılan başka bir araştırmada ise kamu kurumları ile eğitim ve sağlık sektörlerinin, sistematik yıldırmanın yaygın olarak görülmesi açısından daha fazla risk taşıdığına dikkat çekilmiştir (Bilgel vd., 2006, s.230). İsveç'te kamu kurumlarındaki yıldırma uygulamalarının, özel sektör kurumlarındaki uygulamalardan daha yüksek oranlarda olduğu tespit edilmiştir (Leymann, 1996, s.176). Özarallı ve Torun'un 2007 yılında yaptıkları araştırmada da kamu sektörü çalışanları, özel sektör çalışanlarından daha çok işle ilgili yıldırma davranışına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (s.943). Hubert ve Veldhoven'in (2001, s.422) yaptıkları çalışmada ise, kamu yönetiminde, eğitim ve sağlık hizmetlerinde diğer alanlara göre yıldırma uygulamalarının daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir. Yazarlar bunun sebebi olarak söz konusu alanlarda kalitenin ve çıktının, diğer sektörlere göre daha belirsiz olmasını ve üstlerin, astları üzerinde daha fazla yaptırım gücüne sahip olmalarını göstermişlerdir. Çobanoğlu'nun (2005, s.162) yaptığı araştırmada da ülkemizde sağlık, bankacılık, eğitim ve endüstri sektöründe sistematik yıldırmanın yoğun olduğu saptanmıştır. Yazar, sağlık sektöründe yıldırma uygulamalarına sıklıkla rastlanmasını, diğer mesleklere oranla söz konusu bu sektörde kadın çalışanların sayıca fazlalığına, hastanelerdeki tıbbi olanakların yetersizliğine, ağır çalışma koşullarına, yoğun iş temposuna, aşırı iş yüküne, devlet kurumlarındaki maaşların düşüklüğüne, akademik kariyer ve yükselmelerde kayırmacılığın geçerli olmasına vb. bağlamaktadır. Endüstri sektöründe de rekabet, hız, kalite ve karlılık gibi sonuçların öncelik taşıması nedeniyle sistematik yıldırmanın söz konusu olduğunu vurgulamakla birlikte, ülkemizde sağlık, bankacılık ve eğitim sektörlerine nazaran bu alanda yıldırmanın daha düşük oranlı olmasını, çalışanların makineler ve gürültü ile uğraşmaktan, başlarına geleni tam olarak anlayamamaları, insanların zor buldukları işlerini kaybetmek istemedikleri için her türlü zahmete katlanmaları, örgütte

görülen robotlaşma eğilimi nedeniyle kişilik, bilinç geliştirme, iletişim ve duygusal saldırı gibi konulara yeterince önem verilmeyişi ve modern yönetim anlayışının hakim olmayışı ile ilişkilendirmektedir. Arpacıoğlu (2005) da Türkiye’de kamunun, aile şirketlerinin, bankacılık, eğitim ve sağlık sektörünün, kurumsal yapı olarak, sistematik yıldırma ortamının oluşmasına daha müsait olduğunu belirtmiştir (aktaran Yalım, 2005, s.270).

Yapılan araştırmalar, erkeklerin sayıca fazla olduğu işyerlerinde (güvenlik şirketleri, itfaiye, tersane, ticari taksi vb.) fiziksel şiddetin, kadınların sayıca fazla olduğu işyerlerinde (sosyal yardım kurumları, kreşler, ev işlerine destek hizmet veren işletmeler vb.) ise sistematik yıldırma davranışının daha sık yaşandığını göstermektedir (Cowie vd., 2002, s.37; Mikkelsen ve Einarsen, 2001, s.408; Shallcross, 2003, s.5; worktrauma.org). Shallcross (2003, s.5), kadın yoğun işyerlerinde sistematik yıldırma uygulamalarının daha sık görülmesini, kadınların özellikle hemcinslerine karşı olan olumsuz davranışlarını gizlemek amacıyla oldukça nazik ve düşünceli tavırlar sergilemek suretiyle pasif-saldırgan olmalarına bağlamaktadır. Ayrıca biyolojik, hormonal ve psikososyal faktörlerin etkisiyle erkeklerin, kadınlara göre daha saldırgan davranışlarda buldukları saptanmıştır (Djurkovic vd., 2004, s.474). Einarsen (2000, s.386) de özel sektörde, büyük örgütlerde, erkeklerin sayıca fazla olduğu kurumlarda ve endüstri işletmelerinde sistematik yıldırmanın daha yaygın olduğunu vurgulamıştır.

Einarsen ve arkadaşlarının (1994, s.381), örgütsel ve sosyal çalışma koşulları ile işyerinde sistematik yıldırma arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla altı farklı işçi sendikasının üyeleri ile birlikte Norveçli İşverenler Federasyonu’ndan temsilcilere posta aracılığı ile dağıttıkları soru formlarından 2.215 tanesi geri dönmüş ve sonuçta işin zorluk derecesi ve sunduğu fırsatlar, sosyal iklim, liderlik tarzı, kontrol mekanizması, iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi yedi farklı çalışma koşulundan liderlik tarzı, kontrol mekanizması, sosyal iklim ve rol çatışması ile sistematik yıldırma arasında önemli ilişkiler saptanmıştır. Leymann’a göre (1996, s.176-178), iş doyumsuzluğu, yetersiz iş örgütlenmesi ve yönetim tarzı, olumsuz çalışma koşulları ve metodları ile çatışmaların iyi yönetilememesi, işyerinde sistematik yıldırma neden olmaktadır. Norveç’te sendikalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada sistematik yıldırma ile yöneticilerin liderlik davranışları, örgütte rol çatışması düzeylerinin yüksekliği, örgütteki sosyal iklimin çalışanları tatmin edememesi ve denetim gibi örgütsel koşulların önemli derecede ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütteki birbiriyle uyumsuz isteklerin, içinde bulunulan durumun belirsizliğinin, ileriye yönelik görevlerle ilgili beklentilerin, çalışma grupları içindeki ayrıcalıklı tutumların,

görevlendirmelerin ve haksızlıkların neden olduğu çatışmaların ve hayal kırıklıklarının artmış olması da sistematik yıldırma sürecine ortam hazırlamaktadır (Kılıç, 2006, s.38; Salin, 2003b, s.1214). Zapf ve diğerlerinin (1996, s.215) yaptığı araştırmanın bulgularına göre de örgütsel faktörler, işyerinde sistematik yıldırmanın potansiyel nedeni olarak gösterilmekte; sosyal iş çevresi, sağlık sonuçları ve işin özellikleri ile yıldırma faktörleri arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Glover ve arkadaşlarının 1998 yılında yaptıkları çalışmada da örgütün politika ve değerler sisteminin büyük oranda yıldırma sebepleri olarak tespit edilmiştir (s.103). Agervold ve Mikkelsen'in (2004, s.348), iş çevresinin psikososyal yanının zayıf olmasının, işyerinde sistematik yıldırma sürecinin ortaya çıkmasının ön koşullarından birisi olduğu hipotezinden yola çıkarak yaptıkları çalışmada, işyerinde sistematik yıldırma maruz kalan mağdurların, çalışma ortamını, işyerinde sistematik yıldırma maruz kalmamış bireylere oranla daha olumsuz algıladıkları sonucuna varılırken, yetersiz psikososyal çalışma ortamının, işyerinde sistematik yıldırma uygun zemin hazırlayacağı varsayımını destekler nitelikte bulgulara rastlanmamıştır. Akça ve İrmış'in (2006, s.186) araştırmalarında ise, öğrencilerin üniversite yönetiminin politika ve kurallarını yıldırma nedeni olarak algıladıkları saptanmıştır. Kamu kurumunda çalışan beyaz yakalı personelin katılımı ile yapılan bir çalışmada da işyerinde destekten yoksun olan çalışanların, depresyon ve kaygı düzeylerinin çok yüksek olduğu, iş tatminlerinin çok düşük olduğu ve daha fazla sistematik yıldırma maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Bilgel vd., 2006, s.229). Kök'ün (2006, s.441-444), iş yaşamında sistematik yıldırmanın nasıl bir profil sergilediğini, sürece katkı sağlayan özelliklerin neler olduğunu ve hangi sonuçları doğurduğunu ortaya koymak amacıyla 300 banka çalışanı ile yaptığı çalışmada da sistematik yıldırmanın ortaya çıkmasında potansiyel olarak etkili görülen nedenlerden ortalama değerler itibarıyla birincisinin örgütsel faktörler, ikincisinin toplumsal faktörler, üçüncüsünün mağdurların kişisel özellikleri ve dördüncüsünün yıldırma eylemcilerinin kişisel özellikleri olduğu saptanmıştır. Sistematik yıldırmanın en etkili nedeni olarak görülen örgütsel faktörler ise sırasıyla, yoğun iş stresi, verimliliğe yönelik baskı, ahlaki ilke ve değerlere bağlı kalınmaması, zayıf bir yönetim ve liderlik anlayışı, rol çatışması ve rol belirsizliği, işyerindeki sosyal iklim olarak belirlenmiştir.

İşyerinde sistematik yıldırma, örgüt tarafından devam etmesine izin verildiği kadar sürmektedir. Kurumda etik değerlerin benimsenmesi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işlerlik kazanması, işletme içi iletişimde yazılı kuralların geçerli olması, görev ve iş tanımlarının açık, net ve yazılı olması, personel alımlarında kişilik özellikleri, kişisel yeterlilik, eğitim ve iş deneyiminin yanı sıra duygusal zeka, sorun çıkarma potansiyeli ve örgüt kültürüne uygunluğun da araştırılması, örgütsel liderlik ve etkili şikayet prosedürleri

gibi uygulamalar daha işin başındayken durumun saptanmasını sağlayarak, yıldırma davranışında bulunan bireyi engellemeye ve söz konusu olguya karşı önlem alınmasına yardımcı olacaktır (Davenport vd., 2003, s.46; Salin, 2003b, s.1218; Shallcross, 2003, s.7; Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s.3).

Örgütsel kodların, çalışanların ortak değer yargılarına göre oluşmamış olması örgüt kültürünün, örgütsel bir sorun kaynağı haline gelmesi sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla örgütün elverişsiz kültürel yapısı, çalışanlar için sistematik yıldırma nedeni olmaktadır. İşyerinde herkesin kişisel davrandığı, işbirliğinin, dayanışmanın ve sosyal desteğin olmadığı, aşırı rekabetin, kişisel yarışmanın, her şeye hakim olma isteğinin, kayırmacılığın, güç mücadelesinin, kıskançlığın, diğerlerinden farklı olma ihtiyacının, azarlama huyunun ve düşmanca bir havanın hüküm sürdüğü bir örgütsel kültürde yıldırmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Einarsen, 2000, s.389; Kılıç, 2006, s.38; Salin, 2003b, s.1215; Vartia, 1996, s.207). Örneğin, Einarsen 1999 yılında yaptığı çalışmada örgütte oluşan formal ya da informal grupların birbirleriyle güç mücadelesine girdikleri zaman söz konusu mücadelede gruplardan birinin dezavantajlı bir pozisyon elde etmesi halinde yıldırma sürecinin başlayabileceğini vurgulamaktadır (s.24). Ayrıca benzer bir durum ‘gruba ait olmama’ halinde de yaşanabilmektedir (s.23). Pavett ve Morris (1995; aktaran Rayner ve Hoel, 1997, s.189) ise, uluslar arasındaki kültür normlarının ve farklılıklarının belirlenmesinde yazına büyük katkılar sağlayan Hofstede’nin (1993) araştırmalarına dayanarak, işyerinde sistematik yıldırma ve yönetim tarzı ile ilgili algılamalarda, Hofstede’nin sınıflandırmasında önemli bir yer tutan güç mesafesi boyutunun etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Güç mesafesi, toplumda ve örgütlerde güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Ülkemizin de içinde bulunduğu güç mesafesi uzun olan kültürlerde, güç dağılımındaki ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmekte; unvan, pozisyon gibi betimleyici faktörlere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. Ayrıca işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır. Hiyerarşik açıdan güçlü olan kişilerin haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklandığı için bu bireyler haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda kalmamaktadır. Güç aralığı kısa olan kültürlerde ise, güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolay olmakta; örgütlerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınmakta ve personel karar sürecine dahil edilmektedir. Ayrıca fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Sargut, 1994, s.121; Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s.91; Taştan, 2008; Terzi, 2004, s.68). Crawford’a göre (1999, s.91), işletmelerde yaygın olarak kullanılan örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat araçları da yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Özellikle örgütsel bağlılığın, disiplin ve

emirlere itaat ile aynı anlama geldiği, bireylerin ellerinde bulunan gücü kolaylıkla kötüye kullanabildiği, örgüt içi rekabetin yıldırmanın en önemli nedenlerinden biri halini alabildiği örgütlerde çalışanların örgüte bağlılıkları ve sadakatleri kolaylıkla istismar edilebilmektedir.

Kısacası kötü yönetim, yoğun stresli işyerleri, işin karmaşıklık derecesi, zaman baskısı, monotonluk, belirsizlik, yetersiz eğitim, yönetimin tutumu, liderlik tarzı, kontrol eksikliği, adil ve etik olmayan uygulamalar, yatay örgütler, örgütsel değişim süreci, örgüt kültürü ve iklimi gibi örgütsel faktörlerin personelde tatminsizlik yaratması dolayısıyla işyerinde sistematik yıldırma başvurulabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.47; Government of South Australia, 2007, s.6; Skosgtad vd., 2007, s.58; Zapf, 1999, s.74). Aşağıda bu faktörlerden bazılarının, sistematik yıldırma ile olan ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır:

Kötü Yönetim: Yönetim zafiyetinin olduğu işyerlerinde sistematik yıldırmanın ortaya çıkması engellenememektedir (Zapf vd., 1996, s.216). Verimlilik, karlılık, maliyet minimizasyonu, rekabet arenasında iyiler arasında yer almak ve disiplin gibi örgütsel sonuçlar aşırı bir şekilde vurgulandığında, insan kaynaklarının bir kurumun en önemli varlığı olduğu yolundaki ahlak ilkeleri göz ardı edilebilmektedir (Davenport vd., 2003, s.47). Ayrıca aşırı hiyerarşik yapı, açık kapı politikasının olmaması, rol belirsizlikleri, rol çatışması, dayatılmış bir vizyon, net olmayan amaç ve hedefler, eksik ve yetersiz iletişim ile enformasyon akışı, sorun çözümede kurumsal yetersizlik, şikayet prosedürlerinin yetersiz olması, zayıf liderlik, yöneticilerin duygusal zekadan yoksun olması, üst yönetimde çeteleşme eğilimi ve yaygın günah keçisi zihniyeti, takım çalışmasının olmaması ya da yetersiz olması, farklılıkların yönetilememesi, güç ve otoritenin etkili kullanılmaması, etkisiz çatışma yönetimi, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi ve denetimsizlik gibi faktörler de kötü yönetimin varlığına işaret etmektedir (Davenport vd., 2003, s.47; Einarsen, 2000, s.383; Resource Center/b; Salin, 2003b, s.1217; Vartia, 1996, s.204). Örneğin, yıldırma sürecinde kişisel faktörlerin, örgütsel politikalar ve çatışma yönetimi konularındaki yönetsel yetersizlikler kadar etkili olmadığını ileri süren Leymann'a göre (1996, s.178-179), gerek kişiler arası, gerekse gruplar arası çatışmalarda yönetimin bir taraf olarak doğrudan çatışmanın içinde yer alması veya çatışmayı görmezden gelerek inkar etmesi zayıf çatışma yönetimi dinamiklerinin bir göstergesi olmaktadır.

Yoğun Stresli Çalışma Ortamları: Düşük moral, motivasyon ve tatmin standartlarının hakim, iş tasarımının yetersiz, iş yükünün ve iş yetiştirme baskısının aşırı ve istikrarsız olduğu stresli işyerlerinde insanlar kendinden bekleneni yerine getiremezse, yıldırma her düzeyde olabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.48; Einarsen vd., 1994, s.396;

Jacobshagen, 2004, s.876; Zapf vd., 1996, s.231). Örneğin, bir hastanede en az iki paralel hiyerarşi bulunmaktadır. Bunlardan biri doktorların sorumluluğundaki teşhis ve tanımlama aşamasındaki hiyerarşi, diğeri ise tedavinin yapılmasından sorumlu hemşireler arasındaki hiyerarşidir. Her iki hiyerarşide de hemşirelere emir verme yetkisine sahip olan üstleri söz konusu olmaktadır. Bu durum hemşirelerin ilk amirlerinin kim olduğunu gerçekte bilmemeleri sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca hastanedeki işgücü yetersizliği ve kötü örgüt yapısı nedeni ile iş yükünün ve iş stresinin artmasına ek olarak, bir de işi sonuçlandırmak yerine, işin nasıl yapılacağını tarif eden bir grup yetkisiz hemşire varlık gösterebilmektedir. Kendilerinde emir verme hakkı gören bu hemşirelerin emirlerine itaat eden hemşirelerin var olması da onları potansiyel yıldırma mağduru haline getirmektedir. Çünkü bu tip yapılarda işlerin başarılabilmesi için daha çok gayri resmi ve kendiliğinden oluşan liderliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu gayri resmi yapıda hemşirelerin, bu emirleri kabul edip etmeyeceğinin kesin bir kuralı bulunmamaktadır. Tüm bu örgüt yapıları, gerçekte yüksek riskli ve kolaylıkla anlaşmazlık ile sonuçlanabilen yapılar olarak nitelendirilebilmektedir. Anlaşmazlığın olması durumunda bunun sürüp gitmesi veya kısa sürede çözümlenebilmesi, yönetimin yeterliliği kadar mevcut grubun dinamiklerine de bağlı olmaktadır. Özellikle sadece kadın çalışanların olduğu ya da kadınların erkeklerden sayıca daha fazla olduğu işyerlerinde kadınlar sosyal destekleyici grup dinamiklerine daha bağlı olduklarından anlaşmazlıklar daha hızlı gelişebilmektedir (Leymann, 1996, s.177). Özellikle hemşirelerde görülen bu ikili amir otoritesi, hastanelerdeki matris örgütlenme yapısından ve yoğun iş yükünden kaynaklanmaktadır (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s.151). Ayrıca hastanelerin karmaşık yapıda olmaları ve yüksek oranda kaynak bağımlılığı göstermeleri de bu tür örgütlerde sistematik yıldırmanın görülmesinin bir başka nedenidir (İşçi ve Sur, 2006, s.13).

Yeterli moral ve iş tatmini sağlayamayan elverişsiz bir örgütsel kültür, devamsızlık, bıkkınlık, örgütsel sabotaj ve iş kazaları gibi olumsuzlukları beraberinde getirerek, çalışanların psikolojileri üzerinde yaralayıcı izler bırakmakta ve personelin yıldırma ya da tahribatına yatkın hale gelmelerine neden olmaktadır (Einarsen, 2000, s.389; Jacobshagen, 2004, s.876; Salin, 2003b, s.1213; Tınaz, 2006, s.10).

Monotonluk: Yeni fikirlerin çıkmadığı, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı ve iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı işyerlerinde, iş tatminsizliğinin ve olumsuz çalışma koşullarının bir sonucu olarak can sıkıntısından kurtulup biraz heyecan ve meşguliyet yaratabilmek amacıyla yıldırma başvurulabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.48; Einarsen vd., 1994, s.396; Yüçetürk, 2003, s.8; Zapf, 1999, s.76). İşyerinde monotonluğun önüne

geçebilmek için iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon, yetki ve sorumluluk verme, personeli güçlendirme gibi uygulamalar yapılabilmektedir.

Yönetimin Tutumu: Yıldırmanın yaygın bir işyeri sendromu olduğunu bilmeyen yöneticiler, bu durumla karşı karşıya kaldıklarında ne yapmaları gerektiğini bilemeyebilmektedirler. Ayrıca yöneticilerin işyerinde yıldırma olduğuna ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmamaları da yıldırmanın devam etmesine neden olabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.48). Diğer yandan yıldırma sürecini sona erdirmek isteyen üst yönetim, çatışma yönetimi tekniklerini kullanarak durumu yönetimin sorumluluğu altına alabilmektedir. Böyle bir durumda da yönetim olayın sorumluluğunu kabul etmeyi reddedebilmektedir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s.153). Ayrıca sistematik yıldırmanın, örgüt içi disiplinin, verimliliğin ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması da yönetimin söz konusu olgu ile ilgili tutumunu yansıtmaktadır (Resource Center/b). Bununla birlikte gerek dış etkenler, gerekse de karmaşık kişisel özellikler nedeniyle yöneticilerin de yetersiz kalabileceği durumların var olabildiği gözardı edilmemelidir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s.151).

Adil ve Etik Olmayan Uygulamalar: Örgütte ahlak dışı uygulamalar yapılıyorsa, bunları gün yüzüne çıkarmak isteyen çalışanlar, yönetimin kısa vadeli sonuçlara odaklanması nedeniyle kurum imajının zedelenmemesi adına yıldırma uygulanmak suretiyle susturulmaya çalışılabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.49). Etik dışı davranışların yaygın olduğu bir örgütte kendi çıkarlarını, örgütsel yararlarla açıklayan ve yıldırma davranışında bulunan bireyler varlık gösterebilmektedir (Tutar, 2004, s.107). Ayrıca personelin objektif kriterlere göre işe alınmadığı ve değerlendirilmediği, takdir ve teşvik edilmediği, adil olmayan uygulamaların hüküm sürdüğü kurumlarda yıldırma kaçınılmaz olabilmektedir (Einarsen, 2000, s.383; Salin, 2003b, s.1213; Tutar, 2004, s.104). Sağlam temelli ve paylaşılan bir misyon çerçevesinde belirli bir hedefe ulaşmaktan uzak kurumlarda kıdem, terfi, iş ahlakı, performans yönetimi ve yetkinlik değerlendirmesi gibi uygulamalarda belirli kuralların oluşturulmamış olması dolayısıyla ilkesiz, adaletsiz ve keyfi davranılması sonucunda genellikle kurum için değer yaratan personel tasfiye edilirken, kuruma faydasından çok zararı dokunan personel ise yerinde kalmakta ve hatta terfi ettirilmektedir (Einarsen, 2000, s.383; Kılıç, 2006, s.39).

Özdevecioğlu'nun (2003, s.91), Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil (iplik üretimi), çelik kapı, mobilya, ev tekstili, gıda ve ticaret gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 18 farklı işletmede, algılanan adalet türlerinin saldırgan davranışlar üzerindeki

etkilerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada da algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar (dedikodu, sözlü cinsel tacizde bulunma, fiziksel şiddet, iş yavaşlatma, iş ile ilgili bilgileri saklama gibi düşmanca davranışlar, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar) üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Yatay Örgütler: Dikey örgüt yapısındaki gibi katı bir hiyerarşinin söz konusu olmadığı yatay örgütlenmede görevler dikkate alınmakta ve uzmanlık önemli bir rol oynamaktadır. Görevlerin etkili bir biçimde yerine getirilmesinin önem kazandığı söz konusu örgütlenme biçiminde emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden alınabilmektedir. Takım çalışmasına ve iş bölümüne daha elverişli olan yatay örgüt modelinde yetki ve sorumluluklar belirlenerek, bunlardan doğacak sonuçlar paylaşılmaktadır. Ancak böyle bir yapıda birimler arasında eşgüdüm ve denetim sağlamak güçleşmektedir. Gerekli güç ve yetkilerin personele devri ve personelin kararlara katılımının sağlanabilmesi için dikey (hiyerarşik, geleneksel) örgütsel yapıdan daha yatay bir örgütsel yapıya geçmek gerekmektedir. Ancak yetkiyi elinde tutmayı temel yönetim anlayışı haline getiren otokratik yönetim biçimini benimsemiş yöneticilerin var olduğu bir örgütsel yapıda makam, terfi, maddi çıkarlar gibi gereksinimleri nedeniyle başkalarının huzurunu bozarak, kendi şanslarını arttırmak isteyen ve dolayısıyla yıldırma amaçlı davranışlar sergileyen bireyler baş gösterebilmektedir (Buluç, 1996, s.517; Davenport vd., 2003, s.49; Şahin, 2005, s.11).

Örgütsel Değişim Süreci: Küreselleşme, artan rekabet baskısı, yaşanan ekonomik genişlemeler, istikrarsızlıklar ve krizler gibi faktörlerin tetiklediği küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri gibi örgüt yapısındaki radikal değişiklik durumlarında, kurumun yönetsel yapısının aniden değişmesi, personel arasında pozisyon farkı oluşturacak istihdamların yapılması, ilerleme olanaklarının kısıtlanması, iş yükünün artması, bütçenin daraltılması, ücretlerin azaltılması, örgütteki bazı pozisyonların ortadan kaldırılması ve bazı personelin işten çıkarılması gerekebilmektedir. Dolayısıyla korku ve belirsizlik getiren örgütsel değişim süreci içinde ve rekabetçi bir ortamda kendi işini kaybetmekten korkan bireylerin, pozisyonları için savaşmaları, yıldırma uygulamalarını başlatabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.49; Hoel vd., 2003, s.7; Kök, 2006, s.433; Salin, 2001, s.435; Skosgtad vd., 2007, s.64; Soares, 2002, s.13). Örneğin, Baron ve Neuman'ın (1998, s.459) araştırmalarında, sosyal değişimlerin artması (farklılıkların çoğalması vb.) ve iş güvencesinin tehlikeye düşmesi (yarı zamanlı destek personelin sayılarının artırılması vb.) gibi faktörlerin sözlü saldırılar, engelleme ve işyeri şiddeti gibi yıldırma davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak ücretlerin azaltılması, küçülme, işten çıkarma, değişim

mühendisliği ve yeniden yapılanma gibi örgütsel değişime neden olan uygulamaların ise, sadece sözlü saldırılar (mağdurun düşüncelerini küçümsemek ve arkasından konuşmak gibi) ve engelleme (bilgi saklamak ve görüşmelere gecikmesine sebep olmak gibi) ile ilişkili olduğu; bu tür örgütsel değişimlerin fiziksel saldırı, hırsızlık, mağdurun özel eşyalarına zarar verilmesi, fiziksel şiddet tehditleri, mağdurun ihtiyaç duyduğu ve örgüte ait olan eşyaların çalınması ya da bu eşyalara zarar verilmesi gibi işyeri şiddeti kapsamındaki davranışlar üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır.

Genellikle değişim süreci sağlam bir temele oturtulmadığı takdirde sancılı olabilmekte ve çatışmalara açık hale gelebilmektedir. Diğer yandan bu tür olası değişimlere çalışanları hazırlamak, onları bilgilendirmek, onların işbirliğini ve katılımını sağlamak, başka pozisyonlar bulmada onlara yardımcı olmak, emekliliği dolan personeli iyi bir yaklaşımla ikna ederek emekliye ayırmak, gönüllü işten ayrılmaları sağlayıcı girişimlerde bulunmak ve iş kaybı durumunda tazminat ödeme garantisi vermek yıldırmanın önüne geçebilecek iken (Davenport vd., 2003, s.50), işletmede istihdamın daraltılması, işgören sayısının azaltılması, işgücünün demografik yapısının değiştirilmesi, personelin yeniden yapılanması ya da örgüt içinde istenmeyen bir personelden kurtulmanın hedeflenmesi gibi örgütsel gereksinmelerle ve ekonomik (özellikle kamu kurumlarında politik) gerekçelerle yıldırma, önceden planlanmış bir davranış biçimi olarak sunulabilmekte ve bir örgüt stratejisi haline getirilebilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s.97; Lee, 2000, s.600; Salin, 2003b, s.1224; Thomas, 2005, s.276).

Samancı (2001), ülkemizde özellikle ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde işyerinde sistematik yıldırma davranışının arttığını vurgulayarak, çalışanların maruz kaldıkları psikolojik taciz, ruhsal baskı ve zorbalıklar sonucunda işten ayrılmak zorunda kaldıklarına dikkat çekmektedir. Ayrıca bu durumun çalışanlar tarafından kanıksanması ve şikayet konusu yapılmaması dolayısıyla sistematik yıldırmanın örgütler açısından tazminat yükünden kurtularak, mağduru istifaya zorlamanın bir aracı haline geldiğini belirtmektedir (aktifgelisim.com).

Örgütsel psikoloji alanında çalışanların artan bir ilgiyle araştırdıkları sistematik yıldırma şeklindeki davranış örüntülerine neden olabilecek örgütsel faktörler genel olarak örgüt politikalarına, örgütün yapısal ve yönetsel özelliklerine ve örgütsel süreçlere ilişkin faktörler şeklinde Tablo 2.1'deki gibi özetlenebilir (Tutar, 2004, s.96):

Tablo 2.1. İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışlarına Neden Olan Örgütsel Faktörler**1. Örgütsel politikalara ilişkin yıldırma faktörleri:**

- Adaletsiz başarı değerlemeleri ve ücret eşitsizlikleri,
- Örgütsel kuralların katılığı ve çelişkili yöntemler,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları vb.

2. Örgütün yapısal ve yönetsel özelliklerine ilişkin yıldırma faktörleri:

- Merkezîyetçilik ve kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler,
- Departmanlar arası karşılıklı bağımlılık,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma vb.

3. Örgütsel süreçlere ilişkin yıldırma faktörleri:

- Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi,
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geribildirim,
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- Subjektif yönetim anlayışı,
- Örgütsel liderliğin olmayışı ve zayıf yönetim vb.

Kaynak: Tutar H., İş Yerinde Psikolojik Şiddet, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2004.

Akı, işyerinde sistemik yıldırma davranışlarını incelemiş ve sindirme, yıldırma, yalıtma ve aşağılama yolu ile kişiyi işten çıkarmaya zorlamanın bir yönetim biçimi olarak benimsenmesi nedeniyle Türkiye’de bu davranışa maruz kalanların, Avrupa ülkelerine oranla çok daha fazla olduğunu belirtmiştir (aktaran Özarallı ve Torun, 2007, s.940). Yönetimin ilgisizliği, üretim ve çalışma yöntemlerinin yetersizliği ve işin örgütlenme biçimi gibi yıldırmanın örgütsel nedenlerinin önüne geçebilmek için liderlik, takım çalışması, kararlara katılım, personelin güçlendirilmesi, yetki ve sorumlulukların devredilmesi, insan odaklı bir iletişim geliştirilmesi, çalışma hayatının kalitesinin artırılması, işyerinde tatlı bir rekabet ortamının yaratılması, takdir ve ödül sistemlerinin devreye sokulması, kariyer geliştirme ve eğitim fırsatlarının sağlanması, örgütsel güven, açık iletişim, çatışma ve stres yönetimi gibi uygulamalarda etkinlik sağlanması ve mükemmelliğe ulaşılması önem taşımaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.86; Davenport vd., 2003, s.106; Salin, 2003b, s.1223). Ayrıca örgütsel yapı, politika, prosedür ve amaçlara personelin bakış açılarını içeren değerlerle harmanlanarak oluşturulan örgüt kültürünün temsil yeteneği yüksek olduğu sürece, işyerinde sistemik yıldırmanın ortaya çıkması ve yaşaması zorlaşmaktadır (Tutar, 2004, s.102).

2.2. İşyerinde Sistemik Yıldırmanın Sonuçları

Uygulanmasında suç unsuru bulunan yıldırmanın bireylere, örgütlere ve tüm topluma yönelik sosyal, psikolojik ve ekonomik yönden çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler, bireyler üzerinde psikolojik rahatsızlıklar, sağlık sorunları ve kişilik haklarına yapılan saldırılar şeklinde olurken, örgütler üzerinde performans, motivasyon, bağlılık, tatmin ve maliyetler açısından yaşanan istenmeyen düşüşler ya da yükselişler şeklinde kendini göstermektedir. Toplum üzerinde ise tüm bunların birikimli etkisi ile mutsuz ve sağlıksız bireyler, kamu bütçesine yansıyan maliyetler vb. şeklinde sonuçlar doğurmaktadır.

Medyanın, hukukçuların ve akademisyenlerin ilgisini çekmeye başlayan sistemik yıldırma, kurumlar ve kişiler arasında mücadele edilmesi gereken bir örgütsel hastalık belirtisidir. Her hastalıkta olduğu gibi işyerinde sistemik yıldırma hastalığının da kurbanları üzerinde bazı belirtileri söz konusu olmaktadır. Bu belirtiler, uyum bozukluğu, uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, hareketsizlik, mide-bağırsak rahatsızlıkları, deri döküntüleri ve panik ataklar şeklinde kendini gösterebilmektedir (Leymann ve Gustafsson, 1996, s.255; Namie, 2003, s.12; Rayner vd., 1999, s.11; Tepper, 2000, s.183; Tınaz, 2006, s.155). Mağdurlar, biktırma, yıldırma, zorbalık, dışlama, örgütsel bazı olanaklardan mahrum bırakma, örgütsel kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi sistemik yıldırmaya neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalmaktadırlar (Einarsen, 2000, s.380; Salin, 2003b, s.1215; Tutar, 2004, s.8). Yıldırma aracılığıyla kurbanın özgüveni zayıflatılarak, onun kronik bir endişe ve yoğun stres altında kalması amaçlanmaktadır (Jacobshagen, 2004, s.874; Lee, 2000, s.593; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.255; Quine, 2001, s.73; Thomas, 2005, s.273; Tınaz, 2006, s.44). Dolayısıyla işyerinde sistemik yıldırma sonucunda mağdur önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlamaktadır. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü, iş tatmininde azalma, işgücü devir hızında artma veya istifayla sonuçlanmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.87; Einarsen vd., 2003, s.4; Özarallı ve Torun, 2007, s.941; Quine, 2001, s.73; Rayner ve Cooper, 1997, s.213; Tepper, 2000, s.178; Zapf ve Gross, 2001, s.497).

İşyerinde sistemik yıldırma örgütte gerilim ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan ve örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Quine, 2001, s.73; Tutar, 2004, s.5; leymann.se/c). Yıldırmanın olduğu yerde çalışanları motive eden, onlara güven sağlayan, örgütsel bağlanmaya ve iş tatminine katkı sağlayan tüm faktörler ortadan kalkmakta ve bunun yerini tatminsizlik, örgütsel çatışma,

işgören devir hızında artma, verimsizlik ve etkinsizlik almaktadır. Bu yönüyle yıldırma, örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak görülmektedir (Leymann.se/c; Tutar, 2004, s.7). Einarsen (2000, s.387) de işyerinde sistematik yıldırma hiçbir şekilde maruz kalmamış olan çalışanların yüksek iş ve yaşam tatminine sahip olmalarına rağmen, yıldırmanın sözlü veya fiziksel olarak gerçekleştirilmiş olmasının fark yaratmadığını vurgulayarak mağdurların, izleyicilere ve yıldırma davranışı sergileyen bireylere göre çok daha düşük bir tatmin düzeyine sahip olduklarını belirtmektedir.

Bilgel ve arkadaşları (2006, s.226), gelişmekte olan ülkelerde işyerinde sistematik yıldırmanın farkındalık oranının düşük olduğuna dikkat çekerek, sistematik yıldırmanın yol açtığı sağlık sorunlarının farkına varılamadığını vurgulamaktadırlar. Psikolojik sonucu hastalanmanın da ötesinde zarar görme olan sistematik yıldırmanın, tipik bir işyeri davranışı olarak sürmesinin üç nedeni vardır (Davenport vd., 2003, s.2-16). Birincisi, yıldırma davranışları göz ardı edilmekte, hoş görülmemekte, yanlış yorumlanmakta, hatta kasıtlı bir strateji olarak firma yönetimince teşvik edilmektedir. İkinci neden, bu davranışın henüz cinsel taciz ve ayrımcılıktan farklı, başlı başına bir işyeri davranışı olarak açıkça tanımlanmamış olmasıdır. Üçüncüsü ise, çoğunlukla kurbanların kendilerini yıpranmış, bitmiş, tükenmiş ve yıkılmış hissetmeleri nedeniyle yasal işlem yapmaktan ve de kendilerini savunmaktan aciz olmalarıdır.

2.2.1. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Bireysel Sonuçları

Bu kısımda işyerinde sistematik yıldırmanın mağdurlar ve yıldırma davranışında bulunan bireyler üzerindeki etki ve sonuçları incelenecektir.

2.2.1.1. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Mağdur Üzerindeki Sonuçları

İşyerinde sistematik yıldırma, bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, usandırıcı, tehdit edici, haksız söz ve davranışlardır (Tutar, 2004, s.55). Sistematik yıldırmanın, bu süreçte yer alan bireyler arasında en fazla zarar gören taraf olan mağdur üzerinde bıraktığı duygusal, ruhsal ve fiziksel sağlık ve güvenlik hasarları, anlık ve bir kereye mahsus değildir; söz konusu zararlar yavaş yavaş oluşmakta, birikim göstermekte ve mağdurun yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir (Davenport vd., 2003, s.67; Leymann, 1996, s.173).

Ruhun uğradığı bir tecavüz olarak nitelendirilebilen sistematik yıldırma (Davenport vd., 2003, s.64), mağdurda korku, hiçlik duygusu, kişisel güven eksikliği, azalan kişisel saygı

hissi, moral çöküntüsü gibi duygusal reaksiyonlar yaratarak, kan basıncı ve nabız oranında artışlar, saplantı, depresyon gibi sağlık sorunlarına neden olmakta; düşük motivasyon, performans, verimlilik ve yaratıcılık gibi sonuçlar doğurarak, işe uyumsuzluk ve yabancılaşma ile iş tatminsizliği yaratmakta ve işe devamsızlık ile işten ayrılma isteğine yol açmaktadır (Einarsen vd., 1994, s.382; Groeblichhoff ve Becker, 1996, s.278; Hesketh vd., 2003, s.317; Rayner, 1997, s.207; Sutherland ve Cooper, 1990, s.44; Tınaz, 2006, s.13).

Gücün kötüye kullanılması sonucunda, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, aşağılanmış, tükenmiş ve psikolojik olarak yaralanmış hissetmekte ve kendine olan güveni sarsılan mağdurun aldığı psikolojik yaralar çeşitli psikosomatik rahatsızlıklara yol açmaktadır. Kronik sendromlar, Travma Sonrası Stres Bozukluğu ve Yaygın Anksiyete Bozukluğu gibi rahatsızlıkların sonucu mesleki yetersizliklere, toplumsal dışlanma hissine, depresyona, zararlı alışkanlıklarda artış eğilimine ve hatta intihara kadar gidebilmektedir (Jacobshagen, 2004, s.874-877; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.252-255; McCormack vd., 2006, s.318; Thomas, 2005, s.273; Tutar, 2004, s.55).

Sistematik yıldırma yoluyla giderek artan sıkıntılar, hastalıklar ve sosyal sorunlar yaşamaya başlayan kurbanın verimi düşmekte, kaza ve depresyon riski artmaktadır. Dolayısıyla mağdur üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanmaya başlamakta, sonuçta kendi isteğiyle ya da zorunlu olarak istifa etmekte, kovulmakta veya erken emekliliğe zorlanmakta, yani bir şekilde işyerinden ihraç edilmektedir. Hatta kurban için yıldırmanın sonu hastalık veya intihar yoluyla ölüm bile olabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.16; Gill, 2002, s.71; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.271; McCormack vd., 2006, s.318; Salin, 2001, s.426). İsveç'te 1992 yılı verilerine göre işgücünün yaklaşık %25'inin emeklilik yaşı olan 55'ten önce emekliye ayrıldığı ve yıllık intihar oranlarının yaklaşık %10 ile %20'sinin yıldırma sürecinin sonucunda meydana geldiği saptanmıştır (Leymann, 1996, s.173). Yine İsveç'te yapılan başka bir araştırmanın bulguları ise, bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10 ile %15'inin sebebinin işyerinde sistematik yıldırma olduğunu ortaya koymuştur (Chappel ve Di Martino, 1998, s.7).

Sistematik yıldırmanın sebep olduğu strese bağlı olarak mağdurda uykusuzluk, çeşitli sinir bozukluğu semptomları ve psikosomatik rahatsızlıklar, melankoli, hissizlik, sosyal fobi, konsantrasyon bozukluğu, kendini küçümseme ve hor görme, depresyon, umutsuzluk ve çaresizlik hissi, sinirlilik, öfke, kaygı, hiddet, huzursuzluk ve derin keder hali gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Bilgel vd., 2006, s.228; Einarsen, 2000, s.387; McCormack vd., 2006, s.318). Leymann, ayrıca mağdurun yaşayabileceği kronik endişe semptomlarına da

dikkat çekmiş ve kronik endişeyle ilgili on sekiz belirtiden bahsetmiştir. Bunlardan bazıları, aşırı yorgunluk, nefes darlığı hissi, yüksek nabız, uyuma zorlukları ve aşırı duyarlılıktır (Davenport vd., 2003, s.71; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.256). Einarsen'e göre (1999), yıldırmanın kurban üzerinde bıraktığı diğer olumsuz sonuçlar, zayıflık, güç kaybı, kronik yorgunluk, çeşitli ağrı ve sancılar, düşmanlık hisleri, hafıza kaybı, aşırı duyarlılık, saldırganlık hissi, sinirlilik, sosyal ilişkilerden kaçınma vb. psikolojik semptomlardır (aktaran Tutar, 2004, s.56; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.266).

Dikmen (2005, s.17) ise, işyerinde sistematik yıldırmanın mağdur üzerindeki sonuçlarından birinin, mağdurun diğer bireylerle olan ilişkilerinde gözlemlendiğini vurgulamış ve sistematik yıldırma mağdurlarının çatışma ortamında sorun çözme stratejilerini kullanmaya daha az eğilimli olduklarını belirterek, sürecin sonunda mağdurların iletişim yeteneklerinin zedelendiğini ifade etmiştir.

