

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK YILDIRMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: FARKLI
SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**SELİN SUSAN TÜTÜNCÜ
12712008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK YILDIRMA VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: FARKLI SEKTÖR
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**SELİN SUSAN TÜTÜNCÜ
12712008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK YILDIRMA VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: FARKLI SEKTÖR
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

SELİN SUSAN TÜTÜNCÜ
12712008

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 28.10.2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 15.10.2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Serdar Borkurt	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Altın DOĞAN	
	: Doç. Dr. Emel Esen	

İSTANBUL
EKİM 2019

ÖZ

PSİKOLOJİK YILDIRMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: FARKLI SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Selin Susan Tütüncü

Ekim, 2019

Bu çalışmada, çalışanların psikolojik yıldırma kavramıyla ilişkili ifadelerle yönelik algıları ve örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma farklı sektörlerde çalışan 110 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Araştırmada öncelikle Leymann'ın (1996) tipolojisi doğrultusunda Çögenli ve Asunakutlu (2014) tarafından geliştirilen psikolojik yıldırma ölçeği dikkate alınmıştır. İkinci ölçek ise örgütsel bağlılık ölçeğidir. Bu ölçek, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve Özutku (2008) tarafından ölçeğin güvenilirliği ortaya konulmuştur. Verilerin analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların psikolojik yıldırma davranışı ve boyutlarına yönelik algıları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında orta düzeyde negatif yönde ilişkiler belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Yıldırma, Örgütsel Bağlılık, Farklı Sektörler.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL INTIMIDATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH OF DIFFERENT SECTORAL EMPLOYEES

Selin Susan Tütüncü

October, 2019

In this study, the relationship between employees' perceptions of expressions related to the concept of psychological intimidation and organizational commitment is examined. The research was conducted on 110 people working in different sectors. Questionnaire was used as data collection method. In the study, firstly, the scale of psychological intimidation developed by Çögenli and Asunakutlu (2014) was taken into consideration in the typology of Leymann (1996). The second scale is the organizational commitment scale. This scale was developed by Allen and Meyer (1990) and the reliability of the scale was determined by Özutku (2008). SPSS statistical program was used to analyze the questionnaire. As a result of the research; there was a negative relationship between the perceptions of the employees about their psychological intimidation behavior and their dimensions and their organizational commitment and dimensions.

Keywords: Psychological Mobbing, Organizational Commitment, Different Sectors.

ÖN SÖZ

Birlikte çalışmaya başladığım günden itibaren vermiş olduğu akademik desteğin yanı sıra, motivasyonumu kaybettiğim her an beni sabırla cesaretlendiren, yol gösteren çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Maddi ve manevi desteklerini esirgemedi bugünlere gelmemi sağlayan, her zaman yanımda olan sevgili annem Selma Tütüncü ve babam Sefa Tütüncü'ye çok teşekkür ederim.

İstanbul; Ekim, 2019

Selin Susan Tütüncü

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. PSİKOLOJİK YILDIRMA KAVRAMI, SÜRECİ VE AŞAMALARI	3
2.1. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Kavramı.....	3
2.2. Psikolojik Yıldırma Davranışları	4
2.3. Psikolojik Yıldırmanın Tarafları	7
2.3.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar – Mobbingciler.....	8
2.3.1.1. Narsist Psikolojik Yıldırmacı	10
2.3.1.2. Hiddetli - Bağırır Psikolojik Yıldırmacı	11
2.3.1.3. İki Yüzlü Psikolojik Yıldırmacı	11
2.3.1.4. Megaloman Psikolojik Yıldırmacı	11
2.3.1.5. Eleştirici Psikolojik Yıldırmacı.....	11
2.3.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Psikolojik Yıldırmacı	12
2.3.2. Psikolojik Yıldırmacı Mağdurları	12
2.3.3. Psikolojik Yıldırmanın İzleyicileri.....	13
2.4. Psikolojik Yıldırma Süreci ve Aşamaları.....	14
2.5. Psikolojik Yıldırma Sonuçları.....	19
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	21
3.1. Örgütsel Bağlılık	21
3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	23
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	28
3.3.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı	28
3.3.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	33
3.3.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	34

3.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	34
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	35
3.5. Örgütsel Bağlılığı Arttırmaya Yönelik Çalışmalar	39
3.6. Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini İnceleyen Araştırmalar ...	40
4. YÖNTEM.....	44
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	44
4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	44
4.3. Evren ve Örneklem	46
4.4. Veri Toplama Aracı.....	46
4.5. Veri Analizi.....	47
5. BULGULAR VE YORUMLAR	48
5.1. Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	50
5.2. Psikolojik Yıldırma İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	51
5.2.1. Demografik Özelliklere Göre Psikolojik Yıldırma Algısı	53
5.2.2. Demografik Özellikler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	58
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	63
KAYNAKÇA	65
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	74

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kuzey Avrupa Ülkeleri ve İtalyan Ege Ülkelerine Uyan Psikolojik Yıldırma Aşamaları	17
Tablo 2: Cinsiyete Yönelik Bulgular	48
Tablo 3: Yaşa Yönelik Bulgular	48
Tablo 4: Medeni Duruma Yönelik Bulgular	48
Tablo 5: Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular.....	49
Tablo 6: Kıdeme Yönelik Bulgular.....	49
Tablo 7: Sektöre Yönelik Bulgular	49
Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistik Analizler	50
Tablo 9: Psikolojik Yıldırma ve Boyutları İle Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi	51
Tablo 10: Cinsiyete Göre Psikolojik Yıldırma Algısı.....	53
Tablo 11: Yaşa Göre Psikolojik Yıldırma Algısı.....	54
Tablo 12: Medeni Duruma Göre Psikolojik Yıldırma Algısı	55
Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Algısı.....	56
Tablo 14: Kıdeme Göre Psikolojik Yıldırma Algısı	57
Tablo 15: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	58
Tablo 16: Yaş ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	59
Tablo 17: Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	60
Tablo 18: Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	60
Tablo 19: Kıdem ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütlerdeki Psikolojik Yıldırma Türleri	19
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	45



KISALTMALAR

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences



1. GİRİŞ

Bireyler yaşamlarının önemli bir kısmını iş ortamında geçirmektedir. Bu durum bireylerin iş ortamında yaşamış oldukları çeşitli durum ve olayların tüm yaşantıları üzerinde etkili olmasına neden olmaktadır. Bireylerin iş ortamında yaşamış oldukları olumsuz durumlar işe yönelik algıları da olumsuz yönde etkileyecektir. Örgütlerde özellikle psikolojik yıldırma (mobbing) eylemleri çalışanların işe karşı olan tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyen en önemli olgu olarak ifade edilmektedir. Psikolojik yıldırma davranışları çalışanların performansları üzerinde olumsuz bir etki yaratırken çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı algılarını da olumsuz yönde etkileyecektir. psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalan çalışanların örgüte olan bağlılıkları zayıflayacak ve işten ayrılma niyetleri artacaktır (Akıncı ve Coşkun, 2007, 141-142).

Örgütlerde çalışan performansını etkileyen en önemli olgulardan biri örgütsel bağlılık algısıdır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yüksek olması, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmalarını sağlamakta ve bu durum örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba sarf etmelerini sağlamaktadır. Çalışanların bağlılık duygularının yüksek olması, örgütün hedeflerine ulaşması için daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır (Doğan, 2013, 67). Bu doğrultuda örgütler tarafından çalışanların bağlılık duygularının artırılmasına yönelik önemli stratejiler yürütülmektedir. Çalışanların bağlılık duygularının yükseltilmesinde özellikle insan kaynaklarının rolü büyüktür. Tüm bunlarla beraber çalışma ortamında yönetim tarafından engellenemeyen çeşitli psikolojik yıldırma davranışları, çalışanların performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir (Koçel, 2010, 351). Örgütlerde farklı biçimlerde psikolojik yıldırma davranışları ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerin bu açıdan psikolojik yıldırma davranışlarını önlemeye yönelik insan kaynakları uygulamalarını geliştirerek ilgili önlemleri alması gerekli hale gelmiştir. Böylelikle çalışanlarda örgütsel bağlılığın d a artırılabilmesi mümkün hale gelebilecektir.

Çalışma ortamında yaşanan psikolojik yıldırma gibi çeşitli olumsuz durumlar karşısında çalışanın işe gelme isteğinin azalması, yeni iş imkanlarını arama isteği artacaktır. Bu durum çalışanın örgüte yönelik bağlılığını zayıflatacaktır. Bu açıdan örgütteki olası psikolojik yıldırma davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bu ilişkinin araştırıldığı çalışma, giriş ve sonuç bölümleriyle birlikte altı bölümden oluşmaktadır. Tez çalışmasının ikinci bölümünde psikolojik yıldırma kavramı, süreci ve aşamalarına yer verilmiştir. Bu doğrultuda psikolojik yıldırma kavramı tanımlanmış, kavramın oluşum süreci aktarılmış, ardından da sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Burada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınmış, örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli sınıflamalara yer verilmiş ve örgütsel bağlılığın sonuçları ile örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik çalışmalar ifade edilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma sorunsalına ilişkin metodolojik kısım açıklanmıştır. Bu kısımda; araştırma modeli, hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve veri analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Beşinci bölümde ise psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Sonuç ve öneri bölümünde, araştırma sonuçları daha önce yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak benzer ve farklı yönleri değinilmiştir. Böylece psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler daha net bir şekilde özetlenmiştir. Ayrıca sonraki çalışmalar için öneriler ortaya konulmuştur.

2. PSİKOLOJİK YILDIRMA KAVRAMI, SÜRECİ VE AŞAMALARI

2.1. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Kavramı

Psikolojik yıldırma ya da günümüzde daha çok bilinen adıyla mobbing kavramının İngilizce kökeni “Mob” sözcüğünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü aşırı şiddet ile ilişkili ve yasalara aykırı olan kabalık anlamında ifade edilmektedir. Günümüzdeki anlamıyla psikolojik yıldırma kavramı, iş ortamında çalışanların maddi veya manevi olarak zarara uğramalarına neden olan çeşitli psikolojik şiddet eylemleri olarak ifade edilmektedir (Koç & Bulut, 2009, 65). Farklı bir ifadeyle psikolojik yıldırma, çalışanların ve örgüt yönetiminin kabullendiği kaba davranışlarla süreç içinde gelişim gösteren bir durum olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte psikolojik yıldırma davranışlarındaki artışın genel olarak örgütlerde fark edilmediği de ifade edilmektedir (Einarsen, 2000, 379). Ancak yapısal olarak psikolojik yıldırma eylemlerinin örgüt içinde belli bir düzen dahilinde yürüdükleri gözlemlenmektedir. Bu yönüyle psikolojik yıldırma eylemleri örgüt içinde sistemli bir şekilde sürdürülen duygusal saldırı ve yıpratma şeklinde olarak belirtilmektedir. Örgütlerde özellikle bazı kişiler tarafından hedef alınan kişilere yönelik uygulanan psikolojik yıldırma eylemleri bireysel ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Ertureten, 2013, 206).

Bireysel ve örgütsel performansa zarar veren psikolojik yıldırmanın, örgütsel faaliyetler kapsamında ortaya çıkmasında kişisel ve örgütsel niteliklerin ön plana çıktığı ifade edilmektedir. Bu açıdan söz konusu niteliklerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Kündeş, 2019, 18-20):

- *Kişiliksel Nitelikler;*
 - Psikolojik Yıldırmaya Uğrayanın Kişiliği: İyi mesleki becerileri olan, yaratıcı, kendilerini işlerine adayan bireyler genel olarak mağdur olmaktadır. Bununla birlikte yeni gelen, yalnız ve sakin kişiler mağdur olabilmektedir.

- Psikolojik Yıldırma Yapanın Kişiliği: Yanlışıları, eksikleri ve güven eksikliği olan bireyler olabilmektedir. Bununla birlikte narsist, önyargılı ve duygusal, ben merkezci, sadist kişiliği olan bireyler psikolojik yıldırma olabilmektedir.
- *Örgütsel Nitelikler;*
 - Psikolojik yıldırmanın örgüt içinde disiplinin kurulmasında, reflekslerin oluşmasında ve verimliliğin artırılmasında bir araç olarak ele alınması,
 - İnsan kaynakları maliyetlerinin en düşük seviyeye indirilmesi,
 - Örgütteki hiyerarşik yapının oldukça fazla olması,
 - Örgütte“kapalı kapı” politikasının uygulanıyor olması,
 - İletişim kanallarının zayıf olması,
 - Liderliğin yetersiz olması,
 - Çatışma çözme becerilerinin zayıflığı ve şikayet işlemleri veya çatışma yönetiminin yetersizliği
 - Günah keçisi bulma anlayışının fazla olması,
 - Takım çalışmasının oldukça düşük seviyede veya hiç olmaması,
 - Örgüt içi değişim eğitime verilmesi gereken önemin verilmemesi.

Hem örgütsel hem kişisel niteliklere bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik yıldırma nedenlerinin anlaşılması açısından pek çok farklı kriterin değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Psikolojik yıldırmanın yalnızca tek bir bakış açısıyla ele alınmasının bu kavramın ortaya çıkmasının anlaşılması açısından yararlı olmayacağını belirtmek mümkündür (Rai ve Agarwall, 2017, 247; Dumitru, vd., 2015, 66).

2.2. Psikolojik Yıldırma Davranışları

Psikolojik yıldırma davranışlarının belirlenmesi, örgütsel süreçlerin aktif olarak yürütülebilmesinde önemli olarak görülmektedir. Psikolojik yıldırma davranışlarının tespit edilmesine yönelik olarak yürütülmekte olan çalışmaların temelinde, mağdurun görüşleri üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır (Yavuz, 2007, 6). Bu durum psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik olarak yapılacak kapsamlı değerlendirmeleri sınırlandırmaktadır (Ören, 2007, 72; Branch, 2013, 281). Psikolojik yıldırma eylemleri sistemli olarak sürdürülmekte ve mağdurun iş ve yaşam kalitesi olumsuz yönde etkilenmektedir. Mağduru hedef olan davranışlar, bir

kişi veya bir grup tarafından yapılabilir. Özellikle mağdurun işi bırakmasına yönelik davranışlar ön plana çıkmaktadır (Ertureten, 2013, 206). Bu durum psikolojik yıldırma davranış tespitini önemli hale getirmektedir.

Psikolojik yıldırma davranışlarının belirlenmesinde temel olarak beş başlık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Temel olarak ele alınan başlıklar şu şekildedir (Leymann, 1996, 171; Vartia, 2003, 10-11):

- Kişiler arasında anlaşmazlık ile başlayan süreç, zaman içinde çatışmalara dönüşebilmekte ve bu durum psikolojik yıldırma eylemlerinin başlangıcı olabilmektedir.
- Fiziksel saldırı durumunun söz konusu olması veya agresif durumlar, psikolojik yıldırma eylemlerinin başladığının temel bir göstergesi olabilmektedir.
- Psikolojik yıldırma eylemlerinde yönetimin tutumu önemlidir. Yönetimin psikolojik yıldırma eylemlerinde hatalı veya yanlış yaklaşımları, eylemlerin daha fazla büyümesine neden olabilmektedir.
- Yönetimin çatışmalara yönelik değerlendirmelerinde yanlış algıya sahip olması, mağdurun daha fazla zarar görmesine neden olabilir.
- Psikolojik yıldırma eylemlerinden ciddi zarar gören birey işten ayrılma sonrasında stres sonrası travma bozukluğu yaşayabilir. İşten ayrılan birey için yaşam standartlarını tekrar sağlayabilmek zor olmaktadır.