Yıldırma, mağdur üzerinde yalnızlığa ve yalıtılmışlığa itilmişlik duygusu yaratarak, sosyal tükenmişliğe neden olmakta, ayrıca panik atak ve kalıcı korku gibi psikolojik rahatsızlıklar doğurmaktadır (Jacobshagen, 2004, s.877; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.266; Tınaz, 2006, s.156). Yıldırma ile birlikte ortaya çıkan psikolojik rahatsızlık halleri bir süreci izleyerek kurbanı etkilemektedir. Sürecin ilk aşamasında şok devresi vardır. Mağdur, duygusal olarak hissizleşmektedir. İkinci evrede ise, güç kaybı ve dirençte düşüşle birlikte gelen pasifleşme ve bağımlılık dönemine girilmektedir. Üçüncü aşamada mağdurun kaygı düzeyi yükselmekte, telaş ve heyecan hisleri artmaktadır. Yaşadığı sistematik yıldırma faktörlerine karşı dikkati artan mağdurun, diğer konulara karşı dikkati azalış göstermektedir (Tutar, 2004, s.57). Yıldırmanın uzun süreli duygusal saldırıları sonrasında çoğu mağdur, Travma Sonrası Stres Bozukluğu-TSSB (Post-Traumatic Stress Disorder-PTSD) yaşayabilmektedir (Leymann, 1996, s.179; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.252). TSSB, savaşan askerlerin, işkence veya tecavüz kurbanlarının ya da büyük felaketler sonrasında insanların yaşadıklarına benzer bir olgudur. Aşırı tedirginlik, asabiyet, sürekli endişe hali, uykusuzluk, karabasanlar, konsantrasyon bozuklukları, panik ataklar, öz denetimin yitirilmesi, intihara veya cinayete yatkınlık vb. TSSB sürecinde yaşanması muhtemel semptomlardır (Leymann ve Gustafsson, 1996, s.258; leymann.se/c). Baltaş (2007), daha çok Kuzey Avrupa ve ABD gibi bireyci kültürlerde yapılmış analizlere dayanan bu sonuçların, Türk kültüründe bu boyutlara varmadığını düşünmektedir. Bu görüş, ülkemizde yıldırma olgusunun bulunmadığı anlamına gelmemektedir. Ancak Baltaş'a göre, aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olması, kültürümüzün toplulukçuluğa ve aidiyete dayanması, yıldırmanın bireyci batı

toplumlarında gözlemlenen ciddi hastalıklara ve intihara varan ağır boyutlara ulaşmasına izin vermemektedir.

İşyerinde sistematik yıldırma herkesin dayanma sınırı farklıdır (Davenport vd., 2003, s.31). Dolayısıyla yıldırmanın şiddetinin ölçüsü, mağdurun öznel değerlendirmesine göre belirlenmektedir. Bir bireye yıldırma gibi gelen bir olay, başka bir kişi tarafından yıldırma olarak algılanmayabilir (Davenport vd., 2003, s.21; McCormack vd., 2006, s.318; Zapf, 1999, s.72). Eğer birey, kendisine yöneltilen olumsuz davranışlardan rahatsız olmakta ve zarar gördüğünü düşünmekte ise, söz konusu eylem bir sorun teşkil etmekte ve sistematik yıldırma davranışı olarak kabul görmektedir (Hockley, 2004, s.4). Yıldırmanın kişisel algılama süreçleri ile ilgili olması subjektiflik problemi yaratmaktadır. Örneğin, Lewis ve Orford (2005, s.40) ile Hunter ve Boyle'nin (2004, s.89) araştırmalarında mağdurların kendileriyle ilgili yıldırma davranışlarını algılamaktan kaçındıkları saptanmıştır. Akça ve İrmiş'in (2006, s.181-184) Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde üniversite ve fakülte yönetiminin, üniversite çalışanı olan öğretim üyelerinin ve öğretim üye yardımcılarının, öğrenciler üzerindeki ve öğrencilerin kendi aralarındaki algıladıkları yıldırma ortaya koymayı amaçladıkları çalışmalarında da öğrencilerin, arkadaşları ve öğretim üyeleri tarafından kendilerine uygulanan yıldırma, bir başkasına uygulanan yıldırma göre daha az algıladıkları sonucu çıkmıştır. Ergin (2000, s.248) ise, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olmasına bağlı olarak, ülkemizde kişiler arası ilişkilerde yaşanan sorunların ne şekilde sonuçlanacağını bilinmemesinin yarattığı tedirginlik sebebiyle çatışmaların algılanmadığını belirtmiştir. Yıldırmanın şiddeti, süresi ve sıklığı ile bireylerin psikolojik yapıları, algılamaları, yetişme tarzları, geçmiş deneyimleri, direnç yetenekleri, mücadele azimleri, cesaretleri, kişilik tipleri gibi faktörler ve genel koşullar yıldırma etkilenme dereceleri bakımından belirleyici olmaktadır (Davenport vd., 2003, s.21).

Yıldırma aşağıdaki şekilde derecelendirilebilmektedir (Davenport vd., 2003, s.21-67; Djurkovic vd., 2004, s.475; Einarsen, 2000, s.387; Yalım, 2005, s.252):

Birinci Derece Yıldırma: Küçük düşürücü ve beklenmedik davranışlara maruz kalmak mağduru şaşırtsa da mağdur bu aşamada direnmeye çalışmaktadır. Birinci derece yıldırma kurbanın sinir sistemi yıpranmakta ve aşırı duygusallık, nedensiz ağlama krizleri, kolay sinirlenme hali, uyku bozuklukları, alınganlık, unutkanlık ve konsantrasyon eksikliği gibi problemler yaşanabilmektedir. Mağdurun ailesi ve yakın çevresiyle olan ilişkilerinin henüz yıldırma sürecinden etkilenmediği bu aşamada, normal stres yönetimi teknikleri geçici çare niteliği taşımaktadır.

İkinci Derece Yıldırma: Birinci derece yıldırmanın devam etmesi sonucunda olay ikinci derece yıldırma dönüşmektedir. Uzun süre ve sık sık yıldırma maruz kalan mağdur, artık direnemez hale gelmekte ve geçici ya da uzun süreli zihinsel ve/veya bedensel rahatsızlıklar duymaya başlamaktadır. Bu semptomlar arasında yüksek tansiyon, mide rahatsızlıkları, kalıcı uyku bozuklukları, konsantrasyon eksikliği, depresyon, alışılmadık korkular, işyerinden kaçma eğilimi (işe karşı isteksizlik, işe sık sık geç kalma, işe gitmeme, sıklaşan hastalık izinleri gibi) vb. sayılabilir. Rayner ve Hoel (1997, s.185) ile Çobanoğlu (2005, s.96) gibi yazarlar, Leymann'a atıfta bulunarak, söz konusu semptomların devamlılığı halinde, süreçten mağdurun ailesi ve yakın çevresiyle olan ilişkilerinin de etkilenmeye başladığına ve 'çifte yıldırma' olarak adlandırılabilen durumun ortaya çıktığına dikkat çekmektedirler.

Üçüncü Derece Yıldırma: Mağdurun çalışamaz hale geldiği, işyerinden uzaklaşmak istediği, duygusal dengesini yitirdiği, kendini koruma mekanizmalarının çöktüğü ve hem fiziksel hem de ruhsal açıdan büyük hasarlar aldığı üçüncü derece yıldırma şiddetli depresyon, panik atak nöbetleri, kalp krizleri, intihar girişimleri vb. yaşanabilmekte; ayrıca sürecin sonunda kurban psikolojik olarak tükenmekte ve benliğin ölümü gerçekleşmektedir. Bu aşamada söz konusu semptomların, mağdurun ailesi ve yakın çevresiyle olan ilişkileri açısından (çifte yıldırma olgusu bakımından) da önemli uyarı işaretleri olarak değerlendirilmesi ve tıbbi ve psikolojik destek alınması zorunlu hale gelmektedir.

Söz konusu sendromdan değişik şekillerde etkilenebilen mağdurlar, benzer yıldırma davranışlarına farklı tepkiler gösterebilmektedirler. Bazı kurbanlar başlarına gelenleri inkar etmekte, bazıları ise farkındalıkları ve tolerans düzeyleri diğerlerinininkinden yüksek olduğu için saldırılara karşı direnç göstermektedir (Davenport vd., 2003, s.54; Jacobshagen, 2004, s.874). Örneğin, Lewis ve Orford (2005, s.40) ile Hunter ve Boyle'nin (2004, s.89) araştırmalarında mağdurların, tehlike ile baş edemeyeceklerini düşündükleri ve acı veren gerçeği görmek istemedikleri için büyük çoğunluğunun karşılaştıkları yıldırma davranışını inkar etme yolunu tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Yazarlar bu mekanizmanın, insan benliği için tehlikeli olarak algılandığını ve bunalım yaratabilecek bir gerçeği yok saymak, görmemek ve bilmemek esasına dayandığını savunmaktadır. Bazı yıldırma mağdurları da içinde buldukları duruma bir tepki olarak yüksek oranda sosyal duyarlılık göstermeye başlayarak, sosyal çevreleri tarafından kabul görece ve ilgi uyandırabilecek davranışlar sergilemekte, bazıları ise kendilerini incitilmiş hissederek, öç alma yoluna gitmektedir (Tutar, 2004, s.116). İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş olan mağdurlar ise, kendilerini suçlamaya

yönelik benmerkezci bir davranış tarzı içine girebilmekte ve kendi kendilerini yalnızlığa itebilmektedirler (Tınaz, 2006, s.154). Yıldırmanın kimi mağdurlarda da işten ayrılma ya da iş değiştirme niyeti oluşturması sonucunda (Groeblichhoff ve Becker, 1996, s.278) erken davranarak işi bırakan veya yeni iş bulmanın güç olabileceğini düşünerek yıldırma dayanmaya çalışan bireylerle de karşılaşılabilir (Davenport vd., 2003, s.54; Leymann, 1996, s.174). Kadınlar ve erkekler arasında da söz konusu tepkileri açığa vurma konusunda belirgin farklılıklar yaşanabilmektedir. Örneğin, sistematik yıldırma baskısı altında olan ve yoğun stres yaşayan bir kadın, benzer koşullardaki bir erkeğe kıyasla etkinliğini arttırarak tepki göstermektedir. Sinirli davranan ve bu şekilde haklı çıkacağını umut ederek işinde daha etkin olmaya çalışan kadından farklı olarak erkek, kişiler arası ilişkilerinin ve çalışma etkinliğinin yoğunluğunu önemli ölçüde azaltabilmektedir. Diğer yandan kadınlar, küçük kıskançlıklar, darılmalar, arkadan konuşmalar, ağlamalar gibi dolaylı tepkiler verirken; erkekler, öfke, şiddet, bağırıp çağırma, dövüşme, kavga etme gibi saldırgan davranışlarda bulunarak doğrudan tepkiler verebilmektedir. Ancak her iki tepkide de olumlu bir sonuç elde etmek mümkün olmamaktadır. Çünkü verilen tepkiler, eylemci açısından sistematik yıldırma baskısına devam etmek için bir gerekçe oluşturmaktadır. Sistematik yıldırma karşı gösterilen tepkilerdeki bu farklılıkların, kadın ve erkek cinsiyetlerinin gerçeği algılamalarındaki, yetiştirme tarzlarındaki ve kişilik gelişimindeki farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir (Davenport vd., 2003, s.76; Tınaz, 2006, s.106-114).

Yıldırma mağdurlarının birçoğu işini seven, işiyle bütünleşmiş olan ve işine bağlılık duyan insanlardır. Yıldırma, mağdurun kendisine yönelik kuşkusunu arttırmakta, mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu zedelemektedir. Mağdur kendisini sürekli bir tehlike içinde görerek, ihanete uğramışlık hissine kapılmaktadır (Davenport vd., 2003, s.61; Jacobshagen, 2004, s.877). İşyerinde sistematik yıldırmanın mağdur üzerindeki en olumsuz etkileri, onu tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştırması, örgütsel anomiyeye neden olması ve örgütsel normsuzluk oluşturmalarıdır (Tolan, 1981, s.184). Mağdur, anı yaşama olgusu ile ait olduğu örgütün kültürel değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisini kaybetmekte, değer ve normları anlamsız ve amaçsız görmekte, işinden ve çevresinden kendisini soyutlamaktadır (Tutar, 2004, s.61).

Yıldırma mağdurları, içinde buldukları kötü koşullar nedeniyle hem bireysel olarak hem de başkaları hakkında, yazında kalıcı ve belirleyici bir kişilik özelliği olarak tanımlanan, olumsuz ruh haline sahip olabilmektedirler (Özarallı ve Torun, 2007, s.941). Huzursuzluk, güvensizlik, suçluluk, yetersizlik, korku, utanç, öfke, nefret, endişe ve keder gibi negatif

duygular içinde kalan mağdur, olumlu bakış açısından uzaklaşıp kendisini toplumdan izole ederek, yalnızlık duygusuna kapılmaktadır (Davenport vd., 2003, s.62; Djurkovic vd., 2004, s.475; McCormack vd., 2006, s.319). Özarallı ve Torun (2007, s.943), işyerinde sistematik yıldırma davranışı arttıkça sinirlilik, suçluluk ve korku gibi olumsuz duyguların da çoğaldığını, yıldırmaı yoğun bir biçimde yaşayan mağdurların strese girmeye yatkın olduklarını ve çalışanların işten ayrılma eğilimi içerisine girdiklerini belirtmektedirler. Agervold ve Mikkelsen'in 2004 yılında yaptıkları araştırmada da işyerinde sistematik yıldırmaı maruz kalan mağdurlarda gözlemlenen stresle ilişkili semptomların, işyerinde sistematik yıldırmaı maruz kalmayan çalışma arkadaşlarında gözlemlenen stresle ilişkili semptomlara nazaran çok daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s.348). Aldıkları psikolojik ve psikosomatik hasarlar sonucunda çalışamaz hale gelen mağdurlar, mevcut işlerinden ayrılmak zorunda kaldıkları gibi bir daha iş bulamayıp işgücü piyasasından da silinmektedirler (Leymann, 1996, s.165). Tüm bu olumsuzluklar kişinin sadece iş yaşamıyla sınırlı kalmayıp mağdurun özel hayatında da gerilimler yaşamasına yol açarak (Groeblichhoff ve Becker, 1996, s.278), yaşam tatminini düşürmekte, iş-aile çatışmasını (Government of South Australia, 2007, s.6; Tepper, 2000, s.186), boşanmaları ve ailevi problemleri yıldırma sürecinde yaşanması muhtemel olaylar haline getirmektedir (Davenport vd., 2003, s.66).

Bilgel ve diğerlerinin (2006, s.228) çalışmasında, sistematik yıldırma mağdurlarının %52'si yıldırma süreci boyunca sağlıklarının olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Namie'ye göre (2000), yıldırma mağdurlarının %41'i bunalıma girmektedir. Yapılan bazı araştırmalar, hiyerarşik düzeylere bakılmaksızın, kadınların erkeklere oranla daha çok yıldırma baskısı altında olduğunu göstermektedir (Jacobshagen, 2004, s.876; Tutar, 2004, s.78). Ayrıca sistematik yıldırmaı maruz kalan kadınların %31'i, erkeklerin %21'i travma sonrası stres bozukluğu teşhisiyle iş yapamaz hale gelmektedirler. Çeşitli psikolojik rahatsızlıkların kadın işgörenlerde, erkeklerden daha yüksek oranda çıkması, kadın cinsiyetine yönelmiş cinsel tacizle ilişkilendirilebilmektedir (Djurkovic vd., 2004, s.487; Tutar, 2004, s.58). Cinsiyet ve depresyon arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda da kadınların depresyona daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır (Köknel, 1992, s.143).

2.2.1.2. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Yıldırma Davranışında Bulunan Birey Üzerindeki Sonuçları

Yıldırma davranışında bulunan birey, sürekli başkalarına zarar verme peşinde olduğu için bu durum onda kendisine de zarar verileceği endişesi doğurmaktadır. Dolayısıyla insanlara karşı sürekli temkinli yaklaşan, kendini sürekli gergin ve tedirgin hisseden, kaygılı

ve şüpheli bir kişiliğe bürünen yıldırma davranışında bulunan birey özgüvenini yitirmeye başlamakta, çalışma ortamında sempati kaybetmekte, kendi pozisyonunu koruyabilmek için daha fazla çaba sarf etmekte, çalışma süresi bakımından kayıplar vermekte ve performans düşüklüğü yaşamaktadır (Jacobshagen, 2004, s.877; Lee, 2000, s.593; Tınaz, 2006, s.44; dpi.state.wi.us).

Kişilik bozukluğu içinde olan bu bireyler, yaptıkları davranışın sonucunda başkalarının ne kadar büyük zararlar gördüğünün farkında bile olmamakta (Salin, 2003b, s.1220), verdikleri söz konusu bu zararlar kendilerine gösterildiği zaman bundan dolayı suçluluk ve pişmanlık hissi duymamakta (Cüceloğlu, 1999, s.470) ve önyargılı kişilikleri nedeniyle objektif olamamaktadırlar (Tutar, 2004, s.52). Zihnini belirli bir iş üzerinde toplayamaz hale gelen yıldırma davranışında bulunan birey, keyifsizlik, isteksizlik, dikkat dağınıklığı, ilgi azalması gibi depresyonist belirtiler göstermeye başlamaktadır (Jacobshagen, 2004, s.877; Tutar, 2004, s.50).

Karar alma sürecindeki formalitelerin uzunluğu nedeniyle kişilerin daha az görünür kılındığı ve işyerinde sistematik yıldırmanın oluşumuna zemin hazırlandığı bürokratik örgütlerin aksine, örgüt kültürünün ve yönetim uygulamalarının, sistematik yıldırmaya izin vermemesi halinde ise, yıldırma davranışında bulunan bireyin kınanma, azarlanma, dışlanma, cezalandırılma ve kovulma gibi tepkilerle karşılaşması muhtemel olmaktadır. Dolayısıyla sistematik yıldırma eylemcisi, cezalandırılma ve işyerinden uzaklaştırılma riski ile de mücadele etmek zorunda kalabilmektedir (Salin, 2003b, s.1220).

2.2.2. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları

Yıldırma, sürekli ve sistematik bir biçimde belirli bir süre içinde sözel ya da fiziksel olarak hedef seçilen bireyi olumsuz etkileyen ve onun işine müdahale eden, tehdit edici ve saldırgan bir davranış olmakla birlikte (Davenport vd., 2003, s.118), örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gerekli bedeli örgüt açısından son derece ağır olan bir olgudur (Jacobshagen, 2004, s.877; Tınaz, 2006, s.159).

Sistematik yıldırmanın örgütler üzerindeki uzun süreli, tahrip edici, toplam ve genel etkileri, yeteneklerin ve kaynakların tam olarak kullanılamamasından doğan performans kayıpları, işin niteliğindeki ve niceliğindeki düşüşler, iş tatminindeki, işe ve örgüte bağlılıktaki azalışlar, iletişim ve takım çalışmasının bozulması, yaratıcılığın azalması, aşırı

stresli bir örgütsel iklimin oluşması, artan şikayetler, yanlış anlamalar, iş kazaları, hastalık izinleri, tedavi giderleri, tazminat ödemeleri, devamsızlıklar, işten ayrılma niyetinin oluşması, personel devri, eğitim ve transfer maliyetleri, zaman ve imaj kayıpları, danışman ve dava masrafları vb. olarak sıralanabilir (Davenport vd., 2003, s.112; Einarsen, 2000, s.388; Hoel vd., 2003, s.43-44; Salin, 2001, s.426; Schat ve Kelloway, 2000, s.386; Tepper, 2000, s.186). Fakat tüm bunların hepsinden önemlisi, sağlıklı ve insancıl bir iş ortamının değerinin kaybolarak, işyerine gerilimli bir havanın egemen olması, iş tatmininin azalması ve bu durumun sonucunun örgütsel entropiye kadar varmasıdır (Leymann, 1996, s.174; Quine, 2001, s.73).

Moayed ve arkadaşları (2006, s.311-312), devamsızlığın, işyerinde sistematik yıldırmanın en yaygın örgütsel sonuçlarından biri olduğunu vurgulayarak, yapılan bir araştırmaya göre, sistematik yıldırma sonucunda %87 oranında devamsızlık, %83 oranında işgören devri, %21-58 oranları arasında verimlilik azalışı, %19-28 oranları arasında iş kalitesinde azalmalar, %18 oranında psikolojik destek alma eğiliminde artış, %10 oranında şikayet artışı ve yine aynı oranda iş ile ilgili hatalarda artışlar, %5 oranında iş güvenliğinin azalması, %3 oranında dava masraflarının yükselmesi, %2'lik payla suç oranında artış ve %1 oranında diğer sonuçların gerçekleştiğini aktarmışlardır.

İşgörenler üzerinde baskı, bitkinlik ve yılgınlığa neden olan sistematik yıldırmanın yaşandığı kurumlarda verimlilik, moral, tatmin ve motivasyon düşüşü ile birlikte çalışanların örgüte maliyeti yükselmektedir (Leymann, 1996, s.174). İnsanlar, dikkatlerini şirketin amaçları ve kendi görevlerinden çok hayatta kalabilmeye verdikleri için takım çalışması zorlaşmakta, örgütsel sinerji yaratılamamakta, örgütsel hiyerarşi içinde emir-komuta ilişkileri devre dışı kalmakta ve bir eşgüdüm sorunu oluşmaktadır. Örgütler, sistematik yıldırmanın sonucunda kurum için kilit personel niteliği taşıyan çalışanlarını kaybetmekte ve kurumda işgücü devri artmaktadır. Dolayısıyla yeniden istihdam sürecinde kaybedilen deneyimlerin ve bilgi birikimlerinin tekrar kazanılabilmesi için yeniden eğitim verilmesi nedeniyle ek maliyetler doğmaktadır (Davenport vd., 2003, s.105-127; Tınaz, 2006, s.158-159). Johnston 2004 yılında yaptığı çalışmada yıldırma sonucunda ortaya çıkan işi terk etmelerin örgüte olan maliyetinin hesaplanmasına yönelik bir yöntem geliştirmiştir. Bu araştırmanın sonucunda işin yeniden organize edilmesinin ve profesyonel rehabilitasyon uygulamalarına başvurulmasının yıldırma sonucunda oluşan giderlere göre daha düşük maliyetli olduğu saptanmıştır (s.2-3).

Yıldırma sonucunda yaşanması muhtemel istifaların ya da işten kovulmaların yanı sıra erken emeklilikler de söz konusu olabilmektedir. Örneğin, İsveç Devlet İstatistikleri'ne göre,

1992 yılında işgücünün yaklaşık %25'inin 55 yaşından önce emekli olduğu ve söz konusu bu erken emekliliklerin %20-40 arasındaki kısmının psikolojik faktörlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Leymann, 1996, s.173).

Yıldırma ancak yönetimin görmezlikten gelmesi ve hoş görmesiyle var olabilmekte, kimi zamanlarda da yönetimin mükemmellik arayışı içinde mevcut sorunları yokmuş gibi gösterme eğilimi, çatışmaları ortaya çıkarmaktan ve çözmekten kaçınması, temel sorunlara çözüm getirmeden durumu kurtarmaya çalışması bir karmaşa ortamı yaratılmasına yol açabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.106). Örgütsel politika haline getirilen yıldırma, genellikle bir süre sonra başka bir kurbanda yeniden gündeme gelebilmektedir (Clarke, 2002, s.72). Dolayısıyla yaralanan örgüt kültürü ve bozulan örgüt iklimi, personeli motive etmekten uzaklaşarak, yabancılaşma sürecini başlatmakta, iş doyumsuzluğu ve işten ayrılma niyeti yaratmakta, örgütsel güveni zedelemekte (Ayoko, 2003, s.286; Einarsen, 2000, s.389; Kök, 2006, s.433; Quine, 2001, s.73; Zapf, 1999, s.72), işe ve örgüte bağlılığı azaltmakta (Schat ve Kelloway, 2000, s.386), kurumsallaşmayı engellemekte (Baykal, 2005, s.3), itibar, imaj ve müşteri kaybına neden olmakta ve örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Sonuçta sistematik yıldırmanın yarattığı uzun dönemli hasarların, örgütler üzerindeki etkisi çok daha kalıcı olmakta ve sistematik yıldırma süreci örgütler için çok pahalıya mal olmaktadır (Leymann, 1996, s.173).

Anti-sosyal bir davranış biçimi olan işyerinde sistematik yıldırmanın, kişiler ve örgütler üzerinde açtığı derin yaraların yanı sıra toplumsal etkileri de söz konusu olmaktadır. Yıldırma sonucunda psikolojik rahatsızlıklar yaşayan bireylerin sayısı ile orantılı olarak toplumdaki mutsuz, verimsiz ve sağlıksız kişilerin sayıları da artmaktadır. Ayrıca mağdurun yaşadığı kayıtsızlık, işsizlik, intihar ve cinayet eğilimi gibi olgular, toplumsal huzuru tehdit etmektedir. Tüm bunlara ek olarak, yıldırma sürecinin sonunda yaşanan işten ayrılmalar, erken emeklilikler ve çeşitli maliyetler de kamu bütçesine ek yük getirebilmektedir. Genel olarak yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarının yükselmesi, işsizlik, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin yoğunlaşması ve erken emeklilik oranının artması tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyetler olarak değerlendirilebilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s.99; Davenport vd., 2003, s.146; Hoel vd., 2003, s.4; Leymann, 1996, s.180; Salin, 2003b, s.1214).

Aşağıdaki Tablo 2.2'de işyerinde sistematik yıldırmanın psikolojik sonuçları ile sosyal maliyetlerinin mağdur, aile, örgüt ve topluma getirdiği gerçek ekonomik yükler sıralanmıştır:

Tablo 2.2. İşyerinde Sistematik Yıldırmanın Psikolojik Sonuçları İle Sosyal Maliyetlerinin Mağdur, Aile, Örgüt ve Topluma Getirdiği Gerçek Ekonomik Yükler

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
MAĞDUR	Stres	İlaçla Ayakta Tedavi
	Duygusal Rahatsızlıklar	Terapi
	Fiziksel Rahatsızlıklar	Doktor Faturaları
	Kazalar	Hastane Faturaları
	Sakatlıklar	Kaza Masrafları
	Dışlanma	Sigorta Primleri
	İşten Ayrılma Niyeti	Avukat Ücretleri
	Ayrılık Acıları	İşsizlik
	Mesleki Kimlik Kaybı	Kapasite Altı Çalıştırılma
	Arkadaşlıkların Kaybı	İş Arama
İntihar/Cinayet	Taşınma	
AİLE	Çaresiz Kalma Acısı	Ailenin Gelir Kaybı
	Karmaşa ve Çatışmalar	Ayrılma/Boşanma Masrafları
	Ayrılık/Boşanma Acısı	Terapi
	Çocuklara Etkileri	
ÖRGÜT	Anlaşmazlıklar	Düşük Performans
	Çatışmalar	Düşük Verim
	Saygısızlık ve Güvensizlik Ortamı	Düşük İş Kalitesi
	Olumsuz Örgüt İklimi	Uzmanlık Kaybı
	Hastalıklı ve Değerleri Çökmüş Bir	Hastalık İzinlerinin Artması
	Örgüt Kültürü	Yükselen Personel Yönetim Maliyetleri
	Kısıtlanmış Yaratıcılık	Artan Eğitim Masrafları
	Düşük Moral	Tazminat Ödemeleri
	Azalan İş Tatmini	Yasal İşlem/Dava Masrafları
		Erken Emeklilik Ödemeleri
	İşsizlik Ödemeleri	
	Yüksek Personel Devri Maliyeti	
TOPLUM	Mutsuz Bireyler	Sağlık Masrafları
	Politik Kayıtsızlık	Sigorta Masrafları
		İşsizlik ve Kapasite Altı Çalıştırılmadan Doğan Vergi Kayıpları
		Sosyal Yardım Kurumlarına Olan Bağımlılığın Artması
		Kamu Yardım Programlarına Talebin Artması
		Zihinsel Sağlık Programlarına Talebin Artması
		Malulen Emeklilik Taleplerinin Artması

Kaynak: Davenport N., Schwartz R. D. ve Elliott, G. P., *Mobbing*, (Çeviren: O. C. ÖnerToy), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

2.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma ile Başa Çıkma Yolları

İşyerinde sistematik yıldırmanın sebep olduğu psikolojik sıkıntıların bireylere, kurumlara ve topluma verdiği zararların önemli boyutlara ulaşması, yıldırma ile mücadele etme zorunluluğu doğurmaktadır.

İşyerinde sistematik yıldırma ile başa çıkabilmek için bu durumun nedenlerinin objektif bir şekilde belirlenmesi, bunların üzerine gidilmesi, yıldırma ile önleyici ve çözümleyici yöntemlerin uygulanması gerekmektedir. Sistematik yıldırma ile mücadele sürecinde, yıldırmanın varlığını görmezlikten gelmek veya ona uyum göstermeye çalışmak, yıldırma süresini uzatmaktadır. Bu nedenle yıldırma ile yüzleşen mağdurlar, önemli bir yönetim sorunuyla karşı karşıya kaldıklarının farkında olmalı (Tutar, 2004, s.132-169) ve başlarına gelen olaya sessiz kalıp, suçluluk duygusuna kapılarak yıldırma davranışında bulunan bireye cesaret vermemelidirler (Groeblichhoff ve Becker, 1996, s.291).

2.3.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma ile Bireysel Başa Çıkma Yolları

İçinde bulunulan durumun tanımlanması, sınırlarının açıkça belirlenmesi ve erken eyleme geçilmesi, sistematik yıldırma ile verilebilecek en iyi karşılık olmaktadır. Mağdur, mücadele denemelerine başlamadan önce ne gibi seçenekleri olduğunu, nasıl tepkiler verebileceğini ve nerelerden yardım alabileceğini önceden kestirmeye çalışmalıdır. Sürecin ilerleyen aşamalarında, durumu değiştirmek için harekete geçme, kendi değerini ve konumunu değiştirme gibi mücadele, savunma ve karşı savaş verme stratejileri başarı sağlamadığı takdirde, mağdurun savaş alanından uzaklaşması en iyi çözüm olmaktadır. Ayrıca gerektiği ölçülerde, mağdurun tıbbi ve psikolojik yardım alması da söz konusu olabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.78-100; Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s.4; Yalım, 2005, s.268; Zapf ve Gross, 2001, s.505).

Yıldırma mağdurları, işyerinde sistematik yıldırma sürecinin ilk aşamasında genellikle çevresindekilerle veya amirleriyle görüşerek, sosyal destek aramakta, durumu iyileştirmeye çalışmak için aktif bir çaba göstermekte, sabırla ve büyük bir umutla durumun düzeleceğini düşünmektedirler. Daha sonraki aşamalarda ise durumun değişmemesi ve hatta daha da kötüye gitmesi üzerine kurban duygusal, ruhsal ve fiziksel olarak yıpranmakta, işine odaklanamamakta, örgüte olan güvenini kaybetmekte ve kurbanda işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s.5; Zapf ve Gross, 2001, s.497).

Yıldırma ile bireysel mücadelede çekilme ve kayıtsız kalma, saldırgan olma, rasyonelleştirme, olgun olmayan davranışlar gösterme gibi çatışma sürecinde gösterilen bireysel tepkilerin yanı sıra bu olguyu bilmezden gelme veya kabul edip teslim olma, anlayış göstererek onunla beraber yaşama, kendi yolunu kabul ettirme, karşı savaş açma, geri çekilme, uzlaşma ve herkesi tatmin etmeye çalışma gibi yöntemler de kullanılabilir. Kişinin hangi yolu seçeceği, kişilik ve deneyimleri, çatışmaları nasıl ele almayı öğrendiği, ortamın özellikleri, çatışmanın şekli, kişi için önemi, bireyin karşısındaki kişi ile ilişkisi ve bu kişinin nasıl bir tepki vereceği konusundaki tahmini gibi çeşitli faktörlere bağlılık göstermektedir (Davenport vd., 2003, s.137; Koçel, 2003, s.673-674).

Cinsiyet farklılıklarının da çözüm tarzları üzerine etkisi olmaktadır. Kadınlar genellikle durumu tartışmayı ve işbirliği yapmayı tercih ederken, erkekler olayı bir rekabet olarak görebilmektedirler. Erkekler pozisyonlarını kaybetmekten korkarken, kadınlar ilişkilerini kaybetmekten korkmakta ve söz konusu bu korkular, çatışmalarla yüzleşememe sonucunu doğurmaktadır (leymann.se/c).

Mağdur, yıldırmayla mücadele ederken risk almaktan korkmadan, engellenme hissine ve çaresizliğe kapılmadan, genelleme yapmadan, farkındalığını arttırarak, güçlü ve yetenekli olduğu alanlarda yoğunlaşarak, rekabetçi duygulardan ve kendisiyle yarışmaktan vazgeçerek, istikrarlı ve kararlı davranmalı, yeni amaçlar oluşturmalı, özgüvenini ve özsaygısını güçlendirmeli, empati kurma becerilerini geliştirmeli, iletişim kurma yetilerini güçlendirmeli ve sosyal desteklerini arttırmalıdır (Çobanoğlu, 2005, s.106; Einarsen, 2000, s.387; Jacobshagen, 2004, s.877; Zapf ve Gross, 2001, s.505). Özarallı ve Torun (2007, s.944) da yüksek özgüven ve özsaygının, yıldırmayla başa çıkma sürecinde mağdura kolaylık sağlayabileceğini ileri sürmektedir.

Alman İş Güvenliği ve İş Tıbbı Kurumu'nun 2002 yılında yaptığı ve sonucunda yıldırmayla mağdurlarının özellikle sürecin başında olguya karşı çeşitli savunma yöntem ve stratejileri geliştirdiklerinin saptandığı bir araştırmada, deneklere sistematik yıldırmaya karşı ilk tepkilerinin ne olduğu, işyerinde bu konuyu kimlerle paylaştıkları ve kimlerle paylaşmadıkları, konuyla ilgili çevrelerinden ne tür eleştiriler ve destekler aldıkları, olguya karşı bireysel olarak gösterdikleri mücadele ve geriye dönüp baktıklarında bu hususta uyguladıkları stratejileri doğru bulup bulmadıkları yönünde sorular sorulmuştur. Buna göre araştırmaya katılan mağdurların %74.3'ü sistematik yıldırmayla sürecinin ilk aşamasında yıldırmayla davranışında bulunan kişi ile konuşmayı denediklerini, %46'sı eylemciye bu davranışının nedenini sorduklarını, %44.4'ü eylemciden bu davranışlarına son vermesini talep

ettiklerini ve %1.6'sı da beden dilini kullanarak kendilerini savunmak istediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca kurbanların %68.7'si bu konuyu işyerindeki iş danışmanı veya personel danışmanı ile, %46'sı amirleri ile ve %3'ü de bir iş doktoru veya iş psikoloğu ile görüşmüş; %77'si korunma ve desteklenme talebinde bulunmuştur. %18.5 ile sorunu görmezden gelme, %18.5 ile işine daha fazla konsantre olma, %16.8 ile eylemciden uzak durma, %8.8 spora yönelme, %2.9 yeni bir iş arama ve %1.8 çalıştığı departmanı değiştirmeye çalışma gibi davranışlar, kurbanların işyerinde sistematik yıldırma sürecinde bireysel olarak geliştirdikleri mücadele yöntemleridir. Söz konusu araştırmaya katılan her dört kişiden biri ise işini kaybetme korkusu, güvенеceği bir kimse bulamama veya eylemcinin güçlü konumu nedeniyle yıldırma konusunda işyerinden biri ile konuşmayı tercih etmeyip daha çok iş dışından kimselerle sorunlarını paylaşarak, onlardan destek alma yoluna gitmişlerdir. İş dışında konuşulan grubun başında %76.4 ile birlikte olunan kişi ya da aile gelmekte, bunu sırasıyla %59.4 ile arkadaşlar, %52 ile aile hekimi ve %38.6 ile psikolog izlemektedir. Katılımcıların %46'sı geriye dönüp baktıklarında yıldırma sürecinde uyguladıkları stratejileri doğru bulmadıklarını ve bu olaylar bugün gerçekleşseydi daha farklı tepkiler göstereceklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yıldırma mağdurlarının büyük çoğunluğu bu olaya daha erken ve daha yoğun bir tepki vereceklerini söylemişlerdir. Katılımcıların %25'i işsiz kalma riskine rağmen sürecin başında işi terk etmediklerine, bir diğer %25'lik kısmı da hukuki yollara başvurmadıklarından dolayı pişman olduklarını belirtmişlerdir (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s.4-5). Zapf ve Gross'un (2001, s.513) çalışmasında ise, mağdurların sistematik yıldırma ile başa çıkabilmek için en çok kullandıkları stratejiler, %20 oranında sosyal destek aramak ve %22 oranında işten ayrılmak olmuştur. Bilgel ve arkadaşlarının (2006, s.229) araştırmasında da mağdurlar, %80 sıklıkla durumu iş hayatı içinden ve dışından arkadaşları ile konuştuklarını, %62 sıklıkla yıldırma eylemcisini görmezlikten geldiklerini ve yine %62 sıklıkla yıldırma eylemcisini bir daha söz konusu davranışta bulunmaması için uyardıklarını belirtmişlerdir. Mağdurların üçte ikisi ise, sistematik yıldırma eylemcisine meydan okuduklarını, ama sonuçtan mutsuzluk duyduklarını aktarmışlardır. Djurkovic ve diğerleri (2004, s.488) ise, işyerinde sistematik yıldırmanın, işten ayrılmaya yol açtığı örgütlerde, işten ayrılan mağdurların, sistematik yıldırma uygulamaları ile ilgili olarak açıkça konuşmaya daha eğilimli olduklarını saptamışlardır. Tam aksine, aynı kurumda çalışmaya devam eden sistematik yıldırma mağdurlarının ise, cezalandırılma korkusu ile hiç birşey olmamış gibi davrandıkları belirtilmiştir.

Yıldırmanın önüne geçebilmek için daha çok psikologların ve sendikaların öncülüğündeki çeşitli sivil toplum örgütleri faaliyet göstermektedir (Yüçetürk, 2003, s.3;

bullyonline.org). İsveç ve bazı Avrupa ülkelerinin bir kısmı dışında kalan ülkelerde yıldırma engelleyici yasal düzenlemeler bulunmamaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996, s.251). Ülkemizde de işyerinde sistematik yıldırma konusunda açık ve net bir kanun maddesi bulunmamakla birlikte Anayasa'da, Borçlar Kanunu'nda ve İş Kanunu'nda yer alan ve çalışma hayatını düzenleyen kuralları içeren bazı maddeler kısmen de olsa bu çerçevede ele alınabilmektedir. Sistematik yıldırma ile mücadeleyi zorlaştıran, onun soyut şiddet şeklinde olması, zaman süreciyle bağlantılı olması ve belgelenebilir niteliğinin düşük olmasıdır (Davenport vd., 2003, s.89; Tutar, 2004, s.30; Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s.5). Cinsel ve ırksal tacizin hem hukuki hem de örgütsel boyutta belli yasal yaptırımları olmasına karşın, bunlardan daha kapsamlı bir olgu olan yıldırma genellikle eylemcisinin açıkça belli olmadığı bir suistimal olduğu için doğrudan kanunlar tarafından korunamayabilmektedir (Davenport vd., 2003, s.35; Lee, 2000, s.607; Thomas, 2005, s.275). Yıldırma eyleminin nasıl gerçekleştiği, şahit bulmanın zorluğu, ispat probleminin olması ve bu süreçte herhangi bir hukuk kuralının çiğnenip çiğnenmediği gibi hususlar, olayın hukuki olarak tanımlanabilmesi ve sınırlandırılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s.5). Dolayısıyla mağdurlar, yasal yola başvurmadan işi terk etme yoluna gitmektedirler (Davenport vd., 2003, s.139).

2.3.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma ile Örgütsel Başa Çıkma Yolları

İşyerinde sistematik yıldırma davranışlarının tanımlanması, etkilerinin ortaya çıkarılması, örgütün bu davranışa karşı uygulayacağı usul ve politikaların belirtilmesi, söz konusu olguya karşı kullanılacak olan kuramsal ve yasal çerçevenin açıklanması yıldırma olgusunun önüne geçebilmek adına önem taşımaktadır (Leymann, 1996, s.180; Tınaz, 2006, s.163).

İşyerinde sistematik yıldırma ile başa çıkabilmek için örgütte öncelikle ortak girişilecek bir mücadele ile bu konuda bilinç yaratılmalı, duyarlılık arttırılmalı, farkındalık oluşturulmalı ve yaşanan olayların adı konulabilmelidir. Daha sonra da açık, net ve anlaşılır olan ve kesin bir dille ifade edilen yıldırma karşıtı politikaların alt yapısı oluşturulmalı; sistematik yıldırma ile mücadele sürecinin zorluğu ve zaman alıcı olduğu dikkate alınarak bu problemin üzerine kararlılıkla gidilmelidir. İnsan kaynakları departmanının desteği ile çalışanların yıldırma sürecinin ilk işaretlerini anlayabilmelerini sağlayacak eğitimler verilmeli, personelin çatışma yönetimi becerileri geliştirilmeli ve güçlendirilmeli, kurumdaki önemli kişiler durumdan haberdar edilmeli, yöneticiler bilgilendirilmeli, örgütün bu davranış karşısındaki tutumu ve tavrı kesin bir şekilde açıklanmalı ve süreci zaman

geçirmeden durduracak yöntemler belirlenmelidir (Davenport vd., 2003, s.117; Leymann, 1996, s.180; McCormack vd., 2006, s.326).

Yıldırma mağdurlarına yardım etmek için önlem almak, bilgi vermek, geribildirim sağlamak, açık kapı politikası uygulamak, takım üyeliği ruhu geliştirmek, eğitim, arabuluculuk, rehabilitasyon, öneri ve danışmanlık gibi yöntemler izlenebilmektedir (Davenport vd., 2003, s.10).

İş tasarımı ve liderlik davranışlarında değişiklik yapılması, sorumlulukların çatışmaması için sorumluluk ve iş yöntemlerinin açık ve net olarak belirlenmesi, her bir çalışanın sosyal pozisyonunun iyileştirilmesi, saygı temeline dayalı bir örgüt kültürü oluşturulması ve örgütte ahlaki standartların yükseltilmesi yönetimin yıldırmanın çözümüne yönelik olarak alabileceği tedbirler arasında sayılabilir (Resch ve Schubinski, 1996, s.299).

Yönetici ve işgörenlerin teknik becerilerinin yanı sıra duygusal zeka özelliklerine sahip olmaları empati kurarak kendilerini mağdurun yerine koymaları, onu anlamaları ve yıldırma davranışında bulunan bireyin yönlendirilmesinin önüne geçebilmeleri açısından önem taşımaktadır (Tutar, 2004, s.108). Zapf ve arkadaşlarının 1996 yılında yaptığı araştırmada yöneticilerin sosyal destek verme yeteneklerinin yüksek olmasının, yıldırmandan kaynaklanan yakınmaların önüne geçtiği saptanmıştır (s.215). Özarallı ve Torun (2007, s.945) da işyerinde sistematik yıldırma olgusunun önlenmesi ya da etkilerinin hafifletilebilmesi için çalışanların kendileriyle ilgili olumlu algılamalar geliştirmelerine yardımcı olunması hususu üzerinde durmaktadırlar.

İşyerinde sistematik yıldırma ortadan kaldırmak için yöneticiler çatışma çözümünde de kullanılan kaçınma ve bağlanmama, dondurma, çözme, yumuşatma, güç ve otorite kullanma, ödün verme, kişileri değiştirme, cezalandırma, işbirliği yapma, örgütsel ilişkileri değiştirme, çoğunluk oyu, daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme gibi yaklaşımlardan yararlanabilmektedirler (Budak ve Budak, 2004, s.565-567; Koçel, 2003, s.674-677; Tutar, 2004, s.132; Zapf ve Gross, 2001, s.503). Yönetim biliminde yer alan çatışma yönetimi, kimi yazarlar tarafından yarar sağlayıcı (proaktif) ve sorun çözücü bir yaklaşım olarak sunulsa da Zapf ve arkadaşları (1996, s.218), bunun yıldırma için yardımcı olamayacağını, bu sorunun psikolojik tedaviyi gerektirebileceğini belirtmektedirler. Yönetim biliminde çatışmanın çözüm ve yönetimi üzerinde durulurken, çatışma ve onunla bağlantılı yıldırmandan kaynaklanan sosyo-psikolojik sorunlar ve insan hakları problemlerinin ihmal edildiği görülmektedir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s.148).