Psikolojik yıldırmaya yönelik olarak bireylerin genel tutum ve davranışlarının değerlendirilmesinde temel olarak ele alınan ana kriterler ve alt kriterler aşağıda sıralanmıştır (Fındık, 2013, 5):

- *Bireyin örgüt içindeki davranışları sınırlandırılarak kendisini göstermesi engellenmektedir:*
 - Üstler tarafından çalışanın davranışları sınırlandırılmakta ve çeşitli davranışlarına engel olunmaktadır.
 - Çalışanın iş ortamındaki söz hakkı hiçe sayılmakta ve ifadeleri sürekli olarak eleştirilmektedir.
 - Kişi örgüt içinde sürekli olarak azarlanmaktadır.
 - Kişi, başka kişilerin çeşitli sözel tehditlerine maruz kalmaktadır.

- Kişinin ilişkilerinde çeşitli imalar ön plana çıkarılarak kişinin iletişim ve etkileşim kurmasının önüne geçilmektedir.
- *Kişilerin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar:*
 - Mağdur olan kişiyle iletişimden kaçınılması
 - Mağdurun başka kişilerle iletişim kurmasının engellenmesi
 - Mağdurun meslektaşları ile iletişim kurmasının engellenmesi
 - Mağdura yokmuş gibi davranılması
- *Kişinin itibarına zarar verebilecek davranışlar:*
 - Mağdurun olmadığı zamanlarda arkasından ona zarar verebilecek davranışlarda bulunulması
 - Mağdurun gülünç duruma düşürülmesi
 - Mağdurun psikolojik olarak zayıf görülmesi ve daha fazla baskı yapılması
- *Kişinin mesleki durumuna ve yaşam kalitesine zarar verebilecek davranışlar:*
 - Mağdurun mesleğine uygun bir iş tanımının yapılmamış olması
 - Mağdura istemediği ve anlamsız işlerin verilmesi
 - Mağdura becerilerinin sınırlı kalabileceği görevler verilmesi
- *Kişinin sağlığını tehdit edebilecek davranışlar:*
 - Mağduru fiziksel olarak yorabilecek işler verilmesi
 - Mağdura yönelik fiziksel şiddet tehdidinde bulunulması
 - Mağdura yönelik şiddet eylemleri ile mağdurun korkmasının sağlanması
 - Mağdura fiziksel olarak zarar verilmesi
 - Mağdura cinsel tacizde bulunulması

Psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişiler, fiziksel ve psikolojik yıpranmalara uğramaktadırlar. Bu açıdan iş hayatında psikolojik yıldırma kavramı çalışanların psikolojik ve fiziksel durumları kapsamında önemli etkiler bırakmakta olan bir sorun olarak ele alınmaktadır. Psikolojik yıldırma davranışı sergileyen kişiler genellikle hedefte olan bireyi suçlama, onun yeteneklerini sorgulama, onu eleştirmeye yönelirken sürekli ona zarar vermeye ve onu küçük düşürmeye çalışarak onu örgütten uzaklaştırmaya çalışmaktadırlar. Psikolojik yıldırma davranışı sergilemekte olan tacizciler, yıldırmaya teşebbüs ettikleri bireyleri diğer kişiler önünde övermiş

gibi davranmaktayken, çeşitli imalı ve kötü niyetli davranışlar sergileyerek belli sonuçlar almaya çalışırlar (Sloan, 2010, 88).

Psikolojik yıldırma davranışlarının ortaya çıkabilmesinde çeşitli nedenler etkili olabilmektedir. Burada hem psikolojik yıldırma kurbanının sessiz, sakin bir karakterinin olması, başarılı olması, ilgi çekmesi gibi unsurlar etkili olabilmekle beraber psikolojik yıldırma uygulayan tarafın kıskanç olması, kendine olan güveninin düşük olması, kendi eksikliklerini kapatma isteğinde olması gibi unsurlar etkili olmaktadır. İfade edilen çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik yıldırma davranışları çalışanlarda ruhsal ve fiziksel sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum çalışanların hem iş hem de sosyal hayatlarını olumsuz biçimde etkileyebilmektedir (Lutgen, 2010, 49-50; Power, 2013, 375).

2.3. Psikolojik Yıldırmanın Tarafları

Örgüt içerisinde yaşanan psikolojik yıldırma sürecinde bulunanların bireysel özellikleri, psikolojik yıldırmaya maruz kalma sebepleri, psikolojik yıldırma uygulama ve diğer çalışma arkadaşlarının tutumlarına bu kısımda değinilecektir.

Örgütlerde psikolojik yıldırma davranışlarının tek ya da belirgin bir nedeni bulunmamaktadır (Goodboy vd., 2017, 2). Psikolojik yıldırma süreci içinde üç tane insan grubundan bahsetmek mümkündür (Tınaz, 2008, 36):

- Psikolojik Yıldırmayı Uygulayanlar
 - Saldırganlar
 - Zorbalar
 - Tacizciler
- Psikolojik Yıldırma Mağduru Olan Kimseler
 - Hedefler
 - Kurbanlar
- Psikolojik Yıldırmayı Gözlemleyenler

Aşağıda alt başlıklar halinde psikolojik yıldırmanın tarafları hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

2.3.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar – Mobbingciler

Kavramın zihinde çağrıştırmış olduğu gibi, psikolojik yıldırmanın içeriğinde şiddet, zarar verme ve zorbalık yatmaktadır. Bu tarzdaki hal ve hareketleri uygulayan bireyin kişilik itibarıyla şiddete eğilimli olması, zorba ve zarar vermekten çekincesi olmayan bir yapıya sahip olması anlamına gelmektedir.

İlgi açlığı bulunan, zayıf kişilikli insanlardır ve sürekli olarak başkaları tarafından övülmek ve takdir edilmek isterler. Kendilerine büyük bir hayranlık beslerler ve bu nedenle de her çeşit özel muameleye aç vaziyettedirler. Bu beklentilerini karşılayamayan ya da karşılamak istemeyen kişilere karşı da acımasız ve saldırgan bir tutum gösterebilirler. Suçlayıcı ve yargılayıcı bir tavırları bulunmaktadır. Fazla kontrolcüdürler ve kendi kontrollerinin dışında bir şeyin olmasına izin vermek istemezler. Korkak bir yanları vardır ve iktidar olmaya açtırlar. Kendi isimleri ve konumları konusunda korku duyarlar ve güvensizlik yaşarlar. Empati kuramazlar. Diğer insanların başarılarını kıskanırlar ve değerlerine özenirler. Eleştirilmeye asla açık değildirler, başkalarının onları yenmesi durumunda gereksiz bir öfke, kin ve kırgınlık hissedebilirler. Düşmanlık hislerini beslerler. Düşman bulma konusunda ise bir zorluk yaşamazlar. Düşmanlarının güçlü olmasını istemezler (<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>, 2017). Psikolojik yıldırma uygulayıcılarının bu sürece farklı sebeplere bağlı olarak yönelindiklerinin ifade edilmesi mümkündür. Psikolojik yıldırma uygulama sebepleri arasında; duygusal zekâdan yoksun olma, korkak olma ve insani değerleri barındırmama gibi etmenler sayılabilir. Bunların yanı sıra aşağıda başka nedenleri de görmek mümkündür (Çobanoğlu, 2005, 33):

- Emek verdiği ve zor elde ettiği mevkisini kaybetmeye olan korku
- Patronların ellerinde olan yetkiye dayanarak güçlerini arzu ettikleri gibi kullanmaları
- Hırslı olan insanların, kazanmak için herkesi ve her şeyi yok sayabilmeleri
- Can sıkıntısı içerisinde bir zevk arayışı içinde olmaları
- Bir kuralın baskı kurularak kabul ettirilmesi
- Kişilik bozukluğunun var olması

Farklı bir çalışmada bireyleri psikolojik yıldırmaya yönlendiren sebepler ise şu şekilde ifade edilmiştir (Kündeş, 2019, 14):

- Birini grup veya topluluk kurallarını kabul etmeye zorlamak: Aktarılmak istenen düşünce ve görüşü kabul etmezlerse kabul görmeleri mümkün değildir.
- Düşmanlıktan hoşlanmak: Birey hoşlanmadığı bireyden arınabilmek adına o bireye psikolojik yıldırma uygulamayı istemektedir. Burada bireyin herhangi bir öğeden rahatsızlık hissetmesi yeterli olmaktadır.
- Can sıkıntısı için zevk arayışı: Bazı bireyler başkalarına uygulamış oldukları işkence ve psikolojik yıldırma uygulamadan zevk almaktadır.
- Önyargıları pekiştirmek: Bireyin ırkı, dini, dili veya bir gruba üyeliği hoş karşılanmayabilmektedir. Bu durum ise bireyin ilk tanışma ile birlikte kötü fikirlerle karşı karşıya kalabilmesine sebep olabilmektedir.
- Sahip olmadıklarının acısını çıkarmak: Etraflarındaki insanların mutluluğunu istemeyen bireylerin büyük bir bölümü kendileri de mutlu olmamaktadır. Bu nedenden dolayı kendindeki hataları veya eksiklikleri psikolojik yıldırma üzerinden başkalarının hissetmesini arzu ederler.
- Bencillik: Kendi hatalarını görmemezlikten gelen bireyler psikolojik yıldırma ile diğerlerinin hatalarını arar ve bu hataları ortaya çıkarmaya çalışırlar. Bunu yaparak karşılarındaki bireyleri aşağılamak isterler. Bu bireylerin empati yetenekleri pek gelişmemiştir.

Görüleceği gibi bireyin psikolojik yıldırma davranışlarının altında yatan sebepler kendi kişiliğinde yer alan niteliklerden ileri gelmektedir. Bu problemleri çözemeyen kendi ile devamlı olarak çatışma içerisinde olan birey, tehlike olarak görmüş olduğu veya görmek istediği diğer bireyi ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bu durumu da o bireyi etik veya ahlaki olmayan bütün davranışlara maruz bırakarak sağlamak ister. Eğer ki karşısında yer alan kişi güçlü bir yapıya sahipse, öncelikle onu zayıflatabilmek için birçok yalana başvurur. Arkasından yalan dedikodular çıkarır ve karalamaya çalışır. Bu sayede bireyi psikolojik olarak yaralar ve direnç gösteremez duruma getirmeye başlar. Mağdur ya teslim olacaktır ya da psikolojik yıldırma uygulayanın baskısına isyan edecek ve işten atılacaktır.

Psikolojik yıldırma davranışlarını sergilemenin sebepleri tek bir başlık içinde belirlenemeyeceği gibi uygulayıcıları tek bir başlık altında anlatabilmek mümkün olmamaktadır. Bu kısımda literatürde sıklıkla bahsedilen psikolojik yıldırma türlerine değinilmiştir:

- Narsist Psikolojik Yıldırma
- Hiddetli - Bağıran Psikolojik Yıldırma
- İki Yüzlü Psikolojik Yıldırma
- Megaloman Psikolojik Yıldırma
- Eleştirici Psikolojik Yıldırma
- Hayal Kırıklığına Uğramış Psikolojik Yıldırma

2.3.1.1. Narsist Psikolojik Yıldırma

Narsisizm ifadesi Freud'un oldukça üstüne düştüğü ve zaman zaman üstüne yazılar yazarak geliştirmeye çalıştığı bir kavram olmuştur. "On Narcissism: An Introduction" isimli yazısında narsisizmi cinsel gelişimin bir parçası olarak düşünmüştür. Bir kişilik türü olarak narsisizmden bahsetmesi ise 1931 senesinde gerçekleşmiştir. Freud'a göre bu bireyler; libidinal yani cinsel içgüdüleri olan insanlardır, temel ilgi ve alakaları kendilerini koruma içgüdülerine dayanmaktadır. Liderlik rolünü üstlenmek için büyük bir eğilime sahip olduklarını belirtmiştir (Freud, 1957, 68-70).

Bu kişilik türüne sahip olan bireyler, kendi acılarını ve aslında reddetmiş oldukları iç çatışmalarını, bir başkasına devrederek denge kurmak için uğraşan kişilerdir. Bu grubun içerisinde yer alan kişiler kendilerini oldukça büyük bir güç, engin bir zeka, oldukça kusursuz ve mükemmel bir güzellik olarak görürler ve her şeyi yalnızca kendilerinin hak ettiğine inanırlar (Günel, 2010, 37).

Narsist bireyler kendilerini fazla önemli görürler ve sıradan bir insan yerine konmaktan korku duyarlar. Kendilerinin özel olduklarını kanıtlamak ve gösterebilmek adına da büyük bir çaba sarf ederler. Temel olarak özelliklerinden bahsetmek gerekirse (Tarha, 2003, 156);

- Kendilerinin önemli olduğuna ilişkin olarak büyüklük hislerini barındırırlar, başarı ve becerilerini abartarak yansıtmayı severler.
- Kendilerini dünyanın en özel ve önemli olayı olarak görürler ve daima saygı görmeyi isterler.
- Eleştirilmeyi sevmezler ve bu konuda aşırı duyarlıdırlar. İyi olmaları yönünde yapılan eleştiriye bile tahammülleri yoktur.
- Öfke, kin ve kıskançlık duygusu içerisindeyler. Acıma ve affetme gibi hisleri kendi çıkarlarına göre hissetmektedirler ve ona göre kullanırlar.

2.3.1.2. Hiddetli - Bağıran Psikolojik Yıldırmacı

Bu kişilik türüne sahip olan kişiler, içlerinde yer alan öfkeyi dindiremedikleri ve sorunlarıyla başa çıkmayı beceremedikleri için başkalarını eleştirmeyi ve onları aşağılamayı tercih ederler. Bireylerin duygularını ve fikirlerini aşağılamaya çalışırlar (Tınaz, 2006, 19). Fevri olarak hareket etme meyili içerisindeydirler. Duygularında bulunan değişmeler ve sergilemiş oldukları gereksiz öfke fışkırımları diğer çalışanların sınırlarını bozmak için birebirdir. Bencildirler ve diğer insanların ihtiyaçlarının önemli olduğunu düşünmezler. Huysuz ve sinirli tavırlarıyla işyerini çekilmez bir duruma getirebilirler. Yapmış oldukları mimikler ve jestler yüzünden çevrelerinde bulunan insanları yıpratırlar. Böyle bir kişinin karşısında psikolojik yıldırmaya maruz kalmamak neredeyse imkansız bir durumdur (Tınaz, 2006, 72).

2.3.1.3. İki Yüzlü Psikolojik Yıldırmacı

Bu kişilik türüne sahip olan psikolojik yıldırmacılar, örgütsel şema içerisinde sürünerek yukarı çıkmaya çalışırken, aşağıda kalanlar için farklı oyunlar planlarlar. İki yüzlü şöhretlerini kendi lehlerine olacak şekilde, diğer insanları karalayarak kazanırlar. “Böl ve yönet” politikası uygulayarak dedikodular ve türlü oyunlar oynayarak iş arkadaşlarının ayaklarını kaydırmaya çalışırlar. Mağdurun argümanını inanılmaz duruma getirirken, kendisine inandırma konusunda oldukça büyük avantajları elinde tutarlar (Akgeyik, 2009, 123).

2.3.1.4. Megaloman Psikolojik Yıldırmacı

Kendilerini herkesten üstün görmeye bayılırlar. Kendilerine olan güvensizliklerini diğer insanlara karşı nefret, kıskançlık ve saldırganlık olarak yansıtırılar. Bu kişilere göre bütün kaynakların kontrolü kendilerindedir. Uydurmuş oldukları kurallara herkesin uymasını beklerler (Tetik, 2010, 84).

2.3.1.5. Eleştirici Psikolojik Yıldırmacı

Sürekli olarak yanlış aramakta olan, diğer çalışanlara söylenmeye çalışan ve memnun kalmayan bir tavır içerisindeydirler. Bütün olayları olumsuz olarak görürler, yapılan işlerdeki en küçük yanlışları veya eksikliği abartırlar, bütün çalışmayı değersiz olarak görürler ve öyle yansıtırılar. Kişilerin çalışma isteklerini kırma konusunda kimse onlarla yarışamaz. Bu insanların tatmin edilmesi ve onlardan övgü duyulması mümkün olmamaktadır (Arsan, 2008, 37).

Çalışanlar yapmış oldukları işin tekrardan beğenilemeyeceği ya da sürekli hata ve kusur aranacağını düşünerek korku içerisine girerler. Bu stres durumu da örgüt ortamını oldukça kötü etkilemektedir.

2.3.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Psikolojik Yıldırımacı

Normal yaşamlarında karşılaşmış oldukları başarısızlıkların, mutsuzlukların ve eksik yanların neden olmuş olduğu bütün negatif yönlü hislerin ve durumların etkilerini çalıştıkları yere ve iş arkadaşlarına yansıtmaya çalışırlar. Bütün bu olumsuz olayların yalnızca kendilerinin başına geldiğine inanırlar (Arsan, 2008, 37).

2.3.2. Psikolojik Yıldırımacı Mağdurları

Mağdurlar kelime itibarıyla; haksızlığa uğrayan kimseler olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik yıldırma süreci içerisinde, bu davranışa maruz kalmış olan kişileri belirtmekle beraber, literatür içerisinde çoğunlukla mağdur ifadesi kullanılmıştır. Ancak bu kişileri psikolojik yıldırma kurbanı olarak da görmek mümkündür.

İşyerinde çoğunlukla çalışkan ve dürüst olan bireyler hedef olarak gösterilirken yapmış oldukları hatalarla ve uyumsuzluklarla diğer bütün çalışanları da olumsuz olarak etkilemektedirler (Tınaz, 2006, 43). Ancak psikolojik yıldırmaya her uğramış olan kimse gerçek bir mağdur değildir. Bunu ayırmak müdahalenin doğru olabilmesi açısından oldukça önemlidir. Üç tipteki mağdurdan bu aşamada söz etmek mümkün olmaktadır (Poussard ve Çamuroğlu, 2009, 80):

- Gerçek Mağdurlar: Psikolojik olarak kırılgan bir yapıya sahiptirler ve kendilerine olan güvenleri tam değildir. Hayır diyemezler ve içine girdikleri çatışmayı durduramazlar ve her zaman kaybederler.
- Mağduriyeti Fazla Abartılı Hissedenler: Bu başlıkta bulunan mağdurlar, iş yerinde herhangi bir baskı, otorite ve buna benzer herhangi bir şeyi psikolojik yıldırma olarak görmektedirler. Bu grupta yer alan kişiler, çoğunlukla kendilerini dünyanın merkezi olarak görürler ve dış dünyayı da bir tehditmiş gibi görme eğilimi içerisindeyler. Aslında bu grupta yer alan insanlar için mağduriyet bir nevi savunma mekanizmasıdır. Gelecekte zarar görmemek için şimdiden mağdur olduklarını düşünürler.
- Stratejik Amaçlarla Mağdur Olarak Görülmek İsteyenler: Maruz kalınan durumun abartılması sağlanarak, durumun fazla büyütülmesiyle kendileri

lehine bir durum oluşturmaya amaçlayan gruptur. Bu tipteki insanlar aslında kendilerini ve durumları olduklarından farklı yansıtarak kendi amaçları için kullanmaya çalışırlar. Yakındıkları durumdan aslında acı çekmedikleri ve günlük yaşamlarına kolayca devam ettikleri görülür. Bu kişiler yasaların açıklarından ve organizasyon içindeki haklardan yararlanmak için bu tarz stratejiler uygulamaya çalışırlar (Poussard ve Çamuroğlu, 2015, 80- 82).

Psikolojik yıldırma mağduru olabilmenin genel bir nedeni olmamasının yanı sıra genel bir tiplmesi de mevcut değildir. Fakat dört farklı tip, psikolojik yıldırma mağduru olma tehlikesi altındadır (Huber, 1994, 24- 25):

- Yalnız Olan: örneğin; erkek nüfusun yoğun olduğu bir yerde çalışan tek bir kadın ya da kadın nüfusunun yoğun olduğu yerde tek bir erkek olan kişi için geçerli olan durumdur.
- Farklı Olan: Bir biçimde diğer insanlardan daha farklı olan ve diğer çalışanlarla aslında bağ kuramayan kişilerdir. Farklı tarz giyimler, konuşmalar, yabancı olma, kültür farklılığı gibi durumlardan kaynaklı olabilir. Azınlık bir grupta yer alan bir kimsenin psikolojik yıldırmaya uğraması daha yüksek bir olasılıktır.
- Başarılı Olan: Önemli bir başarıya sahip olan amirinin ya da doğrudan yönetimin takdirini almış olan veya bir müşterisinden övgü almış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından dışlanabilir ve kıskanılabilir. Arkasından birçok oyun oynayarak, söylentiler dolandırarak başarıları sabote edilebilir.
- Yeni Gelen: Kendisinden önce geldiği pozisyonda çok sevilen birinin çalışıyor olması, orada çalışanlardan daha nitelikli durumda olması, daha kaliteli olması ya da fiziksel olarak güzel, genç, sıcakkanlı olması gibi durumlardan dolayı da psikolojik yıldırmaya maruz bırakılabilmektedir.

2.3.3. Psikolojik Yıldırmanın İzleyicileri

Psikolojik yıldırma süreci içerisinde izleyici rolündeki bireyler; iş arkadaşları, amirler ve yöneticilerdir. Bu bireyler süreç içerisinde direkt olarak rol almayan ancak bir biçimde sürecin içerisinde bulunmak zorunda kalan, yansımalarını gören ve algılayan kimselerdir. Psikolojik yıldırmaya kurban gitmiş olan kişilerin çevresinde

yer alan diğer insanlar, bu sürecin içerisinde yer almasalar da bazen sessiz kalarak, bazen devam etmesine izin vererek, bazen de aslında engel olmayarak sürece katılırlar. Psikolojik yıldırma mağduru olan kişinin yardım çağrısına cevap vermeyerek, onu yalnızlığa terk ederek aslında psikolojik yıldırma yapana farkında olmadan destek olmaktadır. Psikolojik yıldırma sürecinden haberdar değillermiş gibi davranarak, sorumluluk kabul etmemeyi tercih ederler. Aslında bu da dolaylı olarak psikolojik yıldırma uygulanmasıdır. Psikolojik yıldırmanın bir fikrinden yola çıkarak onun yanında bulunan, psikolojik yıldırma ile benzer davranışları sergileme eğiliminde olan izleyicileri de yardımcı psikolojik yıldırma olarak adlandırmak mümkündür (Tınaz, 2006, 113- 115).

Psikolojik yıldırma izleyicilerini üç grupta incelemek mümkündür (Tınaz, 2006, 116-118). Bu izleyiciler;

- Psikolojik Yıldırma Ortakları: Vermiş oldukları destek ve işbirliği sayesinde psikolojik yıldırma uygulayıcısı olan kimseye destek olurlar. Sahte, yarı, meraklı ve masum izleyiciler bu grup altında toplanır. Psikolojik yıldırma uygulayan kimseye aşırı bir bağlılık duyarlar. Bu yönleri, bağlı oldukları kimse psikolojik yıldırma uygulamaya başladığı zaman ortaya çıkar ve psikolojik yıldırma uygulayan kişiye yardımcı olurlar.
- İlgisizler: Psikolojik yıldırma uygulayanın, aşağılayan ve yıkan davranışlarına karşı sessizliklerini korurlar. Kimi zaman psikolojik yıldırmanın bu davranışlarından gizli bir keyif alırlar. Bu nedenle de psikolojik yıldırma sürecine seyirci kalmayı tercih ederler.
- Karşıtlar: İşyerinde bulunan gergin iklimden hoşlanmayan bu tarzdaki izleyiciler, kurbanı yardım etmek için uğraşırlar veya en azından bir çözüm üretmek için çaba sarf ederler. Diplomatik izleyicilerin aralarında olduğu gruplardır. Daima uzlaşmak için arayışta bulmaya çalışırlar. Aracılık rollerinden dolayı çoğunlukla sevilen veya nefret edilen bireylerdir. Almış oldukları tepkilerle ileride psikolojik yıldırma mağduru olmaya aday konumda olabilirler.

2.4. Psikolojik Yıldırma Süreci ve Aşamaları

İşyerindeki psikolojik yıldırma, farklı aşamaları içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır. Psikolojik yıldırma meydana geldikçe çeşitli psikolojik etmenler ile

etkileşim içerisinde olur ve yıldırma mağduru olan kimsenin psikolojik sağlığını tehdit eder. Suçlama, taciz, duygusal tehdit, küçük düşürme, psikolojik şiddet uygulayarak bir kişinin işyerinden uzaklaşmasını ve dışlanmasını amaçlayan davranışların hepsi bir anda olamayacağı için aslında bir süreç olarak gerçekleşir. Her bir sosyal ve psikolojik olaydaki gibi, yıldırma da kendi içinde bir süreci barındırmaktadır. Psikolojik yıldırma süreci ilk olarak psikolojik bir savaşla ya da gri bir propaganda ile kendisini gösterir (Tutar, 2004, 107).

Psikolojik savaşın savunma ve saldırı şekli, propaganda yapmak ve provokasyonda bulunmaktır. Uygulama kısmında ise yazılar, resimler, broşürler ve e-postalar şeklinde yayılmaya çalışılan bilgiler yer alır. Bu savaşdaki asıl amaç, beyin yıkama tekniği ile insanları ikna edebilmek ve onları kendi fikirlerine yönlendirmektir (Tarhan, 2003, 35). Uygulanması bakımından ve kullanılan gereçlerden kaynaklı olarak psikolojik yıldırma süreci içinde mağdurlar beyaz, kara ve gri olmak üzere üç tane propaganda ile karşılaşmaktadırlar (Tarhan, 2003, 35):

- *Beyaz Propaganda:* Açık biçimde bir propaganda uygulamasından bahsedilir. Yalan söylenmez, düşmanın hatalarından yola çıkılır.
- *Gri Propaganda:* En iyi propaganda unsuru olarak anılır. Doğru olup olmadığı belirlenemez. Yalan mı iftira mı anlaşılmaz. Kaynağının temelini rivayetlerden almaktadır. Beyaz propagandadaki kadar sınırlı ve kısıtlı kaynaklardan söz edilmez.
- *Kara Propaganda:* Bu propaganda türünde kaynağın belli olması söz konusudur ancak kaynak konusunda şaşırtmaca kullanılır ve sanki başka kaynaktan çıkıyor gibi davranılır. İftira, sahtelik, yalan dolan her şey bu aşamada serbesttir. Burada önemli olan gizliliklerdir.

Yıldırma uygulayan kimse yukarıda bahsedilen propagandalardan bir tanesini, rakibinin kişiliğine ya da değerlerine bakarak seçecektir.

Literatürde yıldırma süreci konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Leymann, kökeni Alman kültüründen alınan ve İsveç'e göre uyarlanmış olan beş aşamalı bir model, Harald Ege ise İtalyan toplumunu dikkate alarak altı evreli bir model önermiştir. Ege aslında beş aşamalı modeli geliştirerek "Sıfır Durumu"nu ve "Çift Yıldırma (mobbing)" olgusunu geliştirmiştir (Tınaz, 2006, 30- 36).

- *Sıfır Durumu:* Bu aşamada iş yerinde daha bir psikolojik taciz olduğu fark edilmemiştir. Fakat bir takım suçlamalar, çekişmeler, insanların çevirdiği gizli işler ve üstünlük kurma uğraşları bu aşamada söz konusu olmaya başlamaktadır.
- *Birinci Kademe:* Hedef belirlenmesi bu aşamada tamamlanmıştır. Ancak meydana gelen hal ve hareketler üstün gelme fikrinin yerine kurbanın mahvedilmesi düşüncesi ile gerçekleştirilmektedir. Hedefte bulunan bireyin iş ve özel yaşamına karşı bir takım olumsuz tavırları bulunmaktadır.
- *İkinci Kademe:* Mağdur olan kişide psikosomatik etkilerin ortaya henüz daha çıkmadığı evredir. Bu kısımda mağdur konumunda olan kişi, iş yeri ortamında değişen bir takım şartları anlamaya ve algılamaya başlar.
- *Üçüncü Kademe:* Uykusuz kalma, baş ağrılarının başlaması, sindirimde bir takım bozuklukların ortaya çıkması, güvensiz ve gergin bir ortamın oluşması gibi bir takım psikosomatik etkiler kendini belli etmeye bu evrede başlar.
- *Dördüncü Kademe:* Mağdur olan kişinin rahatsızlıklarının artması, işe geç gelmeye başlaması gibi durumlar insan kaynakları departmanı tarafından yanlış anlaşılmaya başlanır.
- *Beşinci Kademe:* Mağdurun sahip olduğu rahatsızlıkların arttığı fark edilebilir. İlaçlarla kendisine çare aramaya başlar ancak bu tarz bir sorunun ilaç ile çözülmesi imkânsızdır. Psikolojik taciz hususundan haberi olmayan İnsan Kaynakları bölümünün gereksiz yere yaptığı uyarılar, bireyin suçu kendinde görmesine neden olur ve durumlar içinden çıkılmaz bir hal almaya başlar.
- *Altıncı Kademe:* Psikolojik yıldırma süreci artık bu aşamada sona yaklaşmıştır. Bireyin kendi arzusuyla işten ayrılmak istemesi kimi zamanda daha ciddi boyutlara ulaşarak ölümle sonuçlanmaktadır.

Yukarıda ifade edilen psikolojik yıldırma aşamaları dışında Kuzey Avrupa ülkelerine ve Harald Ege tarafından Akdeniz ülkelerine uyan psikolojik yıldırma aşamalarından bahsedilmiştir. Bu aşamalara ise Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1: Kuzey Avrupa Ülkeleri ve İtalyan Ege Ülkelerine Uyan Psikolojik Yıldırma Aşamaları