Her ne kadar beşeri faktörün varlığı ve birbiriyle etkileşimi dolayısıyla işyerinde sistematik yıldırma olgusunun sıfırlanmasının mümkün olmadığı görülse de geliştirilecek insan kaynakları yönetimi politikaları ve yaratılacak güçlü örgüt kültürü yardımı ile işyerlerinde yaşanan sistematik yıldırma vakaları azaltılabilecektir. Bu noktada örgüt-birey uyumunun sağlanması adına işe alımlarda örgüt kültürüne uygun adayların istihdam edilmesi ve performans değerlendirme sistemi (PDS) içerisinde çalışma arkadaşlarının özellikle performansın kişiler arası boyutu ile ilgili değerli bilgiler sağlayabileceği (Sümer, 2000, s.74) düşüncesinden yola çıkarak sistematik yıldırma eylemcilerinin performanslarını kontrol altında tutacak davranış yönelimli boyutların da yer almasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Kişinin işe giriş aşamaları olarak adlandırılan çekim ve seçim aşamaları birey-kültür uyumunun oluşturulması açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu aşamalara yeterli önem verilmemesi sonucunda örgüte seçilen ancak örgüt kültürü ile uyumlu olmayan kişilerin değer ve amaçlarının değiştirilmeye çalışılması emek ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu nedenle değer ve amaçları, örgütün değer ve amaçları ile benzer olan kişileri istihdam etmek ve bu kişilerin değerlerini güçlendirmeye çalışmak örgütler için daha akılcı ve yararlı olabilmektedir (Arbak ve Özmen, 2000, s.111-112). Ayrıca kurumsal kültür dikkate alınarak oluşturulan bir performans değerlendirme sisteminin işyerinde sistematik yıldırma engelleyebileceği gibi örneğin hiyerarşik ve toplulukçu bir örgütte 360 derece performans değerlendirme sistemi gibi bireyci bir uygulamanın varlığı dolayısıyla astların üstlerini ve çalışma arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmelerinin herkesi rahatsız edebileceği ve verimsiz sonuçlar doğurabileceği gözden kaçırılmamalıdır (Aycan ve Kanungo, 2000, s.49).

Kişileri harekete geçirecek işbirliği temeline dayalı kollektif çalışma, katımlı yönetim uygulamaları, personeli güçlendirme, dinamik ve etkin bir iletişim sistemi, çalışanların kimlik krizinden kurtarılarak bir kuruma ait olma duygusunun geliştirilmesini ve örgütsel birlikteliğin inşa edilmesini sağlayan değerler sisteminin oluşturulması gibi anahtar faktörleri kapsayan temel uygulamalar ile ortak amaçlar doğrultusunda kişileri birleştirici ve örgütsel bütünleşme sürecini tamamlayıcı bir eksen oluşturan örgüt kültürünün öğrenilmesi ve geliştirilmesi de büyük önem taşımaktadır (Erdem, 1996, s.1-107).

Örgüt geliştirme yoluyla yıldırmanın kaynakları ortadan kaldırılarak, potansiyel yıldırma önlenmektedir. Bunu sağlamak için de örgütsel kültürün ve örgütsel yapının yıldırma izin vermeyecek şekilde oluşturulması, otorite boşluğunun ortadan kaldırılması, sorumlulukların ve görev tanımlarının belirli olması, örgütsel iletişim sürecinin etkinliğinin

sağlanması, ödül ve ceza politikalarının adil bir sisteme oturtulması gerekmektedir (Salin, 2003b, s.1223; Tutar, 2004, s.170).

Örgütlerde insan ilişkileri konusunda daha duyarlı olunması, kişisel etik değerlerin ön plana çıkarılması, iş ahlakı anlayışlarının geliştirilmesi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işlerlik kazanması, işletme içi iletişimde yazılı kuralların geçerli olması, görev ve iş tanımlarının açık, net ve yazılı olması, eşgüdüm ilişkilerinin açıkça tanımlanması, işgören seçiminde gelişmiş yöntemlerin benimsenerek, personel alımlarında kişilik özellikleri, beceri, yeterlilik, eğitim ve iş deneyimi ile güven ve sadakatin yanı sıra duygusal zeka, sorun çıkarma ve çözme potansiyeli ile örgüt kültürüne uygunluğun da araştırılması, örgütsel liderlik, rehberlik ve koçluk, etkili şikayet prosedürleri ve disiplin usulleri, örgüt kültürüne uyumlu ve davranışsal meseleleri de içeren performans değerlendirme politikaları gibi uygulamalar ile örgüt personeli arasında formel (bilgilendirme, eşgüdüm sağlama ve sorun çözme toplantıları gibi) ve informal (sosyal faaliyetler gibi) karşılaşmaların yaratılması dolayısıyla çok yönlü iletişimin sağlanması daha işin başındayken durumun saptanmasını sağlayarak, söz konusu olguya karşı önlem alınmasına yardımcı olabilecektir (Davenport vd., 2003, s.46; Salin, 2003b, s.1218; Shallcross, 2003, s.7; Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s.3).

Kendini saydamlaştırılmış şiddet şeklinde gösteren işyerinde sistematik yıldırma olgusunun, hedef seçilen bireyin ilişkilerini yok etmeye yönelik saldırılardan oluşması dolayısıyla örgütsel ilişkilerin iyileştirilerek bir sisteme oturtulması, başarılı ve etkili bir çalışan ilişkileri yönetimi stratejisinin yönetim felsefesi olarak ele alınıp örgütsel kültüre kazandırılması ile sistematik yıldırmaya büyük bir sistem olarak karşı konulmuş olacak ve bu olgunun önüne geçilebilmesini sağlayabilecektir. Çalışan ilişkilerinin sağlam bir sisteme oturtulduğu, çalışanlara gerçekten değerli olduklarının hissettirildiği, karşılıklı bir güven ortamının yaratıldığı, yönetimin haksızlıklara karşı duruşunun tüm çalışanlarca desteklendiği, yanlış anlamalara imkan vermeyecek bir iletişim sisteminin kurulduğu örgütlerde sistematik yıldırmanın ortaya çıkma olasılığı düşebilmektedir. Personel güçlendirmenin (yetkilendirmenin-empowerment) özünü oluşturan, çalışanların çeşitli konularda sorumluluk almasının sağlanarak inisiyatiflerini kullanmalarına olanak tanınması, personelin takdir edilmesi, önemsenmesi, bireyler arası ilişkilerde içtenliğin hakim olması, çalışanlara performansları ve örgütün durumu hakkında bilgi verilmesi, çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı bir güven ortamının ve sahiplenme duygusunun oluşmasını sağlayabilmesinin yanında örgütsel bağlılığı da güçlendirebilmektedir. Ayrıca yönetimin çalışanlar arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranması, terfi olanaklarından ve kariyer geliştirme

fırsatlarından herkesin eşit olarak faydalanması da örgütsel adalet algılamasına katkıda bulunabilecektir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ise, işyerinde sistematik yıldırma ile başa çıkılması konusunda sorun çözücü ve kilit kavramlar niteliği taşımaktadırlar (Gücenmez, 2007, s.215-216). Ayrıca örgütsel yaşamda güvenin bireyler arası ilişkilerin niteliğini ve sonuçlarını, fark edilenden çok daha derin bir biçimde etkilediği de gözden kaçırılmamalıdır (Erdem, 2003, s.153).

İşyerlerinde yaşanan ve yaşanması olası olan sistematik yıldırma davranışlarının önüne geçilebilmesi için söz konusu olgu ile ilgili farkındalık yaratmak, bilinirliği arttırmak, mücadele yöntemleri geliştirmek, karşıt politikalar oluşturmak ve olguyu hukuki bir zemine dayandırmak yönetimlere ve çalışanlara yardımcı olabilecektir. Ayrıca herkesin kişisel davrandığı, işbirliğinin, dayanışmanın ve sosyal desteğin olmadığı, aşırı rekabetin, güç mücadelelerinin, kıskançlığın ve düşmanca bir havanın hüküm sürdüğü bir örgütsel kültürde yıldırmanın ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğu ve örgütsel kodların çalışanların ortak değer yargılarına göre oluşmamış olmasının örgüt kültürünün örgütsel bir sorun kaynağı haline gelmesi sonucunu doğurduğu dolayısıyla örgütün elverişsiz kültürel yapısının çalışanlar için sistematik yıldırma nedeni olduğu dikkate alınmalıdır (Einarsen, 2000, s.389; Kılıç, 2006, s.38; Salin, 2003b, s.1215; Vartia, 1996, s.207). Bu bağlamda örgütsel ve bireysel amaçlar arasında paralelliğin, yetki ve sorumluluk denkleğinin, kaynak paylaşımında eşitliğin, örgütsel işbirliğinin, sinerjinin, empatinin ve şeffaflığın, işin, işgörenin fiziksel, zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına göre insan odaklı tasarımının sağlanması ile iş yaşamındaki kalite standartlarının artırılması personel ile örgüt arasında bütünleşme sağlayarak, örgütsel vatandaşlık kavramını geliştirebilecektir. Dolayısıyla işyeri ahlakının ve etik yönetimin hakim olduğu bir örgütsel iklimde ayrımcılık, yıldırma, zorbalık, baskı, şiddet, taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanılması gibi davranışlara yer olmayacaktır (Çobanoğlu, 2005, s.47; McCormack vd., 2006, s.326; Tutar, 2004, s.153).

Buraya kadar işyerinde sistematik yıldırma kavramı, oluşumu, nedenleri, sonuçları, başa çıkma yolları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili temel kavramlar ve yazın incelenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında ise, işyerinde sistematik yıldırmanın örgütsel sonuçlarından iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine odaklanılacak ve işyerinde sistematik yıldırma ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

2.4. İşyerinde Sistemik Yıldırma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

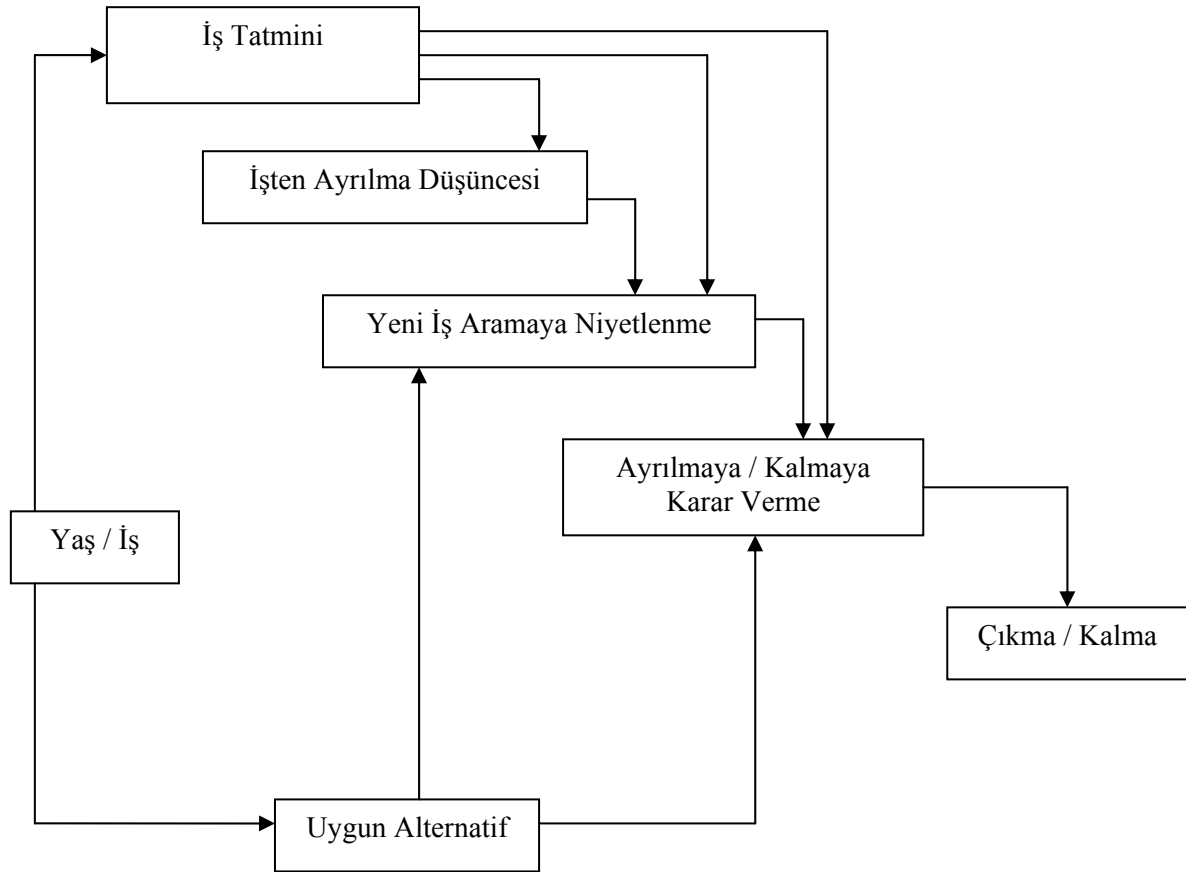
Çalışmanın bu kısmında sırasıyla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi, işyerinde sistemik yıldırma ve iş tatmini ilişkisi, işyerinde sistemik yıldırma ve işten ayrılma niyeti ilişkisi ikili gruplar halinde ele alındıktan sonra topluca işyerinde sistemik yıldırma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenecektir.

2.4.1. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin açıkça ortaya konulması, devamsızlık, işgören devri ve işten ayrılma niyetinin ardındaki nedenlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir (Aamodt, 2008; Igbaria ve Guimaraes, 1999, s.150; Robbins, 1993, s.188).

Yapılan araştırmalarda düşük iş tatmininin, büyük ölçüde işten ayrılma niyeti oluşturduğu tespit edilmiştir (Çekmecelioğlu, 2005, s.28; Porter vd., 1974, s.603; Robbins, 1993, s.188; Sabuncuoğlu, 2007, s.625; Tütüncü, 2000, s.107).

Şekil 2.2’de iş tatminsizliğinin, işten ayrılma niyeti oluşturduğu ve personelin yeni iş aramaya başladığı ifade edilmektedir. Daha sonra mevcut işi ile alternatif iş olanakları arasında karşılaştırma yapan personel, işten ayrılmaya ya da aynı işinde çalışmaya devam etmeye karar vermektedir. Sonuçta da fiili olarak işten ayrılma ya da söz konusu örgütte çalışmaya devam etme durumu oluşmaktadır.



Şekil 2.2. İş Tatmini ve İşgören Devri Modeli

Kaynak: Dipboye R. L., Smith C. S. ve Howell W. C., Understanding Industrial and Organizational Psychology-An Integrated Approach, Harcourt Brace College Publisher, USA, 1994.

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan personelin yerine yenilerinin bulunması ve yeni personellerin deneyimli olsalar dahi yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgütün işgücü başarımındaki düşüşler, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizlikleri göz önüne alındığında, iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002, s.9).

Çekmecelioglu'nun (2005, s.33), Gebze-Dil Ovası bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boyalı sanayi işletmesinde yaptığı çalışmada iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Seifert ve Umbach (2008, s.357) da iş tatmininin akademik pozisyonda kalmanın ya da işten ayrılmanın önemli bir göstergesi olduğunu belirtmişlerdir.

Mor Barak ve arkadaşları (2001, s.653) ise, hemşirelik, imalat sanayi, bilgi teknolojileri, silahlı kuvvetler gibi alanlarda düşük iş tatmininin, işten ayrılma niyetinin oluşmasında temel sebepler arasında yer aldığı saptamışlardır.

Mulinge'nin (2000, s.55), Kenya'da kamu kurumlarında ve özel sektör örgütlerinde çalışan ziraat teknisyenlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen değişkenleri araştırmaya yönelik yaptığı çalışmada, sektörün iş tatmini düzeyi üzerinde önemli derecede etkili olduğu; kamu sektöründe çalışan ziraat teknisyenlerinin, özel sektörde çalışan meslektaşlarına göre daha düşük iş tatminine ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca özel sektörde çalışan teknisyenlerin, kamu kurumundaki meslektaşlarına oranla daha yüksek iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve mevcut işlerinde kalma eğilimine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Lawler III (1990), ücretin, iş tatmini düzeyi ve personelin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Porter ve arkadaşları (1988) ise, çalışanların genellikle aldıkları ücreti, hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki çalışanların ücretleri ile kıyasladıklarını ve buna göre işten ayrılma ya da kalma kararı verdiklerini dile getirmişlerdir (aktaran Şahin, 2007, s.51).

Weisberg ve Kirschenbaum'un (1991, s.362), İsrail'in dört ana büyükşehir bölgesinde çalışan 21-65 yaş aralığındaki 589 erkek sivil işgücü ile yaptıkları araştırmada, demografik, örgütsel ve algısal faktörler ile iş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Tütüncü'nün (2000, s.116), İzmir ilinde yer alan karayolu ulaştırma işletmelerinin satış bürolarında gerçekleştirdiği ve işten ayrılma eğilimini en iyi açıklayan bağımsız değişkenin iş tatmini olduğunu tespit ettiği çalışmada, çalışma yılı ile işten ayrılma eğilimi arasında teorik açıdan var olan farklılık uygulama ile de desteklenmiştir. Buna göre, çalışma yılı arttıkça iş tatmini de artmakta ve işten ayrılma eğilimi azalmaktadır.

Mor Barak ve diğerlerinin (2001, s.626-630), çocuk bakımı ve sosyal hizmetler gibi insanlara bire bir destek sağlayan kurumların çalışanları ile yaptıkları araştırmada ise, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, pozisyon ve deneyim süresi gibi kişisel ve iş ile ilgili demografik faktörler, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi mesleki algılamalar ile örgüt kültürü gibi örgütsel koşulların işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Luthans (1995, s.127), işe yeni başlayan genç çalışanlar için iş tatmininin işten ayrılma niyetinin öngörülmesinde iyi bir tahminleyici olduğunu vurgulayarak, mesleki deneyim ve çalışma süresi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını belirtmiştir. Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994) ise, çalışanların işini bırakmasının, görev süresine, iş tatminine ve yaşa bağlı olduğunu saptamışlardır (aktaran Sarıdede, 2004, s.39).

McGovney ve Irani'nin (2005, s.17), Florida Tarımsal İletişim Uzmanları, Doğal Kaynaklar, Canlı ve İnsan Bilimleri Birliği'ne üye olan tarımsal iletişim asistanları ile elektronik posta anketi aracılığıyla iş tatmini ve cinsiyet algıları üzerine yaptıkları araştırmada da bu kişilerin aldıkları ücretten, yaptıkları işin itibarından, ilerleme olanaklarından ve mesleklerinin vaat ettiği gelecekte tatmin olmadıkları belirlenmiştir. Ayrıca tarımsal iletişim uzmanlarının yaşadığı bu iş tatminsizliğinin, daha sonraki aşamalarda ya buldukları pozisyondan ayrılmalarına ya da çalıştıkları sektörden tamamen kopmalarına neden olduğu saptanmıştır.

Özdemir'in (2006, s.122), turizm sektöründe işgörenlerin iş tatmini faktörleri ile dış müşteri tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Antalya-Side beldesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama tesisinin çalışanları ve müşterileri ile yaptığı araştırmada, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yaşamında geçirilen süre ve söz konusu kurumda çalışılan süre gibi demografik değişkenlerin iş ve niteliği faktöründen duyulan iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür.

Chen'in (2006, s.276), uçuş ekipleri ile yaptığı araştırmada da iş tatmini ve örgütsel bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bekar olan ve daha düşük ücret alan katılımcıların, diğer meslektaşlarına göre işten ayrılmalarının daha olası olduğu belirtilmiştir.

Morrison ve Nolan (2007, s.206) ise, işyerindeki kötü atmosferin iş tatminini olumsuz etkilediğine ve işten ayrılmayı hızlandırdığına işaret etmişlerdir.

Wasti'nin (2002), toplulukçu bir kültür anlayışının hakim olduğu Türkiye'de örgütsel bağlılık üzerine yaptığı araştırmada ise, iş tatmini gibi olumlu işyeri deneyimlerinin işe geç gelmeyi, devamsızlığı ve işten ayrılmayı en düşük seviyeye çekmeye yardımcı olduğu saptanmıştır (s.526). Ayrıca toplulukçu kültürlerde sadakat ve güvenin çok önemli olmasından dolayı dış kaynaklardan işgücü temini yerine, eş-dost ricası ile işe almanın ve mevcut çalışanlar ile tanıdıkların yakınlarını işe almanın tercih edildiği, özellikle aile

işletmelerinde bu şekildeki informel istihdamların psikolojik bir iş sözleşmesi olarak kabul edildiği ifade edilmiştir. Çünkü yeni istihdam edilen işgören, kendisine referans veren kişiyi, işverene karşı mahcup etmemek için çaba sarf etmekte ve devam bağlılığını yüksek tutmaktadır (s.529). Bu noktada işten ayrılma konusunda, alternatif iş olanaklarının bulunması ve yeni bir iş aramak için harcanan zaman, para ve emek gibi maddi ve manevi maliyetler de devreye girebilmektedir (s.526).

Aktaş'ın (2007, s.833) çalışmasında da toplulukçu eğilimi fazla olan bireyler için kişi-örgüt uyumu veya uyumsuzluğu noktasında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin bireyci eğilimi fazla olan bireylere göre daha önemli olduğu vurgulanmıştır.

Restubog ve Bordia (2006), kişiler arası ilişkilerin önem taşıdığı toplulukçu kültürlerde, işe girerken imzalanan iş sözleşmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumuna katkıda bulunmaya, personelin örgüte olan bağlılığını sağlamaya ve işten ayrılmaları azaltmaya yetmediğini, bu noktada yapılan psikolojik sözleşmenin devreye girdiğini belirtmektedirler (s.564-566). Ayrıca örgüt içinde hakim olan olumsuz ilişkilerin negatif duygular yaratarak örgütsel güveni zedelediğine, aksine örgütteki bireyler arası olumlu ilişkilerin moral, motivasyon ve tatmin ile duygusal bağlılığı arttırdığına dikkat çekmişlerdir (s.577-578).

De Vos ve arkadaşlarının (2003, s.537) yaptıkları araştırmada da çalışanlar ve örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan psikolojik iş sözleşmelerinin, işten ayrılma kararı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Örgütlerin faaliyette buldukları ve etkileşim gösterdikleri ekonomik ve sosyal çevredeki gelişimin bir sonucu olarak istihdam ilişkilerinde yaşanan büyük değişimler, psikolojik iş sözleşmelerinin önem kazanmasını sağlamıştır. Çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olan psikolojik iş sözleşmelerinin temel dayanaklarından birisi örgütteki sosyal atmosfer, işbirliğine dayalı çalışma ortamı ve kişiler arası ilişkilerin ılımlı ve destekleyici olmasıdır. Çalışma ortamından ve işin kendisinden duyulan tatmin, gerek üstlerle gerekse de çalışma arkadaşlarıyla kurulan insancıl ilişkiler ve olumlu psikolojik sözleşme algısı, personelin örgütte kalma süresini uzatmaktadır (De Vos vd., 2005, s.41-43).

Ho ve arkadaşları (2006, s.459-461) da çalışanlar arası ilişkilerin, örgüt içi arkadaşlık bağlarının ve sosyal iletişim ağlarının psikolojik sözleşme ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

2.4.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma ve İş Tatmini İlişkisi

İşyerinde sistematik yıldırma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalarda, genellikle sistematik yıldırmaya maruz kalan mağdurların iş tatmininin azaldığı saptanmıştır (Bilgel vd., 2006, s.229; Cantisano vd., 2006, s.766; Hoel vd., 2003, s.4; Moayed vd., 2006, s.311; Salin, 2001, s.426; Tepper, 2000, s.178).

Einarsen ve arkadaşlarının (1994, s.382) araştırmasında, işyerindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesinin, çalışanların iş stresi ve iş tatmini algılamaları açısından önemli olduğuna değinilmiştir.

İşyerinde sistematik yıldırmanın, olumsuz sosyal etkileşimin en aşırı biçimi olduğunu belirten ve psikolojik çalışma ortamı ile örgüt ikliminin sistematik yıldırma oluşumunda risk faktörü durumunda bulunduğunu vurgulayan Vartia (1996, s.203-211), kişiler arası ilişkilerin iyi olmasının iş tatmini ile ilişkili olduğunu saptamıştır.

Einarsen ve Raknes'in (1997, s.247), Norveç deniz mühendisliği endüstrisinde 460 katılımcı ile yaptıkları araştırmada, işyerinde sistematik yıldırma ile iş tatmini (özellikle çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerden duyulan tatmin) arasında önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Salin (2003b, s.1222), çalışma ortamındaki fiziksel koşulların yetersiz olmasının (kalabalık, gürültü, aşırı sıcak, konforsuzluk vb.), tolerans seviyesini düşürdüğünü, stres düzeyini arttırdığını, öfke ve saldırganlık yarattığını, işyerinde sistematik yıldırmaya yol açtığını, dolayısıyla iş tatminini azalttığını vurgulamıştır.

Bilgel ve arkadaşları (2006, s.229), işyerinde sistematik yıldırmanın kaygı, sinir, depresyon, yüksek iş stresi ve işe karşı isteksizlik yaratarak, iş tatmininde düşüşe yol açtığını belirtmektedirler.

Morrison ve Nolan'ın (2007, s.206), 412 katılımcı ile internet temelinde online olarak gerçekleştirdikleri anket çalışmasında, işyerindeki olumsuz ilişkilerin çalışanların iş tatminini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.3. İşyerinde Sistematik Yıldırma ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yapılan çeşitli araştırmalarda, işyerinde sistematik yıldırma sonucunda mağdurlarda büyük ölçüde işten ayrılma niyeti olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Ayrıca işyerinde

sistemantik yıldırmanın şiddetinin ve süresinin artması ile işten ayrılma niyetinin, fiili olarak işi terk etmeyle sonuçlandığı saptanmıştır (Einarsen, 2000, s.388; Groeblichhoff ve Becker, 1996, s.278; Leymann, 1996, s.174; Özarallı ve Torun, 2007, s.943; Salin, 2003b, s.1213).

Rayner ve Cooper'in (1997, s.213), Staffordshire Üniversitesi'nde yarı zamanlı çalışan öğrenciler ile yaptıkları araştırmada, katılımcıların yaklaşık olarak %27'sinin işyerinde sistemantik yıldırma maruz kalmaları nedeniyle işten ayrıldıkları saptanmıştır.

Tepper'e göre (2000, s.178), yıldırma taraftarı olan yöneticiler tarafından yönetilen çalışanlarda yüksek oranda işgücü devri görülmektedir.

Zapf ve Gross (2001), işyerinde sistemantik yıldırma maruz kalan mağdurların en sonunda çareyi işten ayrılmakta bulduklarını belirterek (s.497), işten ayrılmanın sistemantik yıldırma ile başa çıkma stratejisi olarak algılandığına ve %22'lik oranla en fazla tercih edilen yol olduğuna dikkat çekmişlerdir (s.513).

Djurkovic ve diğerleri (2004), işyerinde sistemantik yıldırmanın varlığı ve mağdurlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları oluşturarak yarattığı olumsuz etkiler ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir korelasyon olduğunu saptamışlardır (s.469). Ayrıca işyerinde sistemantik yıldırmanın söz konusu bu dolaylı ve dolaysız etkileri sonucunda mağdurlarda işten ayrılma niyeti oluşturmasında yeni bir iş bulabilme imkanının varlığının da önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir (s.476). Tüm bunlara ek olarak, işyerinde sistemantik yıldırma sürecinin izleyicilerinin de aynı olumsuz davranışlara ve sağlık sorunlarına maruz kalma korkusu ile strese girdikleri ve işten ayrılma kararı aldıkları durumların da söz konusu olduğunu belirtmişlerdir (s.488).

Thomas'ın (2005, s.273), yüksek eğitim kurumlarında çalışan destek personel niteliğindeki (idari işler ve sekreteryaya gibi) yüz katılımcı ile yaptığı ve geri dönüş oranının %42 olduğu araştırmada, işyerinde sistemantik yıldırma maruz kalanların motivasyonlarının düştüğü, stres düzeylerinin ve yeni iş olanakları araştırma eğilimlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Arpacıoğlu (2005), işyerinde sistemantik yıldırma süreci sonunda mağdurların %82'sinin işten ayrıldığını belirtmektedir (aktaran Yalım, 2005, s.267).

Dikmen'in (2005, s.51-52), işyerinde sistemantik yıldırmanın oluşumunu, görülme sıklığını, kaynağını, demografik değişkenlerin sistemantik yıldırmanın alt boyutları ile ilişkisini

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

Uzunçarşılı ve Yoloğlu (2007, s.6) da uygulamalara bakıldığında, çalışanların, işyerinde sistematik yıldırma ile ilgili şikayetlerinin, hukuki zeminde en fazla işten ayrılma ile sonuçlandığını görüldüğünü belirtmektedirler.

Yıldırma davranışlarını, işe ve kişiliğe yönelik olarak iki boyutta inceleyen Özarallı ve Torun (2007, s.941-943), söz konusu bu iki boyutun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çoklu regresyon analizi sonucunda işe yönelik yıldırma davranışının işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı katkılar yaptığını tespit etmişlerdir. Ayrıca işyerinde olumsuz tutum ve davranışlarla karşı karşıya kalan çalışanların işlerini bırakma eğilimi içerisinde olmaları dolayısıyla işyerinde sistematik yıldırmaya maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de artacağını ileri sürmektedirler.

2.4.4. İşyerinde Sistematik Yıldırma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşyerinde sistematik yıldırmaya maruz kalan mağdur, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü, işe ve örgüte bağlılıkta düşüş, iş tatmininde azalma, işe ve örgüte karşı yabancılaşma gibi sonuçlarla karşı karşıya kaldığında, mağdurda işe devamsızlık eğilimi başlamakta, işten ayrılma niyeti oluşmakta ve süreç genellikle istifa ile sonuçlanmaktadır (Bilgel vd., 2006, s.228; Einarsen, 2000, s.387; Einarsen vd., 2003, s.4; Kök, 2006, s.433; McCormack vd., 2006, s.318; Niedl, 1996, s.241; Salin, 2001, s.426).

Withey ve Cooper'ın 1989 yılında yaptıkları araştırmada, bireylerin iş tatminlerinin düşük olması durumunda, EVLN Modeli adı verdikleri dört tür tepki gösterebilecekleri belirtilmiştir. Söz konusu bu tepkiler, aktif ama yıkıcı bir tutum olan işten ayrılma (exit-E), hem aktif hem de yapıcı bir tutum olan sorunu dile getirme (voice-V), pasif ama yapıcı bir tutum olan örgütsel bağlılık sergileme (loyalty-L) ve hem pasif hem de yıkıcı bir tutum olan sorunu gözardı etme (neglect-N) davranışlarıdır (s.521). Sistematik yıldırma mağdurları da

söz konusu modele göre tepkiler verebilmekte ve sürecin sonunda iş tatmininde yaşanan azalmalar ile birlikte işten ayrılma yoluna gidebilmektedir (Niedl, 1996, s.247; Zapf ve Gross, 2001, s.504).

Tepper'in (2000, s.178) araştırmasında, üstten asta doğru yöneltilen sistematik yıldırma davranışında, mağdurların iş tatminlerinin düştüğü ve işten ayrılma niyeti içerisinde girdikleri saptanmıştır.

Quine'nin, Ulusal Sağlık Servisi çalışanları ile 1999 yılında yaptığı araştırmada (s.231) ve 2001 yılında söz konusu araştırmaya dayanan sonuçları hemşireler bazında değerlendirdiği çalışmada (s.73), sağlık sektörü çalışanlarından ve özellikle hemşirelerden, işyerinde sistematik yıldırma maruz kalanların, iş tatminlerinin önemli ölçüde azaldığı, endişe ve depresyon düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin ise önemli ölçüde arttığı sonucuna varılmıştır.

Hoel ve arkadaşları (2003, s.4), sistematik yıldırma sonucunda iş tatmininin azalması ile işten ayrılmaların artmasının, işyeri şiddeti ile iş stresinin çalışma ortamına yüklediği ek maliyetlerden olduğunu ifade etmişlerdir.

Salin (2003b, s.1214), işyerinde sistematik yıldırmanın örgütsel nedenlerini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmada, sistematik yıldırma mağdurlarının iş tatmininin azaldığını, psikosomatik rahatsızlıklar ve fiziksel hastalıklar yaşadığını ve işgücü piyasasından kopmaların meydana geldiğini belirtmiştir.

McCormack ve arkadaşlarının (2006, s.318), Çin'in büyük şehirlerinde tam zamanlı olarak çalışan 142 lise öğretmeninin katılımı ile sistematik yıldırma ile üst yönetim ve çalışma arkadaşlarından duyulan tatminin, duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, işyerinde sistematik yıldırma ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif, işyerinde sistematik yıldırma ile devamsızlık ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif korelasyon olduğuna dikkat çekilmiştir.

Tınaz (2006, s.8), işyerinde sistematik yıldırma sonucunda, örgüt içinde iş doyumunda ve örgüte bağlılıkta azalma yaşandığını, buna paralel olarak işgücü devir oranında gözle görülür bir artış olduğunu belirtmektedir.

Çakır'ın (2006, s.57-58), sistematik yıldırma davranışlarının sürecin doğal sonuçlarından biri sayılan mağdurların işten çıkarılması ya da işten ayrılmalarına ne oranda

etki ettiğini belirlemek amacıyla Türkiye'deki ilk 500 sanayi şirketi arasında merkezi İstanbul'da bulunan 208 şirketin mali işler departmanında herhangi bir pozisyonda çalışan 113 katılımcı ile yaptığı araştırmada, sistematik yıldırma davranışına maruz kalanların iş tatmininin azaldığı, ancak işten ayrılma alternatifine başvurmadıkları saptanmıştır.

İşyerinde sistematik yıldırma ve algılanan nedenleri ile sistematik yıldırmanın örgütsel sonuçlarından iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere dayanan çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde konu ile ilgili yazın incelenmiştir. Üçüncü bölümü olan araştırma kısmına geçilmeden önce, söz konusu çalışmanın temelini oluşturan olgular arasındaki ilişkileri inceleyen diğer çalışmaların bulguları yazından derlenerek Tablo 2.3'de özetlenmiştir.

Tablo 2.3. İşyerinde Sistemik Yıldırmanın Nedenleri, Sistemik Yıldırma Davranışı Biçimleri ve Sistemik Yıldırmanın Örgütsel Sonuçlarından İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyetini İnceleyen Araştırmalar

Kaynak Bilgileri	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi/Aracı	Sistemik Yıldırma Nedeni Olarak Saptanan Faktörler	Sistemik Yıldırma Davranışları	Sistemik Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları
Einarsen, Raknes ve Matthiesen (1994)	Altı farklı işçi sendikasının üyelerinden ve Norveçli İşverenler Federasyonu temsilcilerinden oluşan 2.215 kişi	Sistemik yıldırma ile ilgili iki soru, Bergen Yıldırma Endeksi (Bergen Bullying Index-BBI)	Liderlik tarzı, İş kontrolü, Sosyal iklim, Rol çatışması		İş tatmininin azalması, İş stresinin artması
Niedl (1996)	Avusturya Devlet Hastanesi'nde çalışan 368 kişi	Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi (Leymann Inventory of Psychological Terrorization – LIPT, 1996)		Örgütsel faktörlerle yıldırma, Sosyal ilişkiler ve sosyal dışlama yolu ile yıldırma, Özel yaşama yönelik yıldırma, Fiziksel şiddet uygulayarak yıldırma, Tutumlara yönelik yıldırma, Sözlü saldırılar yoluyla yıldırma, Dedikodu yaparak yıldırma	Örgütsel bağlılığın azalması, İşten ayrılma niyetinin oluşması
Einarsen ve Raknes (1997)	Norveç deniz mühendisliği endüstrisinden 460 kişi	Olumsuz Davranışlar Soru Formu (Negative Acts Questionnaire-NAQ)		Küçümseme, İş ile ilgili taciz, Sosyal dışlama	İş tatmininin azalması
Quine (1999)	İngiltere'de Ulusal Sağlık Servisi'nde (NHS) çalışan 1.100 kişi	Çalışma Yaşamı Soru Formu (Working Life Survey)	Örgüt iklimi, İş yükü, Rol belirsizliği, Kararlara katılım, İş kontrolü	Mesleki duruma yönelik saldırılar, Kişiliğe yönelik saldırılar, Dışlama, Aşırı iş yükü, Mağdurun dengesini bozmaya yönelik saldırılar	İş tatmininin azalması, İşten ayrılma niyetinin oluşması

Kaynak Bilgileri	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi/Aracı	Sistemik Yıldırma Nedeni Olarak Saptanan Faktörler	Sistemik Yıldırma Davranışları	Sistemik Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları
Quine (2001)	İngiltere’de Ulusal Sağlık Servisi’nde (NHS) çalışan 396 hemşire	Çalışma Yaşamı Soru Formu (Working Life Survey)	Örgüt iklimi, İş yükü, Rol belirsizliği, Kararlara katılım, İş kontrolü	Mesleki duruma yönelik saldırılar, Kişiliğe yönelik saldırılar, Dışlama, Aşırı iş yükü, Mağdurun dengesini bozmaya yönelik saldırılar	İş tatmininin azalması, İşten ayrılma niyetinin oluşması
Zapf ve Gross (2001)	Çeşitli sektörlerden 268 kişi	Nitel Yaklaşım (mağdurlar ile yapılan yarı planlanmış mülakatlar), Nicel Yaklaşım (LIPT)		Örgütsel faktörlerle yıldırma, Sosyal dışlama, Özel yaşama saldırı, Sözlü saldırı, Dedikodu	İşten ayrılma niyetinin oluşması
Salin (2003b)		Yazın Taraması	Çalışma ortamındaki fiziksel koşulların yetersiz olması (kalabalık, gürültü, aşırı sıcak, konforsuzluk vb.) gibi örgütsel nedenler		İş tatmininin azalması, İşgücü piyasasından kopmaların yaşanması
Djurkovic, McCormack ve Casimir (2004)	Son bir yıl süresince çalışmış olan Avustralyalı 150 üniversite öğrencisi	Quine’nin (1999) Çalışma Yaşamı Soru Formu (Working Life Survey) revize edilmiş, Avustralya’da İşyeri Davranışları (Workplace Behaviour in Australia) haline getirilerek kullanılmıştır		Mesleki yeterliliklere yönelik saldırılar, Kişinin bireysel duruşuna yönelik saldırılar, Mağdurun dengesini bozmaya yönelik saldırılar, Dışlamaya yönelik saldırılar, Aşırı iş yükü yüklemeye yönelik saldırılar	İşten ayrılma niyetinin oluşması

Kaynak Bilgileri	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi/Aracı	Sistematiik Yıldırma Nedeni Olarak Saptanan Faktörler	Sistematiik Yıldırma Davranışları	Sistematiik Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları
Asunakutlu ve Safran (2005)	Türkiye'deki 182 kamu sektörü çalışanı	"http://www.mobbing-turkiye.com/mobbing/id4.htm" internet sitesinden alınan anket		Azarlama, Asılsız söylentiler çıkarma, Anlamsız görevler verme, Toplantılarda söz vermeme ya da sözlerini dinlememe, İnançlara ve politik görüşlere saldırma	Devamsızlığın artması ve istifaların yaşanması
Aytaç, Bayram ve Bilgel (2005)	Bursa'da sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde devlet memuru pozisyonunda tam zamanlı olarak çalışan 877 kişilik beyaz yakalı katılımcı	Mobbing Davranışını Değerlendirme Soru Formu (Quine (1999) tarafından geliştirilmiştir)		Aşırı iş yüklemesi, Mağdurun dengesini bozma, Mesleki tehdit	İş tatmininin azalması
Dikmen (2005)	Türkiye'deki çeşitli özel sektör ve kamu sektörü örgütlerinden 540 kişi	LIPT ve NAQ temelinde hazırlanan İşyeri Zorbalığı Soru Formu (Workplace Bullying Questionnaire- WBQ)	Yöneticiler, Çalışma arkadaşları, Astarlar	Mesleki becerileri zayıflatmak, Sözel ve fiziksel saldırı, Aşırı iş yükü, Kişisel niteliklere saldırı	İşten ayrılma ve kendi işini kurma niyetinin oluşması
Asunakutlu ve Safran (2006)	Türkiye'deki kamuya ait bir hastanede çalışan 366 sağlık personeli	Mobbing Davranışını Değerlendirme Soru Formu (Quine (1999) tarafından geliştirilmiş; Aytaç, Bayram ve Bilgel (2005) tarafından revize edilmiştir)	İç-dış kontrol odağı		Devamsızlığın artması ve işten ayrılma niyetinin oluşması

Kaynak Bilgileri	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi/Aracı	Sistemik Yıldırma Nedeni Olarak Saptanan Faktörler	Sistemik Yıldırma Davranışları	Sistemik Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları
Çakır (2006)	Türkiye'deki ilk 500 sanayi şirketinden merkezi İstanbul'da bulunan 208 tanesinin mali işler departmanında herhangi bir pozisyonda çalışan 113 kişi	LIPT		Mağdurun yeterli iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma, Mağdurun sosyal ilişkilerini engellemeye yönelik yıldırma, Mağdurun itibarını sürdürmesini engellemeye yönelik yıldırma, Mağdurun mesleki itibarını sürdürmesini engellemeye yönelik yıldırma, Mağdurun sağlığına zarar vermeye yönelik yıldırma	İş tatmininin azalması, İşe ve organizasyona bakış açısının olumsuz yönde değişmesi, Yönetici ve çalışma arkadaşlarına olan güvenin azalması, Çalışma arkadaşları ile iletişimin olumsuz yönde değişmesi, Çatışma yönetimi yetkinliklerinin artması, İşten ayrılma alternatifine başvurulmaması
McCormack, Casimir, Djurkovic ve Yang (2006)	Çin'in büyük şehirlerinde tam zamanlı olarak çalışan 142 lise öğretmeni	NAQ	Çalışma ortamındaki bireyler arası ilişkiler	Gözdağı vermek, Örgütsel saldırı, Kişisel saldırı, İş ile ilgili saldırı	İş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azalması, Devamsızlığın artması ve işten ayrılma niyetinin oluşması
Morrison ve Nolan (2007)	İş psikologları ile örgütteki duygular üzerine çalışan akademisyenlerden oluşan 412 katılımcı	İnternet temelinde online olarak gerçekleştirilen anket	İşyerindeki kişiler arası ilişkiler, Örgüt atmosferi, Çalışma koşulları, İş ortamındaki stres, Yönetim tarzı		İş tatmininin azalması, İşten ayrılmanın hızlanması

Kaynak: İlgili yazın taraması sonucu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE SİSTEMATİK YILDIRMA, ALGILANAN NEDENLERİ, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kişiler arasındaki sosyal mesafelerin ve güç mücadelelerinin artması sonucunda, toplumsal şiddetin yansımalarından biri olarak, işyerinde çalışanlar üzerinde ısrarcı bir biçimde baskı yaratan, onları rahatsız eden, bunaltan ve korkutan sistematik yıldırma olgusu örgütsel ilişkileri bozabilmekte; bu olguya bağlı olarak azalan iş tatmini ile artan işten ayrılmalar ya da işten çıkarmalar sorunu ise, mükemmellik arayışı içinde olan yönetimler ve örgütler açısından gün geçtikçe daha da ciddi boyutlara ulaşabilmektedir.