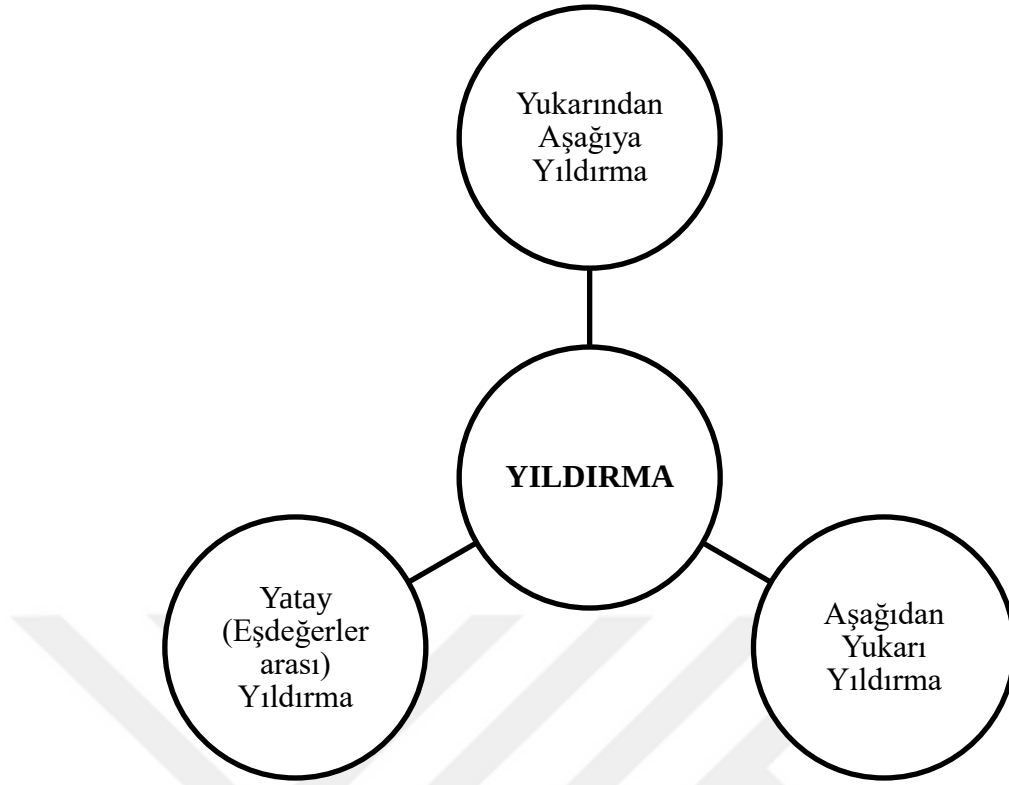
Kuzey Avrupa Ülkeleri Modeli Heinz Leymann	Akdeniz Ülkeleri Modeli Harald Ege
1. Tam olarak psikolojik yıldırma olarak ele alınmamaktadır. Anlaşamama veya uzlaşamama durumu bulunmaktadır. Mağdur ruhsal ve fiziksel rahatsızlık hissetmez.	1. <i>Niyetlenmiş Çatışma Hali</i> : Mağdur tespit edilir. Hedef onu yıldırmaktır.
2. Saldırgan ve psikolojik fiiller ortaya çıkmıştır. Mağdur rahatsızlık hissetmeye başlamıştır.	2. <i>Yıldırmanın Başlama Süreci</i> : Mağdur ona yapılanları düşünmeye başlamaktadır. Aşırı iş yükü ve bilgi saklama durumu ortaya çıkar. Fakat mağdurda ruhsal sıkıntı bulunmamaktadır.
3. Sürece yönetim girmemişse, örgüt çalışanlarının psikolojik yıldırma uygulayanın tarafında bulunmasıyla birlikte örgüt mağduru suçlu bulabilmektedir.	3. <i>İlk Psikosomatik Rahatsızlık Görülmesi</i> : Mağdurun örgüte yönelik güveni azalmış ve durumu sorgulamaya başlamıştır. Ayrıca ruhsal sorunlar da görülmeye başlamıştır.
4. Mağdur akıl hastası ya da zor biri olarak damgalanmaktadır. Sağlık uzmanları ile yönetimin yanlış algısı olumsuz sürece hız katmakta ve istifa ya da işten kovulma durumu söz konusu olmaktadır.	4. <i>Yönetimin Yıldırmaı Görmezden Gelmesi ve Hatalı Tutumu</i> : Açık bir şekilde psikolojik yıldırma uygulanmaktadır. Çalışanların tümü bunun farkında olmalarına rağmen sessizdirler.
5. Yıldırma olayları neticesinde mağdur açısından sona erişilmiştir. Zorunlu olarak işten çıkartılır ve mağdur yeni bir iş bulmakta zorlanır. Bunun nedeni ise önceki işinin referans olması gerekmektedir.	5. <i>Mağdurun Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi</i> : Mağdur depresyonla ilgili terapilere ve ilaç tedavilerine başlamıştır.
	6. <i>İşten Ayrılma</i> : Son aşamayı ifade etmektedir. İstifa veya kovulma ile neticelenebilir. Buna bağlı olarak birey yıldırma uygulayana zarar verebilir veya intihar edebilir.

Identification of Mobbing Activities, <http://www.leymann.se/English/00003E.HTM>. Erişim Tarihi:02.05.2019, Harald Ege, Mobbing: Che Cos'è il Terrore Psicologico sul Posto di Lavoro, Bologna: Pitagora Editrice, 1999.

- *Çift Taraflı Psikolojik Yıldırma*

İtalyan kültürü içerisinde aile ve kişi arasında, Türk kültüründe olduğu gibi, oldukça sıkı bir bağ bulunmaktadır. Aile yön verici konumdaki etmendir, koruyucu ve kollayıcıdır. Bu tarzdaki ailelerde, aile bireylerinden bir tanesi tacize maruz kalırsa, aile içerisinde yer alan dinamiklerden bazıları harekete geçer. Mağdur bu durumda koruyucu konumda olan ailesine sığınır. Ailesine sığınmasıyla aslında dışlanmışlık hissi ve yalnızlık hissine çare bulunmuş sayılır. Aile, bu zamanlarda imkânlarını ortaya koyarak mağdura yardımcı olabilmektedir. Ancak zaman içerisinde ailenin bu korumacı tutumunda değişimler gözlemlenebilir. Mağdur bir yerden sonra kimi zaman istemsizce başarısız ve istenmeyen olarak algılanmaya ve bütün her şeyden sorumlu tutulmaya başlar. Böylece aslında mobbingci ile gizli bir iş birliği yapmış gibi bir durum söz konusu olmaktadır. Hem iş yerinde oluşan durum hem ailede meydana gelen durumlar birleşince aslında çift taraflı bir yıldırmanın meydana gelmesine neden olurlar (Tarhan, 2003, 51).

Örgütsel faaliyetler kapsamında farklı psikolojik yıldırma türlerinin açığa çıktığı gözlemlenebilmektedir. Bazı durumlarda astlar birbirlerine yıldırma uygularken bazı durumlarda üstler astlara, bazı durumlarda ise astlar üstlere yıldırma uygulayabilmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan yıldırma türleri Şekil 1’de gösterildiği gibi ifade edilebilecektir.



Şekil 1: Örgütlerdeki Psikolojik Yıldırma Türleri

Shain, M. (1999). Stress and satisfaction. Occupational Health and Safety Canada, 15(3), 38-47.

Şekil 1’de örgütlerdeki psikolojik yıldırma türleri ele alınmıştır. Burada yukarıdan aşağıya yıldırma, yöneticilerin astlarına uyguladıkları yıldırmaı ifade etmektedir. Aşağıdan yukarı doğru yıldırma ise, astların yöneticilerine yönelik uyguladığı yıldırmaı açıklamaktadır. Yatay yıldırma kavramı genel olarak, aynı düzey çalışanlar arasında ortaya çıkan yıldırmaı ifade eder (Tutar, 2004, 105).

2.5. Psikolojik Yıldırma Sonuçları

Uygulanması oldukça tehlikeli ve sonuçları suç olan psikolojik yıldırmanın kişiye, örgüte ve topluma ilişkin etkileri üç taraflı olarak ele alınabilmektedir. Yıldırmaya maruz kalmış olan bireyle alakalı olarak meydana gelen bazı sonuçlardan söz etmek mümkündür. Zarara uğrayan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavi edilmesi amacıyla gerçekleştirilen harcamalar ve kişinin işten ayrılması neticesinde devamlı olarak bir kazancının yok edilmesi, uğranılan zararların ekonomik anlamdaki seviyesi olarak görülmektedir. Kişinin uğramış olduğu sosyal zararlara bakıldığında zaman, ilk olarak sosyal imajın zarar gördüğü fark edilmektedir. Ortaya çıkan bu tablo karşısında

bireyin hem iş hem de toplumsal ilişkilerinde bazı bozulmalar ortaya çıkabilmesi mümkün olmaktadır (Lutgen-Sandvik vd., 2010, 49-50; Barlet ve Barlet, 2011, 70)

İşyerinde dışlanmış olan ve mesleki anlamda kimliğini kaybetmiş olan kimse, zaman içerisinde sosyal çevre ve aile çevresiyle olan ilişkilerini de kaybetmektedir (Rasool vd., 2013,175). İş yerinde yaşamış olduğu dışlanma neticesinde sosyal yaşamında da belli davranışlara maruz kalması durumunda, olan bitene kendi içinde bir açıklama bulamaz ve sonunda her şeyin sorumlusunun ve suçlusunun kendisi olduğunu düşünür. Daha sonraki zamanlarda kendisini büsbütün bir yalnızlığın içerisinde bulur. Bu aşamada artık fiziksel olarak da bir takım rahatsızlıklar çekmeye başlar.

Yıldırma olgusunun, kişinin üstünde olduğu gibi örgütün üstünde de bir takım tahrip edici neticeleri olmaktadır (Ariza-Montes vd., 2013, 3124). Yıldırmanın örgüt bakımından yaratmış olduğu hasarlar, bilhassa ekonomik özellikler taşımaktadır. Tecrübeli olan çalışanların işten çıkmaları sebebiyle yeni işe alma ve eğitim masraflarında artış meydana gelir. Örgütlerde sık sık hastalık izinlerinin alınmaya başlaması dikkat çeker. Yaşanan psikolojik yıldırma sebebiyle, işyerinden kaçış olarak görülen hastalık izinleri maliyetlerin artmasına neden olur, buna karşılık aynı zamanda verimin düşmesine neden olur. Psikolojik yıldırma aynı zamanda örgütün imajını da etkileyecek ve bu dolaylı olarak ekonomik hasarlara yol açabilecektir. Örgüt içindeki psikolojik yıldırmanın varlığının duyulması örgütün itibarını zedeleyecek ve potansiyeli yüksek çalışan adayları örgütün bir parçası olmayı tercih etmeyecektir.

Bu kısma kadar psikolojik yıldırma kavramının oluşumu ve gelişim süreci hakkında literatür bağlamında açıklamalar yapılmıştır. Bundan sonraki kısımda ise çalışmanın diğer kavramı olan örgütsel bağlılık hakkında değerlendirmeler yapılacaktır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

3.1. Örgütsel Bağlılık

Üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir yapıya sahip olan insan kaynağının yönlendirilmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesinin sağlanması insan kaynakları yönetimi açısından önemli stratejilerden birini oluşturmaktadır. Örgütlerde insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesinin sağlanması için örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgüte olan bağlılığının artırılması gerekmektedir (Doğan, 2013, 67). Örgütsel bağlılık, çalışanların etkin kullanımları ve organizasyonun başarılı olabilmesi açısından son derece önemlidir. Özellikle globalleşme ile artan rekabet şartlarında örgütsel bağlılığın ayrı bir önemi bulunmaktadır (Mali, vd., 2010, 18).

Günümüzde yoğun rekabet ortamında örgütler küresel piyasalarda varlıklarını devam ettirebilmek için müşteri ve öğrenme odaklı bir şekilde iş süreçlerini yürütmek durumundadırlar. Örgütlerde özellikle takım çalışması halinde iş süreçlerinin yürütülmesi rekabette başarının sağlanabilmesi açısından kritik bir faktör olarak değerlendirilir. Bunun sağlanabilmesi için öncelikli olarak duygusal ve entellektüel enerjisini örgütsel iş süreçlerine aktarabilen insan kaynağına ihtiyaç bulunmaktadır (Akıncı ve Coşkun, 2007, 141). Bu yönüyle insan değişime hızlı uyum sağlayabilen bir kaynak olmaktadır.

Sürekli olarak değişen çevre koşullarında örgütlerin bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri zorunlu olarak görülmektedir. Teknolojik gelişmelerdeki hızlı değişimlerin yanı sıra küreselleşmenin getirdiği değişiklikler örgütlerin piyasadaki şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durum özellikle insan kaynağının esnek bir yapıya sahip olması ve örgüt amaçları doğrultusunda yüksek çaba sarf etmesini önemli kılmaktadır. Örgütlerde insan kaynağının verimli bir şekilde çalışabilmesi ve yetenekleri doğrultusunda çıktı kalitesini artırabilmesinde örgütsel bağlılık önemlidir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008, 156). Örgütsel bağlılığı üç

başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Bu başlıklar şu şekilde ifade edilebilir (Kaya, Balay ve Tınaz, 2014, 82):

- *Uyum*: Çalışanın bir ödülü elde etmek veya cezadan kaçınmak için sergilediği davranışları ifade eder. Çalışanlar, istek ve beklentilerinin karşılanacağını hissettiklerinde örgütte çalışmayı sürdürmek isteyecektir.
- *Özdeşleşme*: Çalışanın örgütün diğer üyeleri ile kendini özdeşleştirme ve takımın bir parçası gibi hissetmesini ifade eder. Özdeşleşme ile çalışan, örgüt üyeleri ile de pozitif ilişkiler kuracak ve örgütte olmaktan mutluluk ve gurur duyacaktır. Bu doğrultuda iş arkadaşlarına da saygı gösterecektir.
- *İçselleştirme*: Örgüt ile çalışanın değerlerinin örtüşmesini ifade etmektedir. Örgütün amaçlarını yerine getirmesi ile birlikte, örgütün amaçlarını benimseyen çalışan kendini başarılı olarak görecektir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların bulundukları örgüt ile kurduğu kimlik birlikteliği, bağlılık ve sadakatin kuvveti, çalışanların örgütünden ayrılma isteğini düşüren, çalışan ve örgütü arasında ortaya çıkan ruhsal bir sözleşme, örgüte dâhil olma ve örgütün sahip olduğu değerlere yönelik arzu, örgütte terfi etme isteği duyma, örgütün bir bireyi olmayı sürdürmeyi isteme ve bundan dolayı gurur duyma şeklinde ifade edilebilir. Ortaya konan bu tanım kapsamında örgütsel bağlılık için de şu öğelerin olduğunu ifade etmek mümkündür; (Köybaşı, 2016, 27):

- Örgütün kendi için tespit ettiği hedefleri onaylamak ve söz konusu hedeflere yüksek seviyede inanç göstermek
- Yürütülen uygulamalar ya da işlerde örgütün çıkarlarını ön planda tutarak çaba gösterme isteği
- Bireyi olunan örgütte kalmayı sürdürmek için gerekli emeği sergilemek ve örgütten ayrılmama isteği
- Bireyi olunan örgütle özdeşleşmek
- İçinde olunan örgütü içselleştirmek

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılarını sürdürebilmesi adına en önemli etmenlerden biri örgütsel bağlılık olarak kabul edilmektedir (Rasool vd., 2013 177; Joo ve Park, 2010, 485). Örgütlerin hemen hemen hepsi tüm çalışanlarının örgütle olan bağlarını artırmak ve çalışanların örgütteki devamlılıklarını sürdürmek

istemektedir. Bunun nedeni; örgütlerin, çalışanlarının sorun çıkartan değil, sorun çözen kimseler olmalarını istemeleridir. Bu durum ise çalışan bağlılığı sağlanarak gerçekleştirilebilir. Örgütlerin bu doğrultuda hedeflerine ulaşabilmek, refah içinde varlıklarını sürdürebilmek için örgüt çalışanlarının bağlılıklarını sağlayabilmek adına çaba göstermeleri gerekmektedir (Gürkan, 2006, 10).

Örgütlerin başarıyı yakalayabilmeleri ve bu başarıyı sürdürebilmeleri açısından maddi öğelerden daha çok beşeri kaynaklara ihtiyaç duyulduğu 2000'li yıllarla birlikte anlaşılmaya başlamıştır. Çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesi, becerilerini en üst seviyeye taşıyabilmesi ve gelişime açık olabilmesi, örgütün başarılı olmasına büyük katkı sağlayacaktır. Bundan dolayı etkin kaynak yönetimi açısından örgütsel bağlılık son derece önemli hale gelmektedir (Köybaşı, 2016, 29). Ancak örgütsel başarıda değişen şartlara uyum sağlamanın öneminin unutulmaması gerekir.

Örgütsel bağlılık meydana getirilmek istendiğinde örgütlerde globalleşmenin ve değişimin etkisi oldukça fazla hissedilmektedir. Globalleşmeyle artan rekabet ve çalışma şartları, çalışanların örgütlerine ve iş şartlarına yönelik hissettikleri memnuniyetsizlikleri de artırmaktadır. Memnuniyetsizlik sorununun ortadan kaldırılması örgütler için oldukça önem arz etmektedir. Çalışan memnuniyetini artırabilmek, örgütler için en az hizmet ve mal üretimini temin edebilmek kadar önemlidir. Örgütlerin başarılı olabilmesi, çalışanların sahip oldukları beceri ve bilgileri örgütlerine aktarması ile mümkün olacaktır. Bununla birlikte çalışanların örgütleri ile ilgili pozitif düşüncelere sahip olabilmesi son derece önemlidir. Örgütlerde çalışanların iş gereklerinin dışında ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin neler olduğunun belirlenerek, bunların temin edilmesi örgütsel bağlılığın kurulması açısından son derece önemlidir. Ayrıca örgütlerde nelerin bağlılıkla direkt veya dolaylı yoldan ilişki içinde olduğunun belirlenebilmesi, çalışanların işe etkilerinin artırılması ve buna bağlı olarak kalitenin artırılması açısından etkili olacaktır (Karataş ve Güleş, 2010, 77)

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütlerin başarısı için olmazsa olmaz etkenlerden biri olan örgütsel bağlılığı etkileyen bir takım etmenler vardır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne yönelik tüm algılarının oluşturduğu bir ifadedir. Çalışan odaklı olması sebebiyle, bireyin kendisi,

alışmış olduğu ortam, bağlı bulunduğu örgüt ve bu ortamda var olan bütün öğeler örgütsel bağlılığa etki edebilmektedir. Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç grupta incelenmiştir (Gündoğan, 2009, 60). Bu faktörleri kısaca ifade etmek gerekirse;

- Kişisel Faktörler
 - İşe yönelik olan bir takım beklentiler
 - Psikolojik sözleşmeler
 - Bireysel nitelikler
- Örgütsel Faktörler
 - İşin özellikleri ve önemli olup olmadığı
 - Ücretler
 - Yönetim şekli
 - Örgütün sahip olduğu kültür
 - Örgütün verdiği ödüller ve cezalar
 - Takım olarak çalışabilme
 - Örgütün yer aldığı sektörün durumu ve geleceği
- Örgüt Dışı Faktörler
 - Yeni iş bulabilme imkânları
 - İşsizlik
 - Ülkedeki ekonomik ve sosyal durum
 - Sektörel durum

Kişisel faktörler kapsamı içerisinde cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, mevki, çalışma süresi gibi faktörlerin olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu kişisel faktörlerden biri olan yaş, bireylerin işle ilgili beklentilerini, hedeflerini, arzularını ve algılarını etkileyebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bireylerin hayatları genç, orta ve yaşlı olarak ele alındığında; çalışma yaşamının başında ilk defa iş arayan bireylerin çalışma isteklerinin fazla olması söz konusu olacaktır. Çalışanların işe ve örgüte bağlanabilmeleri bakımından ortamı, işi ve çalışma arkadaşlarını tanıması ve onlar açısından pozitif etkilerinin olup olmadığını değerlendirmesi gerekmektedir. Bu açıdan örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif ve tutarlı bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkündür (Uslu, 2012, 32).

Yaşın ilerlemesiyle birlikte örgütsel bağlılığın arttığı, çalışanlarda zaman içinde duygusal ve devam bağlılığının gelişmesinin söz konusu olduğunu ifade etmek mümkündür. Çalışanların ilerleyen yaşlarda çalışma imkanı bulabilmesi zor olacağından örgütsel bağlılığının artması söz konusu olabilecektir. Örgütte uzun zaman çalışan ve belli bir yaşı aşan çalışan, deneyim kazanarak profesyonel hale gelmesi sebebiyle yüksek ücret alma isteği içinde olabilecektir. Bu durum aynı zamanda çalışanın farklı bir örgütte çalışmasını zorlaştırabilecektir. Çalışanın uzun yıllar boyunca aynı örgütte kalması ve örgüte yapmış olduğu yatırımların artması nedeniyle farklı örgüte geçiş yapması da zor hale gelmektedir. Genç çalışanların örgüte katkılarının az olması ve daha kolay iş bulabilme imkanlarının olması sebebiyle bu çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha az olduğunu ifade edebilmek mümkündür. (Belli, 2014, 57-58).

Örgütsel bağlılığa etki edebilen bir diğer kişisel faktör cinsiyettir. İş yaşamında özellikle kadın çalışan sayısının artış göstermesi, araştırmaların bu alana yönelmesine neden olmuştur. Yürütülen çalışmalarda erkek ve kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili net bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. İş yaşamında erkeklerin kadınlara nazaran daha iyi maaş ve daha iyi mevkilerde oldukları iddia edilmiş ve buna bağlı olarak erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek oldukları ileri sürülmüştür. Burada farklı bir görüş ise kadınların aile kapsamındaki konumlarını iş yaşamına nazaran daha ön planda tuttuklarını, bu nedenle erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte bazı çalışmalarda ise kadınların erkeklere kıyasla devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve bununla birlikte duygusal bağlılık ile çalışan cinsiyeti arasında bir ilişkinin olmadığı ileri sürülmektedir. Bazı çalışmalarda kadınların sürdürdükleri işleri ve bulundukları örgütü değiştirmekten hoşnut olmadıkları ve bu nedenle erkeklere kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha fazla oldukları ifade edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005, 399).

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer kişisel faktör eğitim seviyesidir. Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların, iş seçeneklerinin daha çok olması sebebiyle örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı ifade edilmektedir. Bunun temelinde ise eğitim düzeyi fazla olan çalışanların çalışmayı sürdürdüğü örgütü tek seçeneği olarak görmemesi bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceri

seviyesinin örgütteki şartların üzerinde olması, çalışanın örgüte bağlılık sergilemesini güçleştirmektedir. Kendi şartları ile örgüt şartlarını kıyaslayan çalışan, farklı seçenekleri aramaktan çekinmeyecektir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar ise bulundukları örgütü tek seçenekleri olarak değerlendirebilecek ve bu açıdan örgütsel bağlılık sergileyebilecektir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar yeniden iş bulamama korkusu sebebiyle örgütsel bağlılık sergileyebilecektir (Çelebi, 2009, 98).

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer kişisel faktör de çalışma süresidir. Çalışanın örgütte herhangi bir konumda çalışmış olduğu süre ile örgütte toplamda çalışılan sürenin örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ile çalışanın örgütte çalıştığı toplam süre arasında aynı yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade etmek mümkünken, çalışanın aynı mevkide kalmış olduğu süre ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade etmek mümkündür. Çalışanın örgütteki toplam çalıştığı süre arttıkça örgütsel bağlılık artmakta ancak aynı mevkide çalışılan toplam süre artıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri çalışanın mevkisidir. Literatürdeki çalışmalar, çalışanların örgütlerinde bulundukları mevkinin artması ile birlikte örgütsel bağlılıklarının arttığını ifade etmektedir. Bu açıdan çalışanların bulundukları mevki ile örgütsel bağlılık seviyesi aynı doğrultuda artmaktadır. Bunun sebebinin ise üst mevkideki çalışanların iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğunun düşünülmesidir. Üst düzeydeki çalışanların karar alabilme olanakları, saygınlığa sahip olmaları gibi imkânlarının olması ile iş tatminlerinin artması söz konusu olabilecektir. Bu durum ise mevkisi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına destek olacaktır (Ağca ve Ertan, 2008, 7).

Daha önce ifade edildiği gibi örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin dışında bazı örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri işin özellikleri ile işin önemli olup olmadığıdır. İşin özellikleri ve işin önemli olup olmadığı ile örgütsel bağlılık arasında dört etmenin önemi üzerinde durulmaktadır. Söz konusu dört etmenin; görev kimliği, çeşitlilik, özerklik ve geri bildirim olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılığa etki eden en önemli örgütsel faktörlerin başında ücret seviyesinin geldiğini ifade etmek mümkündür. Bunun nedeni çalışanların yaşamlarını sürebilmesi, bakmakla sorumlu olduğu yakınlarının geçimini karşılayabilmesi için belli bir ücret almasının gerekli olmasıdır. Birey, çalıştığı örgütten gereksinimlerini

karşıyabileceği bir ücret alamamaktaysa farklı iş seçeneklerine yönelecek ve gereksinimlerini karşılayan bir ücret seviyesi sağlayan farklı bir örgütle karşı karşıya geldiğinde mevcut işini bırakabilecektir. Bu açıdan düşük ücret seviyesi örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte örgütte aynı işi yapan çalışanlar farklı ücretlendirilmekteyse, çalışan iyi bir ücret alsa bile farklı bir çalışanın ondan fazla aldığını öğrendiğinde haksızlığa uğradığını düşünebilecektir. Bu durum çalışanın örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilecektir (Belli, 2014, 60).

Örgütsel faktörler içerisinde ücretlerle birlikte örgütteki çalışma koşulları da örgütsel bağlılığa etki eden önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlara iş sırasında uygun fiziksel koşullarla birlikte güvenlik, sağlık gibi imkânların sağlanması çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olabilmesi açısından son derece önemlidir. Bunun dışında düzensiz ve uzun çalışma saatleri, vardiya usulü gibi çalışma biçimleri, çalışanların iş performanslarının azalmasına, iş kazalarının ve hatalarının artmasına neden olacaktır. Bu durum çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının bozulmasına neden olarak örgütsel bağlılıklarının düşmesine yol açacaktır (Yalçın ve İplik, 2005, 402).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör, örgütteki yönetim ve liderlik tarzıdır. Örgütlerin devamlılığını sağlamakta en etkili olanlar üst düzey yöneticilerdir. Örgütteki işlerin planlaması, kaynakların nasıl kullanılacağına belirlenmesi, örgütsel hedef ve amaçların tespit edilmesinde üst düzey yöneticiler görev almaktadır. Adil ve etkili bir yönetim biçimi çalışanların görevleri istekli yerine getirmesine neden olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükselmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte yöneticilerin, çalışanların düşüncelerine ve hislerine saygı duyması ve çalışanların fikirlerini alması, çalışanların kendilerini önemli hissetmesine yardımcı olarak onların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla aktif iletişim içerisinde olmaları da çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması açısından son derece önemlidir (Şenergüç, 2009, 79).

Örgüt içerisindeki rollerin belirlenmiş olması, olası çatışmaların önlenmesi ve çalışanların işlerine daha çok adapte olmaları açısından son derece önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Rollerin belirlenmemiş olması, çalışanlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olarak çalışanların birbirlerine yönelik negatif

duygular beslemelerine yol açacak ve ilerleyen dönemde çalışanlar örgütlerine de olumsuz duygular beslemeye başlayacaktır. Ortaya çıkan bu tablo ise çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasında oldukça etkili olacaktır. Bu açıdan her çalışanın rollerinin, görevlerinin ve sorumluluklarının belirlenmiş ve bunların onlara açıkça ifade edilmiş olması son derece önemlidir. Görev ve rolleri belli olan çalışanların iş tatmini sağlayabilmeleri daha kolay olacaktır (Diker, 2014, 61).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatürde örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda en sık kullanılanlara ilişkin açıklamalar bu bölümde dikkate alınmıştır.

3.3.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın boyutları Meyer ve Allen tarafından yapılan çalışmalar kapsamında genel itibarıyla üç boyut altında ele alınmıştır. Bunlar; *duygusal bağlılık*, *devam bağlılığı* ve *normatif bağlılık* şeklindedir. Bu üç boyutun temelde dört ortak özelliği olduğu ifade edilmektedir. Bu dört ortak özellik şunlardır (Üresin, 2009, 45-46):

- Bireylerin ruhsal hallerini göstermektedirler.
- Birey ile örgüt arasında var olan ilişkileri ortaya koyarlar.
- Bireylerin örgüt üyeliklerini sürdürme kararları ile ilgilidirler.
- Bireylerin iş gücü devrini azaltan bir etkileri bulunmaktadır.

Bu boyutlar kapsamında örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan etkileşimi ile biçimlenen ve örgütün sürekli üyesi olmayı sürdürme kararı almasına neden olan bir davranış biçimi olmaktadır. Örgütsel bağlılığı ruhsal olarak değerlendiren araştırmacılar, öncelikli olarak tutumsal bağlılık üzerinde durarak, çalışanların işi sürdürmelerini örgüt ile aralarında ruhsal bir bağın varlığıyla ilişkilendirmektedirler. Örgütsel bağlılığın, yapısal olarak psikolojik hali ortaya çıkarma, çalıştığı örgütte çalışmayı sürdürme kararı, birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi ortaya koyma ve çalışan devrini düşürecek etkileri sebebiyle yukarıda ifade edilen dört özellik ortaya çıkmaktadır. Dört ortak özellik olmasına rağmen her bağlılık boyutunun farklı özellikleri bulunmaktadır (Ay, 2013, 37).

Normatif bağıllık, çalışanların örgütte çalışmayı sürdürmesini bir sorumluluk veya bir borç biçimde ele alması, bir görev olarak değerlendirmesi ile örgütsel bağıllık duyması anlamına gelmektedir. Normatif bağıllık, çalışanın karşı karşıya kalacağı kayıpları ve maliyetleri göz önünde bulundurmaması ve önemsememesi sebebiyle devam bağıllığından, bağıllığı örgüte içsel bir duygu hissetmekten çok bir görev olarak değerlendirmesi açısından ise duygusal bağıllıktan ayrılmaktadır (Sezgin ve Sönmez, 2018, 259). Örgütün bırakamayacağı ve vazgeçemeyeceği kadar çalışanın kendini önemli görmesi, işinde takdir görmesi ve beğenilmesi, etrafındaki bireyler tarafından işte kalması açısından teşvik edilmesi çalışanın örgüte bağıllığını bir erdem olarak değerlendirmesine neden olarak, çalışanın bu durumu ahlaki bir görev olarak nitelendirmesine sebep olmaktadır. Çalışanın süreç içerisinde örgütsel bağıllığı ahlaki bir görev olarak algılamasıyla birlikte örgütsel bağıllığı da erdemli ve en düzgün davranış olarak değerlendirmesi durumu açığa çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışan örgütte kalmayı arzu etmekte ve bunun sağlanabilmesi açısından tüm tutum ve davranışları yerine getirmeye başlamaktadır (Demirkol, 2014, 4).

Normatif bağıllık, inanç ile ahlaki değerleri içermekle birlikte çalışanın örgütte çalışmayı bir zorunluluk olarak değerlendirmesi sebebiyle ortaya çıkan bir bağıllık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın örgütüne yönelik hissettiği zorunluluk, sadakat ve sorumluluk gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı sürdürmeyi istemektedir. Örgütte çalışmayı sürdürmenin bir görev olarak değerlendirildiği, örgüt üyeliği ile örgütsel bağıllık sergilemenin sürdürülmesinin doğru olarak ele alındığı ve bunlara yönelik eylemlerde bulunmanın gerekli olduğu hal, normatif bağıllığı ifade etmiş olacaktır. Diğer bir ifadeyle; normatif bağıllık çalışanların sadakat normlarıyla ilgili olmakla birlikte, bireylerin sosyal ve kültürel özelliklerinden de etkilenmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda, toplum tarafından kabul gören örgüt kültürü, ailenin etkisi, sadakat normları, referans gösterilerek işe alınmış olma ve yakınların ricası gibi faktörlerin etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte işe yönelik bağıllığın normatif bağıllık üzerinde etkili olduğunu ifade edebilmek mümkündür. Bunun nedeni ise çalışanın işini ön planda tutması, gerekli fedakârlığı göstermesi, işini ciddiye alması, işte sorumluluk hissetmesi ve örgüte bağıllık duyması gibi işe yönelik değer ve normlar normatif bağıllığı biçimlendiren öğeler olarak ifade edilebilecektir (Göksel ve Aydın, 2012, 253).

Örgütün çalışanın bireysel gelişimi açısından yapılan programlara yönelik yapmış olduğu yatırımlar, stajda yapılmış olan ödemeler, işe almadan evvel verilmiş olan eğitim bursları gibi çalışanla ilgili yapılan yatırımlar sebebiyle çalışanlar kendini örgütlerine yönelik borçlu hissetmeye başlamakta ve bu durum normatif bağlılığın gelişmesine yardımcı olmaktadır. Neticede ortaya çıkan bu tablo çalışanın örgütte kalmayı sürdürmeyi bir zorunluluk olarak görmesine neden olmakta ve normatif bir bağlılık geliştirmesine sebep olmaktadır. Ortaya çıkan bu tip bir bağlılığın ortadan kalkabilmesi için çalışanın örgüte yönelik borcunu ödemiş olduğunu düşünmesi gerekmektedir (Demirkol, 2014, 6).