Psikoloji temelli bir kavram olan ve işyerinde kronik stres yaratan sistematik yıldırma, süreklilik gösteren, hiçbir sınır tanımayan ve ülkemiz örgütlerinde de yaygın halde yaşanabilen bir uygulama olmasına rağmen, herhangi bir tanı ve teşhis sürecine alınmayan, önemsenmeyen ve görmezden gelinen bir vaka olarak varlığını sürdürebilmektedir. Dolayısıyla söz konusu olguya karşı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde farkındalığın artırılması amacıyla işyerinde sistematik yıldırmanın yönetim bilimi, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi son derece önem taşımaktadır.

Amaçlarına göre araştırma modellerinden, tanımlayıcı araştırma türü kapsamına giren bu çalışmanın amacı, Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren özel sektör kurumlarında personelin işyerinde sistematik yıldırmaya uğrayıp uğramadıkları, bu davranışa maruz kalınıyorsa son bir yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde ne sıklıkta yaşandığı ile bu davranışın kim ya da kimler (amirler, çalışma arkadaşları ve/veya astlar) tarafından uygulandığı, yıldırmanın algılanan nedenleri ve işyerinde sistematik yıldırma ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, aylık ortalama gelir, amirin cinsiyeti, çalışma yaşamında ve söz konusu kurumda geçirilen süre gibi demografik özellikler ile işyerinde sistematik yıldırmanın nedenleri ve boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin söz konusu olup olmadığı da incelenmiştir. Bu bağlamda, işyerinde sistematik yıldırma davranışının amirler, çalışma arkadaşları ve/veya astlar tarafından yöneltilmesi açısından ayırıştırılması, işyerinde sistematik yıldırmanın

algılanan nedenleri ve boyutları ile demografik özellikler, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin birlikte incelenmesi ve uygulamanın tarım sektöründe gerçekleştirilmesi, bu araştırmayı konu ile ilgili yapılmış diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmada, kırk beş farklı sistematik yıldırma davranışını faktör analizine tabi tutarak, söz konusu davranışları beş başlık altında toplayan Leymann'ın (1996, s.170), Psikolojik Terör Çizelgesi'ne bağlı kalınarak (leymann.se/a/b) işyerinde sistematik yıldırma davranışlarının söz konusu kurumda var olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda işyerinde sistematik yıldırmanın operasyonel tanımlamalarına bağlı kalınarak geliştirilen (Leymann, 1996, s.168; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.252; Zapf vd., 1996, s.217; Zapf ve Gross, 2001, s.498) ve olgunun kavramsallaştırılması açısından temel teşkil eden, son bir yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde yıldırmanın ne sıklıkta yaşandığı ile bu davranışın kim ya da kimler tarafından uygulandığı gibi kriterler (Rayner, 2002, s.6) esas alınmıştır. Ayrıca yıldırmanın algılanan nedenleri ve yıldırma süreci sonunda yaşanması muhtemel iş tatminindeki düşüşe ve işten ayrılma davranışına ilişkin tutumlar da araştırılmıştır.

Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi'nde kırk beş ifadenin yer alması ve katılımcıların zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerin sayısı sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla iş tatmininin, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, pozisyon, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım gibi yirmi farklı boyutta değerlendirildiği ve iş koşulları ile iş tatmininin ilişkilendirildiği "Minnesota İş Tatmini Soru Formu"nun, her bir boyutun tek başına bir ifadeyi oluşturduğu kısaltılmış halinden yararlanılmıştır. İşten ayrılma niyeti soru formu ise, sadece üç ifadeden oluşmuştur.

Çalışmada, soru formlarının kurumların İnsan Kaynakları Departmanı aracılığı ile yaptırılmasından kaynaklanan otorite temelli ve katılımcıların araştırma yapıldığını bilmelerinden kaynaklanan deneme tepkisi temelli 'Hawthorne Etkisi' altında olabileceği dikkate alınmalıdır. Bu tür etkileri en aza indirmek için sonuçların genel olarak değerlendirileceği, soru formundan elde edilecek verilerin yalnızca bu çalışma için kullanılacağı, sonuçların hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacağı ve veriler toplandıktan

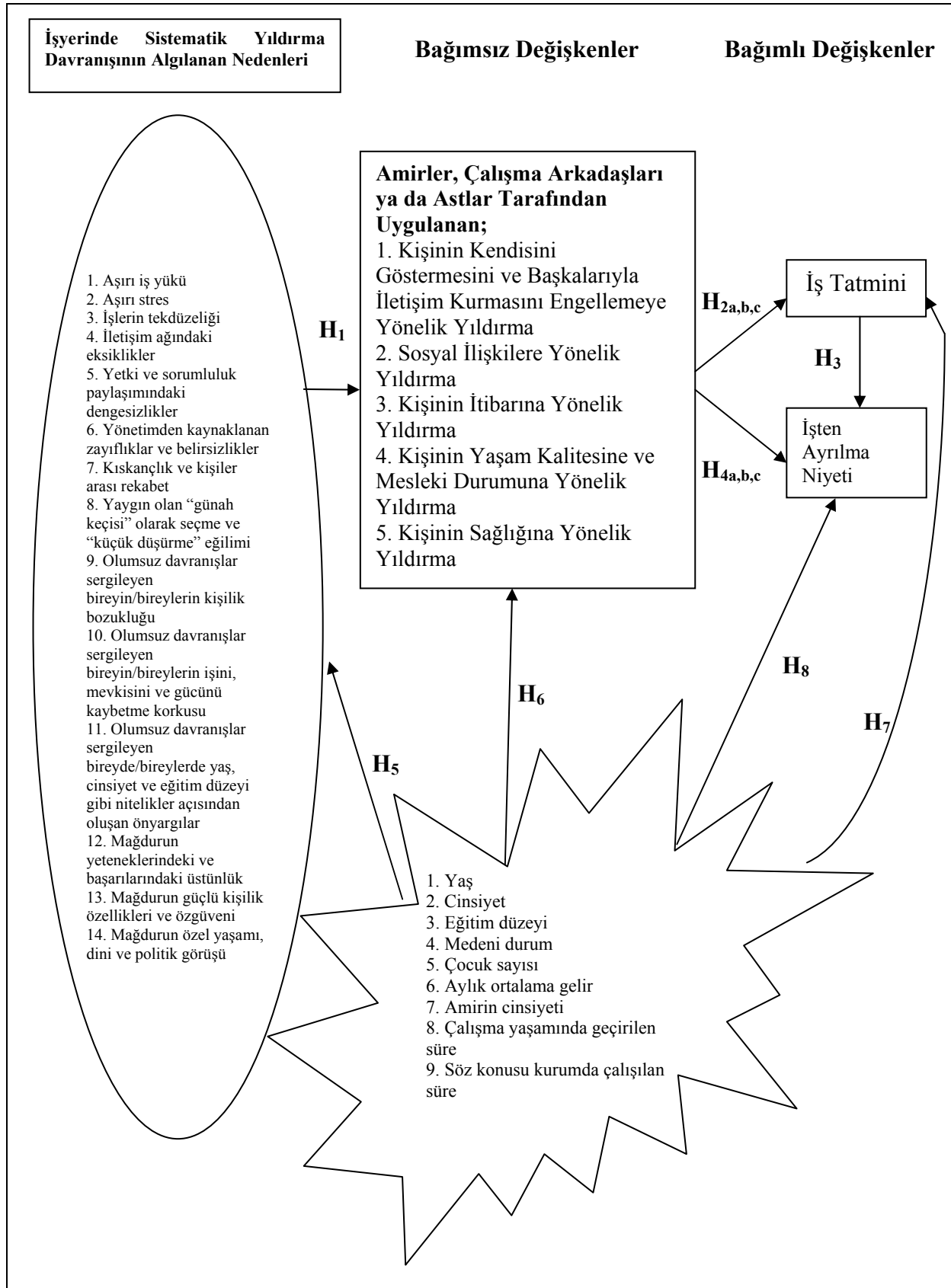
sonra soru formlarının imha edileceği vurgulanarak, cevaplayıcılardan isim, kurum, bölüm ve pozisyon belirtmemeleri istenmiştir. Ayrıca soru formları, üzerinde ‘şahsa özel’ ibaresi bulunan kapalı zarflarla dağıtılmış ve zarfların ağızı bizzat cevaplayıcılar tarafından kapatılmış olarak geri alınmıştır.

“İşyerinde sistematik yıldırma” ya da “mobbing” ifadeleri, çalışanların aşına olmadıkları veya önyargı ile yaklaştıkları kavramlardır. Ayrıca bireylerin sistematik yıldırma eylemcisi ya da mağduru olduklarını belirtmekten, öz eleştiri yapmaktan ve işyerinde yaşanan olumsuzlukları dile getirmekten kaçınmaları da araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır. Dolayısıyla soru formunda özellikle bu sözcüklere hiç yer verilmemiştir.

Araştırmanın, Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren özel sektör kurumlarında çalışan lise mezunu ve üzeri eğitim düzeyine sahip personelin katılımı ile gerçekleştirilmiş olması da sonuçların genellenebilirliği açısından bir kısıt oluşturmaktadır.

3.3. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada Antalya ilinde tarım sektöründe üretim, pazarlama ve danışmanlık konularında geniş bir alanda hizmet veren özel sektör kurumlarında işyerinde sistematik yıldırmanın olup olmadığı, varsa araştırmanın modeline ne ölçüde uyduğunu test etmek amacıyla aşağıdaki ana ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmanın Ana Hipotezleri:

H₁ : İşyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenlerinin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları üzerine etkisi vardır.

H_{2a} : Amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{2b} : Çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{2c} : Astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

H₃ : İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{4a} : Amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4b} : Çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4c} : Astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmanın Alt Hipotezleri:

H₅ : Demografik değişkenlerin işyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenleri üzerine etkisi vardır.

H₆ : Demografik değişkenlerin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları üzerine etkisi vardır.

H₇ : Demografik değişkenlerin iş tatmini üzerine etkisi vardır.

H₈ : Demografik değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi vardır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemi ve aracı ile veri analiz teknikleri üzerinde durulacaktır.

3.4.1. Araştırmanın Örnekleme

Çalışma alan araştırmasına dayanmaktadır. Araştırma sahası olarak, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçsal (yargısal) örnekleme yöntemi ile Antalya ilinde tarım sektöründe hizmet veren, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'na (ATSO) kayıtlı, küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) niteliğindeki, 50'nin üzerinde çalışanı olan ve araştırmaya katılmayı kabul eden özel sektör kurumları seçilmiştir. İfadelerin kolay anlaşılabilirliği ve cevaplandırılma düzeyinin yüksek olması açısından söz konusu kurumlarda analiz birimi olarak lise mezunu ve üzeri eğitim düzeyine sahip personel ele alınarak toplam 412 çalışana Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ya da İdari-Mali İşler Departmanı Sorumluları aracılığıyla ulaşılmış ve dağıtılan soru formlarının 248'inden (yaklaşık olarak %60'ından) kullanılabilir veri elde edilmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Yazında işyerinde sistematik yıldırma çalışmalarında iki farklı araştırma yaklaşımı ve yöntemi kullanılmaktadır. Birincisi yorumsamacı yaklaşım olarak adlandırılan ve daha çok Leymann (1996), Groeblichhoff ve Becker (1996) gibi psikologlar tarafından kullanılan genel örnekler ile klinik temelde vaka çalışmalarıdır. Örneğin, bu çerçevede Lee 2000 yılında yaptığı araştırmada medya taraması yöntemini (s.593), 2002 yılında yaptığı araştırmada ise (s.206) mülakat yöntemini kullanmıştır. İkincisi ise, Archer (1999), Fox ve Stallworth (2005), Hubert ve Veldhoven (2001), Quine (1999), Rayner (1997), Salin (2003a) ve Zapf (1999) gibi yazarların eserlerinde rastlanan, örgütsel çalışmalarda ve işletme yazınında kullanılan hipotetik-tanımlayıcı yaklaşım temelinde anket yöntemidir. Söz konusu bu yöntemde de Leymann (LIPT-1990), Leymann ve Gustafsson (1996), Nield (1996) ve Zapf vd. (1996) gibi psikologların klinik çalışmalarda kullandıkları ve işyerinde sistematik yıldırma sendromuna özel olarak hazırladıkları soru formları kullanılmaktadır (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s.159).

Bu çalışmada da anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan soru formu beş bölümden oluşmaktadır.

A grubu sorular, söz konusu kurumda yıldırmanın var olup olmadığını, ne sıklıkta yaşandığını ve kim ya da kimler (amirler, aynı pozisyondaki çalışma arkadaşları ve astlar) tarafından uygulandığını, beş noktalı Likert Ölçeği'nden yararlanarak (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman ölçülerine göre 'son bir yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde' ibaresi vurgulanarak ölçmeye çalışan ve kırk beş maddeyi içeren "Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi"nden oluşmaktadır. Bu soru formunu oluşturan kırk beş ifadenin, on bir tanesi kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma davranışını, beş tanesi sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışını, on beş tanesi kişinin itibarına yönelik yıldırma davranışını, dokuz tanesi kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışını ve beş tanesi de kişinin sağlığına yönelik yıldırma davranışını ölçmeye yönelik ifadelerdir. Söz konusu soru formu, Almanca'dan Türkçe'ye çevrilmiş ve orijinaline bağlı kalınmak suretiyle küçük uyarlamalar yapılarak kullanılmıştır.

B grubu sorular, yıldırmanın algılanan nedenlerini belirlemek için Cowie vd. (2002), Davenport vd. (2003), Einarsen vd. (1994), Einarsen (1999), Einarsen (2000), Kılıç (2006), Lewis (2003), Leymann (1993), Leymann (1996), Peck (1998), Porteous (2002), Salin (2003b), Tutar (2004) ve Zapf (1999) gibi yazarların çalışmalarından yararlanılarak ve değerlendirme kriteri olarak söz konusu yazarların, işyerinde sistematik yıldırma nedeni olarak ele aldıkları faktörlerden en çok üzerinde durulanlar ile yıldırma sürecinde en etkili olanları (kurumdaki aşırı iş yükü, iş ortamındaki aşırı stres, kurumdaki işlerin tekdüzeliği, kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler, kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler, yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler, kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet, kurumda yaygın olan "günah keçisi" olarak seçme ve "küçük düşürme" eğilimi, olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.), olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu, olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar, mağdurun kişisel yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük, mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni, mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü ve diğer) seçilerek, katılımcıların yıldırma maruz kalma nedeni olarak önemli buldukları beş seçeneği işaretlemelerinin istendiği bölümdür.

Katılımcıların iş tatminini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan C grubu sorular, 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen ve orijinal formatı 100 ifadeyi içeren “Minnesota İş Tatmini Soru Formu”nun (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) yirmi ifadelik kısaltılmış formundan yararlanılarak oluşturulmuştur (uni.edu). İş tatmininin, ikisi genel tatmin, on ikisi içsel tatmin ve altısı dışsal tatmin ifadeleri olmak üzere iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, pozisyon, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım gibi yirmi farklı boyutta (1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Çok Memnunum ölçülerine göre değerlendirildiği “Minnesota İş Tatmini Soru Formu”nda iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmiştir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s.167; Hancer ve George, 2003, s.89; Kantarcı, 1997, s.21; Riggio, 2003, s.219; Toker, 2007, s.96).

Araştırmaya katılanların işten ayrılma niyeti, D grubu sorular kısmında, Cammann ve arkadaşlarının 1979 yılında geliştirdikleri “Michigan Örgütsel Değerlendirme Soru Formu”ndan (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire), alınan üç ifadeli ‘işten ayrılma niyeti’ (intention to leave from work) alt ölçeği ile (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum ölçülerine göre değerlendirilmiştir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti soru formlarında yer alan ifadeler, önce İngilizce’den Türkçe’ye sonra da tekrar İngilizce’ye çevrilerek, dil geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

E grubu sorular ise, katılımcıların işyerinde sistematik yıldırmaya uğrama algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılırken, örneklemin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceğinden hareketle oluşturulmuştur ve yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, aylık ortalama gelir, amirin cinsiyeti, çalışma yaşamında ve söz konusu kurumda geçirilen süre ile ilgili kişisel soruları içermektedir.

Araştırmada kullanılan soru formu Ek 1’de sunulmuştur.

3.4.3. Veri Analiz Teknikleri

Verilerin analizi SPSS 16.0 paket programı (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Araştırmanın güvenirlik analizinde Cronbach Alfa tekniğinden, yapı geçerliliği için de açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Demografik

özellikler ise, frekans analizi ile incelenmiştir. İşyerinde sistematik yıldırma davranışının algılanan nedenleri de frekans analizi ile incelenerek, oransal olarak en yüksekten en düşüğe doğru sıralanmıştır. Ayrıca sistematik yıldırma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerle verilen yanıtlar da frekans analizi ile incelenmiştir. Demografik değişkenlerin işyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenleri üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır. Cinsiyetin, medeni durumun ve amirin cinsiyetinin işyerinde sistematik yıldırmanın boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Böylece farklı cinsiyet, medeni durum ve amir cinsiyetine sahip olan çalışanların sistematik yıldırma, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yönelik algılarındaki farklılıklar ortaya çıkarılmıştır. Yaş, eğitim durumu, çocuk sayısı, aylık ortalama gelir düzeyi, çalışma yaşamında ve söz konusu kurumda geçirilen sürenin sistematik yıldırmanın boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi tek yönlü varyans analizi ANOVA ile incelenerek, anlamlı etkileşimler gösteren değişkenlerin kaynağının tespiti için de Post-Hoc yöntemlerinden Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Sistematik yıldırmanın boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenerek, anlamlı ilişkilerden en güçlü ve en zayıf olanları belirlenmiştir. Sistematik yıldırmanın algılanan nedenlerinin sistematik yıldırma boyutları üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır. Sistematik yıldırmanın boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla ise, basit regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği

Bu kısımda, güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa değeri ele alınacak ve geçerlilik analizi için ise yapı geçerliliği test edilecektir.

3.5.1. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik analizi kapsamında, araştırmada kullanılan Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi'ni oluşturan beş faktöre ait Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.1'deki gibidir.

Tablo 3.1. İşyerinde Sistemantik Yıldırmanın Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları

İşyerinde Sistemantik Yıldırmanın Boyutları	Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemantik Yıldırma Davranışının Cronbach Alfa Değeri	Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemantik Yıldırma Davranışının Cronbach Alfa Değeri	Astlar Tarafından Yöneltilen Sistemantik Yıldırma Davranışının Cronbach Alfa Değeri
Kişinin Kendisini Göstermesini ve Başkalarıyla İletişim Kurmasını Engellemeye Yönelik Yıldırma	0,79	0,86	0,96
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	0,83	0,87	0,92
Kişinin İtibarına Yönelik Yıldırma	0,85	0,89	0,96
Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Yıldırma	0,86	0,91	0,96
Kişinin Sağlığına Yönelik Yıldırma	0,12	0,41	0,97

İş tatmini soru formunun Cronbach Alfa değeri 0,96 ve işten ayrılma niyeti soru formunun Cronbach Alfa değeri 0,88 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların soru formundaki ifadelerle verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilen güvenilirlik, ölçmek istenen özelliğin ne derece doğru ölçüldüğü ile ilgilidir. Güvenirliği hesaplamının en yaygın yöntemi olan iç tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alfa değeri bir korelasyon katsayısı olarak yorumlanmakta ve sıfır ile bir arasında değişmektedir. Bire yaklaştıkça tutarlılığı artan Cronbach Alfa değerinin 0,70'in üzerinde olması güvenirliliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

İşyerinde sistemantik yıldırmanın boyutlarından kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma, kişinin itibarına yönelik yıldırma ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırmanın, iş tatmininin ve işten ayrılma niyetinin iç tutarlılığının yüksek olduğu söylenebilir. İşyerinde sistemantik yıldırmanın boyutlarından kişinin sağlığına yönelik yıldırmanın ise, astlar tarafından yöneltildiği durumda Cronbach Alfa değeri yüksek iken, amirler ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltildiği durumda Cronbach Alfa değeri düşük çıkmıştır. Dolayısıyla ifade ile içinde bulunduğu boyut arasındaki ilişkiyi ölçen ifade boyut

korelasyonu tablosundaki negatif değerler analizden çıkartılmıştır. Amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışından “Cinsel tacize maruz kalırım” ifadesi analizden çıkartılınca Cronbach Alfa değeri 0,16’ya yükselmiştir. Daha sonra yüzde değeri düşük olan “İşyerimde fiziksel olarak hırpalanırım” ve “Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım” ifadeleri sırasıyla analizden çıkartıldığında Cronbach Alfa değeri 0,18 olmuştur. Aynı işlemler çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına uygulandığında, sırasıyla “Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım” ve “Cinsel tacize maruz kalırım” ifadeleri analizden çıkarılmış ve Cronbach Alfa değeri 0,68’e yükseltilmiştir.

3.5.2. Geçerlilik Analizi

Soru formunun, ölçmesi gereken özelliği gerçekten ölçüp ölçmediğini belirlemek amacıyla geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu amaçla sosyal bilimler araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan yapı geçerliliği ölçülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem olan açıklayıcı faktör analizi kullanılarak Tablo 3.2’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma Soru Formunun Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Kim Tarafından Yöneltildiği	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri (KMO)	Bartlett Küresellik Testi Sonucunda Bulunan Yaklaşık Ki-Kare Değeri	Bartlett Küresellik Testi Sonucunda Bulunan Anlamlılık (p)	Oluşan Faktör Sayısı
Amirler	0,85	6698,410	0,000	11
Çalışma Arkadaşları	0,91	8552,343	0,000	10
Astlar	0,95	20206,857	0,000	3

Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test eden ve sıfır ile bir arasında değişen KMO değerinin bire yakın olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi, değişkenler arasındaki korelasyonların yeterli düzeyde olduğunu ispatlamaktadır. Üç-dört rakamlı bir değer olan yaklaşık ki-kare büyüdükçe testin anlamlılığı ve hassasiyeti artmaktadır. Bartlett Küresellik Testi sonucunda bulunan p değerinin 0.05’den küçük olması durumunda testin anlamlı olduğu söylenmektedir. İşyerinde sistematik yıldırma soru formu için tüm bu değerler istenen aralıklardadır. Ancak yapılan faktör analizi

sonucunda, katılımcılara yöneltilen kırk beş sorunun, Leymann tarafından geliştirilen, beş faktör ile açıklanan ve Tablo 3.3'deki gibi bir dağılım gösteren teorik çerçeveyi tam anlamıyla doğrulamadığı görülmüştür.

Tablo 3.3. Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesinin Faktör Dağılımı**Birinci Faktör: Kişinin Kendisini Göstermesini ve Başkalarıyla İletişim Kurmasını Engellemeye Yönelik Yıldırma**

1. Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.
2. Sözüm sürekli kesilmektedir.
3. İşim gereği karşılaştığım kişiler, kendimi ifade etme olanaklarımı kısıtlar.
4. Bana bağırlı 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. Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir.
11. Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir.

İkinci Faktör: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma

12. Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.
13. İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.
14. İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım.
15. İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanır.
16. Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.

Üçüncü Faktör: Kişinin İtibarına Yönelik Yıldırma

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. Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için baskı yapılır.
22. Bir özrümle/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.

Dördüncü Faktör: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Yıldırma

32. Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez.
33. Görevlerim kısıtlanır, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam.
34. Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım.
35. Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım.
36. Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.
37. Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.
38. İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.
39. Maddî yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum.
40. Özel eşyalarım ya da işverenin bana tahsis ettiği eşyalara zarar verilir.

Beşinci Faktör: Kişinin Sağlığına Yönelik Yıldırma

41. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım.
42. İşyerimde fiziksel şiddet tehditleri alırım.
43. Gözümü korkutmak için hafif şiddette kaba kuvvet uygulanır.
44. İşyerimde fiziksel olarak hırpalanırım.
45. Cinsel tacize maruz kalırım.

İlk faktör analizi denemesinde amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ifadelerinden elde edilen verilerin on bir farklı faktörü, çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ifadelerinden elde edilen verilerin on farklı faktörü ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ifadelerinden elde edilen verilerin üç farklı faktörü işaret ettiği görülmüştür. Bu faktörlerden bazılarında sadece bir değişken düştüğü saptanmıştır. Bu durum eldeki verilerin teoriyi tam anlamıyla doğrulamadığını göstermektedir. Zaten her örneğin, teoriyi tam olarak karşılaması istatistiki açıdan mümkün olmamaktadır. Ayrıca soruların başka bir kültürel dokuda hazırlanmış ve yabancı bir dilden tercüme edilmiş olması, algılama ve yorumlama sürecinde, kültürel uyumsuzluklar dolayısıyla ifadelerin ülkemiz gerçekleri ile örtüşmemiş olabilmesi ihtimalini kuvvetlendirmektedir. Bunun yanı sıra kişilerin değer yargılarının farklı olması nedeniyle sistematik yıldırmanın şiddetinin ölçüsünün, mağdurun öznel değerlendirmesine göre belirlenmesi, bir bireye yıldırma gibi gelen bir olayın, başka bir kişi tarafından yıldırma olarak algılanmaması ve bireylerin işyerinde sistematik yıldırmaya uğradıklarını ya da sistematik yıldırma uyguladıklarını dile getirmeme eğilimi sergilemeleri gibi faktörler de bu süreçte etki göstermiş olabilir.

Sonuçta tek başına bir faktörmüş gibi ortaya çıkan ya da tam olarak hangi faktöre ait olduğu belirsiz olan ifadelerden her denemede birer tanesi analizden çıkartılarak, kabul edilebilir düzeyde bir sonuç elde edilene kadar faktör analizi yeniden uygulanmıştır.

Amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışından 3, 4, 8, 9, 15, 21, 22, 26, 30, 31, 39, 40, 41, 42, 43, 44 ve 45 numaralı ifadeler çıkarıldıktan sonra beş faktörlü bir yapı elde edildiğinde, değerlendirme dışı bırakılan ifade sayısı on yedi olmuştur. KMO değeri 0,91 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda bulunan anlamlılık 0,000 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu bu beş faktörün, toplam varyansı açıklama oranı Ek 2’de sunulduğu gibi %64.22 olarak bulunmuştur.

Kalan ifadelerle iyi bir faktör yapısı elde etmek için yapılan equamax döndürmesi sonuçları Tablo 3.4’de verilmiştir.

Tablo 3.4. Amirler Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışı Soru Formunun Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.	0,66				
Sözüm sürekli kesilmektedir.	0,66				
Yaptığım işler sürekli eleştirilir.	0,59				
Özel yaşantım sürekli eleştirilir.	0,54				
Telefonla rahatsız edilirim.	0,45				
Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir.	0,55				
Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez.	0,48				
Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.		0,80			
İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.		0,86			
İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım.		0,79			
Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.		0,45			
Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.			0,66		
Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır.			0,77		
Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir.			0,78		
Özel yaşamımla alay edilir.			0,72		
Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım.			0,45		
Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım.				0,56	
Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.				0,40	
Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.				0,77	
İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.				0,73	
Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir.					0,60
İnsanlar arkamdan kötü konuşur.					0,55
Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.					0,54
Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirilirim.					0,58
Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir.					0,67
Kararlarım sürekli sorgulanır.					0,77
Görevlerim kısıtlanır, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam.					0,72
Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım.					0,55

Faktör yükleri 0,40'ın üzerindedir. Genel olarak Leymann'ın beş olan boyut sayısına uygun bir dağılım görülmüştür. Ancak Leymann'ın beşinci faktör olarak adlandırdığı ve fiziksel şiddet ile cinsel taciz davranışlarını kapsayan kişinin sağlığına yönelik yıldırma

boyutu Türk kültüründe dile getirilmekten kaçınılan bir olgu olduğu için söz konusu beş ifade analizden çıkarılmış ve yerine “dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma” davranışları farklı bir boyut oluşturmuştur. Zaten Leymann (1996, s.168) da her sistematik yıldırma sürecinde tüm bu davranışların hepsinin birlikte bulunmasının şart olmadığını belirtmiştir. Söz konusu bu yapı, Leymann’ın Psikolojik Terör Çizelgesi’ni faktör analizine tabi tutarak, işyerinde sistematik yıldırma davranışlarını, kişisel bütünlüğe yönelik saldırılar, dışlama, doğrudan ya da dolaylı eleştiri, işle ilgili yaptırımlar uygulama, tehdit, cinsel taciz ve özel hayata yönelik saldırılar olarak yedi faktör altında toplayan Niedl (1995; aktaran Zapf vd., 1996, s.218) ile kurbanı örgütsel faktörlerle yıldırma, kurbanı sosyal ilişkiler ve sosyal dışlama yolu ile yıldırma, özel yaşama yönelik yıldırma, fiziksel şiddet uygulayarak yıldırma, kurbanın tutumlarına (politik, dini ve milliyete ilişkin tutumlar gibi) yönelik yıldırma, sözlü saldırılar yoluyla yıldırma ve dedikodu yaparak yıldırma olmak üzere yedi boyut tespit eden Zapf ve arkadaşlarının (1996, s.221) bulgularıyla da benzerlik göstermektedir. Zapf ve arkadaşlarının (1996, s.231) araştırmasında dedikodu, sosyal dışlama ve sözlü saldırı gibi davranışların en yaygın sistematik yıldırma davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunu örgütsel faktörlere dayanan yıldırma davranışları izlerken, mağdurun özel yaşamına yönelik saldırıların pek de yaygın olmadığına işaret edilmiştir. Ayrıca fiziksel saldırıların hiç yaygın olmadığı vurgulanmıştır.

Analizden sorun yaratan ifadeler çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizi ile elde edilen bulguların geçerliliği Cronbach Alfa istatistiği ile test edilerek Tablo 3.5’de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Güvenirlik Katsayıları

Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları	Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Cronbach Alfa Değeri
Kişinin Kendisini Göstermesini ve Başkalarıyla İletişim Kurmasını Engellemeye Yönelik Yıldırma	0,80
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	0,81
Kişinin İtibarına Yönelik Yıldırma	0,79
Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Yıldırma	0,81
Dedikodu, Eleştiri, Dışlama ve Haksız Değerlendirmeler Yoluyla Yıldırma	0,91

Çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışından 3, 4, 8, 9, 15, 21, 22, 26, 31, 41, 42, 43, 44 ve 45 numaralı ifadeler çıkarıldıktan sonra beş faktörlü bir yapı elde edildiğinde, değerlendirme dışı bırakılan ifade sayısı on dört olmuştur. KMO değeri 0,94 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda bulunan anlamlılık 0,000 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu bu beş faktörün, toplam varyansı açıklama oranı Ek 3’de sunulduğu üzere %70.36 olarak bulunmuştur.

Kalan ifadelerle iyi bir faktör yapısı elde etmek için yapılan equamax döndürmesi sonuçları Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışı Soru Formunun Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.	0,76				
Sözüm sürekli kesilmektedir.	0,74				
Özel yaşantım sürekli eleştirilir.	0,44				
Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir.	0,46				
Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir.	0,53				
Görevlerim kısıtlanır, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam.	0,49				
Yaptığım işler sürekli eleştirilir.		0,57			
Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.		0,68			
İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.		0,70			
İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım.		0,75			
Telefonla rahatsız edilirim.			0,49		
Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir.			0,54		
Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.			0,49		
Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır.			0,75		
Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir.			0,56		
Özel yaşamımla alay edilir.			0,69		
Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım.				0,63	
Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım.				0,49	
Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez.				0,50	
Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım.				0,52	
Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım.				0,61	
Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.				0,53	
Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.				0,79	
İtibarımla zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.				0,74	
Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.					0,50
İnsanlar arkamdan kötü konuşur.					0,53
Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.					0,54
Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirilirim.					0,54
Kararlarım sürekli sorgulanır.					0,58
Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum.					0,74
Özel eşyalarım ya da işverenin bana tahsis ettiği eşyalara zarar verilir.					0,56

Faktör yükleri, boyut sayısı ve adlandırılması bakımından amirler tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışından alınan sonuçlara benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Analizden sorun yaratan ifadeler çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizi ile elde edilen bulguların geçerliliği Cronbach Alfa istatistiği ile test edilerek Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Güvenirlik Katsayıları

Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları	Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Cronbach Alfa Değeri
Kişinin Kendisini Göstermesini ve Başkalarıyla İletişim Kurmasını Engellemeye Yönelik Yıldırma	0,89
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	0,87
Kişinin İtibarına Yönelik Yıldırma	0,84
Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Yıldırma	0,90
Dedikodu, Eleştirisi, Dışlama ve Haksız Değerlendirmeler Yoluyla Yıldırma	0,90

Astlar tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışından 3, 4, 8, 9, 15, 21, 22, 26, 31, 41, 42, 43, 44 ve 45 numaralı ifadeler çıkarıldıktan sonra iki faktörlü bir yapı elde edilmiş ve değerlendirme dışı bırakılan ifade sayısı on dört olmuştur. KMO değeri 0,95 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda bulunan anlamlılık 0,000 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu bu beş faktörün, toplam varyansı açıklama oranı Ek 4’de sunulduğu üzere %75.03 olarak bulunmuştur.

Kalan ifadelerle iyi bir faktör yapısı elde etmek için yapılan equamax döndürmesi sonuçları Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Astarlar Tarafından Yöneltilen Sistematiik Yıldırma Davranışı Soru Formunun Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler	
	1	2
Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.	0,83	
Sözüm sürekli kesilmektedir.	0,76	
Yaptığım işler sürekli eleştirilir.	0,73	
Özel yaşantım sürekli eleştirilir.	0,76	
Telefonla rahatsız edilirim.	0,65	
Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir.	0,61	
Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir.	0,62	
Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.	0,61	
İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.	0,63	
İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım.	0,66	
Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır.	0,74	
Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım.	0,72	
Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez.	0,66	
Görevlerim kısıtlanır, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam.	0,79	
Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım.	0,78	
Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım.	0,86	
Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.	0,84	
Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.	0,86	
İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.	0,84	
Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum.	0,79	
Özel eşyalarım ya da işverenin bana tahsis ettiği eşyalara zarar verilir.	0,73	
Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.		0,66
İnsanlar arkamdan kötü konuşur.		0,85
Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.		0,81
Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.		0,71
Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir.		0,80
Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirilirim.		0,88
Özel yaşamımla alay edilir.		0,58
Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir.		0,78
Kararlarım sürekli sorgulanır.		0,76
Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım.		0,69

Faktör yükleri 0,40'ın üzerindedir. Elde edilen sonuçlar, sistematiik yıldırma davranışının, işe ve kişiliğe yönelik olarak iki boyutta (Hansen vd., 2006, s.63; Özarallı ve Torun, 2007, s.942) ortaya çıktığı teoriye uygunluk göstermektedir. Hansen ve arkadaşlarının (2006, s.63) araştırmasında, mağdurun işini yapmasını zorlaştırmaya yönelik olarak yapılan

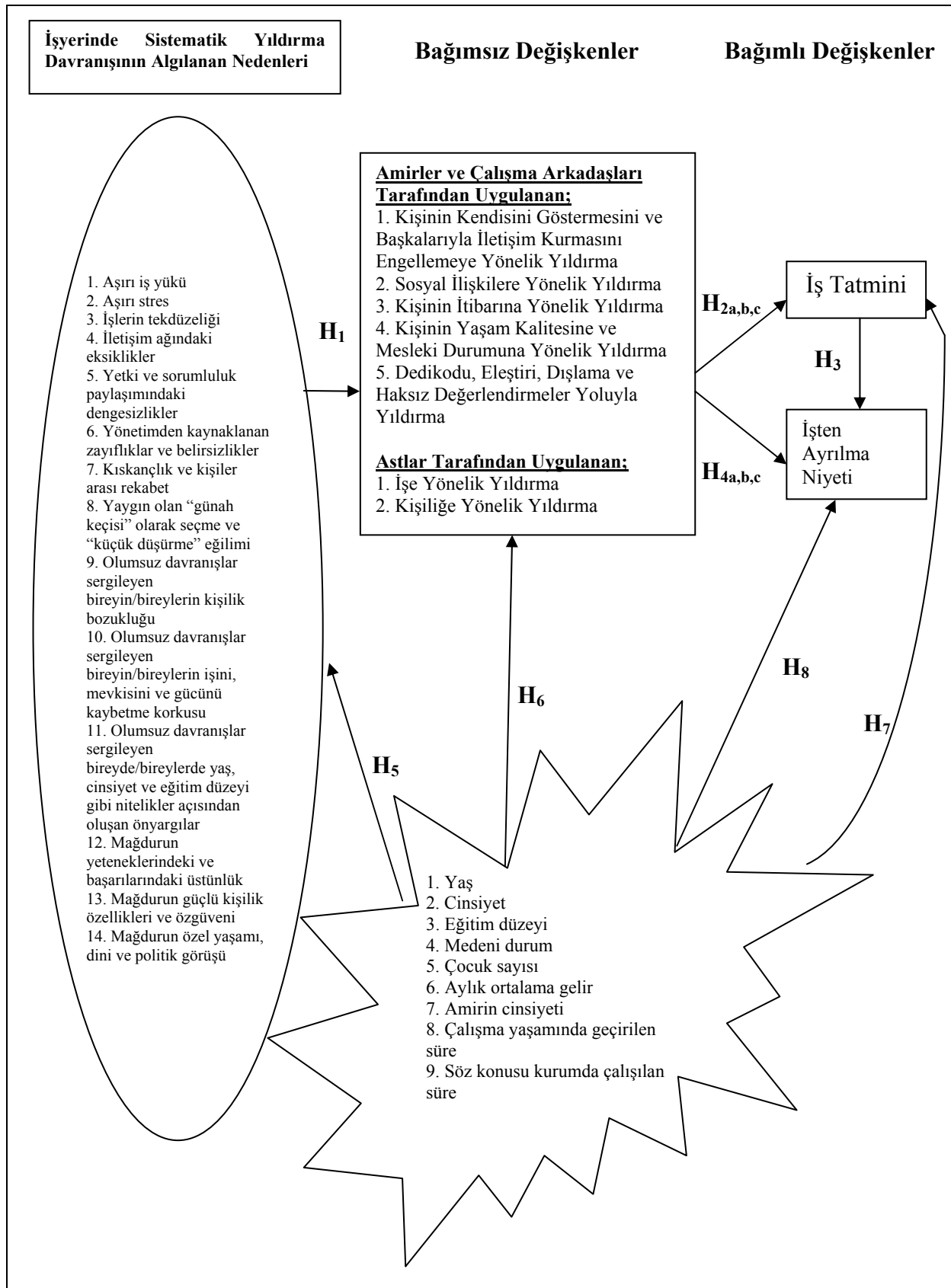
yıldırmanın işe yönelik ve hakaret etmek, dedikodu yapmak, iftira etmek ya da cinsel taciz gibi eylemlerde bulunarak yapılan yıldırmanın kişiliğe yönelik olarak ortaya çıktığı saptanmıştır. Özarallı ve Torun'un (2007, s.942) araştırmasında da mesai saatleri dışında çalışmaya zorlamak, iş ile ilgili gerekli bilgilere ulaşmayı engellemek ve anlamsız işler yapmaya mecbur bırakmak gibi davranışların işe yönelik yıldırma davranışları kapsamında değerlendirilirken, mağdur hakkında dedikodu yapılması ve mağdurun iş arkadaşları ve/veya işi gereği karşılaştığı kişilerin önünde küçük düşürülmesi gibi davranışların ise, kişiliğe yönelik yıldırma davranışları kapsamında ele alındığı belirtilmiştir.

Analizden sorun yaratan ifadeler çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizi ile elde edilen bulguların geçerliliği Cronbach Alfa istatistiği ile test edilerek Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Astarlar Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Güvenirlik Katsayıları

Astarlar Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları	Astarlar Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Cronbach Alfa Değeri
İşe Yönelik Yıldırma	0,97
Kişiliğe Yönelik Yıldırma	0,95

Sonuç olarak, çalışmada bazı ifadelerle ilgili olarak gerçekleşen sorunlar ayıklandıktan sonra ulaşılan noktada çalışma geçerli ve güvenilirdir. Geçerlilik analizi sonucunda oluşan faktör yapısına göre düzenlenen araştırma modeli Şekil 3.2'de görülmektedir.



Şekil 3.2. Geçerlilik Analizi Sonucunda Oluşan Faktör Yapısına Göre Düzenlenen Araştırma Modeli

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde, yapılan istatistiksel analizler yoluyla elde edilen araştırma bulguları ayrıntılı olarak sunulacaktır.

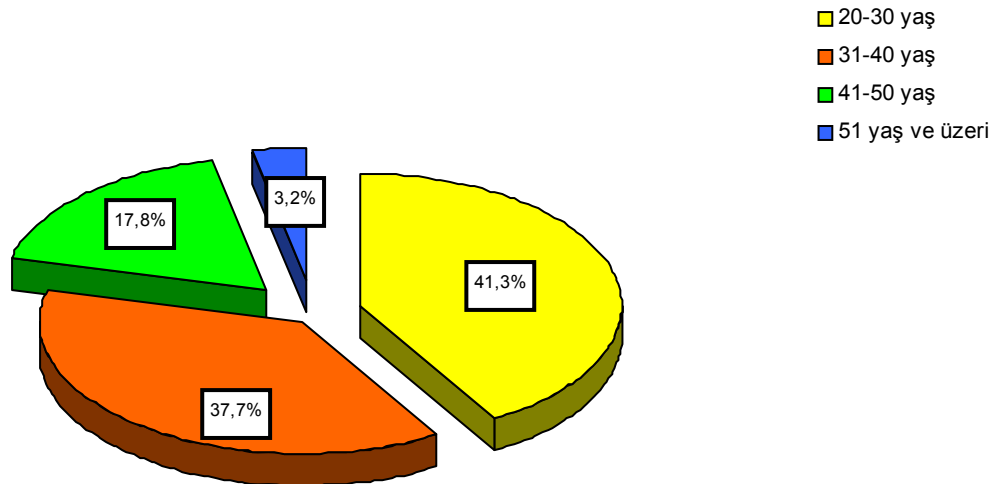
3.6.1. Frekanslar ve Yüzdeler

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların demografik özellikleri, işyerinde sistematik yıldırma davranışının algılanan nedenleri ve katılımcıların soru formundaki ifadelere verdikleri yanıtlara göre dağılımları frekans analizine tabi tutulacaktır.