Duygusal bağlılık, örgütün amaçları, misyonu ve tespit etmiş olduğu değerlerine yönelik çalışanda ortaya çıkan olumlu ve kuvvetli düşünce ile hislerin tamamı olarak ifade edilebilir. Söz konusu his ve düşüncelerin sayesinde kişi, örgütle özdeşleşerek örgütün belirlediği hedeflere erişebilmek için faaliyetler yürütmekte ve örgütle duygusal bir bağ kurmaktadır. Bu sayede çalışan, kendini örgütün bir parçası olarak ele almakta, örgütün bireyi olmaktan oldukça memnuniyet ve gurur duymaktadır. Bu durum çalışanın örgütü oldukça önemsemesini de sağlamaktadır. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi duygusal bağlılığın bir sonucudur. Çalışanların örgütsel hedef ve değerleri özümsemesi ile içinde bulunduğu organizasyonun menfaatine yönelik üst seviyede çaba sergilemesi, duygusal bir bağ kurduğunun göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmayı sürdürmeye ve örgütün çıkarlarını en üst seviyeye çıkarmak adına çalışmaya istekli olurlar. Bundan dolayı örgüt yönetimleri tarafından en çok arzu edilen bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğunu ifade etmek mümkündür (Demirkol, 2014, 3).

Duygusal bağlılık, çalışanların işe başlamaları itibarıyla sahip oldukları bir duyguyu ifade etmemektedir. Bu bağlılık türü pek çok etmenden etkilenen ve süreç içerisinde olay ve duygulardan etkilenerek gelişen bir bağlılık türü olarak ifade edilebilir. Bu açıdan bu bağlılık türünü etkileyen faktörlerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Allen ve Meyer, 1990, 17-18):

- İşin Zorluğu: Çalışanın yaptığı işle ilgili olarak güç sergilemesinin gerekmesi ve çalışanın işle ilgili mücadele etmiş olması ile işin heyecan uyandıran bir süreç olmasıdır.
- Rol Açıklığı: Örgütün çalışanların yapması gerektiği ya da çalışanlardan yapmasını istediği iş veya faaliyetleri açıkça ortaya koymuş olmasıdır.

- Amacın Açıklığı: Çalışanların yapmış olduğu faaliyet veya işi ne sebeple ve niçin yaptığı ile ilgili net ve açık bir düşünceye sahip olmasıdır.
- Amacın Zorluğu: Çalışanların faaliyetlerini sürdürdüğü işle ilgili gerekliliklerin çalışan tarafından ısrarla talep edilmemesi ya da aranmamasıdır.
- Yönetimin Öneriye Açıklığı: Örgütün üst düzey yöneticilerinin organizasyonda yer alan diğer çalışanların görüş ve hislerine değer vermesidir.
- Arkadaş Bağlılığı: Örgütte yer alan tüm çalışanların ilişkilerinin yakın ve samimi olmasıdır.
- Örgütsel Güven: Çalışanların örgütün isteklerini ve amaçlarını yerine getireceğine dair güven duyması, çalışanların emeklerinin karşılığının verilmesi ve çalışanlar arasında adil olunmasına dikkat edilmesidir.
- Kişisel Önem: Çalışanın yerine getirdiği işin, örgütün hedeflerine ve amaçlarına önemli seviyede katkı sağladığına yönelik hislerin kuvvetlendirilmesidir.
- Geri Bildirim: Çalışanların performans düzeyleri ile ilgili olarak devamlı bilgi alışverişinde bulunulmasıdır.
- Kararlara Dahil Olmak: Örgütün çalışanlarına söz hakkı sağlaması, iş yükü, iş performansı benzeri konularla ilgili çalışanların sürece dahil olmalarına imkan sağlanması ve bu konularla ilgili onların görüşlerinin alınmasıdır.

Duygusal bağlılığın çalışanların bireysel özellikleri ile iş deneyiminden direkt olarak etkilendiğini söyleyebilmek mümkündür. Türkiye’de yapılan çalışmalarda sürdürülen işten tatmin sağlama seviyesinin toplulukçu örgüt kültürüne etki eden duygusal bağlılığa bağlı olarak fazla olduğu neticesine ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanın bulunduğu örgütte bulunma süresi, çalışanın yaşı, çalışanın işinde elde ettiği deneyimin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Bahsedilen öğeler arttıkça örgütsel bağlılığın da artış göstereceğini belirtmek mümkündür (Göksel ve Aydın, 2012, 253).

Örgütle kendini birlikte ifade etme temeline odaklanan, çalışanın duygusal bağlılığının üç ögesi bulunmaktadır. Bunlar (Eroğlu ve Adıgüzel, 2011, 107):

- Örgütün çıkarları açısından gönüllü olarak oldukça fazla çaba sergilemek

- Örgütün amaç ve değerlerini kuvvetli bir biçimde benimsemek
- Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda üst düzeyde bir isteğe sahip olmak şeklindedir.

Devam bağlılığı; çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetlerini ön planda tutarak, ayrılma kararını yerine getirememesi ve örgütte kalmayı sürdürme eğiliminde bulunmasına devam bağlılığı denilmektedir. Çalışanların örgütlerine yönelik bağlılığa sahip olmalarında ve örgütte kalmayı sürdürmeyi istemelerinde temel unsurun örgütte kalmaya gereksinim duymalarının olduğunu ifade etmek mümkündür. Bir diğer ifadeyle; koşulların, olanakların ve durumun uygun olmaması ile finansal kaygılar nedeniyle fazla seçeneği olmayan çalışanların örgütte kalma istekleri doğrultusunda ortaya çıkan bağlılık türü devam bağlılığı olmaktadır. Farklı bir tanım kapsamında çalışanların, örgütü bırakmış olmaları halinde örgüte yönelik yaptıkları yarar ve yatırımları da kaybedeceğini düşünmeleri ve bununla birlikte farklı iş seçeneklerinin az olduğunu bilerek zorunluluklar sebebiyle bulundukları örgütte çalışmayı sürdürmesine devam bağlılığı denilebilir (Eroğlu ve Adıgüzel, 2011, 107).

Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütler tarafından arzu edilmeyen çalışanlar olarak ele alınmaktadırlar. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları arzu edilen düzeyde yüksek olmamakla birlikte bu çalışanlar aynı zamanda duygusuz çalışanlar olarak da düşünülmektedirler. Bu tür bir değerlendirmenin ilk sebebi, bu tip bağlılıktaki çalışanların buldukları ilk fırsatta, çalıştıkları örgütten başka bir organizasyona gitmeyi arzu etmeleridir. İkinci sebep ise, bu tür çalışanların kişisel görev ve sorumluluklarda sergiledikleri çaba oldukça yetersiz olmakla birlikte bu çalışanların grup bağlılığı oluşmasında sergiledikleri çaba da oldukça yetersizdir (Eroğlu ve Adıgüzel, 2011, 108).

Devam bağlılığında çalışanın örgüte yönelik yapmış olduğu yatırımların etkili olduğu gözlemlenmektedir. Bu açıdan çalışanların örgütte çalışmayı sürdürdüğü süreç içerisinde belli bir çaba harcaması ve emek sarf etmesi söz konusu olmakta ve işi bırakmaları halinde bu maddi kazanımların kaybedileceğinin düşünülmesi nedeniyle örgütte kalma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işi bırakma durumunda bazı maliyetlerin yüklenileceğinin düşünülmesi de devam bağlılığının ortaya çıkmasında

etkili olmaktadır. Bu yönüyle çalışanlar isteksiz bir biçimde örgütte kalmayı devam ettirmektedir (Karahan, 2008, 236).

Çalışanların devam bağlılığına sahip olmasında kişisel ve örgütsel faktörler etkili olabilmektedir. Bu doğrultuda; çalışanın örgütte edindiği deneyim ve becerilerin diğer örgütler kapsamında ne düzeyde yarar sağlayacağı ile ilgili kaygı ön plana çıkmaktadır. Ayrıca çalışanın aldığı eğitimin farklı örgütlerde faydalı olmayacağını düşünmesi ve uzun dönem ikamet edilen yerden farklı bir yere taşınmak istenmemesi de bu kapsamda ele alınabilir. Yine zamanın ve emeğin neredeyse tamamının çalışılan örgüt için harcanması vb. sebeplerden ötürü çalışanlar devam bağlılığı geliştirebilmektedir.

3.3.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili ilk sınıflandırma çalışmalarını yapan araştırmacılardan biri de Etzioni'dir. Etzioni açısından örgütsel bağlılık; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu sınıflandırmalar şu şekilde ifade edilebilir (Bayram, 2005, 130; Khalili ve Asmawi, 2012, 101):

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün, kurallarını, hedeflerini ve kültürünü benimseyerek çalışanın örgüte yönelik bir tutum sergilemesini ifade etmektedir. Hesapçı bağlılıkta örgüte yönelik daha düşük düzeyde bir bağlılık bulunmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışanlara yönelik sınırlandırıcı tutum ve davranışlar neticesinde açığa çıkan ve örgüte yönelik beslenen negatif his ve tutumların tamamını ifade etmektedir.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanların tutum ve davranışlarının aşırı düzeyde sınırlandırıldığı örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılığın ana unsuru farklı seçeneklerin var olmamasıdır. Bu tipteki bir bağlılığa sahip olan çalışanların işi bırakamamalarının sebepleri; farklı iş seçeneklerinin var olmaması, karşı karşıya kalınan farklı finansal kayıplar ve farklı bölgeye taşınma olanağının olmamasıdır.
- **Hesapçı Bağlılık:** Az düzeyde pozitif veya negatif uyum biçiminde ifade edilebilmektedir. Çalışan örgütüne belli düzeylerde katkı sağlamaktadır. Söz konusu katkıların neticesinde örgütün ona verdiği teşviklerin seviyesine bağlı olarak çalışan kendi bağlılığını meydana getirmektedir.

Farklı bir ifade ile hesapçı bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütten sağladıkları teşvik ne ölçüde ise ona göre bir bağlılık ortaya koymaktadır.

3.3.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter tarafından örgütsel bağlılık, örgütün tespit ettiği hedefleri yapma açısından çalışanların çabalarını kapsayan süreç olarak ifade edilmektedir. Kanter bu tanımın dışında örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bir sınıflama yapmıştır. Ona göre örgütsel bağlılık; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde sınıflandırılmaktadır.

Devama yönelik bağlılık açısından çalışanın örgüte yönelik bağlılık sergileyebilmesi için örgütte çalışmayı sürdürmenin faydalı ve kar sağlayıcı olduğunu düşünmesi gerekmektedir. Çalışanın sağladığı kar ve faydalar, örgütte kalmaya bağlı olduğunun bilincinde olması, çalışanın rolüne bağlanmasını sağlayacaktır (Gündoğan, 2009, 45).

Kenetlenme bağlılığı ise kişinin bir topluluktaki ilişkilerine olan bağlılığını açıklamaktadır. Örgütler bu olayın oluşabilmesi için üyelerine yönelik oryantasyon ve tanışma programları yapmakta, plaket, rozet gibi sembollerden yararlanmakta, tören ve kutlama gibi etkinlikler düzenlemektedirler. Bu sayede çalışanlar yaklaşabilmekte ve kenetlenebilmektedirler. Kenetlenme bağlılığı fazla olan örgütlerde kıskançlık, çatışma ve dedikodu gibi negatif tutum ve davranışlar daha az görülmektedir (Altun, 2019, 74).

Kontrol bağlılığı ise çalışanların liderlerin sunacağı kural ve emirlere bağlı kalması ve bunları yapmayı sürdürmesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık türüne göre çalışanlar tutum ve davranışlarını örgütün arzu ve isteklerine bağlı olarak biçimlendirmektedir. Kanter açısından bağlılık türlerinin tamamı birbirleri ile etkileşim içinde olmakla birlikte bu bağlılık türlerinin tamamının yüksek olması örgütlerin başarısının artmasını sağlayacaktır (Altun, 2019, 74).

3.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik bağ olarak ifade etmiş ve örgütsel bağlılığın üç boyutunun olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutları kısaca açıklamak gerekirse; uyum bağlılığı, ortak değerler yerine hedeflenen teşvik ve ödülleri elde etmek için sergilenen bağlılık

türüdür. Uyum bağıllığında iki etmen bulunmaktadır. Bu etmenler; cezadan çekinme ile ödülü istemektir. Teşvik ve ödüllerin yetersizliğinde çalışanların örgütte kalma istekleri genelde düşük olmaktadır. Özdeşleşme bağıllığında ise genel olarak örgütteki diğer fertlerle olan iletişim ve etkileşimler önem arz etmektedir. Üyeler veya çalışanlar örgütün diğer çalışanları ile iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürmek istemektedir. Bu bağıllık tipinin farklı bir yönü ise çalışanların örgüt amaçlarını kabullenmeleri ve bunları uygulamaya koymasındır. Bu bağıllık tipinde çalışanların örgütte kalma arzuları fazla olmaktadır. İçselleştirme bağıllığı kapsamında ise çalışanların değerleri ile örgüt değerleri arasında tam bir uyum bulunmaktadır. Çalışanın değerleri, davranışları, tutumları ile örgütün tüm değer yargıları arasında bir uyum söz konusudur. Bu bağıllık türünde çalışanın örgütte çalışmayı sürdürme isteği son derece fazla olmaktadır (Şahin, 2007, 86).

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağıllık genel anlamda, seviyesine ve ilgili olduğu konuya göre olumlu veya olumsuz olarak algılanabilir.

Çalışmalarda yer edinmiş olan, “örgütsel bağlılık sonuçları” içerisinde, örgütler için, örgütsel bağlılığın asıl önemli kısmının “sonuç” olduğu fark edilmiştir. Örgütsel bağlılığın sonuçları olarak değerlendirilebilecek olan öğeleri ise şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır (Uyar, 2015, 46).

- İş tatmini
- Devamsızlık
- Sadakat
- Çalışanların devir oranı
- Çalışanın işte uzun zamanlar çalışması
- İş bırakma seviyesinde azalmalar

Örgütün devamlılığı, çalışanların örgütü bırakıp gitmemelerine bağlı olarak gelişir. Çalışan ne kadar örgüte bağlıysa örgütün ayakta kalma şansı da o kadar artar. Bu nedenle örgütler çalışanların işten ayrılmasının önüne geçmek için bir takım önlemler almaktadır. Ancak bu çabalar her örgüt için aynı değildir. Yükselme imkânı sağlama, ücretlerde artış sağlama, özendirici nitelikte imkânlar sunma, cezalandırma gibi önemler alınabilmektedir. Her örgüt bunlardan bir kaçını tercih edebilir. Bazı

örgütlerde çalışanların işi bırakması örgüt açısından oldukça kötü sonuçlara neden olsa da, kimi örgütler çalışanlarının işten çıkmasından o kadar etkilenmezler. Uzmanlaşmış işin gerektiği örgütlerde bağlılık daha önemli olmaktadır. Uzmanlık gerektiren bir işin öğrenilmesi, alanda çalışılmış ve zaman harcanmış olması o çalışanı o iş yeri için önemli hale getirmektedir. Bu nedenle de, örgüt artık o çalışanı elinde tutmak istemektedir. Bunun nedeni yeni bir çalışanın işe alınıp uzmanlaştırılmasının uzun sürmesi ve vakit kaybettirmesidir (Başaran, 1982, 266).

Çalışanların bağlılıkları, örgüt içinde her zaman benzer fayda oranını getirmeyebilir. Hatta kimi zaman örgüte zarar bile verebilmektedir. Bu duruma örnek olarak, örgüte yüksek düzeyde bağlılık hisseden çalışanlar, kimi zaman iş için yeterli olmayabilirler. Böyle bir durumda da aslında işin bitmesini engelleyebilir ve aksamasına neden olabilirler. Örgütler, devamlılığını sağlamak amacıyla çevresindeki yeniliklere ve gelişmelere karşı açık davranmalı ve güncelliğini korumalıdır. İçinde bulunduğu çağa uyum göstermelidir.

Örgütler, kendileri için hayati önem taşıyan bir konu olan yenileşmelerde, çalışanların da bu konuya katılım göstermelerini isterler. Ancak yenileşme, çalışan için oldukça zor bir çaba anlamına gelmektedir. Çalışanlar örgüt içinde kendi çabaları ve uzmanlaşmalarıyla edinmiş olduğu değerleri, kuralları ya da ölçütleri kaybetmek istemezler. Yenileşme, bilinmezliğin ve güvensizliğin getirdiği yeni durumları içermektedir. Çalışanın bütün bu engellerin üstesinden gelerek yenileşmeyi becerebilmesi oldukça zor olmaktadır (Özbağ, 2012, 148)).

Yüksek seviyede bağlılık barındıran çalışanlardan meydana gelen örgütlerde kişilerin, örgüt dışında daha aktif bir şekilde rol alabildikleri görülmektedir. Örgüte bağlı olan kişilerin, örgütleri konusundaki övgü dolu sözler, örgütün üyesi olmayan kişilerin de dikkatini çekmektedir ve doğal bir tanıtım sağlanmaktadır. Böylece örgüte bağlılığı fazla olan çalışanlar bu sayede, kaliteli çalışanların örgütte işe alınmasını da sağlamaktadırlar (Atalay, 2010, 86).

Örgütler çalışanların örgütsel bağlılıklarının fazla olmasını isterken çalışanların performanslarının artacağını düşünmektedir. Ancak örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki değerlendirildiğinde söz konusu ilişkinin umut edilenden daha zayıf ve düşük olduğuna yönelik sonuçlarla karşı karşıya kalınmıştır. Ortaya çıkan bu

tablonun sebepleri kapsamında çalışanların beklentileri, aileye yönelik mecburiyeti, koşulları vb. nedenler olduğu ifade edilebilir (Zincirkıran, 2015, 71).

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin tam bir biçimde ortaya konulamamasının nedeninin, örgütsel bağlılığın yalnızca bir boyut altında ele alınmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif, devamlılık ve duygusal bağlılıkların ayrı ayrı bir biçimde performans üzerindeki etkilerinin ele alınmaması bu iki öge arasındaki etkileşimin tespit edilmesine mani olmaktadır. Örgütsel bağlılığın farklı boyutlarının olması bağlılık tiplerine göre performansla ilgili değişik neticeler ortaya çıkaracaktır. Devam bağlılığı, çalışanların ihtiyaçlarını temin etmek için farklı örgütlerde iş fırsatı olmaması, örgütten ayrılmanın neticesinde yüksek maliyetlere katlanılmak durumunda olunmasıyla çalışanların örgütte kalmayı sürdürmesi olarak ifade edilebilir. Bu durumun çalışanların yüksek performans sergilememesine neden olabileceği ifade edilebilir. Bununla birlikte duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlarsa, kendi arzularına bağlı olarak örgüte bağlı kalmaları söz konusu olduğundan, bu çalışanların aidiyet duyguları yüksek olmakta ve bu durum performanslarının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Örgüte katkı sağlama isteği çalışanların performanslarını pozitif yönde etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Normatif bağlılık kapsamında ise duygusal bağlılığa kıyasla daha az gönüllülüğün olduğu gözlemlenmektedir. Bu tip bağlılıkta çalışanlar bazı sebeplerden dolayı kendini örgüte yönelik borçlu hissetmekte ve bu durumdan dolayı yüksek performans sergilemektedir. Neticede normatif bağlılık ile performans arasında aynı yönlü bir ilişki gözlemlenmekte iken, devamlılık bağlılığı ile performans bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Anlatılanlardan hareketle örgütlerin duygusal bağlılığı geliştirecek düzenlemeler ve politikalar yapmaları, performansın geliştirilmesini mümkün kılacaktır (Sonay, 2013, 116).

Örgütsel bağlılık ve verimlilik arasındaki ilişki organizasyonlarda önemlidir. Örgüte bağlılığı fazla olan çalışanlar üst düzey bir performansın gerçekleşmesini sağlayacaklardır. Bu durum iş verimliliklerini pozitif yönde etkileyecektir. Benzer şekilde iş verimliliği ve performansı fazla olan, başarısı yüksek bir örgütün üyesi olabilme arzusu da örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Phipps, 2013,107).

Örgütsel bağlılığın çalışanların devir oranı üzerinde de bazı sonuçlarının olduğunu ifade etmek mümkündür. Çalışan devir oranı kavramı, belli bir dönemde belli bir örgütte çalışmakta olan bireylerin işe girişleri ve çıkışları kapsamındaki hareketler olarak ifade edilebilir. İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından bu kavram, çalıştıkları yerden terk, istifa, işten atılma ve işe alınma halinde örgütteki çalışan sayıları kapsamında ortaya çıkan değişiklikler olarak ifade edilmiştir (Yılmaz ve Halıcı, 2010, 97).

Örgütlerin çalışanlarından verim alabilmeleri, yetişmiş çalışanlar bulabilmeleri ve bu çalışanların uzun vadede örgütte kalabilmelerini sağlayabilmeleri oldukça önemlidir. Bu nedenle örgütlerin çalışan devir oranlarını olağan bir seviyede tutabilmeleri gerekir. Çalışan devir oranının düşürülebilmesi için çalışanların işi bırakma nedenleri belirlenmeli, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi sağlanmalı ve iş verimliliği artırılmalıdır. Çalışan devir oranı, çalışanlar ve örgüt dışında iktisadi kar oranları, sosyal faktörler ve ülke ekonomisi açısından da önem arz etmektedir. Çalışan devir oranı, çalışanların performansları, iş doyumları, yönetim kadrosunun denetlenmesi ile çalışan politikaları açısından son derece önemlidir. Çalışan devir oranını etkileyen faktörler oldukça değişik, fazla ve karmaşıktır. Çalışan devir oranının yüksekliği işgücü kaybına neden olmakta ve maliyetlerin yükselmesine sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte çalışanların motivasyonlarının düşmesine, örgüte yabancılaşmalarına, örgütten ayrılma isteğinde olmalarına da neden olmaktadır. Diğer yandan çalışan devir oranının çok az olması örgütlerin gelişim göstermesine engel olabileceği gibi çalışanlar açısından da olumsuz olabilmektedir. Bunun neticesinde emeğe verilen ücret beklentileri karşılayamayan seviyelere inebilmektedir. Çalışanların yükselme olanaklarının sınırlandığını da ifade etmek mümkündür (Yılmaz ve Halıcı, 2010, 99).

Örgütsel bağlılığın tam olarak var olmadığı hallerde çalışanlarda işe geç kalma halinin ortaya çıkmaya başladığı ifade edilmektedir. Çalışanların olağan mesai saatinin başlamasından daha geç bir saatte işe gelerek işe başlamaları, işe geç kalmayı ifade etmektedir. Bununla birlikte işe gel kalmayı devamsızlık kapsamında değerlendiren bir kesim de bulunmaktadır (Sonay, 2013, 154).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işe geç kalma oranının düşük olması beklenmektedir. Çalışanların kendiyile ilgili sebeplere dayalı olarak işe geç gelmeleri durumunda işlerin aksayacağını düşünmeleri sebebiyle ortaya çıkan bu tabloyu

denetim altına almaya çalışmaları söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte alacakları tedbir ve önlemlere rağmen işe geç kalma söz konusu olduğunda bunu telafi etmeye yönelik girişimlerde bulunmaları da örgütsel bağlılıklarını ortaya koyacaktır (Uslu, 2012, 47).

Örgütsel bağlılığın, çalışanlar açısından da bir takım sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların güçlü bir örgütsel bağlılığın bulunması, kişide örgüte ait olma duygusunu yükseltmekte, güvenlik duygusunu arttırmakta, örgüte faydalı olabileceğini düşünerek örgüt içerisinde ve dışarısında amaç edinmesini sağlamaktadır (Mowday, 1982, 139).

3.5. Örgütsel Bağlılığı Arttırmaya Yönelik Çalışmalar

Örgütsel bağlılık günümüzde oldukça popüler hale gelmiş bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağlılığın geliştirilmesiyle ilgili beş genel şarttan bahsetmek mümkündür (O'Malley, 2000, 79).

- Duygusal Ödüller: Çalışanların gerçekleştirdikleri işleri doyurucu ve çalışma ortamlarını destekleyici bulmalarıdır.
- Güven: Örgütün çalışanlarının adına hal ve tavır sergilediğine inanılması, gerek çalışanların gerekse de işverenlerin birbirlerine karşılıklı bir güven duygusu içerisinde olmalarıdır.
- Ait Olma ve Uyum: Çalışanların diğer çalışanlarla ve üstleriyle uyum içerisinde olabilmesi ve çalışanlara örgüt tarafından istenildiklerinin düşündürülmesidir.
- Kimlik ve Statü: Çalışanların, örgüte ait oldukları ve örgütte olmalarıyla beraber bir değer yakaladıklarını düşünmeleridir.
- Ekonomik Anlamda Bağlılık: Çalışanların ilişkiden ekonomik olarak bir yarar kazanabilmeleri, adil bir ekonomik mübadele içerisinde bulunduklarını düşünmeleridir.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasıyla beraber yönetici ve liderlerin alması gerekli olan yönetsel önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, 99- 100):

- Yönetimin gerçekleştirdiği politika ve uygulamalarda adaletin sağlanabilmesi
- Çalışanların beklentilerinin saptanarak, bunları tatmin etmeye yönelik bir takım girişimlerde bulunulması

- Başarılı çalışanları ödüllendiren bir ödül sisteminin meydana getirilmesi
- Rol ve görev tanımlarının anlaşılır ve açık bir biçimde oluşturulması
- Karar alımlarında çalışanların da düşüncelerine yer verilmesi ve çalışanlara söz hakkı sağlanması
- Çalışanların güçlenmesinin sağlanması
- Çalışanların bilgilerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesinin sağlanması
- Çalışanlara görevlerinin getirdiği sorumluluklara denk olabilecek yetkilerin verilmesidir.

Yukarıda sıralanan şartlar yerine getirildiğinde örgüt ve çalışan karşılıklı bir memnuniyet ilişkisi kurar. Örgüt, örgütün amaçları için emek sarf etmeyen çalışanı örgütte tutmak istemeyeceği gibi, çalışan da kendi arzularını ve gereksinimlerini karşılamayan bir örgütün içerisinde yer almak istemeyecektir. Bu durum iki kısım için de istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Örgütün, rakiplerine üstünlük sağlaması için deneyimli ve uzmanlaşmış çalışanlara ihtiyacı vardır. Uzmanlaşması için yatırım yaptığı, örgüt içinde deneyim kazanarak hem örgütün kültürüne, hem kendi görev ve sorumluluklarına hakim hale gelen çalışanlarını kaybetmemek için örgütün, bu çalışanlara değer vererek bağlılık oluşturması bir gereksinim haline gelmiştir.

3.6. Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini İnceleyen Araştırmalar

Psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık konuları bugüne kadar pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu bölümde ulusal ve uluslararası literatürde psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalara değinilmiştir. Yüksel ve Tunçsiper (2011) araştırmalarında psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma 120 sağlık personeli üzerinde yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Araştırmada sağlık personelinin yüksek oranda psikolojik yıldırma algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Sağlık personelinin maruz kaldığı psikolojik yıldırmanın yüksek olması örgütsel bağlılık algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca araştırmada duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile psikolojik yıldırma algısı arasında ilişki olduğu tespit edilmişken, normatif bağlılık ile psikolojik yıldırma arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Bartlett ve Bartlett (2011) yaptıkları literatür çalışmasında örgütlerde psikolojik yıldırma davranışlarının, çalışanların bağlılık duyguları üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Araştırmada ayrıca örgütlerde psikolojik yıldırma davranışlarının olmasının, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabileceği belirtilmiştir. Psikolojik yıldırma davranışları çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkilerken, örgüte yönelik olumsuz duygular beslenmelerine neden olmaktadır.

Pelit ve Kılıç (2012) şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık ve psikolojik yıldırma algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma İstanbul'da faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı otellerde çalışan 426 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sayfiye otel işletmeleri çalışanlarının mobbing algılarının, şehir otelleri çalışanlarından daha yüksek olduğu ve şehir otelleri çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerinin sayfiye otel işletmeleri çalışanlarından daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Karcıoğlu ve Çelik (2012), 80 banka çalışanı üzerinde anket uygulayarak psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda tüm mobbing davranış boyutlarının en fazla duygusal bağlılık algısı üzerinde etkili olduğu ifade edilirken, normatif bağlılığı yalnızca kendini gösterme ve mesleki konuma yönelik saldırıların etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca örgütlerde psikolojik yıldırmanın engellenebilmesi için öncelikli olarak örgütlerde sağlıklı iletişimin kurulması gerektiği belirtilmiştir.

Wilson (2013) 124 çalışan üzerinde anket çalışması yürüterek çalışanların psikolojik yıldırma algılarını incelemiştir. Araştırmada çalışanların psikolojik yıldırma algılarının yüksek olmasının çalışanların örgüte yönelik duygularını olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir. Örgüt içinde psikolojik yıldırma davranışlarının söz konusu olması çalışanların örgüte yönelik bağlılık duygularını düşürmektedir.

Rasool ve ark. (2013) araştırmalarında çalışanların işten ayrılma niyeti algılarında psikolojik yıldırma faktörünün etkisini, örgütsel bağlılık aracılığıyla değerlendirmişlerdir. Araştırmada yalnızca literatür taraması kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Literatür taraması kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve psikolojik yıldırma eylemleri ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Örgütlerde psikolojik yıldırma eylemlerinin

düşük seviyede olması örgütsel bağlılık algısını yükseltmekte ve çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bununla beraber örgütlerde psikolojik yıldırma eylemlerinin yüksek olması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını düşürmekte ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini yükseltmektedir.

Dumitru, vd. (2015) araştırmalarında çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde psikolojik yıldırma davranışları ve örgütsel bağlılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma Romanya'da faaliyet göstermekte olan iki büyük şirketin çalışanları üzerinden yürütülmüştür. Uygulanan anket çalışmasına 74 çalışan katılmıştır. Araştırma kapsamında çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılık algısının negatif yönde etkili ve psikolojik yıldırma algısının pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerde psikolojik yıldırma davranışlarının olması çalışanların işten ayrılma niyetlerini yükseltmektedir.

Kaya (2016) doktora tez çalışmasında psikolojik yıldırmanın örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Eğitim örgütleri üzerinde uygulanan çalışmada 308 eğitimciye ulaşılarak anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada çalışanların örgüt içinde maruz kalmış oldukları psikolojik yıldırma davranışlarının örgüte yönelik bağlılık duygularını zayıflattığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık duygularının zayıflaması ise işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır.

Köşker (2016) çalışmasında kamu kurumlarında yaşanan psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın evreni, İstanbul bölgesindeki kamu kuruluşlarındaki muhtelif vergi daireleridir. Bu organizasyonlarda çalışan 319 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının örgütsel bağlılık algılarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla beraber araştırmada kamu kurumlarında çalışanların devam bağlılığı algılarının diğer bağlılık algılarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çelik (2017) çalışmasında şirketlerde psikolojik yıldırma davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırmaya 208 çalışan katılmıştır. Araştırma verileri anket formu ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile psikolojik yıldırma davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada örgütlerde özellikle başarılı çalışanların

psikolojik yıldırma davranışına maruz kalmalarının örgütten ayrılmalarına ve bu durumun örgütün nitelikli çalışanlarını kaybetmesine neden olduğu ifade edilmiştir.

Rai ve Agarwal (2017) çalışmalarında işyerinde psikolojik yıldırma davranışlarının kaynağı ve etkileri üzerine bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmada 23 çalışan ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada özellikle çalışanların örgüt içinde yaşamış oldukları kötü muamelenin, yıldırma algılarını arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgüt içinde kötü muameleye maruz kalmaları ve çıkar çatışmalarının olması çalışanların psikolojik yıldırma algılarını yükseltmektedir. Bununla beraber çalışanların psikolojik yıldırma algılarının yüksek olmasının, örgütsel bağlılık algılarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Goodboy vd., (2017) 243 çalışan üzerinde anket uygulamıştır. Araştırmada örgütlerde yıldırma davranışlarının çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde olumsuz bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Çalışanların maruz kaldığı yıldırmanın yüksek olması, örgüte yönelik bağlılık duygularını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca yıldırmaya maruz kalan çalışanların örgüte katılımlarının da daha düşük olacağı ifade edilmiştir.