3.6.1.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

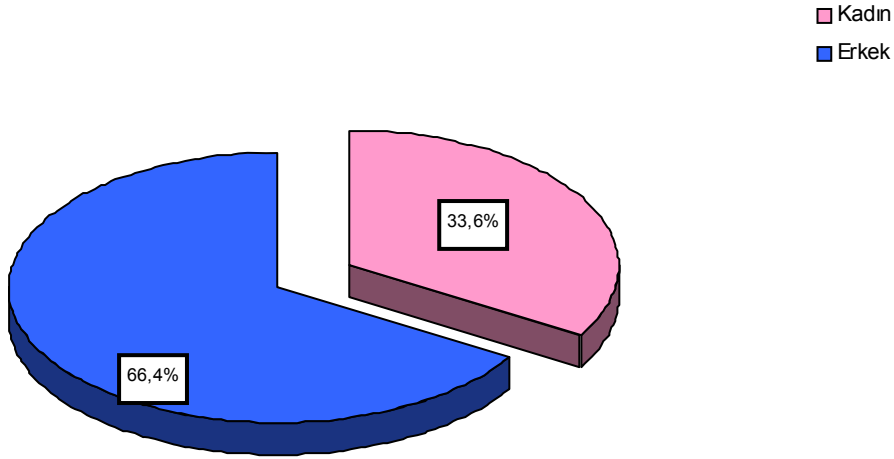
Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, aylık ortalama gelir, amirin cinsiyeti, çalışma yaşamında ve söz konusu kurumda geçirilen süreye ilişkin bulgular, soru formunun son bölümündeki sorulara verilen yanıtlardan elde edilmiştir. Söz konusu bu değişkenler, katılımcıların cevap vermektan rahatsızlık duymayacakları ve kaçınmayacakları hususlar dikkate alınarak, mümkün olan en fazla bilgiyi elde etmek üzere belirlenmiştir.

Şekil 3.3’de, araştırmaya katılanların %41.3’ünün 20-30 yaş grubunu, %37.7’sinin 31-40 yaş grubunu, %17.8’inin 41-50 yaş grubunu ve %3.2’sinin 51 ve üzeri yaş grubunu temsil ettiği görülmektedir.



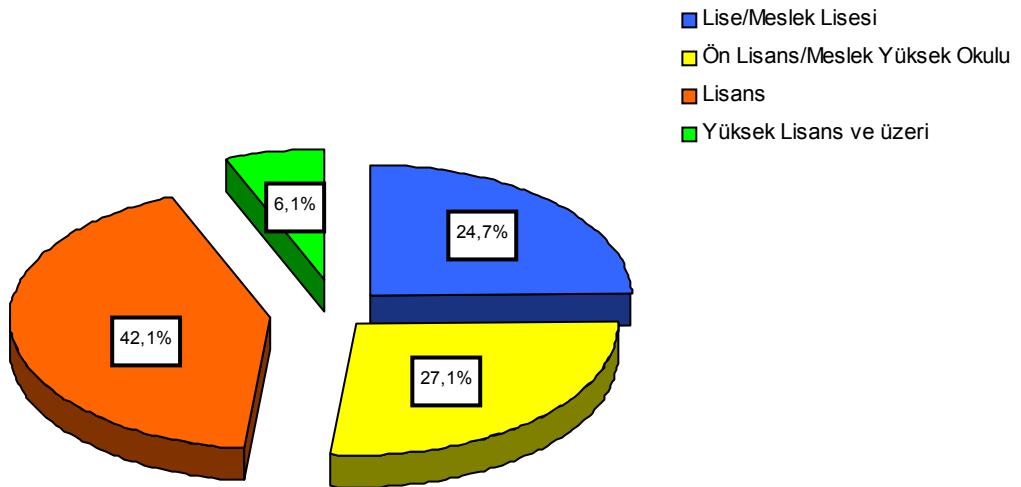
Şekil 3.3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Şekil 3.4'den, araştırmaya katılanların %33.6'sının kadın, %66.4'ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların sayısının, erkek çalışanlara göre daha az olması sonucu, ülkemizin sosyo-kültürel yapısı bakımından uygunluk göstermektedir.



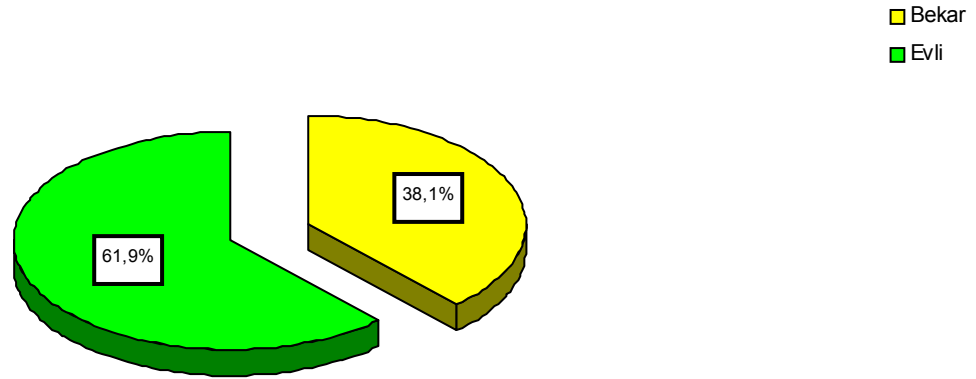
Şekil 3.4. Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı

Şekil 3.5'de, lise mezunu ve üzeri eğitim düzeyine sahip olan çalışanlardan oluşan katılımcıların %24.7'sini lise ya da meslek lisesi mezunları, %27.1'ini ön lisans ya da meslek yüksek okulu mezunları, %42.1'ini lisans mezunları ve %6.1'ini ise lisansüstü mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılanların eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu belirtmek mümkündür.



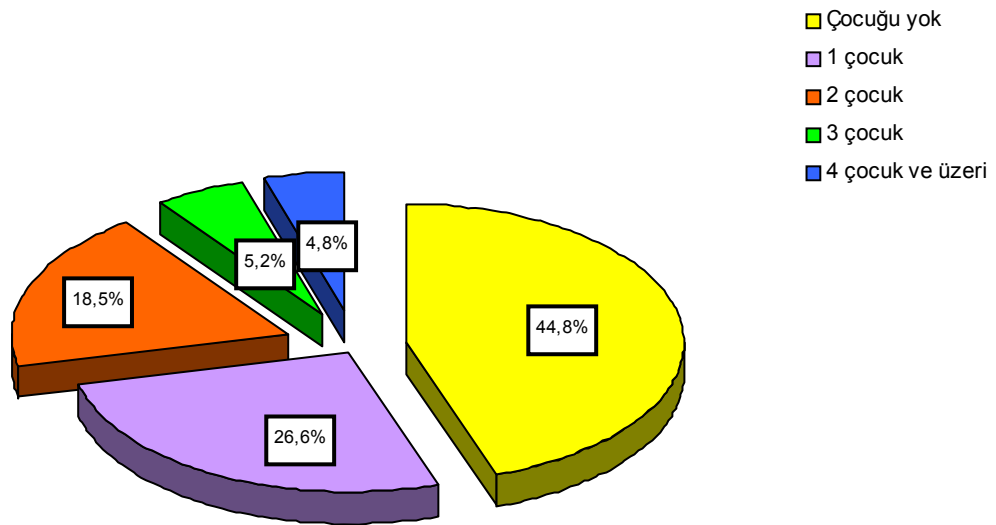
Şekil 3.5. Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı

Şekil 3.6'dan, araştırmaya katılanların %38.1'inin bekarlardan ve %61.9'unun ise evlilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı da dikkate alındığında, bu durumun toplumsal yapı ile yaklaşık olarak örtüştüğü söylenebilmektedir.



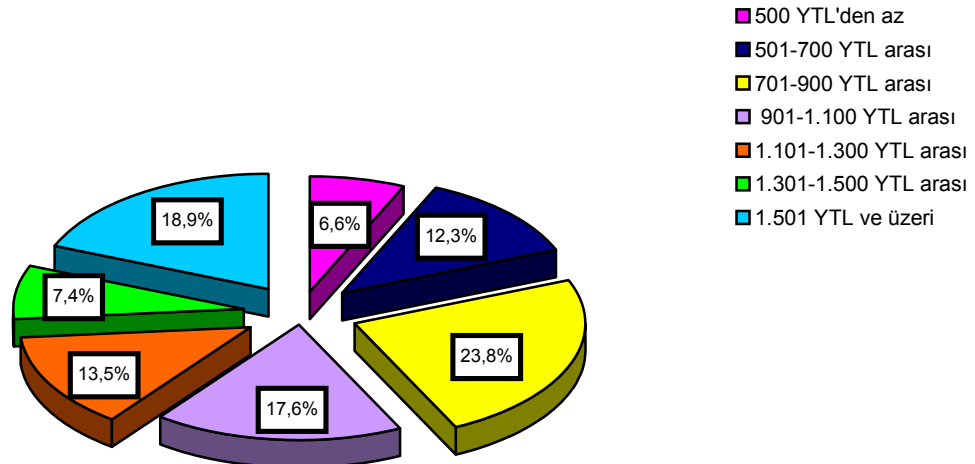
Şekil 3.6. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Şekil 3.7'de, araştırmaya katılanların %44.8'inin hiç çocuğu olmadığı, %26.6'sının bir tane çocuğu olduğu, %18.5'inin iki tane çocuğu olduğu, %5.2'sinin üç tane çocuğu olduğu ve %4.8'inin ise dört ve üzeri sayıda çocuğu olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları, eğitim seviyeleri ve medeni durumları göz önünde bulundurulduğunda ve ülkemizin sosyal yapısı dikkate alındığında, bu sonucun kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilmektedir.



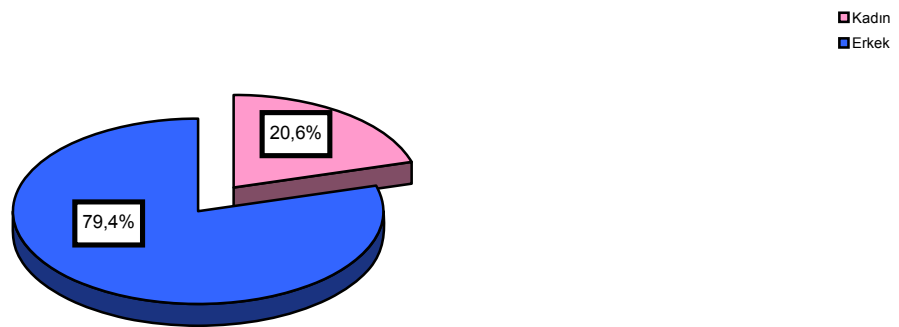
Şekil 3.7. Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Şekil 3.8'de, araştırmaya katılanların %6.6'sının 500 YTL'den az, %12.3'ünün 501-700 YTL arası, %23.8'inin 701-900 YTL arası, %17.6'sının 901-1.100 YTL arası, %13.5'inin 1.101-1.300 YTL arası, %7.4'ünün 1.301-1.500 YTL arası ve %18.9'unun ise 1.501 YTL ve üzeri gelir diliminde yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların yaşları, eğitim seviyeleri, çalışma yaşamında geçirdikleri süreler ile söz konusu kurumdaki çalışma süreleri, Antalya ilinde tarım sektöründe çalışanların aldıkları ücretler ve ülkemizdeki piyasa koşulları ile gelir seviyeleri dikkate alınır, bu durumun kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığı söylenebilir.



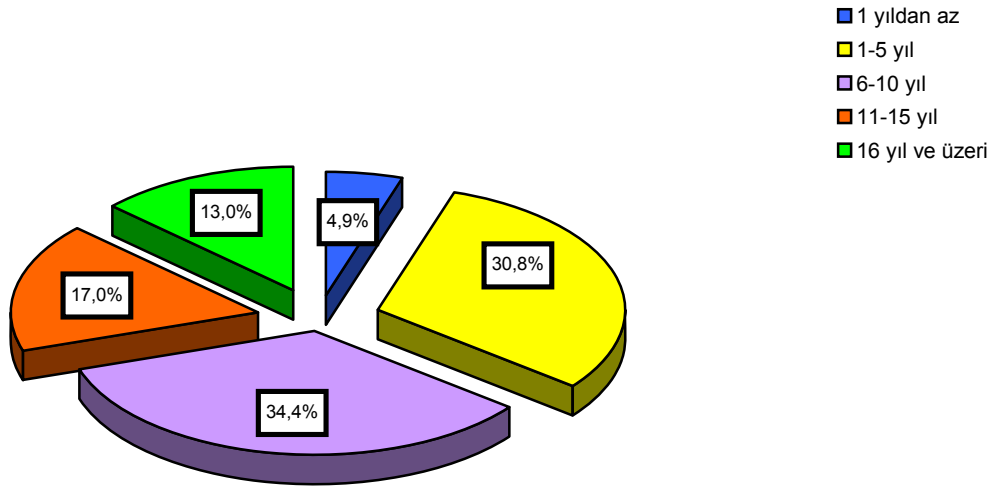
Şekil 3.8. Katılımcıların Aylık Ortalama Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı

Şekil 3.9'dan, katılımcıların amirlerinin %20.6'sının kadın ve %79.4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Bu durum, kadın cinsiyetine yöneltilen ayrımcı tutumların ve cam tavan olgusuna bağlı olarak kadınların üst yönetim basamaklarından mahrum bırakılmasının doğal bir sonucu sayılabilir.



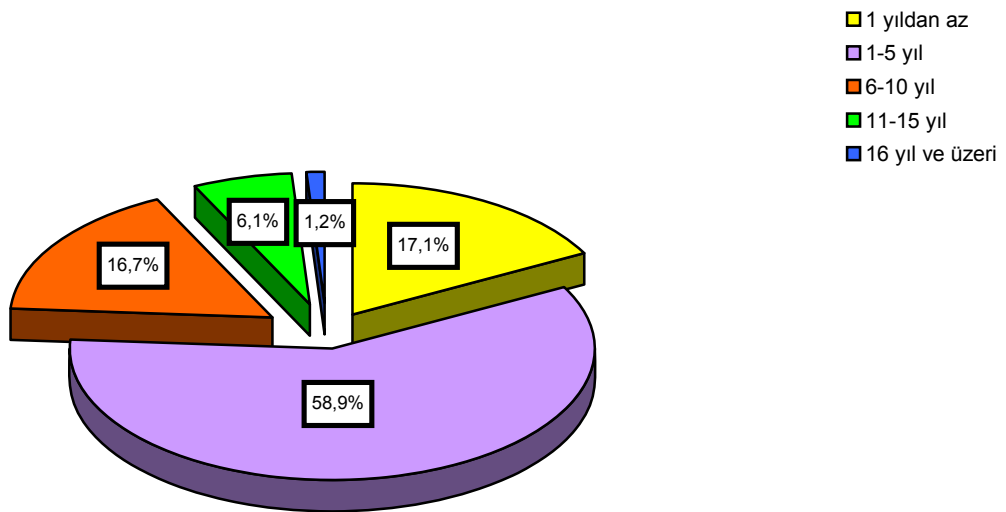
Şekil 3.9. Katılımcıların Amirlerinin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı

Şekil 3.10'da, katılımcılardan iş yaşamında 1 yıldan az süre geçirmiş olanlar örneklemin %4.9'unu, 1-5 yıl çalışmış olanlar %30.8'ini, 6-10 yıl çalışmış olanlar %34.4'ünü, 11-15 yıl çalışmış olanlar %17'sini ve 16 yıl ve daha uzun süre çalışmış olanlar ise %13'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları göz önünde bulundurulursa, söz konusu bu dağılım beklenen seviyededir.



Şekil 3.10. Katılımcıların Çalışma Yaşamında Geçirdikleri Sürelere Göre Dağılımı

Şekil 3.11'de, katılımcıların araştırmaya dahil edilen kurumlarda çalışma süreleri gruplandırılmıştır. Örneklemin %17.1'i 1 yıldan az, %58.9'u 1-5 yıl arasında, %16.7'si 6-10 yıl arasında, %6.1'i 11-15 yıl arasında ve %1.2'si ise 16 yıl ve daha uzun yıllar çalışmıştır.



Şekil 3.11. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

3.6.1.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri İle İlgili Frekans Analizi

İşyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenlerini tespit etmek amacıyla soru formunda yer alan on dört ifadenin frekans analizine tabi tutulması sonucunda yapılan oransal sıralama Tablo 3.10’da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Nedenlerinin Algılanma Sıklığına Göre Sıralanması

İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri	Sıklık	Oran (%)	Sıra
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	130	12,1	1
İş ortamındaki aşırı stres	107	10,0	2
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	101	9,4	3
Kurumdaki aşırı iş yükü	93	8,6	4
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	91	8,5	5
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	89	8,3	6
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	75	7,0	7
Yeteneklerimdeki ve başarılarımdaki üstünlük	70	6,5	8
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	69	6,4	9
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	63	5,8	10
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	62	5,7	11
Güçlü kişilik özelliklerim (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüvenim	58	5,4	12
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	45	4,2	13
Özel yaşamım, dini ve politik görüşüm	17	1,5	14

Tablo 3.10’da sıralanan işyerinde sistematik yıldırmanın nedenlerinden, kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler, iş ortamındaki aşırı stres, kurumdaki aşırı iş yükü, yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler, kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler ve kurumdaki işlerin tekdüzeliği gibi faktörler örgütsel kaynaklı sistematik yıldırma nedenlerindedir. Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet ile kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi ise, toplumsal kaynaklı sistematik yıldırma faktörleridir. “Yeteneklerimdeki ve başarılarımdaki üstünlük”, “Güçlü kişilik özelliklerim (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüvenim” ve “Özel yaşamım, dini ve politik görüşüm” gibi ifadeler, mağdurun kişisel özellikleri ile ilgilidir. Olumsuz davranışlar

sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu, olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.) ve olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar ise, sistematik yıldırma eylemcilerinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan nedenlerdir.

İşyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenleri algılanma sıklığına göre sıralandığında, ilk sırayı kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler almaktadır. Bunu sırasıyla iş ortamındaki aşırı stres, kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet, kurumdaki aşırı iş yükü ile yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler gibi faktörler izlemektedir. Dolayısıyla işyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenlerinden birincisinin örgütsel faktörler (%53.3), ikincisinin sistematik yıldırma eylemcilerinin kişisel özellikleri (%17.6), üçüncüsünün toplumsal faktörler (%15.1) ve dördüncüsünün mağdurun kişisel özellikleri (%13.4) olduğu söylenebilir.

3.6.1.3. Katılımcıların Soru Formundaki İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımları

Bu kısımda, katılımcıların işyerinde sistematik yıldırma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtlara göre yüzde cinsinden dağılımları incelenecektir.

3.6.1.3.1. Katılımcıların İşyerinde Sistematik Yıldırma İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı

Katılımcıların amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtlara göre yüzde (%) cinsinden dağılımları Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11, çoğu zaman ve her zaman ölçüleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde, amirler tarafından yöneltilen dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma davranışının, diğerlerine oranla daha sık yaşandığı görülmektedir (%8.9). Kişinin itibarına yönelik yıldırmanın ise, diğer sistematik yıldırma davranışlarına oranla daha az yaşandığı saptanmıştır (%0.9). Her bir boyutun en sık ve en az maruz kalınan ifadelerine bakıldığında, kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma boyutundaki “Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır” ifadesinin en sık görülen (%13.7) ve “Telefonla rahatsız edilirim” ifadesinin ise en az görülen (%1.2) sistematik yıldırma davranışı olduğu söylenebilir. Sosyal ilişkilere yönelik yıldırma boyutundaki “Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır” ifadesinin en sık yaşanan (%6.8) ve

“İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılıyorum” ifadesinin ise en az yaşanan (%3.2) sistematik yıldırma davranışı olduğu görülmektedir. Kişinin itibarına yönelik yıldırma boyutundaki “Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanıyorum” ifadesinin en sık maruz kalınan (%2) ve “Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır” ifadesinin ise en az maruz kalınan (%0.4) sistematik yıldırma davranışı olduğu söylenebilir. Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma boyutundaki “Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanıyorum” ifadesinin en sık görülen (%6.4) ve “İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir” ifadesinin ise en az görülen (%2.4) sistematik yıldırma davranışı olduğu görülmektedir. Dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma boyutundaki “Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir” ifadesinin en sık maruz kalınan (%17.7) ve “Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır” ifadesinin ise en az maruz kalınan (%4) sistematik yıldırma davranışı olduğu söylenebilir. Tablo 2.14 genel olarak değerlendirildiğinde, amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına maruz kalma oranı düşük olmakla birlikte, en sık maruz kalınan davranışın, çaba ve başarıların haksız bir şekilde değerlendirilmesi olduğu ifade edilebilir. Amirler tarafından yöneltilen ve en az maruz kalınan sistematik yıldırma davranışı ise, kurban psikolojik rahatsızlıkları varmış gibi davranılması olarak saptanmıştır. Yöneticilerin iş yükü dağılımı, iş bitirme tarihleri, disiplin usulleri, kaynakların, bütçenin ve ödüllerin dağıtımını, performans değerlendirme, eğitim, gelişim ve kariyer olanakları, pozisyon değişimleri ve işten çıkarmalar gibi konularda güç sahibi olduğu dikkate alındığında, elde edilen sonuçların şaşırtıcı olmadığı söylenebilir (Rayner ve Hoel, 1997, s.183; Salin, 2001, s.427).

Tablo 3.11. Katılımcıların Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışı İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı

Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışı İle İlgili İfadeler	(1) Hiçbir Zaman (%)	(2) Nadiren (%)	(3) Bazen (%)	(4) Çoğu Zaman (%)	(5) Her Zaman (%)
Birinci Faktör: Kişinin Kendisini Göstermesini ve Başkalarıyla İletişim Kurmasını Engellemeye Yönelik Yıldırma	68,2	16,4	8,5	5,3	1,4
1. Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.	51,2	18,1	16,9	11,3	2,4
2. Sözüm sürekli kesilmektedir.	52,4	23,8	11,3	8,9	3,6
3. Yaptığım işler sürekli eleştirilir.	49,2	29,0	12,9	8,1	0,8
4. Özel yaşantım sürekli eleştirilir.	83,1	12,5	2,0	2,4	0,0
5. Telefonla rahatsız edilirim.	85,1	10,5	3,2	1,2	0,0
6. Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir.	78,6	12,9	4,8	2,4	1,2
7. Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez.	77,8	8,5	8,5	2,8	2,4
İkinci Faktör: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	78,4	12,2	4,9	3,8	0,6
1. Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.	79,8	12,5	4,0	3,2	0,4
2. İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.	79,0	12,5	4,4	3,6	0,4
3. İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım.	84,7	7,3	4,8	3,2	0,0
4. Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.	70,2	16,5	6,5	5,2	1,6
Üçüncü Faktör: Kişinin İtibarına Yönelik Yıldırma	92,5	5,0	1,2	0,6	0,3
1. Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.	91,5	6,5	1,2	0,4	0,4
2. Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır.	95,6	2,8	0,8	0,4	0,0
3. Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir.	91,9	6,0	1,2	0,4	0,4
4. Özel yaşamımla alay edilir.	94,0	4,4	0,8	0,8	0,0
5. Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım.	89,9	5,6	2,4	1,2	0,8
Dördüncü Faktör: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Yıldırma	80,25	10,8	4,4	3,2	1,2
1. Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım.	71,0	16,5	6,0	4,4	2,0
2. Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.	71,8	15,3	7,3	4,4	1,2
3. Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.	89,5	4,4	2,8	2,4	0,8
4. İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.	88,7	7,3	1,6	1,6	0,8
Beşinci Faktör: Dedikodu, Eleştiri, Dışlama ve Haksız Değerlendirmeler Yoluyla Yıldırma	70,7	15,7	4,5	7,0	1,9
1. Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir.	66,9	20,6	4,8	6,0	1,6
2. İnsanlar arkamdan kötü konuşur.	75,8	15,7	2,8	4,8	0,8
3. Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.	80,6	12,5	2,8	2,4	1,6
4. Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirilirim.	81,9	11,3	1,2	4,0	1,6
5. Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir.	60,9	15,3	6,0	14,9	2,8
6. Kararlarım sürekli sorgulanır.	59,3	18,1	8,5	10,1	4,0
7. Görevlerim kısıtlanır, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam.	73,4	12,5	5,2	6,9	2,0
8. Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım.	66,9	19,8	5,2	7,3	0,8

Katılımcıların çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışı ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtlara göre yüzde (%) cinsinden dağılımları Tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışı İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı

Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışı İle İlgili İfadeler	(1) Hiçbir Zaman (%)	(2) Nadiren (%)	(3) Bazen (%)	(4) Çoğu Zaman (%)	(5) Her Zaman (%)
Birinci Faktör: Kişinin Kendisini Göstermesini ve Başkalarıyla İletişim Kurmasını Engellemeye Yönelik Yıldırma	70,4	14,0	6,1	6,7	2,6
1. Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.	66,5	16,5	8,1	7,7	1,2
2. Sözüm sürekli kesilmektedir.	64,1	20,2	7,7	6,9	1,2
3. Özel yaşantım sürekli eleştirilir.	78,6	11,3	6,0	4,0	0,0
4. Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir.	69,8	16,9	5,6	4,0	3,6
5. Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir.	64,1	13,7	4,8	10,9	6,5
6. Görevlerim kısıtlanır, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam.	79,8	5,6	4,4	6,9	3,2
İkinci Faktör: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	72,2	17,0	5,2	4,8	0,7
1. Yaptığım işler sürekli eleştirilir.	59,3	23,8	7,7	6,9	2,4
2. Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.	70,6	18,5	7,7	2,8	0,4
3. İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.	76,6	14,9	2,8	5,6	0,0
4. İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım.	82,3	10,9	2,8	4,0	0,0
Üçüncü Faktör: Kişinin İtibarına Yönelik Yıldırma	84,6	9,8	2,2	2,3	0,8
1. Telefonla rahatsız edilirim.	83,9	7,7	4,0	4,0	0,4
2. Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir.	78,6	12,9	2,0	4,0	2,4
3. Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.	83,1	13,3	1,6	1,6	0,4
4. Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır.	91,5	6,9	1,2	0,4	0,0
5. Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir.	80,2	13,3	2,8	2,4	1,2
6. Özel yaşamımla alay edilir.	90,7	5,2	2,0	1,6	0,4
Dördüncü Faktör: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Yıldırma	82,4	9,9	3,3	3,3	0,9
1. Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım.	87,1	8,9	2,0	1,6	0,4
2. Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım.	88,3	8,9	1,2	1,6	0,0
3. Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez.	79,4	8,9	5,2	3,2	3,2
4. Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım.	77,0	9,3	6,5	6,0	1,2
5. Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım.	75,4	15,3	2,4	6,0	0,8
6. Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.	77,4	12,1	4,4	4,8	1,2
7. Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.	87,1	8,9	2,0	1,6	0,4
8. İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.	87,5	7,3	2,8	2,0	0,4
Beşinci Faktör: Dedikodu, Eleştiri, Dışlama ve Haksız Değerlendirmeler Yoluyla Yıldırma	75,5	13,7	3,3	4,4	2,8
1. Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.	71,8	12,5	6,9	5,6	3,2
2. İnsanlar arkamdan kötü konuşur.	66,5	20,6	2,8	6,5	3,6
3. Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.	70,2	17,3	4,0	4,0	4,4
4. Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirilirim.	77,8	12,9	2,4	4,0	2,8
5. Kararlarım sürekli sorgulanır.	67,3	13,3	4,4	8,9	6,0
6. Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum.	90,3	8,1	1,2	0,4	0,0
7. Özel eşyalarım ya da işverenin bana tahsis ettiği eşyalara zarar verilir.	85,1	11,3	2,0	1,6	0,0

Tablo 3.12, çoğu zaman ve her zaman ölçüleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde, çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma davranışının, diğerlerine oranla daha sık yaşandığı görülmektedir (%9.3). Kişinin itibarına yönelik yıldırmanın ise, diğer sistematik yıldırma davranışlarına oranla daha az yaşandığı saptanmıştır (%3.1). Her bir boyutun en sık ve en az maruz kalınan ifadelerine bakıldığında, kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma boyutundaki “Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir” ifadesinin en sık görülen (%17.4) ve “Özel yaşantım sürekli eleştirilir” ifadesinin ise en az görülen (%4) sistematik yıldırma davranışı olduğu söylenebilir. Sosyal ilişkilere yönelik yıldırma boyutundaki “Yaptığım işler sürekli eleştirilir” ifadesinin en sık yaşanan (%9.3) ve “Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz” ifadesinin ise en az yaşanan (%3.2) sistematik yıldırma davranışı olduğu görülmektedir. Kişinin itibarına yönelik yıldırma boyutundaki “Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir” ifadesinin en sık maruz kalınan (%6.4) ve “Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır” ifadesinin ise en az maruz kalınan (%0.4) sistematik yıldırma davranışı olduğu söylenebilir. Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma boyutundaki “Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım” ifadesinin en sık görülen (%7.2) ve “Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım” ifadesinin ise en az görülen (%1.6) sistematik yıldırma davranışı olduğu görülmektedir. Dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma boyutundaki “Kararlarım sürekli sorgulanır” ifadesinin en sık maruz kalınan (%14.9) ve “Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum” ifadesinin ise en az maruz kalınan (%0.4) sistematik yıldırma davranışı olduğu söylenebilir. Tablo 2.13 de dikkate alınarak, Tablo 2.15 genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına (%29.3), amirler tarafından yöneltilenden (%25.3) daha sık maruz kalınmaktadır. Tıpkı amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışında olduğu gibi çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına da maruz kalma oranı düşük olmakla birlikte, en sık maruz kalınan davranışın, çaba ve başarıların haksız bir şekilde değerlendirilmesi olduğu ifade edilebilir. Çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen ve en az maruz kalınan sistematik yıldırma davranışları ise, kurban psikolojik rahatsızlıkları varmış gibi davranılması ve maddi yük getirecek genel zararlar verilerek kurbanın masrafa sokulması olarak saptanmıştır. Bu bağlamda, kendileriyle aynı düzeyde bulunan çalışma arkadaşlarını kıskanan, çekemeyen ve rakip olarak gören bireylerin, onların çaba ve başarılarını küçümseyerek, her fırsatta bu kişileri amirleri önünde zor durumda bırakmaya çalışmalarını şaşırtıcı olmamaktadır (Jacobshagen, 2004, s.874; Tınaz, 2006, s.135).

248 katılımcı ile yapılan araştırmada, katılımcıların 46'sının astı olmadığı tespit edilmiştir. Astı olan katılımcıların, astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtlara göre yüzde (%) cinsinden dağılımları Tablo 3.13'de verilmiştir.

Tablo 3.13, çoğu zaman ve her zaman ölçüleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde, astlar tarafından yöneltilen kişiliğe yönelik yıldırma davranışının (%1.4), işe yönelik yıldırma davranışına oranla daha sık yaşandığı görülmektedir (%0.25). Her bir boyutun en sık ve en az maruz kalınan ifadelerine bakıldığında, işe yönelik yıldırma boyutundaki “Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir”, “Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz” ve “Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez” ifadelerinin en sık görülen (%1.2) ve “Yaptığım işler sürekli eleştirilir”, “Özel yaşantım sürekli eleştirilir”, “Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir”, “İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir”, “Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır”, “Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım”, “Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım”, “Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir”, “Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir”, “İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir”, “Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum” ve “Özel eşyalarım ya da işverenin bana tahsis ettiği eşyalara zarar verilir” ifadelerinin ise en az görülen (%0.0) sistematik yıldırma davranışı olduğu söylenebilir. Kişiliğe yönelik yıldırma boyutundaki “Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır” ve “Kararlarım sürekli sorgulanır” ifadelerinin en sık yaşanan (%2.8) ve “Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım” ifadesinin ise en az yaşanan (%0.0) sistematik yıldırma davranışı olduğu görülmektedir. Tablo 3.11 ve 3.12 de dikkate alınarak, Tablo 3.13 genel olarak değerlendirildiğinde, astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına (%1.6), amirler (%25.3) ve çalışma arkadaşları (%29.3) tarafından yöneltilenden daha az maruz kalındığı ve astların daha çok kişiliğe yönelik yıldırma davranışında buldukları ifade edilebilir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı işyerlerinde, son bir yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde, katılımcıların %56.2 oranında sistematik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları söylenebilir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Astarlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı

Astarlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı İle İlgili İfadeler	(1) Hiçbir Zaman (%)	(2) Nadiren (%)	(3) Bazen (%)	(4) Çoğu Zaman (%)	(5) Her Zaman (%)
Birinci Faktör: İşe Yönelik Yıldırma	77,5	2,9	0,6	0,2	0,05
1. Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.	78,6	1,6	0,8	0,4	0,0
2. Sözüm sürekli kesilmektedir.	75,4	5,2	0,4	0,8	0,0
3. Yaptığım işler sürekli eleştirilir.	75,8	4,0	1,6	0,0	0,0
4. Özel yaşantım sürekli eleştirilir.	77,8	3,2	0,4	0,0	0,0
5. Telefonla rahatsız edilirim.	75,8	4,0	0,8	0,8	0,0
6. Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir.	76,6	3,2	0,4	0,4	0,8
7. Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir.	75,8	3,6	2,0	0,0	0,0
8. Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.	70,2	8,5	1,6	0,8	0,4
9. İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.	75,8	5,2	0,4	0,0	0,0
10. İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım.	78,2	2,8	0,4	0,4	0,0
11. Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır.	78,2	3,2	0,0	0,0	0,0
12. Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım.	78,2	2,8	0,4	0,0	0,0
13. Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez.	77,4	1,2	1,2	1,2	0,0
14. Görevlerim kısıtlanır, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam.	79,4	1,6	0,8	0,4	0,0
15. Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım.	77,4	2,4	1,2	0,4	0,0
16. Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım.	79,0	2,0	0,4	0,0	0,0
17. Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.	81,0	0,8	0,0	0,0	0,0
18. Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.	80,6	0,4	0,4	0,0	0,0
19. İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.	80,2	0,8	0,4	0,0	0,0
20. Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum.	79,8	1,6	0,0	0,0	0,0
21. Özel eşyalarım ya da işverenin bana tahsis ettiği eşyalara zarar verilir.	76,6	4,4	0,4	0,0	0,0
İkinci Faktör: Kişiliğe Yönelik Yıldırma	70,5	7,8	1,6	0,9	0,5
1. Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.	72,6	8,1	0,4	0,4	0,0
2. İnsanlar arkamdan kötü konuşur.	64,9	12,5	2,4	1,2	0,4
3. Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.	64,9	10,5	3,2	1,6	1,2
4. Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.	73,0	7,7	0,4	0,4	0,4
5. Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir.	71,0	8,1	1,6	0,4	0,4
6. Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirilirim.	69,8	7,3	2,0	2,0	0,4
7. Özel yaşamımla alay edilir.	78,2	2,0	0,4	0,4	0,4
8. Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir.	64,5	11,3	3,2	1,6	0,8
9. Kararlarım sürekli sorgulanır.	70,6	6,0	2,0	1,2	1,6
10. Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım.	75,8	4,8	0,4	0,0	0,0

3.6.1.3.2. Katılımcıların İş Tatmini İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı

Katılımcıların iş tatmini ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtlara göre yüzde (%) cinsinden dağılımları Tablo 3.14’de verilmiştir.

Tablo 3.14, memnunum ve çok memnunum ölçüleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde, “Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından” ifadesinin en yüksek orana (%77.9) ve “İş içinde terfi olanağının olması bakımından” ifadesinin ise en düşük orana (%38.3) sahip olduğu söylenebilir. Bunu “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesi (%39.2) izlemektedir. Ayrıca “Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından (%59.6)”, “Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından (%54.4)”, “Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından (%54)”, “Çalışma şartları bakımından (%50.4)”, “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından (%47.6)” ve “İşyeri kurallarının uygulanma şekli açısından (%46.8)” gibi iş tatmini ifadelerinin oransal dağılımlarının incelenmesinin, işyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenlerinden örgütsel kaynaklı faktörler açısından ve “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (%73)” ifadesinin incelenmesinin ise, işten ayrılma niyeti açısından açıklayıcı olabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda Tablo 3.14 genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların orta derecede (%57.2) iş tatminine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.14. Katılımcıların İş Tatmini İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı

İş Tatmini İle İlgili İfadeler	(1) Hiç Memnun Değilim (%)	(2) Memnun Değilim (%)	(3) Kararsızım (%)	(4) Memnunum (%)	(5) Çok Memnunum (%)
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	6,5	9,7	8,9	43,1	30,6
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	10,9	16,1	12,1	30,2	29,8
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	9,7	19,0	11,3	30,2	29,4
4. Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	6,0	6,0	9,7	44,0	33,9
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	14,1	18,1	12,9	24,6	29,8
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	17,7	15,3	12,5	27,0	27,0
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	5,2	8,1	10,9	41,9	33,1
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,6	8,1	14,9	41,5	31,5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	6,5	14,9	12,9	35,5	29,8
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	10,1	22,2	10,9	31,9	24,6
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	11,3	19,4	8,5	27,4	33,1
12. İşyeri kurallarının uygulanma şekli açısından	21,8	15,7	15,3	27,0	19,8
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	30,6	14,5	15,3	20,2	19,0
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	29,4	16,5	15,3	20,2	18,1
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	16,1	21,4	14,5	23,0	24,6
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	12,1	19,8	12,5	29,4	25,8
17. Çalışma şartları bakımından	17,3	16,1	15,7	28,2	22,2
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	16,1	19,0	16,9	25,0	22,6
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	16,1	19,8	15,7	25,0	23,0
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi açısından	10,1	9,7	14,5	30,6	33,9
TOPLAM	13,5	15,4	13,0	30,2	27,0

3.6.1.3.3. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı

Katılımcıların işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtlara göre yüzde (%) cinsinden dağılımları Tablo 3.15’de verilmiştir.

Tablo 3.15. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili İfadelere Verdikleri Yanıtlara Göre Yüzde Cinsinden Dağılımı

İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili İfadeler	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum (%)	(3) Kısmen Katılmıyorum	(4) Katılıyorum (%)	(5) Tamamen Katılıyorum
1. Önümüzdeki yıl içerisinde aktif olarak iş aramayı düşünüyorum.	26,6	20,6	12,5	31,5	8,5
2. İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	22,6	15,7	16,9	29,4	14,9
3. Önümüzdeki yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım.	31,0	26,6	9,3	20,2	12,5
TOPLAM	26,7	20,9	12,9	27,0	11,9

Tablo 3.15, katılıyorum ve tamamen katılıyorum ölçüleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde, katılımcıların işlerinden ayrılmayı düşündükleri (%44.3), ancak fiili olarak işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir.

Çalışma ortamında olumsuz ilişkilerin hakim olması ve iş tatminsizliği gibi faktörler biraraya geldiğinde çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir. Fakat toplumun sosyo-ekonomik yapısı, alternatif iş olanaklarının bulunmaması, yeni bir iş aramak için harcanan zaman, para ve emek gibi maddi ve manevi maliyetlerin devreye girmesi ve somut olarak görülmesi de toplulukçu kültürlerde etkisi daha fazla hissedilen psikolojik iş sözleşmelerinin varlığı gibi faktörler, personelde oluşan işten ayrılma niyetinin uygulamaya geçirilmesini engelleyebilmektedir (De Vos vd., 2005, s.41; Restubog ve Bordia, 2006, s.564; Wasti, 2002, s.526). Örneğin, Sofyalıoğlu ve Aktaş (2001, s.91), Hofstede’nin (1980) belirsiz durumları tehdit olarak algılayan, farklı düşünce ve davranışları reddeden, çalışma koşullarında denge arayan, formel kurallar belirleyen, kesin doğrular tanımlayan ve uzmanlaşmayı kabul eden toplumların belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu bulgusuna dayanarak, ülkemizde yaygın bir uygulama olan yaşam boyu istihdamın belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucu olduğunu belirtmektedirler.

3.6.2. Demografik Özelliklerin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Araştırmanın alt hipotezlerinden H_5 , H_6 , H_7 ve H_8 'i test etmek amacıyla demografik özelliklerin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışının algılanan nedenleri ve boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmiştir.

3.6.2.1. Yaş Gruplarının İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Yaş gruplarının işyerinde sistemik yıldırma davranışının algılanan nedenleri üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.16'dan katılımcıların işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedenlerine yönelik algılarının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, 40 yaş ve altındaki katılımcıların %81.5'i, işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedenleri algılanma sıklığına göre sıralandığında, ilk sırada yer alan kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılamaktadır. 40 yaşın üstünde olup kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanların oranı ise %18.5'tir. Bu iki oran arasındaki fark t-testi ile araştırıldığında, 40 yaş ve altındaki grup ile 40 yaşın üstündeki grubun algıları arasında $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 40 yaş ve altındaki katılımcıların %77.6'sı ise, iş ortamındaki aşırı stresi işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılamaktadır. 40 yaşın üstünde olup iş ortamındaki aşırı stresi sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanların oranı %22.4'tür. 40 yaş ve altında olup işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedenleri algılanma sıklığına göre sıralandığında son sırada yer alan mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşünü sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanların oranı ise, %88.2'dir. 40 yaşın üstündeki katılımcılar için söz konusu oran %11.8 olarak bulunmuştur. Bu durumda yapılan oran testinde 40 yaş ve altı ile 40 yaş üzeri grup arasında anlamlı bir fark saptanmıştır.

Tablo 3.16. Yaş Gruplarının İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi

	İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak									
	Algılayan				Algılamayan				Algılayanların t değeri	p değeri
	40 yaş ve altı		40 yaşın üstü		40 yaş ve altı		40 yaşın üstü			
	Kişi	Oran	Kişi	Oran	Kişi	Oran	Kişi	Oran		
Sayısı	(%)	Sayısı	(%)	Sayısı	(%)	Sayısı	(%)			
Kurumdaki aşırı iş yükü	73	78,5	20	21,5	122	79,2	32	20,8	4,75	0,000**
İş ortamındaki aşırı stres	83	77,6	24	22,4	112	80,0	28	20,0	4,96	0,000**
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	44	71,0	18	29,0	151	81,6	34	18,4	3,05	0,001**
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	71	79,8	18	20,2	124	78,5	34	21,5	4,75	0,000**
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	106	81,5	24	18,5	89	76,1	28	23,9	6,04	0,000**
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	76	83,5	15	16,5	119	76,3	37	23,7	5,27	0,000**
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	83	82,2	18	17,8	112	76,7	34	23,3	5,47	0,000**
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	52	83,9	10	16,1	143	77,3	42	22,7	4,33	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	60	87,0	9	13,0	135	75,8	43	24,2	4,94	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	59	78,7	16	21,3	136	79,1	36	20,9	4,26	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	38	84,4	7	15,6	157	77,7	45	22,3	3,79	0,000**
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük	53	75,7	17	24,3	142	80,2	35	19,8	3,78	0,000**
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni	48	82,8	10	17,2	147	77,8	42	22,2	4,11	0,000**
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü	15	88,2	2	11,8	180	78,3	50	21,7	2,50	0,006**

Anlamlılık Düzeyi: p* $<$ 0.05, p** $<$ 0.01

Yaş gruplarının amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.17'den yaş gruplarının amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olmadığı, yani amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırmaya maruz kalınması ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti bakımından, yaşlı personel ile genç çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmediği söylenebilir.

Tablo 3.17. Yaş Gruplarının İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)				F değeri	p değeri
	20-30 yaş	31-40 yaş	41-50 yaş	51 yaş ve üzeri		
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları						
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,16	11,04	10,38	8,37	1,29	0,279
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,10	5,72	5,75	4,87	1,30	0,273
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,55	5,66	5,34	5,00	0,66	0,573
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,67	5,35	4,95	4,12	1,51	0,211
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	12,25	12,80	12,09	8,62	1,13	0,334
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları						
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,39	9,39	10,02	7,00	0,82	0,479
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,47	5,87	6,56	5,00	1,75	0,156
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,50	7,69	7,20	6,37	0,62	0,597
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,84	10,22	10,31	8,87	0,60	0,614
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,00	10,32	10,63	8,37	0,47	0,697
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları						
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	17,54	19,32	17,04	21,87	1,33	0,265
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,00	10,97	8,72	11,00	2,37	0,071
İş Tatmini	67,50	68,16	68,36	70,25	0,05	0,983
İşten Ayrılma Niyeti	8,09	8,43	8,47	8,12	0,17	0,917

Anlamlılık Düzeyi: $p < 0.05$

3.6.2.2. Cinsiyetin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Cinsiyetin işyerinde sistemik yıldırma davranışının algılanan nedenleri ve amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.18'den katılımcıların işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedenlerinden olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.), mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni ile mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü dışındaki nedenlere yönelik algılarının cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, kadınların %33.1'i, kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılamaktadır. Erkek katılımcılardan kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanların oranı ise %66.9'dur. Kadın katılımcıların %31.8'i, iş ortamındaki aşırı stresi işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılamaktadır. İş ortamındaki aşırı stresi sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayan erkek katılımcıların oranı ise %68.2'dir.

Tablo 3.18. Cinsiyetin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi

	İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak									
	Algılayan				Algılamayan				Algılayanların t değeri	p değeri
	Kadın		Erkek		Kadın		Erkek			
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)		
Kurumdaki aşırı iş yükü	25	26,9	68	73,1	58	37,7	96	62,3	-4,10	0,000**
İş ortamındaki aşırı stres	34	31,8	73	68,2	49	35,0	91	65,0	-3,59	0,000**
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	16	25,8	46	74,2	67	36,2	118	63,8	-3,46	0,000**
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	29	32,6	60	67,4	54	34,2	104	65,8	-3,11	0,000**
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	43	33,1	87	66,9	40	34,2	77	65,8	-3,55	0,000**
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	34	37,4	57	62,6	49	31,4	107	68,6	-2,31	0,010*
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	38	37,6	63	62,4	45	30,8	101	69,2	-2,43	0,007**
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	18	29,0	44	71,0	65	35,1	120	64,9	-3,05	0,001**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	28	40,6	41	59,4	55	30,9	123	69,1	-1,55	0,060
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	25	33,3	50	66,7	58	33,7	114	66,3	-2,70	0,003**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	16	35,6	29	64,4	67	33,2	135	66,8	-1,86	0,030*
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük	27	38,6	43	61,4	56	31,6	121	68,4	-1,87	0,030*
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni	28	48,3	30	51,7	55	29,1	134	70,9	-0,22	0,409
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü	5	29,4	12	70,6	78	33,9	152	66,1	-1,56	0,059

Anlamlılık Düzeyi: p* $<$ 0.05, p** $<$ 0.01

Tablo 3.19'a göre, katılımcıların amirler ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı söylenebilir. Ortalamalara göre, kadın çalışanların amirler ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma algılarının erkek çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Cinsiyetin astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.19. Cinsiyetin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)		t değeri	p değeri
	Kadın	Erkek		
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,34	10,65	1,19	0,235
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,65	5,34	0,90	0,369
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,81	5,40	1,86	0,064
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,95	5,08	2,09	0,012*
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	13,00	11,96	1,22	0,223
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	10,21	9,03	1,76	0,080
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,25	5,57	1,77	0,077
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	5,81	5,40	1,86	0,064
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,95	5,08	2,09	0,012*
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,90	9,82	1,52	0,128
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	18,49	18,15	0,27	0,780
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,78	9,75	0,04	0,785
İş Tatmini	65,66	69,17	-1,24	0,214
İşten Ayrılma Niyeti	8,25	8,31	-0,11	0,910

Anlamlılık Düzeyi: $p < 0.05$

3.6.2.3. Eğitim Seviyesinin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Eğitim seviyesinin işyerinde sistemik yıldırma davranışının algılanan nedenleri üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.20'ye göre, katılımcıların işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedenlerine yönelik algılarının eğitim seviyesine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 3.20. Eğitim Seviyesinin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi

	İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak									
	Algılayan				Algılamayan				Algılayanların t değeri	p değeri
	Lisans düzeyi ve altı		Lisans düzeyinin üstü		Lisans düzeyi ve altı		Lisans düzeyinin üstü			
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)		
Kurumdaki aşırı iş yükü	41	44,1	52	55,9	87	56,5	67	43,5		
İş ortamındaki aşırı stres	51	47,7	56	52,3	77	55,0	63	45,0	-0,51	0,302
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	33	53,2	29	46,8	95	51,4	90	48,6	0,55	0,291
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	46	51,7	43	48,3	82	51,9	76	48,1	0,55	0,291
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	61	46,9	69	53,1	67	57,3	50	42,7	0,55	0,291
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	42	46,2	49	53,8	86	55,1	70	44,9	-0,66	0,252
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	48	47,5	53	52,5	80	54,8	66	45,2	-0,50	0,307
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	30	48,4	32	51,6	98	53,0	87	47,0	-0,23	0,406
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	35	50,7	34	49,3	93	52,2	85	47,8	0,08	0,466
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	37	49,3	38	50,7	91	52,9	81	47,1	-0,08	0,465
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	24	53,3	21	46,7	104	51,5	98	48,5	0,46	0,319
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük	33	47,1	37	52,9	95	53,7	82	46,3	-0,41	0,338
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni	30	51,7	28	48,3	98	51,9	91	48,1	0,22	0,409
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü	9	52,9	8	47,1	119	51,7	111	48,3	0,20	0,418

Anlamlılık Düzeyi: p* $<$ 0.05, p** $<$ 0.01

Eğitim seviyesinin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.21. Eğitim Seviyesinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)				F	p
	Lise/ Meslek Lisesi	Ön Lisans/ Meslek Yüksek Okulu	Lisans	Yüksek Lisans ve üzeri	değeri	değeri
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları						
Amir 1. Boyut (İletişim)	10,32	10,74	11,25	11,33	0,66	0,576
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,11	5,68	5,61	4,53	1,34	0,261
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,50	5,68	5,52	5,13	0,47	0,700
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,19	5,49	5,27	6,26	0,80	0,495
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,27	12,86	12,59	12,13	0,80	0,495
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları						
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	8,62	9,56	9,71	10,13	0,74	0,526
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,27	5,91	5,95	6,40	1,03	0,380
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,18	7,29	7,73	7,93	0,61	0,605
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	9,70	10,82	10,50	11,46	0,86	0,459
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	9,32	10,13	10,60	11,00	0,88	0,451
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları						
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	15,27	20,02	18,75	19,13	3,29	0,021*
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	7,65	10,41	10,47	10,46	3,36	0,019*
İş Tatmini	69,73	68,31	66,63	68,93	0,29	0,826
İşten Ayrılma Niyeti	8,32	8,68	7,99	8,46	0,47	0,701

Anlamlılık Düzeyi: $p^* < 0.05$

Tablo 3.21'e göre, eğitim seviyesinin amirler ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, yani eğitim düzeyi düşük veya yüksek olanların amirler ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği söylenebilir. Katılımcıların astlar tarafından yöneltilen işe ve kişiliğe yönelik yıldırma algılarının eğitim seviyelerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Hangi eğitim seviyesinin farklı algılara sahip olduğunu belirlemek için Post-Hoc analizlerinden Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre, lise/meslek lisesi mezunları

ile ön lisans/meslek yüksek okulu mezunları arasında işe yönelik yıldırma açısından algıların farklı olduğu ($p=0.015$) ve ön lisans/meslek yüksek okulu mezunlarının işe yönelik yıldırma algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kişiliğe yönelik yıldırma açısından ise, yine lise/meslek lisesi mezunları ile ön lisans/meslek yüksek okulu mezunları arasında ($p=0.046$) ve lise/meslek lisesi mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı bir farkın ($p=0.019$) olduğu tespit edilmiş ve lisans mezunlarının kişiliğe yönelik yıldırma algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

3.6.2.4. Medeni Durumun İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Medeni durumun işyerinde sistematik yıldırma davranışının algılanan nedenleri ve amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.22'den katılımcıların işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden kurumdaki aşırı iş yükü, iş ortamındaki aşırı stres, kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler, kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler, kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet ile olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusuna yönelik algılarının medeni duruma göre farklılaştığı bulunmuştur. Oranlara göre, evli çalışanların yukarıda belirtilen faktörlerin işyerinde sistematik yıldırmanın nedeni olduğu konusundaki algılarının bekar çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.22. Medeni Durumun İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi

	İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak									
	Algılayan				Algılamayan				Algılayanların t değeri	p değeri
	Bekar		Evli		Bekar		Evli			
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)		
Kurumdaki aşırı iş yükü	35	37,6	58	62,4	59	38,3	95	61,7	-2,33	0,009**
İş ortamındaki aşırı stres	41	38,3	66	61,7	53	37,9	87	62,1	-2,31	0,010*
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	25	40,3	37	59,7	69	37,3	116	62,7	-1,46	0,071
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	35	39,3	54	60,7	59	37,3	99	62,7	-1,93	0,026*
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	46	35,4	84	64,6	48	41,0	69	59,0	-3,17	0,000**
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	42	46,2	49	53,8	52	33,3	104	66,7	-0,66	0,252
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	38	37,6	63	62,4	56	38,4	90	61,6	-2,43	0,007**
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	27	43,5	35	56,5	67	36,2	118	63,8	-1,01	0,155
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	28	40,6	41	59,4	66	37,1	112	62,9	-1,55	0,060
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	30	40,0	45	60,0	64	37,2	108	62,8	-1,69	0,044*
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	18	40,0	27	60,0	76	37,6	126	62,4	-1,31	0,094
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük	31	44,3	39	55,7	63	35,6	114	64,4	-0,91	0,180
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni	29	50,0	29	50,0	65	34,4	124	65,6	0,00	0,500
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü	11	64,7	6	35,3	83	36,1	147	63,9	1,14	0,125

Anlamlılık Düzeyi: p* < 0.05, p** < 0.01

Tablo 3.23'den medeni durumun amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.23. Medeni Durumun İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)		t değeri	p değeri
	Bekar	Evli		
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,14	10,73	0,73	0,462
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,44	5,44	0,00	0,994
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,47	5,58	-0,47	0,639
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,69	5,18	1,52	0,130
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	12,07	12,46	-0,47	0,636
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,54	9,35	0,27	0,782
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,69	5,86	-0,47	0,636
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,39	7,54	-0,38	0,698
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,78	10,24	0,86	0,388
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,19	10,18	0,01	0,990
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	17,85	18,52	-0,56	0,573
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,32	10,02	-0,87	0,381
İş Tatmini	67,28	68,43	-0,41	0,678
İşten Ayrılma Niyeti	8,63	8,07	1,13	0,259

Anlamlılık Düzeyi: $p < 0.05$

3.6.2.5. Çocuk Sayısının İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Soru formunda medeni durum ve çocuk sayısı değişkenlerine, yazında belirtilen iş tatmininin işle ilgili beklentiler kapsamında şekillenmekle birlikte, beklentilerin kaynaklarının oldukça çeşitli olabileceği görüşünden hareket eden araştırmacıların, iş ve aile yaşamlarının etkileşiminin daha özelde ise iş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini üzerindeki etkilerini sorgulamalarına dayanılarak yer verilmiştir. Buna göre, çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları gibi aile yapısı özelliklerinin aile yaşamı kaynaklı aile-iş çatışmasını, iş stresini, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyeceği ve işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olacağı

söylenmektedir (Efeoğlu, 2006, s.55). Bu bağlamda, çocuk sayısının işyerinde sistematik yıldırma davranışının algılanan nedenleri üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.24'den çocuk sayısının işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Oranlara göre, çocuğu olan çalışanların kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabetin, işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedeni olduğu konusundaki algılarının çocuğu olmayan çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.24. Çocuk Sayısının İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi

	İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak									
	Algılayan				Algılamayan				Algılayanların t değeri	p değeri
	Çocuğu yok		Çocuğu var		Çocuğu yok		Çocuğu var			
	Kişi	Oran	Kişi	Oran	Kişi	Oran	Kişi	Oran		
Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)			
Kurumdaki aşırı iş yükü	40	43,0	53	57,0	71	45,8	84	54,2	-1,33	0,090
İş ortamındaki aşırı stres	51	47,7	56	52,3	60	42,6	81	57,4	-0,51	0,302
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	30	48,4	32	51,6	81	43,5	105	56,5	-0,23	0,406
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	42	47,2	47	52,8	69	43,4	90	56,6	-0,47	0,318
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	56	43,1	74	56,9	55	46,6	63	53,4	-1,46	0,071
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	45	49,5	46	50,5	66	42,0	91	58,0	-0,09	0,462
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	41	40,6	60	59,4	70	47,6	77	52,4	-1,87	0,030*
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	28	45,2	34	54,8	83	44,6	103	55,4	-0,70	0,240
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırıcılık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	37	53,6	32	46,4	74	41,3	105	58,7	0,58	0,281
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	34	45,3	41	54,7	77	44,5	96	55,5	-0,77	0,218
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	23	51,1	22	48,9	88	43,3	115	56,7	0,20	0,420
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük	32	45,7	38	54,3	79	44,4	99	55,6	-0,75	0,226
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni	31	53,4	27	46,6	80	42,1	110	57,9	0,53	0,297
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü	11	64,7	6	35,3	100	43,3	131	56,7	1,14	0,125

Anlamlılık Düzeyi: p*<0.05, p**<0.01

Çocuk sayısının amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.25. Çocuk Sayısının İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)					F değeri	p değeri
	Çocuğu yok	1 çocuk	2 çocuk	3 çocuk	4 çocuk ve üzeri		
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları							
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,48	10,80	10,36	9,76	8,83	1,62	0,168
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,58	5,53	5,23	4,92	4,91	0,44	0,779
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,53	5,51	5,67	5,53	5,25	0,16	0,955
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,74	5,22	5,19	4,61	4,16	1,67	0,155
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	12,65	12,68	11,28	12,00	11,08	0,57	0,683
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları							
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,57	9,42	8,89	10,15	9,08	0,23	0,919
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,72	5,87	6,02	5,84	5,00	0,33	0,856
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,54	7,66	7,39	7,23	6,50	0,41	0,798
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,89	9,92	10,65	10,15	8,66	0,89	0,466
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,19	10,43	10,21	10,00	8,50	0,34	0,846
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları							
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	17,66	18,71	18,19	20,07	19,91	0,38	0,816
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,36	10,36	9,71	9,69	10,33	0,30	0,874
İş Tatmini	67,47	66,46	68,67	70,84	76,75	0,69	0,594
İşten Ayrılma Niyeti	8,44	8,06	8,56	7,84	6,91	0,58	0,671

Anlamlılık Düzeyi: $p^* < 0.05$

Tablo 3.25'den çocuk sayısının amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

3.6.2.6. Aylık Ortalama Gelir Seviyesinin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Aylık ortalama gelir seviyesinin işyerinde sistemik yıldırma davranışının algılanan nedenleri üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.26'dan katılımcıların işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedenlerinden kurumdaki aşırı iş yükü, iş ortamındaki aşırı stres, kurumdaki işlerin tekdüzeliği, kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler ile kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi dışındaki nedenlere yönelik algılarının aylık ortalama gelir seviyesine göre farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, 1.100 YTL ve daha az maaş alanların %68'i, kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabeti sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılamaktadır. 1.100 YTL'den çok maaş alan katılımcılardan kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabeti sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanların oranı ise %32'dir.

Tablo 3.26. Aylık Ortalama Gelir Seviyesinin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi

	İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak									
	Algılayan				Algılamayan				Algılayanların t değeri	p değeri
	1.100 YTL ve daha az		1.100 YTL'den çok		1.100 YTL ve daha az		1.100 YTL'den çok			
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)		
Kurumdaki aşırı iş yükü	44	47,3	49	52,7	103	68,2	48	31,8	-0,48	0,315
İş ortamındaki aşırı stres	60	56,1	47	43,9	87	63,5	50	36,5	1,33	0,091
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	36	59,0	25	41,0	111	60,7	72	39,3	1,38	0,083
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	55	62,5	33	37,5	92	59,0	64	41,0	2,27	0,011*
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	73	57,0	55	43,0	74	63,8	42	36,2	1,56	0,058
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	59	65,6	31	34,4	88	57,1	66	42,9	2,80	0,002**
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	68	68,0	32	32,0	79	54,9	65	45,1	3,38	0,000**
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	37	59,7	25	40,3	110	60,4	72	39,6	1,46	0,071
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	46	66,7	23	33,3	101	57,7	74	42,3	2,59	0,004**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	52	69,3	23	30,7	95	56,2	74	43,8	3,14	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	31	68,9	14	31,1	116	58,3	83	41,7	2,76	0,002**
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük	41	60,3	27	39,7	106	60,2	70	39,8	1,69	0,045*
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni	35	62,5	21	37,5	112	59,6	76	40,4	1,81	0,034*
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü	13	76,5	4	23,5	134	59,0	93	41,0	1,92	0,027*

Anlamlılık Düzeyi: p* $<$ 0.05, p** $<$ 0.01

Aylık ortalama gelir seviyesinin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.27. Aylık Ortalama Gelir Seviyesinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Ortalama (X)									
	500 YTL'den az	501-700 YTL arası	701-900 YTL arası	901- 1.100 YTL arası	1.101- 1.300 YTL arası	1.301- 1.500 YTL arası	1.501 YTL ve üzeri	F değeri	p değeri
Amirler Tarafından									
Yöneltilen									
Sistematik									
Yıldırma									
Davranışının									
Boyutları									
Amir 1. Boyut (İletişim)	10,25	10,70	11,87	11,37	11,09	10,27	9,71	1,30	0,256
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,43	5,20	6,06	5,32	5,69	5,33	4,89	1,05	0,391
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,25	5,70	5,74	5,53	5,81	5,22	5,23	0,76	0,599
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,31	5,83	5,67	5,60	4,96	4,61	5,04	0,88	0,507
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	9,68	12,80	14,32	13,13	12,69	10,33	10,32	2,80	0,012*
Çalışma									
Arkadaşları									
Tarafından									
Yöneltilen									
Sistematik Yıldırma									
Davranışının									
Boyutları									
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	8,31	9,76	11,06	10,18	9,54	7,72	7,45	3,00	0,008**
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,18	5,46	6,72	5,97	6,15	5,00	5,02	2,16	0,047*
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	6,93	7,43	8,15	8,27	7,48	6,16	6,76	2,06	0,058
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	9,56	11,43	11,65	11,09	9,96	8,50	9,28	2,11	0,052
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	8,31	10,70	11,58	11,44	9,84	8,16	8,65	2,67	0,016*
Astlar Tarafından									
Yöneltilen									
Sistematik									
Yıldırma									
Davranışının									
Boyutları									
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	19,18	18,66	18,10	21,06	18,00	16,72	15,89	1,34	0,239
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,18	9,86	9,93	12,81	9,09	7,94	7,95	2,98	0,008**
İş Tatmini	55,62	74,16	62,62	67,53	67,27	72,50	73,43	2,76	0,013*
İşten Ayrılma Niyeti	10,31	7,03	9,67	7,48	9,12	8,66	6,78	4,88	0,000**

Anlamlılık Düzeyi: $p^* < 0.05$

Tablo 3.27'den katılımcıların amirler tarafından yöneltilen dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma algılarının aylık ortalama gelir seviyesine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Hangi gelir seviyesinin farklı algılar yarattığını saptamak için Post-Hoc analizlerinden Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre, 701-900 YTL arası maaş alanlar ile 1.501 YTL ve üzeri maaş alanlar arasında amirler tarafından yöneltilen dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma açısından algıların farklı olduğu ($p=0.019$) ve 701-900 YTL arası maaş alanların amirler tarafından yöneltilen dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca gelir seviyesinin çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma üzerinde 0.01 anlamlılık seviyesinde, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma ve dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma üzerinde ise 0.05 anlamlılık seviyesinde etkisi olduğu söylenebilir. Hangi gelir seviyesinin farklı algılar yarattığını saptamak için Post-Hoc analizlerinden Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre, 701-900 YTL arası maaş alanlar ile 1.501 YTL ve üzeri maaş alanlar arasında çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma ($p=0.005$) ile sosyal ilişkilere yönelik yıldırma ($p=0.040$) açısından algıların farklı olduğu ve 701-900 YTL arası maaş alanların çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma algıları ile sosyal ilişkilere yönelik yıldırma algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma bakımından her ne kadar ANOVA tablosunda anlamlı bir farklılık görünse de Tukey testi yapıldığında, farklı gelir seviyesine sahip çalışanlar arasındaki algılarda bir farklılık bulunamamıştır. Gelir seviyesi, astlar tarafından yöneltilen kişiliğe yönelik yıldırma üzerinde ise, 0.01 anlamlılık düzeyinde etkilidir. Hangi gelir seviyesinin farklı algılar yarattığını saptamak için Post-Hoc analizlerinden Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre, 901-1.100 YTL arası maaş alanlar ile 1.501 YTL ve üzeri maaş alanlar arasında astlar tarafından yöneltilen kişiliğe yönelik yıldırma ($p=0.003$) açısından algıların farklı olduğu ve 901-1.100 YTL arası maaş alanların astlar tarafından yöneltilen kişiliğe yönelik yıldırma algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Gelir seviyesinin iş tatmini üzerinde 0.05 anlamlılık seviyesinde ve işten ayrılma niyeti üzerinde ise 0.01 anlamlılık seviyesinde etkisi olduğu söylenebilir. Hangi gelir seviyesinin farklı algılar yarattığını saptamak için Post-Hoc analizlerinden Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre,

500 YTL'den az maaş alanlar ile 1.501 YTL ve üzeri maaş alanlar arasında iş tatmini ($p=0.048$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0.015$) açısından algıların farklı olduğu tespit edilmiştir. 501-700 YTL arası maaş alan katılımcıların iş tatmini algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 501-700 YTL arası maaş alanlar ile 701-900 YTL arası maaş alanlar arasında ($p=0.022$), 701-900 YTL arası maaş alanlar ile 901-1.100 YTL arası maaş alanlar arasında ($p=0.045$) ve 701-900 YTL arası maaş alanlar ile 1.501 YTL ve üzeri maaş alanlar arasında da ($p=0.001$) işten ayrılma niyeti açısından algıların farklı olduğu ve 500 YTL'den az maaş alan katılımcıların işten ayrılma niyeti algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

3.6.2.7. Amirlerin Cinsiyetlerinin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Amirlerin cinsiyetlerinin işyerinde sistemik yıldırma davranışının algılanan nedenleri ve amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.28'e göre, katılımcıların işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedenlerine yönelik algılarının amirlerin cinsiyetlerine göre farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, amiri kadın olan katılımcıların %16.9'u, kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılamaktadır. Amiri erkek olup kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanların oranı ise %83.1'dir. Amiri kadın olan katılımcıların %16.8'i ise, iş ortamındaki aşırı stresi işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılamaktadır. Amiri erkek olup iş ortamındaki aşırı stresi sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanların oranı %83.2'dir. Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşünü sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanlardan %17.6'sının amiri kadın, %82.4'ünün amiri ise erkektir. Bu durumda yapılan oran testinde amiri kadın olan grup ile amiri erkek olan grup arasında anlamlı bir fark saptanmıştır.

Tablo 3.28. Amirlerin Cinsiyetlerinin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi

	İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak									
	Algılayan				Algılamayan				Algılayanların	p
	Amiri kadın olan		Amiri erkek olan		Amiri kadın olan		Amiri erkek olan			
	Kişi	Oran	Kişi	Oran	Kişi	Oran	Kişi	Oran	t değeri	değeri
Sayısı	(%)	Sayısı	(%)	Sayısı	(%)	Sayısı	(%)			
Kurumdaki aşırı iş yükü	13	14,0	80	86,0	38	24,7	116	75,3	-5,63	0,000**
İş ortamındaki aşırı stres	18	16,8	89	83,2	33	23,6	107	76,4	-5,75	0,000**
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	12	19,4	50	80,6	39	21,1	146	78,9	-4,07	0,000**
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	17	19,1	72	80,9	34	21,5	124	78,5	-4,86	0,000**
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	22	16,9	108	83,1	29	24,8	88	75,2	-6,35	0,000**
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	13	14,3	78	85,7	38	24,4	118	75,6	-5,46	0,000**
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	18	17,8	83	82,2	33	22,6	113	77,4	-5,47	0,000**
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	10	16,1	52	83,9	41	22,2	144	77,8	-4,33	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	15	21,7	54	78,3	36	20,2	142	79,8	-4,11	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	14	18,7	61	81,3	37	21,5	135	78,5	-4,60	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	12	26,7	33	73,3	39	19,3	163	80,7	-2,85	0,002**
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük	10	14,3	60	85,7	41	23,2	136	76,8	-4,79	0,000**
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni	11	19,0	47	81,0	40	21,2	149	78,8	-4,01	0,000**
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü	3	17,6	14	82,4	48	20,9	182	79,1	-2,24	0,012*

Anlamlılık Düzeyi: p* < 0.05, p** < 0.01

Tablo 3.29'dan katılımcıların amirler tarafından yöneltilen kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma algılarının amirlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Ortalamalara göre, erkek amirlerin, kadın amirlerden daha fazla kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma davranışında bulunduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların astlar tarafından yöneltilen işe yönelik yıldırma algılarının amirlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Ortalamalara göre, erkek amirlerin, kadın amirlerden daha fazla işe yönelik yıldırma davranışında bulunduğu söylenebilir. Katılımcıların çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algılarının amirlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı saptanmıştır.

Tablo 3.29. Amirlerin Cinsiyetlerinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)		t	p
	Kadın	Erkek		
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları				
Amir 1. Boyut (İletişim)	9,80	11,17	-2,17	0,043*
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	4,82	5,60	-1,96	0,050
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,45	5,56	-0,43	0,661
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,15	5,43	-0,68	0,492
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,23	12,59	-1,38	0,168
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	8,80	9,59	-0,99	0,320
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,17	5,96	-1,76	0,079
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,23	7,55	-0,66	0,504
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,11	10,54	-0,56	0,572
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	9,52	10,35	-1,00	0,318
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	15,84	18,89	-1,91	0,032*
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	8,31	10,13	-1,92	0,055
İş Tatmini	69,70	67,55	0,65	0,514
İşten Ayrılma Niyeti	7,80	8,41	-1,03	0,302

Anlamlılık Düzeyi: p* < 0.05

Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha fazla sistematik yıldırma eylemcisi konumunda olmaları değerlendirilirken, kadınların yönetim pozisyonlarında erkeklere göre

daha az temsil edildiği (Salin, 2001, s.427) de dikkate alınmalıdır. Ayrıca kadınların daha çok dedikodu yapma, iftira atma ve dışlama gibi davranışlarda bulunarak mağdurlara dolaylı yoldan yıldırma uyguladıkları (Davenport vd., 2003, s.76; Hansen vd., 2006, s.63) göz önünde tutulduğunda, erkek amirlerin kadın amirlerden daha fazla işe yönelik yıldırma davranışında bulunmaları sonucu şaşırtıcı olmamaktadır.

3.6.2.8. Çalışma Yaşamında Geçirilen Sürenin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Çalışma yaşamında geçirilen sürenin işyerinde sistemik yıldırma davranışının algılanan nedenleri üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.30'da katılımcıların işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedenlerinden olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar dışındaki nedenlere yönelik algılarının çalışma yaşamında geçirilen süreye göre farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, 10 yıl ve daha az çalışmış olanların %72.3'ü, kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılamaktadır. 10 yıldan fazla çalışan katılımcılardan kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanların oranı ise %27.7'dir.

Tablo 3.30. Çalışma Yaşamında Geçirilen Sürenin İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi

	İşyerinde SistematiK Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak									
	Algılayan				Algılamayan				Algılayanların t değeri	p değeri
	10 yıl ve daha az		10 yıldan çok		10 yıl ve daha az		10 yıldan çok			
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)		
Kurumdaki aşırı iş yükü	64	68,8	29	31,2	109	70,8	45	29,2		
İş ortamındaki aşırı stres	77	72,0	30	28,0	96	68,6	44	31,4	4,16	0,000**
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	45	72,6	17	27,4	128	69,2	57	30,8	3,22	0,000**
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	65	73,0	24	27,0	108	68,4	50	31,6	3,50	0,000**
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	94	72,3	36	27,7	79	67,5	38	32,5	4,67	0,000**
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	71	78,0	20	22,0	102	65,4	54	34,6	4,66	0,000**
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	75	74,3	26	25,7	98	67,1	48	32,9	4,42	0,000**
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	50	80,6	12	19,4	123	66,5	62	33,5	4,07	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	52	75,4	17	24,6	121	68,0	57	32,0	3,76	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	54	72,0	21	28,0	119	69,2	53	30,8	3,48	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	28	62,2	17	37,8	145	71,8	57	28,2	1,62	0,051
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük	45	64,3	25	35,7	128	72,3	49	27,7	2,33	0,009**
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni	41	70,0	17	29,3	132	69,8	57	30,2	2,88	0,001**
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü	13	76,5	4	23,5	160	69,6	70	30,4	1,92	0,027*

Anlamlılık Düzeyi: p* < 0.05, p** < 0.01

Çalışma yaşamında geçirilen sürenin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.31. Çalışma Yaşamında Geçirilen Sürenin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)					F değeri	p değeri
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri		
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları							
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,50	11,06	11,11	11,04	9,43	1,07	0,370
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,41	5,53	5,42	5,23	5,56	0,11	0,978
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,41	5,61	5,56	5,30	5,65	0,29	0,879
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,83	5,80	5,41	4,69	5,00	1,57	0,183
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,08	12,38	12,48	12,00	12,59	0,17	0,952
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları							
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,16	9,57	9,22	9,42	9,71	0,08	0,987
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,50	5,76	5,72	5,85	6,12	0,15	0,961
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,58	7,55	7,44	7,59	7,28	0,06	0,992
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	11,08	11,14	9,83	9,95	10,87	0,99	0,412
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	9,83	10,30	9,91	10,11	10,84	0,20	0,937
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları							
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	12,83	18,61	17,64	18,54	20,75	1,84	0,121
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	6,25	9,55	9,97	9,61	11,18	1,52	0,196
İş Tatmini	62,16	69,17	66,15	68,23	71,96	0,74	0,564
İşten Ayrılma Niyeti	11,00	8,10	8,76	7,85	7,03	3,04	0,018*

Anlamlılık Düzeyi: $p < 0.05$

Tablo 3.31'e göre, katılımcıların amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına yönelik algılarının çalışma yaşamında geçirilen süreye göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Ayrıca çalışma yaşamında geçirilen sürenin iş tatminini etkilemediği, fakat işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Hangi çalışma süresi grubunun farklı algılar yarattığını saptamak için Post-Hoc analizlerinden Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre, çalışma yaşamında 1 yıldan az çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasında işten ayrılma niyeti açısından ($p=0.016$)

alguların farklı olduğu ve 1 yıldan az çalışanların işten ayrılma niyeti algularının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

3.6.2.9. Kurumdaki Çalışma Süresinin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Kurumdaki çalışma süresinin işyerinde sistemik yıldırma davranışının algılanan nedenleri üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.32’de katılımcıların işyerinde sistemik yıldırma davranışının nedenlerinden mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük ile mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü dışındaki nedenlere yönelik algularının kurumdaki çalışma süresine göre farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, kurumlarında 10 yıl ve daha az çalışmış olanların %95.4’ü, kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılamaktadır. Kurumlarında 10 yıldan fazla çalışan katılımcılardan kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikleri sistemik yıldırma davranışının nedeni olarak algılayanların oranı ise %4.6’dır.

Tablo 3.32. Kurumdaki Çalışma Süresinin İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri Üzerine Etkisi

	İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak									
	Algılayan				Algılamayan				Algılayanların t değeri	p değeri
	10 yıl ve daha az		10 yıldan çok		10 yıl ve daha az		10 yıldan çok			
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)		
Kurumdaki aşırı iş yükü	87	93,5	6	6,5	141	92,2	12	7,8		
İş ortamındaki aşırı stres	101	94,4	6	5,6	127	91,4	12	8,6	3,76	0,000**
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği	55	88,7	7	11,3	173	94,0	11	6,0	4,73	0,000**
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	84	94,4	5	5,6	144	91,7	13	8,3	3,43	0,000**
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	124	95,4	6	4,6	104	89,7	12	10,3	4,98	0,000**
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	89	97,8	2	2,2	139	89,7	16	10,3	5,09	0,000**
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	97	96,0	4	4,0	131	90,3	14	9,7	4,54	0,000**
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	59	95,2	3	4,8	169	91,8	15	8,2	3,49	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	66	95,7	3	4,3	162	91,5	15	8,5	3,56	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	72	96,0	3	4,0	156	91,2	15	8,8	3,92	0,000**
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	42	93,3	3	6,7	186	92,5	15	7,5	1,91	0,028*
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük	65	92,9	5	7,1	163	92,6	13	7,4	1,61	0,053
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni	55	96,5	2	3,5	173	91,5	16	8,5	3,76	0,000**
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü	15	93,8	1	6,2	213	92,6	17	7,4	1,11	0,132

Anlamlılık Düzeyi: p* < 0.05, p** < 0.01

Kurumdaki çalışma süresinin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.33. Kurumdaki Çalışma Süresinin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)					F değeri	p değeri
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri		
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları							
Amir 1. Boyut (İletişim)	10,88	10,82	11,29	10,66	7,33	0,61	0,652
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,40	5,48	5,41	5,00	7,00	0,40	0,806
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,42	5,61	5,36	5,73	5,33	0,28	0,887
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,57	5,62	4,75	4,46	4,00	1,71	0,146
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,92	12,55	11,73	12,60	14,00	0,23	0,917
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları							
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,40	9,28	9,53	10,73	9,33	0,28	0,888
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,71	5,75	5,92	5,93	7,33	0,26	0,903
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,21	7,55	7,34	7,20	11,00	1,15	0,331
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,28	10,62	10,26	9,86	9,66	0,14	0,964
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	9,71	10,25	9,97	9,93	18,00	1,78	0,133
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutları							
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	15,88	18,83	17,07	20,66	26,66	1,98	0,098
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	7,73	10,24	9,29	10,40	16,00	2,35	0,054
İş Tatmini	64,50	68,46	67,60	71,53	78,33	0,59	0,665
İşten Ayrılma Niyeti	9,21	8,48	7,80	6,20	4,33	2,95	0,021*

Anlamlılık Düzeyi: $p^* < 0.05$

Tablo 3.33'e göre, katılımcıların amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına yönelik algılarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Ayrıca kurumdaki çalışma süresinin iş tatminini etkilemediği, fakat işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Hangi çalışma süresi grubunun farklı algılar yarattığını saptamak için Post-Hoc analizlerinden Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Her ne kadar ANOVA tablosunda kurumdaki çalışma süresinin işten ayrılma niyeti algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı görünse de Tukey

testi yapıldığında, farklı çalışma süresine sahip katılımcılar arasındaki algılarda bir farklılık bulunamamıştır.

Buraya kadar yapılan analizlerden elde edilen veriler Tablo 3.34’de özetlenmiştir. Bu bilgiler ışığında, demografik özelliklerin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının algılanan nedenleri ve boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma alt hipotezlerinden H₅, H₆, H₇ ve H₈’in kısmen desteklendiği sonucuna varılabilir.

Tablo 3.34. Demografik Özelliklerin İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenleri ve Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisini Gösteren Özet Tablo

Demografik Değişkenler	Sistematik Yıldırmanın Algılanan Nedenleri (H ₅)	Sistematik Yıldırmanın Boyutları (H ₆)			İş Tatmini (H ₇)	İşten Ayrılma Niyeti (H ₈)
		Amirler	Çal. Ark.	Astlar		
Yaş	+	-	-	-	-	-
Cinsiyet	Kısmen +	Kısmen +	Kısmen +	-	-	-
Eğitim Düzeyi	-	-	-	+	-	-
Medeni Durum	Kısmen +	-	-	-	-	-
Çocuk Sayısı	Kısmen +	-	-	-	-	-
Aylık Ortalama Gelir Sev.	Kısmen +	Kısmen +	Kısmen +	Kısmen +	+	+
Amir Cinsiyeti	+	Kısmen +	-	Kısmen +	-	-
Çalışma Yaş. Geç. Süre	Kısmen +	-	-	-	-	+
Kurumdaki Çal. Süresi	Kısmen +	-	-	-	-	+

+ : Etkili, **Kısmen +** : Kısmen Etkili, - : Etkisiz

3.6.3. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin miktarını bulup yorumlamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısının 1 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi, 0 olması ise ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-1,00 arasında olması yüksek, 0,30-0,70 arasında olması orta ve 0,00-0,30 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002, s.32). Araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon testi ile incelenmiştir.

3.6.3.1. Amirler, Çalışma Arkadaşları ve Astarlar Tarafından Yöneltilen SistematiK Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.35 incelendiğinde, amirler ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutları içinde 0.01 anlamlılık düzeyinde en güçlü ilişkinin dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma boyutları arasında olduğu görülmektedir ($r=0,858$). En zayıf ilişki ise, 0.01 anlamlılık düzeyinde amirler tarafından yöneltilen kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma boyutu ile çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sosyal ilişkilere yönelik yıldırma boyutu arasındadır ($r=0,413$). Amirler ve astlar tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutları arasındaki ilişkiler dikkate alındığında, amirler tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutları ile astlar tarafından yöneltilen işe yönelik yıldırma davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Ayrıca amirler tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutlarından dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma ile astlar tarafından yöneltilen kişiliğe yönelik yıldırma davranışı arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde en güçlü ilişkinin söz konusu olduğu saptanmıştır ($r=0,381$). En zayıf ilişki ise, 0.05 anlamlılık düzeyinde amirler tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutlarından kişinin itibarına yönelik yıldırma ile astlar tarafından yöneltilen kişiliğe yönelik yıldırma davranışı arasındadır ($r=0,128$). Çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutları arasındaki ilişkiler ele alındığında, çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutlarından dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma ile astlar tarafından yöneltilen kişiliğe yönelik yıldırma davranışı arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde en güçlü ilişkinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir ($r=0,466$). En zayıf ilişki ise, 0.05 anlamlılık düzeyinde çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutlarından kişinin itibarına yönelik yıldırma ile astlar tarafından yöneltilen işe yönelik yıldırma davranışı arasındadır ($r=0,126$). Sonuçta amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutları arasındaki ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde, en güçlü ilişkinin 0.01 anlamlılık düzeyinde amirler ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematiK yıldırma davranışının boyutlarından dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma boyutları arasında ($r=0,858$) ve

en zayıf ilişkinin ise, 0.05 anlamlılık düzeyinde çalışma arkadaşları tarafından yöneltile sistematik yıldırma davranışının boyutlarından kişinin itibarına yönelik yıldırma ile astlar tarafından yöneltile işe yönelik yıldırma davranışı arasında ($r=0,126$) olduğu söylenebilir.

Üst yönetimin sistematik yıldırmanın eylemcisi ya da tarafı olması, işyerinde sistematik yıldırma gözü yumması ve yıldırma görmezden gelmesi hatta kışkırtması ve teşvik etmesi, diğer çalışanların da örgütsel gücü arkasına alarak sistematik yıldırma eylemlerinde bulunmasına neden olmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.25; Jacobshagen, 2004, s.874; Zapf, 1999, s.70).

Tablo 3.35. Amirler, Çalışma Arkadaşları ve Astlar Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyonlar Matrisi

Korelasyon	Amir 1.	Amir 2.	Amir 3.	Amir 4.	Amir 5.	Çal. Ark.1.	Çal. Ark.2.	Çal. Ark.3.	Çal. Ark.4.	Çal. Ark.5.	Ast 1.	Ast 2.	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Amir 1.	1	0,565**	0,473**	0,637**	0,685**	0,663**	0,586**	0,662**	0,608**	0,560**	0,064	0,262**	-0,509**	0,298**
Amir 2.		1	0,407**	0,529**	0,648**	0,501**	0,677**	0,490**	0,535**	0,582**	0,000	0,187**	-0,434**	0,340**
Amir 3.			1	0,597**	0,541**	0,432**	0,358	0,487**	0,532**	0,416**	-0,014	0,128*	-0,185**	0,155*
Amir 4.				1	0,738**	0,559**	0,413**	0,511**	0,715**	0,588**	-0,004	0,208**	-0,315**	0,240**
Amir 5.					1	0,821**	0,652**	0,700**	0,784**	0,858**	0,040	0,381**	-0,456**	0,307**
Çalışma Arkadaşı 1.						1	0,773**	0,795**	0,814**	0,866**	0,127*	0,438**	-0,494**	0,242**
Çalışma Arkadaşı 2.							1	0,754**	0,707**	0,775**	0,099	0,341**	-0,497**	0,282**
Çalışma Arkadaşı 3.								1	0,765**	0,804**	0,126*	0,435**	-0,433**	0,207**
Çalışma Arkadaşı 4.									1	0,818**	0,113	0,385**	-0,394**	0,197**
Çalışma Arkadaşı 5.										1	0,098	0,466**	-0,449**	0,224**
Ast 1.											1	0,825**	0,039	-0,082
Ast 2.												1	-0,144*	0,023
İş Tatmini													1	-0,491**
İşten Ayrılma Niyeti														1

Anlamlılık Düzeyi: p* $<$ 0.05, p** $<$ 0.01

Tablo 3.35'e göre, amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları arasında, söz konusu boyutlarla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları içinde en güçlü ilişki kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma ile dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma boyutu arasındadır ($r=0,738$). En zayıf ilişki ise, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma ile kişinin itibarına yönelik yıldırma boyutu arasındadır ($r=0,407$). İş tatmini ile en güçlü ilişki içinde bulunan amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı boyutu kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma boyutu arasındadır ($r= -0,509$). En zayıf ilişki ise, kişinin itibarına yönelik yıldırma boyutu arasındadır ($r= -0,185$). Ayrıca iş tatmini ile amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı boyutları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına maruz kalma oranı arttıkça, personelin iş tatmini azalmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile en güçlü ilişki içinde bulunan amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı boyutu sosyal ilişkilere yönelik yıldırma boyutu arasındadır ($r=0,340$). En zayıf ilişki ise, 0.05 anlamlılık düzeyinde kişinin itibarına yönelik yıldırma boyutu arasındadır ($r=0,155$). Ayrıca işten ayrılma niyeti ile amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına maruz kalma oranı arttıkça, personelin işten ayrılma niyeti de artmaktadır.

Ayrıca çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları arasında, söz konusu boyutlarla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları içinde en güçlü ilişki kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma ile dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma boyutu arasındadır ($r=0,866$). En zayıf ilişki ise, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma boyutu arasındadır ($r=0,707$). İş tatmini ile en güçlü ilişki içinde bulunan çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı boyutu sosyal ilişkilere yönelik yıldırma boyutu arasındadır ($r= -0,497$). En zayıf ilişki ise, kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma boyutu arasındadır ($r= -0,394$). Ayrıca iş tatmini ile çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı boyutları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile en güçlü ilişki içinde bulunan çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen

sistematik yıldırma davranışı boyutu sosyal ilişkilere yönelik yıldırma (r=0,282). En zayıf ilişki ise, kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma boyutu arasındadır (r=0,197). Ayrıca işten ayrılma niyeti ile çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Astlar tarafından yöneltilen işe yönelik yıldırma ile kişiliğe yönelik yıldırma arasında ise, 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (r=0,825). İş tatmini ile işe yönelik yıldırma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, kişiliğe yönelik yıldırma arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir ilişki vardır (r= -0,144). İşten ayrılma niyeti ile astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise, 0.05 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki vardır (r= -0,491). Bu sonuç, yazındaki iş tatmini arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığı şeklindeki bulgular tarafından desteklenmektedir (Çekmecelioğlu, 2005, s.28; Weisberg ve Kirschenbaum, 1991, s.368).

3.6.4. İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenlerinin, Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları Üzerine Etkisi

Araştırmanın ana hipotezlerinden H₁'i test etmek amacıyla işyerinde sistemik yıldırma davranışının algılanan nedenlerinin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışının boyutları üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 3.36. İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenlerinin Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları Üzerine Etkisi

İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak	Ortalama (X)		Algılayanların t değeri	p değeri
	Algılayan	Algılamayan		
Kurumdaki aşırı iş yükü				
Amir 1. Boyut (İletişim)	10,91	10,85	-0,09	0,921
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,53	5,38	-0,47	0,639
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,46	5,58	0,57	0,569
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	4,93	5,63	2,42	0,037*
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,66	12,67	1,23	0,219
İş ortamındaki aşırı stres				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,04	10,75	-0,53	0,594
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,80	5,16	-1,93	0,049*
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,64	5,46	-0,86	0,390
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,52	5,25	-0,81	0,414
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	12,59	12,07	-0,65	0,513
Kurumdaki işlerin tekdüzeligi				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,40	10,70	-1,10	0,270
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,06	5,23	-2,02	0,025*
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,53	5,54	0,04	0,965
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,14	5,44	0,80	0,423
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	13,46	11,90	-1,70	0,090
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,33	10,62	-1,25	0,211
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,07	5,08	-2,86	0,003**
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,49	5,56	0,32	0,746
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,64	5,22	-1,24	0,215
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	12,42	12,22	-0,24	0,809
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,31	10,39	-1,68	0,094
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,74	5,10	-2,01	0,046*
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,45	5,63	0,85	0,392
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,63	5,07	-1,73	0,083
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	13,08	11,43	-2,08	0,038*
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler				
Amir 1. Boyut (İletişim)	12,17	10,12	-3,50	0,000**
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,94	5,14	-2,26	0,017*
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,60	5,50	-0,46	0,646
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,82	5,10	-2,10	0,033*
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	14,43	11,05	-4,01	0,000**
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,80	10,24	-2,78	0,005**
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,63	5,30	-0,99	0,320
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,76	5,38	-1,74	0,082
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,90	5,00	-2,55	0,007**
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	13,51	11,46	-2,47	0,011*

Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi				
Amir 1. Boyut (İletişim)	12,09	10,47	-2,62	0,010*
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,93	5,27	-1,78	0,076
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,54	5,53	-0,04	0,965
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,85	5,20	-1,72	0,085
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	13,35	11,94	-1,53	0,125
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)				
Amir 1. Boyut (İletişim)	12,00	10,44	-2,43	0,011*
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,57	5,38	-0,53	0,591
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,66	5,49	-0,74	0,460
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,73	5,22	-1,41	0,159
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	13,37	11,88	-1,69	0,092
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,93	10,42	-2,38	0,011*
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,96	5,21	-1,89	0,034*
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,97	5,35	-2,02	0,007**
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,97	5,10	-2,16	0,014*
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	13,53	11,76	-1,78	0,041*
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar				
Amir 1. Boyut (İletişim)	10,73	10,91	0,25	0,803
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,13	5,50	0,89	0,373
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,82	5,47	-1,25	0,210
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,26	5,39	0,30	0,763
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	12,64	12,22	-0,40	0,683
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,58	10,60	-1,62	0,105
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,62	5,36	-0,73	0,464
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,71	5,47	-1,03	0,303
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,70	5,24	-1,27	0,204
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	13,25	11,92	-1,51	0,131
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni				
Amir 1. Boyut (İletişim)	11,68	10,63	-1,64	0,102
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,39	5,45	0,14	0,884
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,48	5,55	0,30	0,764
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	6,17	5,12	-2,23	0,006**
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	12,41	12,26	-0,16	0,873
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü				
Amir 1. Boyut (İletişim)	12,23	10,77	-1,34	0,179
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,05	5,46	0,63	0,524
Amir 3. Boyut (İtibar)	5,35	5,55	0,48	0,632
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	5,76	5,34	-0,65	0,511
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	12,88	12,25	-0,39	0,691

Anlamlılık Düzeyi: p* < 0.05, p** < 0.01

Tablo 3.36'ya göre, olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusunun işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılanmasının, amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının tüm boyutları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusunu işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılayanların, amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ile ilgili algılarının, söz konusu faktörü sistematik yıldırmanın nedenlerinden biri olarak algılamayanlardan daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler, yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler, kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet ile olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusunun işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılanmasının, katılımcıların amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtlar çoğu zaman ve her zaman ölçüleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde, diğerlerine oranla daha sık yaşandığı görülen dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar, mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük ile mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşünün işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılanmasının, amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.37. İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenlerinin Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları Üzerine Etkisi

İşyerinde Sistemik Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak	Ortalama (X)		Algılayanların t değeri	p değeri
	Algılayan	Algılamayan		
Kurumdaki aşırı iş yükü				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	8,83	9,76	1,40	0,162
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,82	5,77	-0,14	0,886
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,32	7,58	0,64	0,519
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	9,73	10,87	1,83	0,067
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	9,74	10,43	1,00	0,318
İş ortamındaki aşırı stres				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,24	9,54	0,47	0,639
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,78	5,80	0,04	0,964
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,37	7,56	0,49	0,621
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,30	10,54	0,39	0,697
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,36	10,02	-0,49	0,619
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	10,50	9,05	-1,79	0,049*
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,38	5,59	-1,90	0,059
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	8,14	7,26	-1,71	0,048*
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,74	10,34	-0,57	0,569
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,17	9,83	-1,74	0,082
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,32	9,46	0,21	0,834
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,93	5,71	-0,57	0,569
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,41	7,52	0,26	0,793
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,52	10,39	-0,20	0,834
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,17	10,16	-0,01	0,989
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,70	9,10	-0,93	0,350
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,96	5,61	-0,96	0,334
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,68	7,26	-1,09	0,277
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,78	10,06	-1,18	0,236
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,56	9,74	-1,22	0,223
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	11,15	8,40	-3,94	0,000**
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,76	5,22	-3,78	0,000**
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	8,28	7,01	-2,86	0,001**
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	11,92	9,58	-3,44	0,000**
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,80	9,22	-3,56	0,000**
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	10,53	8,64	-2,86	0,003**
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,23	5,48	-1,99	0,042*
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,93	7,17	-1,92	0,055
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	11,58	9,65	-2,99	0,002**
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,09	9,53	-2,25	0,021*

Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	10,53	9,04	-2,01	0,043*
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,25	5,63	-1,48	0,140
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,54	7,46	-0,19	0,848
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	11,00	10,25	-1,06	0,288
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,91	9,92	-1,29	0,198
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	10,84	8,86	-2,46	0,005**
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,34	5,58	-1,90	0,058
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	8,28	7,17	-2,19	0,009**
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	11,07	10,20	-1,29	0,196
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,94	9,87	-1,43	0,153
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	10,34	9,01	-1,93	0,054
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,50	5,48	-2,33	0,009**
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,80	7,34	-1,07	0,283
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	11,64	9,92	-2,28	0,009**
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,06	9,78	-1,77	0,078
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,77	9,33	-0,53	0,593
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	5,91	5,76	-0,30	0,762
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,24	7,53	0,58	0,561
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	10,95	10,33	-0,79	0,425
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,71	10,05	-0,75	0,449
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	10,52	8,97	-2,02	0,028*
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,41	5,55	-1,84	0,032*
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,92	7,30	-1,44	0,150
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	11,11	10,17	-1,39	0,164
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	11,11	9,80	-1,77	0,077
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	9,74	9,31	-0,56	0,573
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,01	5,72	-0,67	0,498
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,77	7,39	-0,83	0,405
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	11,10	10,24	-1,21	0,227
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,70	10,01	-0,88	0,378
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü				
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	10,35	9,34	-0,79	0,426
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	6,11	5,77	-0,48	0,629
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	7,52	7,48	-0,06	0,949
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	11,11	10,39	-0,60	0,545
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	10,52	10,14	-0,28	0,773

Anlamlılık Düzeyi: p* $<$ 0,05, p** $<$ 0,01

Tablo 3.37’den yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizliklerin işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılanmasının, çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının tüm boyutları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikleri işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılayanların, çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ile ilgili algılarının, söz konusu faktörü sistematik yıldırmanın nedenlerinden biri olarak algılamayanlardan daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca kurumdaki işlerin tekdüzeliği, yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler, kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet, kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi, olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu ile mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlüğün işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılanmasının, katılımcıların çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtlar çoğu zaman ve her zaman ölçüleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde, diğerlerine oranla daha sık yaşandığı görülen kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Kurumdaki aşırı iş yükü, iş ortamındaki aşırı stres, kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler, kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler, olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar, mağdurun güçlü kişilik özellikleri ve özgüveni ile mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşünün işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılanmasının, çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.38. İşyerinde Sistemantik Yıldırma Davranışının Algılanan Nedenlerinin Astlar Tarafından Yöneltilen Sistemantik Yıldırma Davranışının Boyutları Üzerine Etkisi

İşyerinde Sistemantik Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak	Ortalama (X)		Algılayanların t değeri	p değeri
	Algılayan	Algılamayan		
Kurumdaki aşırı iş yükü				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	16,34	19,43	2,50	0,009**
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	8,59	10,46	2,38	0,018*
İş ortamındaki aşırı stres				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	16,86	19,34	2,08	0,032*
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,02	10,31	1,67	0,095
Kurumdaki işlerin tekdüzeliği				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	17,37	18,58	0,91	0,363
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,56	9,82	0,29	0,767
Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	16,32	19,37	2,39	0,011*
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	8,71	10,34	1,93	0,042*
Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	18,26	18,29	0,03	0,976
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,96	9,54	-0,54	0,586
Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	18,53	18,12	-0,34	0,731
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	10,59	9,28	-1,65	0,099
Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	19,31	17,56	-1,50	0,134
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	10,88	8,99	-2,35	0,015*
Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	16,85	18,75	0,153	1,43
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,37	9,89	0,557	0,58
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	18,92	18,02	-0,70	0,484
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	10,57	9,44	-1,32	0,186
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	18,33	18,25	-0,06	0,950
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	10,14	9,59	-0,66	0,510
Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	17,51	18,44	0,62	0,530
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	8,62	10,01	1,40	0,162
Mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	19,45	17,81	-1,28	0,198
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	10,64	9,41	-1,44	0,150
Mağdurun güçlü kişilik özellikleri (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüveni				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	18,24	18,28	0,03	0,972
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	9,48	9,84	0,40	0,688
Mağdurun özel yaşamı, dini ve politik görüşü				
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	21,58	18,03	-1,56	0,118
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	11,00	9,67	-0,87	0,382

Anlamlılık Düzeyi: p* $<$ 0.05, p** $<$ 0.01

Tablo 3.38'e göre, kurumdaki aşırı iş yükü ile kurumsal iletişim ağındaki eksikliklerin işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılanmasının, astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının tüm boyutları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca kurumdaki aşırı iş yükü, kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler ile kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabetin işyerinde sistematik yıldırma davranışının nedenlerinden biri olarak algılanmasının, katılımcıların astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtlar çoğu zaman ve her zaman ölçüleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde, işe yönelik yıldırma davranışına oranla daha sık yaşandığı görülen kişiliğe yönelik yıldırma üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

İşyerinde sistematik yıldırma davranışının algılanan nedenlerinin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları üzerine etkisini araştırmak amacıyla yapılan t-testi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, H_1 hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

3.6.5. Regresyon Analizleri

Bu kısımda işyerinde sistematik yıldırma davranışının boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ile iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

3.6.5.1. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın ana hipotezlerinden $H_{2a,b,c}$ 'yi test etmek amacıyla amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile araştırılmıştır.

Regresyon modelinin geçerliliğini test etmek amacıyla bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 belirlilik katsayısına bakıldığında, 0.01 anlamlılık düzeyinde amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutlarının çalışanların iş tatminini yaklaşık olarak %31 oranında açıkladığı görülmektedir. Çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutlarının çalışanların iş tatminini açıklama oranı yaklaşık olarak %28'dir. Astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutlarının ise, çalışanların iş tatminini yaklaşık olarak %9 oranında açıkladığı söylenebilir.

Tablo 3.39. Amirler, Çalışma Arkadaşları ve Astlar Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

	Beta	t değeri	p değeri
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları			
Amir 1. Boyut (İletişim)	-0,383	-4,95	0,000**
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	-0,180	-2,51	0,013*
Amir 3. Boyut (İtibar)	0,122	1,80	0,072
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	0,126	1,46	0,145
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	-0,236	-2,53	0,012*
$R^2 = 0,319$	$F = 22,634$	$p = 0,000$	
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları			
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	-0,328	-2,64	0,009**
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	-0,299	-3,14	0,002**
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	-0,033	-0,31	0,751
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	0,100	0,95	0,339
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	0,011	0,08	0,931
$R^2 = 0,280$	$F = 18,826$	$p = 0,000$	
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları			
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	0,492	4,58	0,000**
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	-0,550	-5,12	0,000**
$R^2 = 0,098$	$F = 13,325$	$p = 0,000$	

Bağımlı Değişken: İş Tatmini
Anlamlılık Düzeyi: $p^* < 0,05$, $p^{**} < 0,01$

Tablo 3.39'dan amirler tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışının kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma boyutunun 0.01 anlamlılık düzeyinde, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma boyutu ile dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma boyutunun ise 0.05 anlamlılık düzeyinde iş tatminini etkilediği görülmektedir. Kişinin itibarına yönelik yıldırma ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırmanın iş tatminini etkilemediği söylenebilir. Ayrıca çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışının kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma boyutu ile sosyal ilişkilere yönelik yıldırma boyutunun 0.01 anlamlılık düzeyinde iş tatminini etkilediği görülmektedir. Kişinin itibarına yönelik yıldırma, kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma ile dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırmanın iş tatminini etkilemediği ifade edilebilir. Astlar tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışının ise, işe ve kişiliğe yönelik yıldırma boyutlarının her ikisinin de 0.01 anlamlılık düzeyinde iş tatminini etkilediği görülmektedir.

İşyerinde sistematik yıldırma davranışının boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri genel olarak değerlendirildiğinde, amirler ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönündeki H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerinin kısmen desteklendiği; astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönündeki H_{2c} hipotezinin ise tamamen desteklendiği söylenebilir. İşyerinde sistematik yıldırmanın, iş tatminini azalttığı yönündeki bu bulgu, konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları (Çakır, 2006, s.57, Salin, 2003b, s.1222) ile tutarlılık göstermektedir.

3.6.5.2. İşyerinde Sistematik Yıldırma Davranışının Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın ana hipotezlerinden $H_{4a,b,c}$ 'yi test etmek amacıyla amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile araştırılmıştır.

Regresyon modelinin geçerliliğini test etmek amacıyla bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 belirlilik katsayısına bakıldığında, 0.01 anlamlılık düzeyinde amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetini yaklaşık olarak %13 oranında açıkladığı görülmektedir. Çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetini açıklama oranı yaklaşık olarak %8'dir. Astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının boyutlarının ise, 0.05 anlamlılık düzeyinde çalışanların işten ayrılma niyetini yaklaşık olarak %3 oranında açıkladığı söylenebilir.

Tablo 3.40'a göre, amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının sosyal ilişkilere yönelik yıldırma boyutunun 0.01 anlamlılık düzeyinde işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir. Diğer boyutların işten ayrılma niyetini etkilemediği söylenebilir. Ayrıca çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının sosyal ilişkilere yönelik yıldırma boyutunun 0.05 anlamlılık düzeyinde işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir. Diğer boyutların işten ayrılma niyetini etkilemediği ifade edilebilir. Astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışının işe yönelik yıldırma boyutunun 0.01 anlamlılık düzeyinde ve kişiliğe yönelik yıldırma boyutunun ise 0.05 anlamlılık düzeyinde işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir.

Tablo 3.40. Amirler, Çalışma Arkadaşları ve Astlar Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri

	Beta	t değeri	p değeri
Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları			
Amir 1. Boyut (İletişim)	0,126	1,44	0,149
Amir 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	0,223	2,76	0,006**
Amir 3. Boyut (İtibar)	-0,048	-0,63	0,526
Amir 4. Boyut (Mesleki Durum)	-0,012	-0,12	0,904
Amir 5. Boyut (Dedikodu vb.)	0,112	1,06	0,288
$R^2 = 0,137$	$F = 7,704$	$p = 0,000$	
Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları			
Çalışma Arkadaşı 1. Boyut (İletişim)	0,118	0,84	0,400
Çalışma Arkadaşı 2. Boyut (Sosyal İlişkiler)	0,263	2,45	0,015*
Çalışma Arkadaşı 3. Boyut (İtibar)	-0,042	-0,35	0,721
Çalışma Arkadaşı 4. Boyut (Mesleki Durum)	-0,040	-0,34	0,732
Çalışma Arkadaşı 5. Boyut (Dedikodu vb.)	-0,016	-0,10	0,913
$R^2 = 0,083$	$F = 4,361$	$p = 0,001$	
Astlar Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışının Boyutları			
Ast 1. Boyut (İşe Yönelik Yıldırma)	-0,314	-2,82	0,005**
Ast 2. Boyut (Kişiliğe Yönelik Yıldırma)	0,281	2,52	0,012*
$R^2 = 0,032$	$F = 4,039$	$p = 0,019$	

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti
Anlamlılık Düzeyi: $p^* < 0,05$, $p^{**} < 0,01$

İşyerinde sistemik yıldırma davranışının boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri genel olarak değerlendirildiğinde, amirler ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışlarının boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkinin olduğu yönündeki H_{4a} ve H_{4b} hipotezlerinin kısmen desteklendiği; astlar tarafından yöneltilen sistemik yıldırma davranışının boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkinin olduğu yönündeki H_{4c} hipotezinin ise tamamen desteklendiği söylenebilir. İşyerinde sistemik yıldırmanın, işten ayrılma niyeti oluşturduğu yönündeki bu bulgu, konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları (Özarallı ve Torun, 2007, s.942-943; Zapf ve Gross, 2001, s.513) ile uyumludur.

3.6.5.3. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın ana hipotezlerinden H_3 'ü test etmek amacıyla iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılırken, iş tatmini bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak kullanılmış ve basit regresyon analizi yapılmıştır.

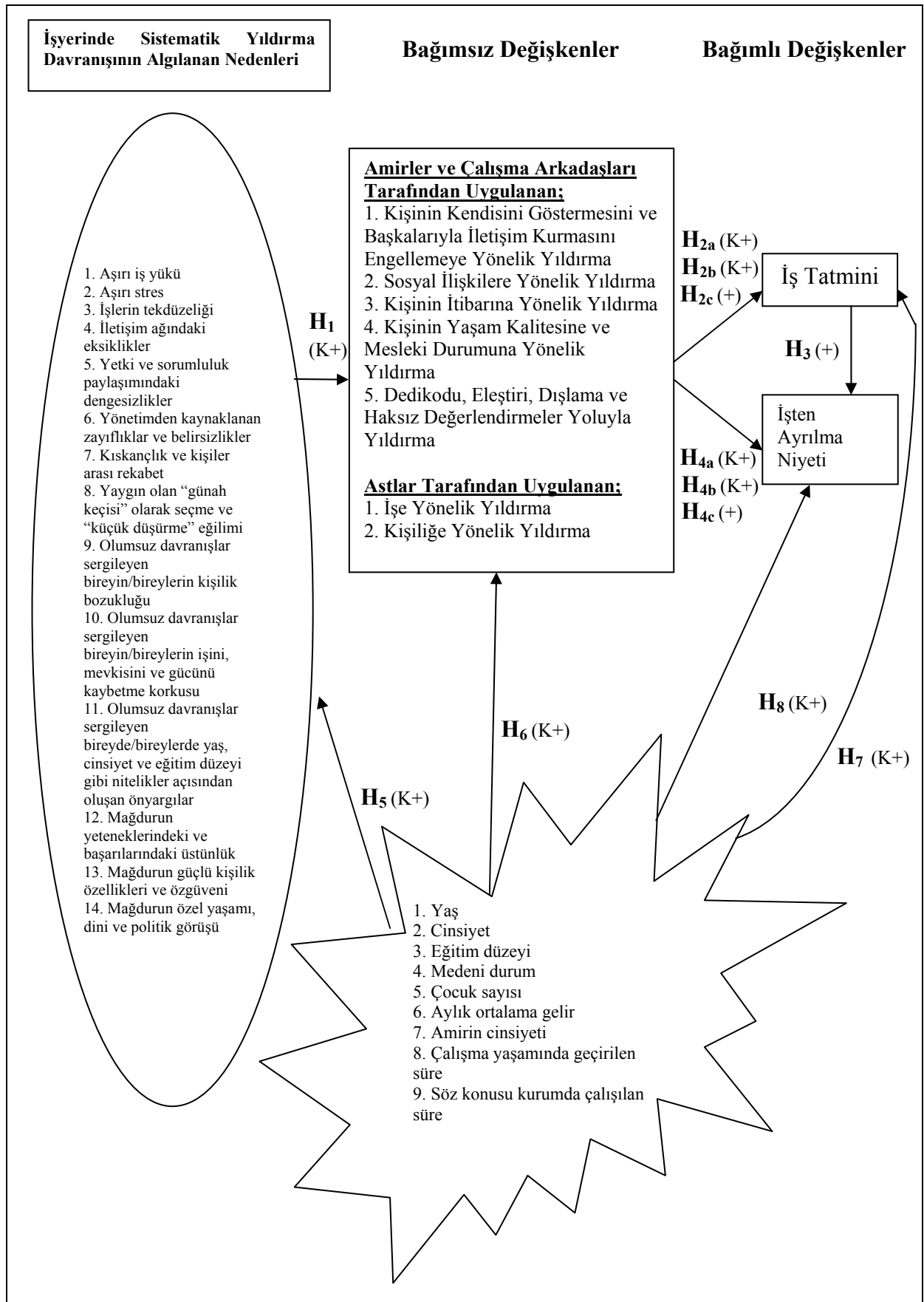
Tablo 3.41. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

				Beta	t değeri	p değeri
İş Tatmini				-0,491	-8,82	0,000**
	$R^2 = 0,241$	$F = 77,942$	$p = 0,000$			

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti
Anlamlılık Düzeyi: $p^* < 0.05$, $p^{**} < 0.01$

Tablo 3.41'den regresyon modelinin geçerliliğini test etmek amacıyla bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 belirlilik katsayısına bakıldığında, 0.01 anlamlılık düzeyinde iş tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetini yaklaşık olarak %24 oranında açıkladığı görülmektedir. Yani iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin söz konusu olduğu söylenebilir. Dolayısıyla H_3 hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir. Bu sonuç, konu ile ilgili yapılan araştırmalarda saptanan iş tatmininin düşük olmasının, işten ayrılma niyeti oluşturduğu bulgusu ile tutarlıdır (Mor Barak vd., 2001, s.629; Porter vd., 1974, s.603; Tütüncü, 2000, s.107).

Sonuç bölümüne geçilmeden önce, söz konusu araştırma kapsamında geliştirilen ana ve alt hipotezlerin, yapılan istatistiki analizler sonucunda ne derece desteklendiği Şekil 3.12'de genel olarak gösterilmiştir.



Şekil 3.12. Geliştirilen Ana ve Alt Hipotezlerin Yapılan Analizler Sonucunda Ne Derece Desteklendiğini Gösteren Araştırma Modeli

SONUÇ

Günümüzün aşırı rekabetçi çalışma yaşamında, piyasa koşullarındaki değişimlerin ve teknolojik gelişimlerin hızı baş döndürmekte, örgüt yapılarını karmaşıklarıştırmakta ve yeni yönetim anlayışlarının oluşmasını sağlamaktadır. Bu koşullar altında zamana karşı yarışmak, monotonlaşmak ve kar, verimlilik ve çıktı gibi sonuçlar bakımından en yükseğe odaklanarak çalışmak zorunda kalan personel hem kendine hem de işine yabancılaşmakta ve iş tatminsizliği duymaktadır. Dolayısıyla örgüt içinde bireyler arası güç mücadeleleri artmakta, ilişkiler bozulmakta ve arkadaşlık ruhu hasar görmektedir. Söz konusu değişimler sonucunda çalışanlar üzerindeki baskılar artmakta, kişiler birbirlerini tehdit olarak algılamaya başlamakta ve birbirlerinin ayağını kaydırmaya çalışmaktadır. Böyle bir ortamda varlığını sürdürmeye çalışan ve gittikçe mükemmelliyetçileşen örgütler ise, mevcut sorunları yokmuş gibi göstermekte, çatışmaları ortaya çıkarmaktan ve çözmekten kaçınmaktadır. Tüm bunların sonucunda örgüt kültürü zedelenmekte ve kurumda bir kaos ortamı yaratılmaktadır.

Yaşanan ekonomik krizlerin ve işsizlik gibi sorunların arkasına sığınan yönetimlerin, işini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlarına aşırı iş yüklemeleri, iş ortamında kişiler arası rekabetin artmasına, kıskançlıkların yaşanmasına ve iş stresinin yükselmesine neden olmaktadır. Böyle bir yarışma ortamında çalışmak durumunda olan bireyler, işlerini kaybetmemek, daha iyi bir pozisyon elde etmek, çalışma ortamındaki monotonluktan sıyrılıp eğlence arayışı içine girmek ya da kıskançlık, haset, basmakalıp yargılar gibi nedenlerle daha fazla emek harcayarak performanslarını yükseltmeye çalışmak yerine kendilerinden daha başarılı olan bireyleri rakip olarak görerek onların çıkardıkları iyi işleri sahiplenmekte, onları her fırsatta karalamakta, birtakım güç ve Bizans oyunları ile hedef seçtikleri kişinin ayağını kaydırmaya uğraşmaktadırlar.

Sistematik olarak uygulanmaya ve bir örgüt politikası haline getirilmeye çalışılan yıldırma davranışları işyerlerinde gittikçe yaygınlaşabilmekte ve varlığını sıklıkla hissettirebilmektedir. Ayrıca sistematik yıldırma sürecinin sonunda mağdurların iş tatmini azalabilmekte ve işten ayrılmalar söz konusu olabilmektedir. Böylece örgütlerin beşeri ve entelektüel sermaye yatırımları zarar görebilmektedir. Hayatlarının ve zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçiren, bedensel ve ruhsal açıdan tükenen günümüz çalışanları, çalışma ortamında yaşadıkları tatsızlıkları, mutsuzlukları ve huzursuzlukları ister istemez özel yaşamlarına da taşıyabilmektedirler. Dolayısıyla toplumda mutlu bireylerin varlık

gösterebilmeleri için örgütlerin, çalışma ortamının huzurunu ve çalışanlarının iş tatminini sağlamaları önem kazanmaktadır.

Bu araştırmada, Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren özel sektör kurumlarında sistematik yıldırmanın varlığını sorgulamak, bu davranışın kim ya da kimler (amirler, çalışma arkadaşları ve/veya astlar) tarafından uygulandığını saptamak, yıldırmanın algılanan nedenlerini tespit etmek, sistematik yıldırmaya maruz kalan bireylerin iş tatmininin azalıp azalmadığını ve bu kişilerde işten ayrılma niyetinin oluşup oluşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca demografik faktörlerin söz konusu değişkenler üzerine etkileri de incelenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen faktör yapısı, amirler ve çalışma arkadaşları tarafından uygulanan sistematik yıldırma davranışı için sırasıyla kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma, kişinin itibarına yönelik yıldırma, kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma ve dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma şeklinde beş faktörden oluşurken; astlar tarafından uygulanan sistematik yıldırma davranışı için işe ve kişiliğe yönelik yıldırma şeklinde iki faktörden oluşmuştur.

İşyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenlerinden birincisinin örgütsel faktörler (kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler vb.), ikincisinin sistematik yıldırma eylemcilerinin kişisel özellikleri (olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu vb.), üçüncüsünün toplumsal faktörler (kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet vb.) ve dördüncüsünün mağdurun kişisel özellikleri (mağdurun yeteneklerindeki ve başarılarındaki üstünlük vb.) olduğu sonucuna varılmıştır.

Amirler tarafından yöneltilen dedikodu, eleştiri, dışlama ve haksız değerlendirmeler yoluyla yıldırma davranışının, diğerlerine oranla daha sık yaşandığı saptanmıştır. Ayrıca amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına maruz kalma oranı düşük olmakla birlikte, en sık maruz kalınan davranışın, çaba ve başarıların haksız bir şekilde değerlendirilmesi olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma davranışının, diğerlerine oranla daha sık yaşandığı ve çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışına maruz kalma oranının da düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşları tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarından en

sık maruz kalınan, tıpkı amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışında olduğu gibi çaba ve başarıların haksız bir şekilde değerlendirilmesi olduğu görülmüştür. Astlar tarafından yöneltilen kişiliğe yönelik yıldırma davranışının, işe yönelik yıldırma davranışına oranla daha sık yaşandığı saptanmıştır.

Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren özel sektör kurumlarında çalışan lise mezunu ve üzeri eğitim düzeyine sahip personele en çok çalışma arkadaşları tarafından sistematik yıldırma davranışında bulunduğu tespit edilmiştir. Bunu amirler ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışları izlemektedir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı işyerlerinde, son bir yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde, katılımcıların %56.2 oranında sistematik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir.

İş tatmini ile ilgili ifadeler verilen yanıtların yüzde cinsinden dağılımı incelendiğinde, katılımcıların orta derecede iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca işten ayrılma niyetine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde, katılımcıların işlerinden ayrılmayı düşündükleri ancak fiili olarak işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu saptanmıştır.

Demografik değişkenlerin işyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenleri, amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu yönündeki araştırma hipotezleri kısmen desteklenmiştir.

İşyerinde sistematik yıldırma davranışının algılanan nedenlerinin, sistematik yıldırma davranışının boyutları üzerine etkisini araştırmak amacıyla yapılan t-testi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, işyerinde sistematik yıldırmanın algılanan nedenlerinin amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları üzerine etkisi olduğu yönündeki hipotezin kısmen desteklendiği görülmüştür.

İşyerinde sistematik yıldırma davranışının boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri genel olarak incelendiğinde, amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönündeki hipotez ve amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkinin olduğu yönündeki hipotez kısmen desteklenmiştir. Ayrıca iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin var olduğu saptanarak, söz konusu hipotez desteklenmiştir.

Sonuçta işyerinde sistematik yıldırma davranışının amirler, çalışma arkadaşları ve/veya astlar tarafından yöneltildiği açısından ayrılaştırılması, sistematik yıldırmanın algılanan nedenleri ve boyutları ile demografik özellikler, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin birlikte incelenmesi ve uygulamanın tarım sektöründe gerçekleştirilmesi bakımından konu ile ilgili yapılmış diğer çalışmalardan farklılık gösteren bu çalışmada, sistematik yıldırma davranışına maruz kalma oranının amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltildiği açısından ayrı ayrı ele alındığında düşük olmakla birlikte, genel olarak değerlendirildiğinde önemli oranlara ulaştığı tespit edilmiştir. Katılımcılara en çok çalışma arkadaşları tarafından sistematik yıldırma davranışında bulunduğu saptanmış, bunu amirler ve astlar tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışlarının izlediği belirlenmiştir. Ayrıca işyerinde sistematik yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin iş tatmininin düştüğü ve mağdurlarda işten ayrılma niyetinin oluştuğu tespit edilmiş olmakla birlikte, sistematik yıldırmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin düşük kaldığı görülmüştür. Katılımcıların işlerinden orta derecede tatmin oldukları ve fiili olarak işten ayrılmayı pek düşünmedikleri sonucuna varılmıştır.

Ulaşılan sonuçlar, araştırmaya katılan küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) niteliğindeki örgütlerin ve Türk toplumunun kültürel özellikleri göz önünde tutularak değerlendirildiğinde şaşırtıcı bulunmamıştır. İşyerinde sistematik yıldırma algısının amirler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yöneltildiği açısından ayrı ayrı ele alındığında düşük kalması, katılımcıların sistematik yıldırma sürecini tam anlamıyla yaşamamış olmalarına, sistematik yıldırma davranışlarına ne ölçüde maruz kaldıklarını öznel olarak değerlendirmelerine, toplumda sistematik yıldırma olgusuna önyargı ile yaklaşılmasına ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olmasına bağlı olarak, kişiler arası ilişkilerde yaşanan sorunların ne şekilde sonuçlanacağını bilinmemesinin yarattığı tedirginliğe, bireylerin mağdur pozisyonuna düşerek zayıf görünmekten kaçınmalarına ya da tepki almaktan ve sürecin sorumlusu olarak görülmekten korkmalarına bağlı olabilir. Ayrıca bireyler durumu kendilerine ve başkalarına itiraf etmekten ve işyerinde yaşanan olumsuzlukları dile getirmekten de çekiniyor olabilirler.

Konu ile ilgili yapılmış çalışmaların çoğunda (Craig, 1998, s.125; Einarsen, 2000, s.383; Jacobshagen, 2004, s.876; Özarallı ve Torun, 2007, s.941) işyerinde sistematik yıldırma davranışlarının genellikle gücü elinde bulunduran amirler tarafından yöneltildiği sonucuna ulaşılmışsa da söz konusu çalışmada katılımcılara en çok çalışma arkadaşları tarafından sistematik yıldırma davranışında bulunduğu saptanmıştır. Türk kültüründe hakim

olan paternalist (pederşahi, babacan, hami, koruyucu) yönetim anlayışı göz önünde bulundurulduğunda ve yatay ilişkilerin daha zor yönetildiği dikkate alındığında bu sonuç şaşırtıcı olmamaktadır. Ayrıca astlar tarafından uygulanan sistematik yıldırma davranışının en az düzeyde olması, güç mesafesinin uzun olduğu dikey toplulukçu kültürlerde bireylerin, amirlerini eleştirmekten (Sümer, 2000, s.79) ve üstleriyle anlaşmazlığa düşmekten kaçınmalarına (Özen, 1996, s.18) dayandırılabilir. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide koruyucu, kollayıcı, ataerkil, disiplinli, prensip sahibi, saygı duyulan ve otoritesi sorgulanmayan tatlısert bir baba figürü sergileyen üstün görevi; astı korumak ve yönlendirmek, ona yol göstermek, onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermek, sonuç yerine süreçte odaklanarak sorun çözücü olmak, çatışmadan kaçınan ve uzlaşmaya yönelen arabulucu davranışlar sergilemek, her ayrıntıyı bilecek donanıma sahip olmak, personelin sorunlarına ve sevinçlerine ortak olmak ve örgütte bir aile ortamı yaratmaktır. Bunun karşılığında da asttan beklenen, amirine kayıtsız şartsız itaat etmek ve bağlılık göstermektir. Unvanların, statülerin, makamların ve biçimselliğin ön planda olduğu, örgütsel hiyerarşinin etkisinin hissedildiği ve örgütsel güç mesafesinin uzun olduğu toplumumuzda sadakat, itaat ve teslimiyet önem taşımaktadır. Ayrıca aitlik ve ilişki kurma gereksinmesi yüksek olan, dışı kültürün göstergelerinden biri olarak ilişki yönelimlilik sergileyen toplulukçu kültürlerde, ilişkilerde şefkat, ilgi, kollama, kişisel sorunlarla ilgilenme, özel yaşamdaki sorunlara ortak olma, öznellik, dayanışma, ortak duygu ve düşünceleri paylaşma gibi faktörler ast-üst ilişkilerine de sinmiştir. Düşük sinerjili toplumlara yakın duran ülkemizde, karşı tarafın kesin kaybı pahasına sergilenen kazanma eğilimi, aynı düzeyde bulunan çalışma arkadaşları arasındaki ezici rekabetin ve kıskançlığın bir açıklaması olarak görülebilmektedir. Ayrıca yüksek ortamsal kültürün bir özelliği olarak iletişimde açıklık ve doğrudanlık yerine, dolaylı mesajlar vermenin yaygın olması kişiler arası ilişkilerde sorun yaratabilmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000, s.31-50; Özen, 1996, s.245-252; Paşa, 2000, s.239; Sargut, 2001, s.142-234; Sümer, 2000, s.79-84).

Ülkemizin sosyo-ekonomik koşulları, yeni iş olanaklarının kısıtlılığı, iş bulmanın maddi ve manevi maliyetlerinin yüksekliği ile sosyal yaşamda hakim olan kadercî tutum ve belirsizlikten kaçınma eğilimine bağlı olarak tercih edilen yaşam boyu istihdam uygulaması dikkate alındığında, çalışanlar ellerinde olanlarla yetinme psikolojisi içerisine girerek, işlerinden memnun olmaya çalışmakta, iş tatminsizliği yaşasa ve işten ayrılmayı düşünse dahi fiili olarak işini bırakmamaktadırlar. Çünkü Türk toplumu kadercî, belirlenimci (determinist) ve teslimiyetçi bir özellik sergilemekte, denetim noktasını dışarıda aramakta ve belirsizlikten

kaçınmaktadır. Bireyler yaptıkları işlerin sonuçlarını kontrol edemeyeceklerini ve kendi yazgılarını denetleyemeyeceklerini düşünerek, olacaklar için önceden plan yapmayı veya önlem almayı, ileriye yönelik planlar yapmayı ve birşeyi başarmak için koşulları gereğinden fazla zorlamayı gereksiz görmektedirler. Ayrıca örgütsel ortamda yazılı kurallara bağlı olarak hareket etmeyi ve sürekli iş güvencesini tercih etmektedirler (Aycan ve Kanungo, 2000, s.31; Özen, 1996, s.18; Sargut, 2001, s.197-228).

İnsan kaynağının odak noktaları ve en değerli sermayeleri olduğu bilincini taşımaları gereken günümüz modern örgütlerinde, insan ilişkileri konusunda daha duyarlı olunması, kişisel etik değerlerin ön plana çıkarılması ve iş ahlakı anlayışlarının geliştirilmesi önem taşımaktadır. Her ne kadar beşeri faktörün varlığı ve birbiriyle etkileşimi dolayısıyla işyerinde sistematik yıldırma olgusunun sıfırlanmasının mümkün olmadığı görülse de geliştirilecek insan kaynakları yönetimi politikaları ve yaratılacak güçlü örgüt kültürü yardımı ile işyerlerinde yaşanan sistematik yıldırma vakaları azaltılabilecektir. Bu noktada örgüt-birey uyumunun sağlanması adına işe alımlarda örgüt kültürüne uygun adayların istihdam edilmesi ve performans değerlendirme sistemi içerisinde davranış yönelimli boyutların da yer almasına özen gösterilmesi önem taşımaktadır. İşyerlerinde yaşanan ve yaşanması olası olan sistematik yıldırma davranışlarının önüne geçilebilmesi için söz konusu olgu ile ilgili farkındalık yaratmak, bilinirliği arttırmak, mücadele yöntemleri geliştirmek, karşıt politikalar oluşturmak ve olguyu hukuki bir zemine dayandırmak yönetimlere ve çalışanlara yardımcı olabilecektir. Dolayısıyla işyerinde sistematik yıldırma davranışları ile algılanan nedenlerini ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın, olgunun bilimsel olarak incelenmesi bakımından benzer çalışmaları yapacak araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aamodt M., “Technical Affairs Section”, <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html> (Erişim Tarihi: 05.03.2008).

Adams A., “Holding Out Against Workplace Harassment and Bullying”, *Personnel Management*, V.24, (1992), 38-50.

Agervold M. ve Mikkelsen E. G., “Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions”, *Work and Stress*, V.18, N.4, (2004), 336-351.

Akça B. ve İrmış A., “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, (Mayıs, 2006), 181-189.

Akıncı Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S.4, (2002), 1-25.

Aktaş M., “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Bireycilik ve Toplulukçuluğun Biçimleyici Etkisi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, (Mayıs, 2007), 832-834.

Aldemir M. C., Ataol A. ve Budak G., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2004.

Anti-Bullying Alliance, “Bystanders and Bullying: A Summary of Research for Anti-Bullying Week”, (2006), 1-9, http://www.anti-bullyingalliance.org.uk/downloads/pdf/bystanders_and_bullying.pdf (Erişim Tarihi: 23.05.2008).

Aquino K. ve Lamertz K., “A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships”, *Journal of Applied Psychology*, V.89, N.6, (2004), 1023–1034.

Arbak Y. ve Özmen Ö. N. T., “Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma”, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de*

Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Editör: Aycan Z.), 91-118, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N.21, Ankara, 2000.

Archer D., “Exploring Bullying Culture in the Para-Military Organisation”, *International Journal of Manpower*, V.20, N.1-2, (1999), 94-105.

Artun Ü., “Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi”, *Cogito*, S.6-7/Kış-Bahar, (1996), 29-36.

Asunakutlu T. ve Safran B., “Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları ve Çatışma Arasındaki İlişki”, 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, (Mayıs, 2005), 327-331.

Asunakutlu T. ve Safran B., “Bullying (Zorbalık) ve Kontrol Odağı”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, (Mayıs, 2006), 315-318.

Aycan Z. ve Kanungo R. N., “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (Editör: Aycan Z.), 25-53, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N.21, Ankara, 2000.

Ayoko O. B., Callan V. J. ve Härtel C., “Workplace Conflict, Bullying and Counterproductive Behaviors”, *International Journal of Organizational Analysis*, V.11, N.4, (2003), 283-301.

Aytaç S., Bayram N. ve Bilgel N., “Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing”, 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, (Mayıs, 2005), 333-337.

Baltaş A., “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)”, (2007), http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm (Erişim Tarihi: 27.12.2007).

Baron R. A. ve Neuman J. H., “Workplace Aggression-The Iceberg Beneath the Tip of Workplace Violence: Evidence of Its Forms, Frequency, and Targets”, *Public Administration Quarterly (PAQ)*, V.21, N.4, (1998), 446-464.

Baş T., “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C.17, S.2, (2002), 19-37.

Baykal A. N., Yutucu Rekabet: Kanuni Devri'ndeki Mobbing'den Günümüze, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Benton D. ve Halloran J., Applied Human Relations: An Organizational Approach, Prentice Hall, USA, 1991.

Bilgel N., Aytaç S. ve Bayram N., "Bullying in Turkish White-Collar Workers", Occupational Medicine, N.56, (2006), 226-231.

Bingöl D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2006.

Blaauw E., Winkel F. W., Arensman E., Sheridan L. ve Freeve A., "The Toll of Stalking: The Relationship Between Features of Stalking and Psychopathology of Victims", Journal of Interpersonal Violence, V.17, N.1, (2002), 50-63.

Bosworth K., Espelage D. L. ve Simon T. R., "Factors Associated with Bullying Behavior in Middle School Students", Journal of Early Adolescence, V.19, N.3, (1999), 341-362.

Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ., "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Doğu Üniversitesi Dergisi, C.9, S.1, (2008), 1-18.

Brodsky C. M., The Harassed Worker, Lexington, M.A.: D. C. Heath and Company, 1976.

Budak G. ve Budak G., İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2004.

Buluç B., "Yönetimde Örgütlenme Süreci", Eğitim Yönetimi Dergisi, S.4, (1996), 513-522.

Burgess C., "Gender and Salaries in Hotel Financial Management: It's Still a Man's World", Women in Management Review, V.18, N.1-2, (2003), 50-59.

Büyüköztürk Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Cammann C., Fichman M., Jenkins D., ve Klesh J., "The Michigan Organizational Assessment Questionnaire", Unpublished Manuscript, Ann Arbor, University of Michigan, 1979.

Cantisano G. T., Dominguez J. F. M. ve Galan J. A. G., "Mobbing: Its Relationships with Organizational Culture and Personal Outcomes", *Psicothema*, V.18, N.4, (2006), 766-771.

Ceylan A. ve Ulutürk Y. H., "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.7, S.1, (2006), 48-58.

Chappel D. ve Di Martino V., "Violence at Work", (Workplace Violence: A New Global Problem), *World of Work The Magazine of the International Labor Office (ILO) Report*, N.26, Ekim/Kasım-1998.

Chen C. F., "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note", *Journal of Air Transport Management*, N.12, (2006), 274-276.

Clarke J., *Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika*, (Çeviren: Z. Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul, 2002.

Cowie H., Naylor P., Rivers I., Smith P. K. ve Pereira B., "Measuring Workplace Bullying", *Aggression and Violent Behavior*, V.7, N.1, (2002), 33-51.

Coyne I., Seigne E. ve Randall P., "Predicting Workplace Victim Status from Personality", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.9, N.3, (2000), 335-349.

Coyne I., Chong P. S. L., Seigne E. ve Randall P., "Self and Peer Nominations of Bullying: An Analysis of Incident Rates, Individual Differences, and Perceptions of the Working Environment", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.12, N.3, (2003), 209-228.

Craig W. M., "The Relationship Among Bullying, Victimization, Depression, Anxiety and Aggression in Elementary School Children", *Personality and Individual Differences*, V.24, N.1, (1998), 123-130.

Crawford N., “Conundrums and Confusion in Organisations: The Etymology of the Word Bully”, *International Journal of Manpower*, V.20, N.1-2, (1999), 86-93.

Cüceloğlu D., *İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.*

Çakır B., “İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.*

Çekmecelioğlu H. G., “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrıma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.6, S.2, (2005), 23-39.

Çekmecelioğlu H., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrıma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.8, S.2, (2006), 153-168.

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

Dann S., “Workplace Bullying: Making a Difference”, *Working Women’s Centre of South Australia Inc.*, (2003), 1-115.

Davenport N., Schwartz R. D. ve Elliott, G. P., *Mobbing, (Çeviren: O. C. ÖnerToy), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.*

Davis K., *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, (Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.*

De Vos A., Buyens D. ve Schalk R., “Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity”, *Journal of Organizational Behavior*, V.24, (2003), 537–559.

De Vos A., Buyens D. ve Schalk R., “Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control”, *International Journal of Selection and Assessment*, V.13, N.1, (2005), 41-52.

Dikmen A., “Workplace Bullying/Mobbing and Its Effects on Intention to Leave the Organization”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.

Dipboye R. L., Smith C. S. ve Howell W. C., Understanding Industrial and Organizational Psychology-An Integrated Approach, Harcourt Brace College Publisher, USA, 1994.

Djurkovic N., McCormack D. ve Casimir G., “The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses”, International Journal of Organization Theory and Behavior, V.7, N.4, (2004), 469-497.

Efeoğlu İ. E., “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Adana, 2006.

Einarsen S., Raknes B. I. ve Matthiesen S. B., “Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study”, European Work and Organizational Psychologist, V.4, N.4, (1994), 381-401.

Einarsen S. ve Skogstad A., “Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations”, European Journal of Work and Organizational Psychology, V.5, N.2, (1996), 185-201.

Einarsen S. ve Raknes B.I., “Harassment in the Workplace and the Victimization of Men”, Violence and Victims, V.12, N.3, (1997), 247-263.

Einarsen S., “The Nature and Causes of Bullying at Work”, International Journal of Manpower, V.20, N.1-2, (1999), 16-27.

Einarsen S., “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, Aggression and Violent Behavior, V.5, N.4, (2000), 379-401.

Einarsen S., “Bullying at Work”, Magazine of The European Agency for Safety and Health at Work, V.5, (2002), 25-26.

Einarsen S., Hoel H., Zapf D. ve Cooper C. L., *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, London: Taylor and Francis Books Ltd., 2003.

Erdem F., *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1996.

Erdem F., “Örgütsel Yaşamda Güven”, *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Editör: Erdem F.), 153-182, Vadi Yayınları, N.179, Ankara, 2003.

Erdoğan İ., *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.

Eren E., *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.

Eren E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Ergeneli A. ve Eryiğit M., “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, V.19, N.2, (2001), 159-178.

Ergin C., “Türkiye’deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar”, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (Editör: Aycan Z.), 243-259, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N.21, Ankara, 2000.

Ertekin Y. ve Yurtsever G., “Yönetimde Narsisim Üzerine Bir Deneme”, *Amme İdaresi Dergisi*, V.34, N.3, (2001), 37-46.

European Community European Social Fund, “Bullying: A Reader for the Diploma for Connexions Personal Advisers”, (2001), 1-77, <http://www.connexions.gov.uk/partnerships/documents/Reader%20-%20Bullying.pdf> (Erişim Tarihi: 04.02.2008).

Fernandes E. ve Cabral-Cardoso C., “The Social Stereotypes of the Portuguese Female and Male Manager”, *Women in Management Review*, V.21, N.2, (2006), 99-112.

Fitz-Enz J. ve Philips J. J., İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, (Çeviren: Pınar Alp Dinç), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Fox S. ve Stallworth L. E., “Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace”, *Journal of Vocational Behavior*, V.66, (2005), 438-456.

Friday S. S. ve Friday E., “Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction”, *Journal of Management Development*, V.22, N.5, (2003), 426-442.

Friedman M. ve Rosenman R. H., “Type-A Behavior and Your Heart”, New-York: Harper and Row, (1974), 85-92.

Gill D. G., “Bullying: A New Research Enterprise?”, *Contemporary Justice Review*, V.5, N.1, (2002), 69-73.

Glover D., Cartwright N., Gough G. ve Johnson M., “The Introduction of Anti-Bullying Policies: Do Policies Help in the Management of Change?”, *School Leadership and Management*, V.18, N.1, (1998), 89-105.

Government of South Australia, “Dealing with Workplace Bullying: A Practical Guide for Employees”, (2007), 1-17, http://www.stopbullyingsa.com.au/documents/bullying_employees.pdf (Erişim Tarihi: 23.05.2008).

Groeblinghoff D. ve Becker M., “A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.5, N.2, (1996), 277-294.

Gücenmez S., “Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.

Güner A. R., “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2007.

Hancer M. ve George R. T., "Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, V.27, N.1, (2003), 85-100.

Hansen A. M., Hogh A., Persson R., Karlson B., Garde A. H. ve Orbaek P., "Bullying at Work, Health Outcomes and Physiological Stress Response", *Journal of Psychosomatic Research*, V.60, N.1, (2006), 63-72.

Healy G., Özbilgin M. ve Aliefendioğlu H., "Academic Employment and Gender: A Turkish Challenge to Vertical Sex Segregation", *European Journal of Industrial Relations*, V.11, N.2, (2005), 247-264.

Hesketh K. L., Duncan S. M., Estabrooks C. A., Reimer M., Giovannetti P., Hyndman K. ve Acorn S., "Workplace Violence in Alberta and British Columbia Hospitals", *Health Policy*, V.63, N.3, (2003), 311-321.

Ho V. T., Rousseau D. M. ve Levesque L. L., "Social Networks and the Psychological Contract: Structural Holes, Cohesive Ties, and Beliefs Regarding Employer Obligations", *Human Relations*, V.59, N.4, (2006), 459-481.

Hockley C., "Mobbing: Children the Unlikely Victims", *Workplace Mobbing Conference, Brisbane Australia*, (2004), 1-11.

Hoel H., Sparks K. ve Cooper C. L., "The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment", *Report Commissioned by the International Labour Organization (ILO), Geneva*, (2003), 1-81.

Hubert A. B. ve Veldhoven M. V., "Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.10, N.4, (2001), 415-424.

Human Rights Commission, "Dealing With Bullying In The Workplace", *EEO Commissioner's Roundtable Discussion*, (2006), www.neon.org.nz/documents/DEALING%20WITH%20BULLYING%20IN%20THE%20WORKPLACESusan.ppt (Erişim Tarihi: 26.05.2008).

Hunter S. C. ve Boyle J. M. E., "Appraisal and Coping Strategy Use in Victims of School Bullying", *British Journal of Educational Psychology*, V.74, N.1, (2004), 83-107.

Igbaria M. ve Guimaraes T., “Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants Among Telecommuters and Non-Telecommuters”, *Journal of Management Information Systems*, V.16, N.1, (1999), 147-164.

International Labor Office (ILO), “Violence on the Job - A Global Problem”, ILO Report, (1998), <http://www.worktrauma.org/research/research01.htm> (Erişim Tarihi: 20.01.2008).

İşçi E. ve Sur H., “Hastanelerin Kaynak Bağımlılığı Teorisi Açısından Değerlendirilmesi”, *Hastane Yönetimi*, V.10, N.1, (2006), 8-14.

“İşyerinde Kara Bulutlar: Mobbing”, http://www.secretcv.com/insan.php?haber_id=15 (Erişim Tarihi: 21.01.2008).

Jackson C. J., “Women Middle Managers’ Perception of the Glass Ceiling”, *Women in Management Review*, V.16, N.1, (2001), 30-41.

Jacobshagen N., “Mobbing – Ein Langer, Zermürender Prozess”, *Praxis - Schweiz Med Forum*, N.4, (2004), 873-878.

Johnston J., “Those Who Can, Do. Those Who Can’t, Bully”, *Health and Safety for Beginners*, (2004), <http://www.hsfb.co.uk/Downloads/Those%20who%20can,%20do.%20%20Those%20who%20cant,%20bully.pdf> (Erişim Tarihi: 11.05.2007).

Kağıtçıbaşı Ç., *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2004.

Kantarci K., “Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi*, İzmir, 1997.

Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M., “Kıbrıs Türk’ü ve Türkiyeli Ayırımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma: KKTC’deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, V.61, N.4, (2006), 145-176.

Karip E., *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999.

Kılıç S. T., “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006.

Kırel Ç., “Stresin Bireysel Sonuçları”, Stres Yönetimi, AÜAÖF Yayınları, Eskişehir, 1994.

Kocacık F., “Şiddet Olgusu Üzerine”, Cumhuriyet Üniversitesi (C. Ü.) İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.2, S.1, (2001), 1-7.

Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

Kök S. B., “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, (Mayıs, 2006), 433-448.

Köknel Ö., Depresyon, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992.

Köknel Ö., Bireysel ve Toplumsal Şiddet, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2000.

Lee R. ve Wilbur E. R., “Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis”, Human Relations, V.38, N.8, (1985), 781-791.

Lee D., “An Analysis of Workplace Bullying in the UK”, Personnel Review, V.29, N.5, (2000), 593-612.

Lee D., “Gendered Workplace Bullying in the Restructured UK Civil Service”, Personnel Review, V.31, N.2, (2002), 205-227.

Lewis D., “Voices in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education”, International Journal Management and Decision Making, V.4, N.1, (2003), 65-81.

Lewis S. E. ve Orford J., “Women’s Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships”, Journal of Community and Applied Social Psychology, V.15, (2005), 29-47.

Leymann H., file 00005e, The Mobbing Encyclopaedia, Bullying; Whistleblowing, Information about Psychoterror in the Workplace, Frequently Asked Questions (FAQ), Measures, LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) Questionnaire, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (leymann.se/a) (Erişim Tarihi: 09.07.2007) ve file 00005d, <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html> (leymann.se/b) (Erişim Tarihi: 09.07.2007).

Leymann H., The LIPT Questinaire-A Manual, Stockholm: Violen, 1990.

Leymann H., Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz Und Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Hamburg, 1993.

Leymann H., “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.5, N.2, (1996), 165-184.

Leymann H. ve Gustafsson A., “Mobbing at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.5, N.2, (1996), 251-275.

Luthans F., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1995.

Maines B. ve Robinson G., “The No Blame Approach to Bullying”, A Paper Presented to the British Association for the Advancement of Science, ‘Science in the World Around Us’, Psychology Section - Coping with Challenging Behaviour, (Eylül, 1994), 1-10.

Matthiesen S. B. ve Einarsen S., “MMPI-2 Configurations among Victims of Bullying at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.10, N.4, (2001), 467–484.

McCormack D., Casimir G., Djurkovic N. ve Yang L., “The Concurrent Effects of Workplace Bullying, Satisfaction with Supervisor, and Satisfaction with Co-workers on Affective Commitment Among Schoolteachers in China”, *International Journal of Conflict Management*, V.17, N.4, (2006), 316-331.

McGovney R. L. ve Irani T., “Perceptions of Job Satisfaction and Gender Roles Among Select Florida Agricultural Communication Practitioners”, *Agricultural*

Communications Documentation Center, (2005), 1-23,
<http://agnews.tamu.edu/saas/2005/mcgovney.pdf> (Erişim Tarihi: 10.06.2008).

McMahon L., “Bullying and Harassment in the Workplace”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V.12, N.6, (2000), 384-387.

Melton H. C., “Stalking in the Context of Intimate Partner Abuse: In the Victims’ Words”, *Feminist Criminology*, V.2, N.4, (2007), 347-363.

Mikkelsen E. G. ve Einarsen S., “Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.10, N.4, (2001), 393-413.

Moayed F. A., Daraiseh N., Shell R. ve Salem S., “Workplace Bullying : A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes”, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, V.7, N.3, (2006), 311-327.

Mor Barak M. E., Nissly J. A. ve Levin A., “Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis”, *Social Service Review*, December, (2001), 625-661.

Morrison R. L. ve Nolan T., “Negative Relationships in the Workplace: A Qualitative Study”, *Qualitative Research in Accounting and Management*, V.4, N.3, (2007), 203-221.

Mulinge M. M. ve Mueller C. W., “Employee Job Satisfaction in Developing Countries: The Case of Kenya”, *World Development*, V.26, N.12, (1998), 2181-2199.

Mulinge M. M., “Toward an Explanation of Cross-Sector Differences in Job Satisfaction and Organisational Attachment Among Agricultural Technicians in Kenya”, *African Sociological Review*, V.4, N.1, (2000), 55-73.

Namie G., “Research from the Workplace Bullying and Trauma Institute, U.S. Hostile Workplace Survey”, (2000),
<http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000@v.html> (Erişim Tarihi: 07.05.2007).

Namie G., “The Workplace Bullying Institute (WBI) 2003 Report on Abusive Workplaces”, WBI Survey of Abusive Workplaces, (2003), 1-17, <http://www.bullyinginstitute.org> (Erişim Tarihi: 07.05.2007).

Niedl K., “Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.5, N.2, (1996), 239-249.

Nogueras D. J., “Occupational Commitment, Education, and Experience as a Predictor of Intent to Leave the Nursing Profession”, *Nursing Economics*, V.24, N.2, (2006), 86-93.

O’Moore M., Lynch J. ve Daeid N. N., “The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland, A Country of High Economic Growth”, *International Journal of Management and Decision Making*, V.4, N.1, (2003), 82-95.

Oxford Advanced Learner’s Dictionary, Oxford University Press, 2005.

Özarallı N. ve Torun A., “Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, (Mayıs, 2007), 939-947.

Özdemir M. K., “Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri ile Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2006.

Özdevecioğlu M., “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.21, (2003), 77-96.

Özen Ş., *Bürokratik Kültür 1: Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİ), N.272, Ankara, 1996.

Özkalp E. ve Kirel Ç., *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, N.149, Eskişehir, 2001.

Özkanlı Ö. ve Korkmaz A., “Turkish Women in Academic Life: Attitude Measurement Towards Gender Discrimination in Academic Promotion and Administration”, (2000), ABAS International Conference, (2001), Quebec City, Kanada.

Öztürk Z. ve Dündar H., “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.4, S.2, (2003), 57-67.

Paşa S. F., “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri”, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Editör: Aycan Z.), 225-241, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N.21, Ankara, 2000.

Peck M. S., People of the Lie the Hope for Healing Human Evil, New York, Touchstone, 1998.

Peck M. S., Kötülüğün Psikolojisi, (Çeviren: G. Talay), Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Porteous J., “Bullying at Work – The Legal Position”, Managerial Law, V.44, N.4, (2002), 77-90.

Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T. ve Boulian P. V., “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology, V.59, N.5, (1974), 603-609.

Purcell K., “The Relationship Between Career and Job Opportunities: Women’s Employment in the Hospitality Industry as a Microcosm of Women’s Employment”, Women in Management Review, V.11, N.5, (1996), 17-24.

Quine L., “Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey”, British Medical Journal, V.318, N.7178; (1999), 228-232.

Quine L., “Workplace Bullying in Nurses”, Journal of Health Psychology, V.6, N.1, (2001), 73–84.

Rahim M. A., “A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations”, Human Relations, V.38, (1985), 81-89.

Randall P., *Adult Bullying: Perpetrators and Victims*, Routledge, London, 1997.

Rayner C., "The Incidence of Workplace Bullying", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, V.7, (1997), 199-208.

Rayner C. ve Cooper C., "Workplace Bullying: Myth or Reality-Can We Afford to Ignore It?", *Leadership and Organization Development Journal*, V.18, N.4, (1997), 211-214.

Rayner C. ve Hoel H., "A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, V.7, (1997), 181-191.

Rayner C., Sheehan M. ve Barker M., "Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work", *International Journal of Manpower*, V.20, N.1-2, (1999), 11-15.

Rayner C., "Round Two: Redefining Bullying at Work", Paper Presented as Part of a Joint Session – Workplace Abuse, Aggression, Bullying and Incivility: Conceptual Integration and Empirical Insights, American Academy of Management Meeting, (August-2002), Denver, CO.

Redhouse, *İngilizce-Türkçe, Türkçe-İngilizce Sözlük*, Sev Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1997.

Resch M. ve Schubinski M., "Mobbing-Prevention and Management in Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.5, N.2, (1996), 295-307.

Resource Center/a, "The Top 10 Explanation for Mobbing", <http://topten.org/public/AE/AE471> (Erişim Tarihi: 01.07.2007).

Resource Center/b, "The Top 10 Management Practices That Encourage Mobbing", <http://topten.org/public/AE/AE472.html> (Erişim Tarihi: 01.07.2007).

Restubog S. L. D. ve Bordia P., "Workplace Familism and Psychological Contract Breach in the Philippines", *Applied Psychology: An International Review*, V.55, N.4, (2006), 563-585.

Rezvanfar A. ve Veisi H., "Job Satisfaction amongst Agricultural Extension Personnel in Kurdistan Province of Iran", *Journal of Extension Systems*, V.22, N.1, (2006), 32-35.

Riggio R. E., *Introduction to Industrial-Organizational Psychology*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

Robbins S. P., *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall, New Jersey, 1993.

Royal College of Nursing, “Dealing with Bullying and Harassment at Work: A Guide for RCN Members”, (2005), 1-12, www.rcn.org.uk/__data/assets/pdf_file/0004/78502/001302.pdf (Erişim Tarihi: 26.05.2008).

Rusbult C. E., Farrell D., Rogers G. ve Mainous III A. G., “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”, *The Academy of Management Journal*, V.31, N.3, (1988), 599-627.

Sabuncuoğlu E. T., “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, C.7, S.2, (2007), 621-636.

Salin D., “Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.10, N.4, (2001), 425-441.

Salin D., “Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments”, *International Journal Management and Decision Making*, V.4, N.1, (2003a), 35-46.

Salin D., “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment”, *Human Relations*, V.56, N.10, (2003b), 1213-1232.

Sarıdede U., “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli, 2004.

Sargut A. S., *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayınları, Ankara, 1994.

Sargut A. S., *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001.

Savery L. K., "The Congruence Between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement", *Journal of Management Development*, V.15, N.6, (1996), 18-27.

Seifert T. A. ve Umbach P. D., "The Effects of Faculty Demographic Characteristics and Disciplinary Context on Dimensions of Job Satisfaction", *Res High Educ*, V.49, (2008), 357-381.

Selye H., *Stress Sans Detresse*, Montreal la Presse, 1974.

Schat A. C. H. ve Kelloway E. K., "The Effects of Perceived Control on the Outcomes of Workplace Aggression and Violence", *Journal of Occupational Health Psychology*, V.4, (2000), 386-402.

Shallcross L. Z., "The Pecking Order: Workplace Mobbing in the Public Sector", Unpublished Master of Public Sector Management Thesis, Griffith University, Brisbane, 2003.

Shalley C. E., Gilson L. L. ve Blum T. C., "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*, V.43, N.2, (2000), 215-223.

Singh P., Finn D. ve Goulet L., "Gender and Job Attitudes: A Re-Examination and Extension", *Women in Management Review*, V.19, N.7, (2004), 345-355.

Sinwelski S. A. ve Vinton L., "Stalking: The Constant Threat of Violence", V.16, N.1, (2001), 46-65.

Skosgtad A., Matthiesen S. B. ve Einarsen S., "Organizational Changes: A Precursor of Bullying at Work?", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, V.10, N.1, (2007), 58-94.

Soares A., "Bullying: When Work Becomes Indecent", Unpublished Manuscript, UQAM, Montreal, 2002.

Sofyalıoğlu Ç. ve Aktaş R., "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, C.7, S.1, (2001), 75-92.

Sutherland V. J. ve Cooper C. L., *Understanding Stress a Psychological Perspective for Health Professionals*, Chapman and Hall, 1990.

Sümer H. C., “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (Editör: Aycan Z.), 57-90, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N.21, Ankara, 2000.

Şahin Ü., “Hastane İşletmeciliğinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY)”, (2005), 1-13, www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/513_17.pdf (Erişim Tarihi: 23.05.2008).

Şahin N., “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Doktora Tezi*, İzmir, 2007.

Şener İ. ve Doğan B., “Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak ya da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışılan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşten Ayrılmaya Davranışına Etkisi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, (Mayıs, 2007), 179-181.

Şimşek B., “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.3, (1999), 69-86.

“Taciz, Depresyon, İstifa...”, <http://www.aktifgelisim.com/haber-duyuru/taciz-depresyon-istifa-2.html> (Erişim Tarihi: 07.02.2008).

Tanova C., “Avrupa’da Gönüllü İşten Ayrılmaya: Ayrılmaya Kolaylığı ve İstekliliği, Davranış Niyeti ve İş ile İç İç Olmanın (Job Embeddedness) Etkileri”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, (Mayıs, 2007), 94-96.

Tarhan N., *Psikolojik Savaş: Gri Propaganda*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2004.

Taştan S., “Kültürlerarası Farklılıklar, Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp> (Erişim Tarihi: 18.06.2008).

Telman N. ve Ünsal P., *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Tepper B. J., “Consequences of Abusive Supervision”, *Academy of Management Journal*, V.43, N.2, (2000), 178-190.

Terzi A. R., “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.2, (2004), 65-76.

Thomas M., “Bullying Among Support Staff in a Higher Education Institution”, *Health Education*, V.105, N.4, (2005), 273-288.

Tınaz P., *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2006.

Toker B., “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, V.8, N.1, (2007), 92-107.

Tolan B., *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1981.

Tozkoparan G., “Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, İzmir, 2004.

Tutar H., *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2004.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, N.549, Ankara, 1998.

Tütüncü Ö., “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.2, S.4, (2000), 106-120.

Unison, “Bullying at Work”, (2003), <http://www.unison.org.uk/acrobat/13375.pdf> (Erişim Tarihi: 05.12.2007).

Uzunçarşılı Ü. ve Yoloğlu N., “Mobbing/İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi”, *Öneri*, C.7, S.27, (2007), 1-8.

Ünsal A., “Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi”, *Cogito*, S.6-7/Kış-Bahar, (1996), 29-36.

Vartia M., “The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.5, N.2, (1996), 203-214.

Wasti S. A., “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, V.26, (2002), 525-550.

Weisberg J. ve Kirschenbaum A., “Employee Turnover Intentions: Implications From a National Sample”, *The International Journal of Human Resource Management*, V.2, N.3, (1991), 359-375.

Weisberg J. ve Kirschenbaum A., “Gender and Turnover: A Re-Examination of the Impact of Sex on Intent and Actual Job Changes”, *Human Relations*, V.46, N.8, (1993), 987-1006.

Weisberg J., “Measuring Workers’ Burnout and Intention to Leave”, *International Journal of Manpower*, V.15, N.1, (1994), 4-14.

Westhues K., “At the Mercy of Mob”, *Occupational Health and Safety*, V.18, N.8, (2002), 30-36.

Whitney I. ve Smith P., “A Survey of the Nature and Extent of Bullying in Junior/Middle and Secondary Schools”, *Educational Research*, V.35, (1993), 3-25.

Withey M. J. ve Cooper W. H., “Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect”, *Administrative Science Quarterly*, V.34, (1989), 521-539.

World Health Organization (WHO), “Raising Awareness of Psychological Harassment at Work”, *Protecting Workers’ Health Series*, N.4, (2003), 1-38.

Yalım D., *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Yıldırım A. ve Yıldırım D., “Mobbing in the Workplace by Peers and Managers: Mobbing Experienced by Nurses Working in Healthcare Facilities in Turkey and Its Effect on Nurses”, *Journal of Clinical Nursing*, V.16, N.8, (2007), 1444-1453.

Yüçetürk E., “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, (2002), 1-10, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 (Erişim Tarihi: 14.05.2007).

Yüçetürk E., “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?”, (2003), 1-12, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 (Erişim Tarihi: 14.09.2007).

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

Zapf D. ve Gross C., “Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.10, N.4, (2001), 497-522.

Zapf D., Knorz C. ve Kulla M., “On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.5, N.2, (1996), 215-237.

<http://www.bulliesdownunder.com> (Erişim Tarihi: 09.09.2007).

<http://bullyinginstitute.org/education/bbstudies/bullytypes.html> (Erişim Tarihi: 20.05.2008).

<http://www.bullyonline.org> (Erişim Tarihi: 12.12.2007).

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/siddet-kavram.htm> (Erişim Tarihi: 14.11.2007).

<http://www.dpi.state.wi.us/dpi/een/lea98011.html> (Erişim Tarihi: 05.09.2007).

<http://www.fairness-stiftung.de/Mobbing.htm> (Erişim Tarihi: 18.12.2007).

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1069-mobbingin-ortaya-cikis-nedenleri.html> (Erişim Tarihi: 02.06.2008).

<http://www.leymann.se/English/frame.html> (leymann.se/c) (Erişim Tarihi: 02.07.2007).

<http://www.maksimum.com/kadin/haber/49/1981.php> (Erişim Tarihi: 04.11.2007).

http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=96 (Erişim Tarihi: 31.01.2008).

<http://www.mobbing-turkiye.com/mobbing/id1.htm> (Erişim Tarihi: 10.02.2006).

http://www.purdue.edu/hr/LeadingEdition/LEdi_705_workplace_bullies.htm (Erişim Tarihi: 22.05.2008).

<http://www.safety-council.org/info/OSH/bully.html> (Erişim Tarihi: 24.05.2008).

<http://www.sexualharassmentsupport.org/Stalking.html> (Erişim Tarihi: 01.02.2008).

<http://www.uni.edu/butlera/Courses/org/msq.htm> (Erişim Tarihi: 04.01.2008).

<http://en.wikipedia.org/wiki/Aggression/a> (Erişim Tarihi: 04.02.2008).

<http://en.wikipedia.org/wiki/Stalking/b> (Erişim Tarihi: 01.02.2008).

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu



! LÜTFEN İSMİNİZİ, ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU, BÖLÜMÜ ve POZİSYONU BELİRTMEYİNİZ !

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamındaki bir akademik çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için **İSMİNİZİ, ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU, BÖLÜMÜ ve POZİSYONU** belirtmeniz istenmemektedir.

Ölçekten elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak, hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacak ve veriler toplandıktan sonra anketler imha edilecektir.

Soru formu ve içindeki kriterleri, özgürce değerlendirerek fikrinize en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. İfadeleri değerlendirirken **“olması gereken durumu değil, mevcut durumu”** dikkate almanız gerekmektedir.

Nazik katkılarınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Nilgün Anafarta
E-Mail: anafarta@akdeniz.edu.tr
nanafarta@yahoo.com
Tel: 0 242 310 19 10

Araş. Gör. Nuray Yapıcı
E-Mail: nurayyapici@akdeniz.edu.tr
nuray.yapici@gmail.com
Tel: 0 242 310 64 00

Lütfen diğer sayfaya geçiniz 

! LÜTFEN İSMİNİZİ, ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU, BÖLÜMÜ ve POZİSYONU BELİRTMEYİNİZ !

A. GRUBU SORULARI

Aşağıda kurumunuzda karşılaşılabilecek durumlarla ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Her bir ifade için size uygun olan durumu, **son 1 yıl içerisinde** ve **en az 6 aylık zaman diliminde**, ne sıklıkta yaşadığınız ile bu davranışların size karşı kim/kimler tarafından gösterildiğini belirtmeniz istenmektedir.

Söz konusu davranışları ne sıklıkta yaşadığınızı değerlendirerek, **(1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman** ölçülerine göre bu davranışların size karşı kim ya da kimler tarafından uygulandığını ilgili sütuna uygun rakam ya da rakamlarla yazınız.

Lütfen bu formu **“amirlerim”, “aynı pozisyondaki çalışma arkadaşlarım”** ve **“astlarım”** ifadelerine aşağıdaki anlamları yükleyerek doldurunuz.

Amir: Bağlı bulunduğunuz bir üst mevkideki yöneticiniz ya da yöneticilerinizdir.

Çalışma Arkadaşları: Sizinle aynı pozisyonda (düzeyde) görev yapan çalışan ya da çalışanlardır.

Ast: Size bağlı olarak çalışan kişi ya da kişilerdir.

	Amirlerim	Çalışma Arkadaşlarım	Astlarım (var ise)
1. Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.			
2. Sözüm sürekliliği kesilmektedir.			
3. İşim gereği karşılaştığım kişiler, kendimi ifade etme olanaklarımı kısıtlar.			
4. Bana bağırlı ve yüksek sesle azarlanırım.			
5. Yaptığım işler sürekli eleştirilir.			
6. Özel yaşamım sürekli eleştirilir.			
7. Telefonla rahatsız edilirim.			
8. Tehdit içeren sözler işitirim.			
9. Tehdit içeren yazılı mesajlar alırım.			
10. Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir.			
11. Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir.			
12. Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.			
13. İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.			
14. İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış 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. Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için baskı yapılır.			
22. Bir özrümlerim/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, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam.			
34. Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım.			
35. Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım.			
36. Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.			
37. Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir.			
38. İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.			
39. Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum.			
40. Özel eşyalarım ya da işverenin bana tahsis ettiği eşyalara zarar verilir.			
41. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım.			
42. İşyerimde fiziksel şiddet tehditleri alırım.			
43. Gözümü korkutmak için hafif şiddette kaba kuvvet uygulanır.			
44. İşyerimde fiziksel olarak hırpalanırım.			
45. Cinsel tacize maruz kalırım.			

! LÜTFEN İSMİNİZİ, ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU, BÖLÜMÜ ve POZİSYONU BELİRTMEYİNİZ !

B. GRUBU SORULARI

A. Grubu sorularında belirtilen davranışların size uygulanma nedenlerinden önemli bulduğunuz beş (5) tanesini işaretleyiniz.

1. Kurumdaki aşırı iş yükü	
2. İş ortamındaki aşırı stres	
3. Kurumdaki işlerin tekdüzeligi	
4. Kurumsal iletişim ağındaki eksiklikler	
5. Kurumdaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki dengesizlikler	
6. Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar ve belirsizlikler	
7. Kurumdaki kıskançlık ve kişiler arası rekabet	
8. Kurumda yaygın olan “günah keçisi” olarak seçme ve “küçük düşürme” eğilimi	
9. Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin kişilik bozukluğu (saldırganlık, düşmanlık, bencillik, korkaklık vb.)	
10. Olumsuz davranışlar sergileyen bireyin/bireylerin işini, pozisyonunu ve gücünü kaybetme korkusu	
11. Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar	
12. Yeteneklerimdeki ve başarılarımdaki üstünlük	
13. Güçlü kişilik özelliklerim (dürüstlük, güvenilirlik vb.) ve özgüvenim	
14. Özel yaşamım, dini ve politik görüşüm	
15. Diğer (belirtiniz)	

C. GRUBU SORULARI

Aşağıda yer alan şu andaki işinizin çeşitli yönlerden ne kadar tatmin edici olup olmadığını gösteren ifadeleri, **(1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Çok Memnunum** ölçülerine göre ilgili sütuna uygun rakamı yazarak değerlendiriniz.

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	
4. Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	
12. İşyeri kurallarının uygulanma şekli açısından	
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	
17. Çalışma şartları bakımından	
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi açısından	

Lütfen diğer sayfaya geçiniz ☞

! LÜTFEN İSMİNİZİ, ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU, BÖLÜMÜ ve POZİSYONU BELİRTMEYİNİZ !

D. GRUBU SORULARI

Aşağıda işe olan tutumunuzu ölçen ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin için uygunluğunu belirtirken, **(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum** ölçülerini dikkate alarak ilgili sütuna uygun rakamı yazınız.

1. Önümüzdeki yıl içerisinde aktif olarak iş aramayı düşünüyorum.	
2. İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	
3. Önümüzdeki yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım.	

E. SORU FORMUNU YANITLAYAN İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Yaşınız:
 20-30 yaş 31-40 yaş 41-50 yaş 51 yaş ve üzeri
2. Cinsiyetiniz:
 Kadın Erkek
3. Eğitim durumunuz (lütfen en son mezun olduğunuz seçeneği işaretleyiniz):
 Lise/Meslek Lisesi Ön Lisans/Meslek Yüksek Okulu Lisans Yüksek Lisans ve üzeri
4. Medeni durumunuz:
 Bekar Evli
5. Varsa çocuk sayınız:
6. Aylık ortalama geliriniz:
 500 YTL'den az
 501-700 YTL arası
 701-900 YTL arası
 901-1.100 YTL arası
 1.101-1.300 YTL arası
 1.301-1.500 YTL arası
 1.501 YTL ve üzeri
7. Amirinizin cinsiyeti:
 Kadın Erkek
8. Çalışma yaşamında geçirdiğiniz süre:
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri
9. Bu kurumda çalışma süreniz:
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

☺ **GÖSTERDİĞİNİZ İLGİ, ÖZEN VE DESTEK İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.**

**Ek 2. Amirler Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışı İçin Faktör Analizi
İle Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		%	%		%	%
1	11,624	41,513	41,513	11,624	41,513	41,513
2	2,108	7,529	49,042	2,108	7,529	49,042
3	1,604	5,729	54,771	1,604	5,729	54,771
4	1,489	5,316	60,087	1,489	5,316	60,087
5	1,158	4,135	64,222	1,158	4,135	64,222
6	0,975	3,483	67,705			
7	0,942	3,363	71,067			
8	0,832	2,970	74,037			
9	0,705	2,519	76,556			
10	0,696	2,487	79,043			
11	0,596	2,128	81,171			
12	0,573	2,046	83,217			
13	0,514	1,837	85,055			
14	0,471	1,683	86,737			
15	0,410	1,465	88,203			
16	0,375	1,340	89,543			
17	0,374	1,335	90,878			
18	0,339	1,209	92,087			
19	0,309	1,102	93,189			
20	0,302	1,078	94,267			
21	0,285	1,018	95,285			
22	0,271	0,967	96,252			
23	0,238	0,849	97,101			
24	0,202	0,721	97,822			
25	0,187	0,666	98,488			
26	0,160	0,571	99,059			
27	0,138	0,494	99,553			
28	0,125	0,447	100,000			

Ek 3. Çalışma Arkadaşları Tarafından Yöneltilen Sistemik Yıldırma Davranışı İçin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	16,695	53,855	53,855	16,695	53,855	53,855
2	1,470	4,742	58,598	1,470	4,742	58,598
3	1,250	4,031	62,628	1,250	4,031	62,628
4	1,245	4,015	66,644	1,245	4,015	66,644
5	1,152	3,716	70,360	1,152	3,716	70,360
6	0,997	3,215	73,575			
7	0,729	2,351	75,926			
8	0,721	2,327	78,253			
9	0,626	2,018	80,271			
10	0,588	1,898	82,169			
11	0,512	1,651	83,820			
12	0,487	1,571	85,392			
13	0,426	1,373	86,765			
14	0,393	1,269	88,034			
15	0,374	1,207	89,241			
16	0,358	1,155	90,396			
17	0,335	1,080	91,476			
18	0,322	1,040	92,516			
19	0,280	0,904	93,420			
20	0,264	0,851	94,271			
21	0,250	0,806	95,077			
22	0,224	0,722	95,798			
23	0,204	0,658	96,457			
24	0,182	0,586	97,042			
25	0,170	0,549	97,591			
26	0,160	0,516	98,107			
27	0,151	0,487	98,594			
28	0,147	0,474	99,068			
29	0,111	0,358	99,426			
30	0,099	0,319	99,745			
31	0,079	0,255	100,000			

Ek 4. Astarlar Tarafından Yöneltilen Sistematik Yıldırma Davranışı İçin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		%	%		%	%
1	21,318	68,769	68,769	21,318	68,769	68,769
2	1,944	6,270	75,039	1,944	6,270	75,039
3	0,933	3,011	78,050			
4	0,857	2,764	80,813			
5	0,731	2,358	83,171			
6	0,582	1,877	85,048			
7	0,518	1,671	86,719			
8	0,497	1,602	88,321			
9	0,383	1,235	89,557			
10	0,354	1,142	90,699			
11	0,308	0,994	91,692			
12	0,298	0,963	92,655			
13	0,272	0,876	93,531			
14	0,267	0,862	94,393			
15	0,247	0,797	95,191			
16	0,184	0,594	95,784			
17	0,179	0,576	96,360			
18	0,166	0,535	96,895			
19	0,149	0,481	97,376			
20	0,134	0,431	97,806			
21	0,108	0,349	98,155			
22	0,098	0,316	98,471			
23	0,093	0,299	98,769			
24	0,079	0,255	99,025			
25	0,072	0,232	99,256			
26	0,060	0,195	99,451			
27	0,051	0,165	99,616			
28	0,042	0,136	99,752			
29	0,036	0,115	99,868			
30	0,027	0,086	99,953			
31	0,014	0,047	100,000			

ÖZGEÇMİŞ



Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Nuray Yapıcı
Doğum Tarihi ve Yeri : 03.10.1984 / Korkuteli
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Aldemir-Atilla Konuk Anadolu Lisesi, Antalya
Lisans Diploması : Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, İzmir
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.,
 Antalya
Tez Konusu : İşyerinde Sistemik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve
 İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli
 Tarım Sektöründe Bir Araştırma
Yabancı Dili : İngilizce

İş Denevimi

Stajlar : Koç Holding Tat Konserve San. A.Ş. Pastavilla İşletmesi, İnsan
 Kaynakları Stajı, İzmir (2005 yaz dönemi)
 SMMM Bayram Gülşen, Muhasebe Stajı, Antalya (2004 yaz
 dönemi)
 SMMM M. Şenol Göğüş, Muhasebe Stajı, Antalya (2003 yaz
 dönemi)
Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.
 Araştırma Görevlisi, Antalya (2007-....)

İletişim Bilgileri

Adres : Altinkum Mh. 453 Sk. Dost Apt. N:6 K:4 D:5 P.K.07070
 Konyaaltı/Antalya
Telefon No : 0 242 310 64 00