Zorlu (2018) yüksek lisans tez çalışmasında psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket, internet üzerinden, basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 244 öğretmen ve idareciye uygulanmıştır. Araştırmada duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarında psikolojik yıldırma davranışlarının söz konusu olması öğretmenlerin ve idarecilerin örgüte yönelik bağlılık duygularını olumsuz yönde etkilemektedir.

4. YÖNTEM

Bu kısımda psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmanın metodolojisi, amacı ve önemi, veri toplama ve analiz yöntemi ile bulguları ve yorumlarına yer verilecektir.

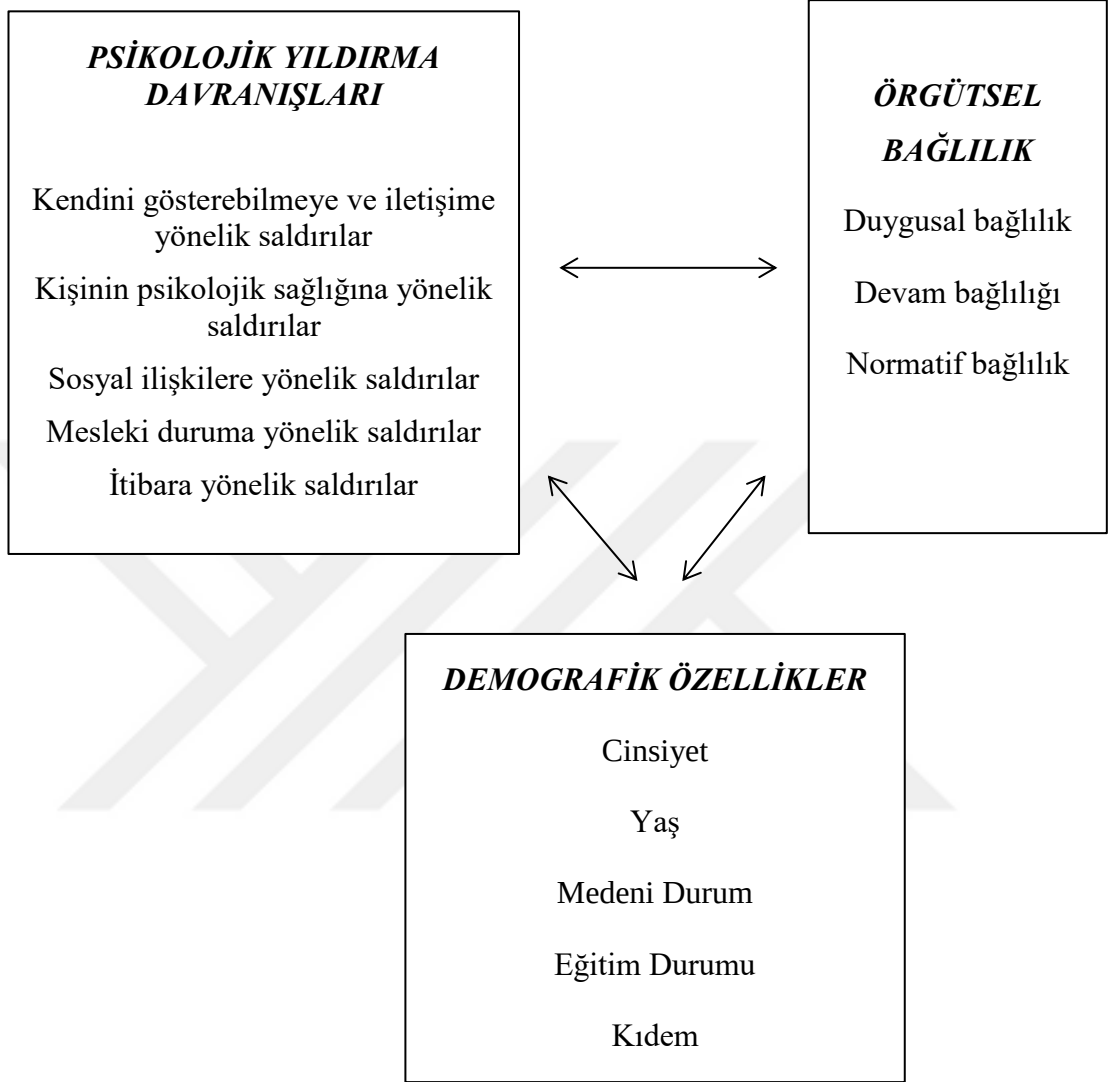
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Globalleşen dünyada neredeyse her alanda hızlı değişimlerin ortaya çıkması ve teknolojinin oldukça süratli bir biçimde gelişmesi neticesinde, örgütler arası rekabet artmakta ve örgütler zorlu şartlarda devamlılıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu koşullarda örgütler, bağlılığı yüksek olan çalışanlara gereksinim duymaktadır. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlar hedef ve amaçları gerçekleştirmede daha azimli ve istekli olacaktırlar (Ertan, 2008, 7). Psikolojik yıldırma ise çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedir. İşyerinde karşılaşılan psikolojik yıldırma neticesinde çalışanların dikkati, çalışanın kendi görev ve sorumlulukları ile organizasyonun amaçlarından uzaklaşır. Sadece psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanlar değil, bu olaylara tanık olan çalışanlar da, günün birinde psikolojik yıldırmaya maruz kalabileceklerini düşünerek örgüte olan güvenlerini kaybetmeye başlarlar. Böylece çalışanların işe ve örgüte bağlılıklarında önemli seviyede azalmalar ortaya çıkar (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, 64).

Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı; farklı sektörlerdeki çalışanların psikolojik yıldırma algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kavramlar arasındaki ilişkileri tanımlayıcı niteliktedir. Literatür doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezi ve alt hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Psikolojik yıldırma ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Psikolojik yıldırmanın boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişki vardır.

H₂: Psikolojik yıldırma algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Psikolojik yıldırma algısı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Psikolojik yıldırma algısı, yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Psikolojik yıldırma algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Psikolojik yıldırma algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Psikolojik yıldırma algısı, kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H₃: Örgütsel bağlılık, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Örgütsel bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Örgütsel bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Örgütsel bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Örgütsel bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Örgütsel bağlılık, kıdeme göre farklılık göstermektedir.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamında farklı sektörlerde görev yapan 110 kişiye ulaşılmıştır. Katılımcılara ulaşmada Google Drive aracılığıyla oluşturulan anket formları kullanılmıştır. Mail aracılığıyla dağıtılan formları katılımcıların doldurmaları sağlanmıştır.

4.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Anket demografik özelliklere yönelik sorular ile psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden meydana gelmektedir. Ölçekleri kısaca tanıtmak gerekirse bunlardan ilki, Leymann'ın (1996) tipolojisi doğrultusunda Çögenli ve Asunakutlu (2014) tarafından geliştirilen psikolojik yıldırma ölçeğidir. Leymann'ın (1996) tipolojisine bağlı olarak Çögenli ve Asunakutlu (2014) tarafından geliştirilen tarafından geliştirilen psikolojik yıldırma ölçeği beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; kendini gösterebilmeye ve iletişime yönelik saldırılar, kişinin psikolojik sağlığına yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, mesleki duruma yönelik saldırılar ve itibara yönelik saldırılar şeklinde ifade edilmektedir. İkinci ölçek ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve Özutku (2008) tarafından güvenilirlik çalışması yapılmış örgütsel bağlılık ölçeğidir.

4.5. Veri Analizi

Anket sorularının analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, t testi, ANOVA testi ve Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Parametrik test tercihinde çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değişmesinden dolayı parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede değişkenler arası ilişkiler için Pearson korelasyon analizinden ve demografik değişkenler için t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan her iki ölçek de 5'li likert tipindedir ve *“1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum”* şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada bu boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri 0,85 ile 0,95 arasında değişmektedir. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindedir. Bu araştırmada alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri 0,80 ile 0,92 arasında değişmektedir. Her iki ölçek için de güvenilirlik değerleri sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir olarak nitelendirilebilir (Kayış, 2005).

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde saha araştırması kapsamında elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Cinsiyete Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Cinsiyet		
Kadın	62	56,4
Erkek	48	43,6

Araştırmaya katılanların %56,4'ü kadın ve %43,6'sı erkektir.

Tablo 3: Yaşa Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Yaş		
20-29	61	55,5
30-39	37	33,6
40 ve üzeri	12	10,9

Araştırmaya katılanların %55,5'i 20-29 yaş arasında, %33,6'ı 30-39 yaş arasında ve %10,9'u 40 ve üzeri yaşındadır.

Tablo 4: Medeni Duruma Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Medeni Durum		
Evli	48	43,6
Bekar	62	56,4

Araştırmaya katılanların %43,6'sı evli ve %56,4'ü bekadır.

Tablo 5: Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Eğitim Durumu		
Üniversite ve öncesi	75	68,2
Yüksek Lisans	35	31,8

Araştırmaya katılanların %68,2'inin eğitim durumu üniversite ve öncesidir, %31,8'inin eğitim durumu ise yüksek lisanstır.

Tablo 6: Kıdeme Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Kıdem		
1 yıldan az	22	20
1-5 yıl	61	55,5
6-10 yıl	16	14,5
11 yıl ve üzeri	11	10

Araştırmaya katılanların %20'si 1 yıldan az, %55,5'i 1-5 yıl arasında, %14,5'i 6-10 yıl ve %10'u 11 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 7: Sektöre Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Sektör		
Otomotiv	22	20
İnşaat/Mimarlık	13	11,8
Finans-Bankacılık	14	12,7
Sanayi	23	20,9
Kamu	10	9,1
Hizmet sektörü (perakende, giyim vb.)	21	19,1
Diğer	7	6,4

Araştırmaya katılanların %20'si otomotiv sektöründe ve %20,9'u sanayi sektöründe çalışmaktadır.

5.1. Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık algısına yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistiki Analizler

Değişkenler	Ort.	ss
<i>Psikolojik Yıldırma</i>	2.12	.79
Kendini gösterebilme	2.16	.90
Sosyal ilişkiler	1.68	.85
İtibara saldırı	2.73	.89
Mesleki duruma saldırı	2.34	1.02
Psikolojik sağlık	1.53	.74
<i>Örgütsel bağlılık</i>	3.04	.64
Duygusal bağlılık	3.05	.90
Devam bağlılığı	2.90	.79
Normatif bağlılık	3.25	.85

N=110

Araştırma katılımcılarının psikolojik yıldırma ve boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri şu şekildedir. Psikolojik yıldırma ifadelerine katılımcılar **“katılmıyorum”** ($\bar{X}=2.12$ $\sigma=.79$) şeklindeki yanıtı yakın cevap vermişlerdir. Sosyal ilişkiler ($\bar{X}=1.68$ $\sigma=.85$), kendini gösterebilme ($\bar{X}=2.16$ $\sigma=.90$) ve psikolojik sağlık sorularına ($\bar{X}=1.53$ $\sigma=.74$) yönelik ifadeler ise **“katılmıyorum”** şeklindeki yanıtı yakın değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Araştırma katılımcılarının örgütsel bağlılık ve boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri ise şu şekildedir: Örgütsel bağlılık için katılımcılar **“kararsızım”** ($\bar{X}=3.04$ $\sigma=.64$) seçeneğine yönelik yanıt vermişlerdir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ($\bar{X}=3.05$ $\sigma=.90$) ve devam bağlılığı ($\bar{X}=2.90$ $\sigma=.79$) boyutlarında **“kararsızım”** şeklindeki yanıtı yakın değerlendirmeler yapmışlarken, normatif bağlılık ($\bar{X}=3.25$ $\sigma=.85$) boyutunda ise **“katılıyorum”** a doğru yönelen bir değerlendirme sözkonusudur.

5.2. Psikolojik Yıldırma İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Araştırmanın ana hipotezi ve alt hipotezinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 9: Psikolojik Yıldırma ve Boyutları İle Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Psikolojik yıldırma (1)	1									
Kendini gösterebilme (2)	.925**	1								
Sosyal ilişkiler (3)	.846**	.733**	1							
İtibara saldırı (4)	.773**	.714**	.524**	1						
Mesleki duruma saldırı (5)	.935**	.795**	.718**	.686**	1					
Psikolojik sağlık (6)	.733**	.625**	.694**	.405**	.606**	1				
Örgütsel bağlılık (7)	-.582**	-.580**	-.327**	-.535**	-.593**	-.317**	1			
Duygusal bağlılık (8)	-.520**	-.514**	-.256**	-.510**	-.553**	-.234*	.888**	1		
Devam bağlılığı (9)	-.390**	-.392**	-.219*	-.395**	-.413**	-.112	.761**	.664**	1	
Normatif bağlılık (10)	-.378**	-.378**	-.270**	-.244*	-.338**	-.389**	.500**	.206*	-.038	1

**p<.01, *p<.05, N=110

Tablo 9’den görüleceği üzere; psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r=-.582$, $p<.01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer ilişkiler psikolojik yıldırmanın boyutlarında da görülmektedir. “Kendini gösterebilme” ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r=-.580$, $p<.01$) ; “itibara saldırı” ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r=-.535$, $p<.01$) ; “sosyal ilişkiler” ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r=-.327$, $p<.01$); “mesleki duruma saldırı” ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r=-.593$, $p<.01$) ; “psikolojik sağlık” ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r=-.317$, $p<.01$) ilişkiler bulunmuştur.

Psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan “duygusal bağlılık” arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r=-.520$, $p<.01$), devam bağlılığı ile orta düzeyde negatif yönlü ($r=-.390$, $p<.01$) ve yine normatif bağlılık ile orta düzeyde negatif yönlü ($r=-.378$, $p<.01$) ilişkiler tespit edilmiştir.

Psikolojik yıldırma ve boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi değerlendirildiğinde, psikolojik yıldırma alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

5.2.1. Demografik Özelliklere Göre Psikolojik Yıldırma Algısı

Psikolojik yıldırma ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler de araştırmanın diğer bir hipotezi olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezlere yanıt aranmıştır.

H₂: Psikolojik yıldırma algısı, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Psikolojik yıldırma algısı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Psikolojik yıldırma ve boyutlarının cinsiyete göre farklılığı t-testi ile belirlenmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik yıldırma ve boyutlarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Kadın ve erkek çalışanların psikolojik yıldırma ve boyutlarına ilişkin algıları benzerdir. *H_{2a} hipotezi reddedilmiştir.*

Tablo 10: Cinsiyete Göre Psikolojik Yıldırma Algısı

		Ort.	ss	t	p
Psikolojik yıldırma	Kadın	2.09	.83	-.499	.619
	Erkek	2.16	.75		
Kendini gösterebilme	Kadın	2.13	.95	-.273	.785
	Erkek	2.18	.84		
Sosyal ilişkiler	Kadın	1.66	.87	-.228	.820
	Erkek	1.70	.85		
İtibara saldırı	Kadın	2.69	.90	-.497	.620
	Erkek	2.78	.89		
Mesleki duruma saldırı	Kadın	2.31	1.06	-.341	.734
	Erkek	2.38	.98		
Psikolojik sağlık	Kadın	1.44	.73	-1.408	.162
	Erkek	1.64	.73		

H_{2b}: Psikolojik yıldırma algısı, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yaşa göre psikolojik yıldırma ve boyutlarına ilişkin durum tek yönlü varyans analizi ile değerlendirilmiştir. Bu analize göre katılımcıların yaşlarına göre psikolojik yıldırma algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı yaş gruplarındaki çalışanların psikolojik yıldırma algılarına ilişkin değerlendirmeleri benzerdir. *H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.*

Tablo 11: Yaşa Göre Psikolojik Yıldırma Algısı

	Yaş	Ortalama	ss	F	p
Psikolojik yıldırma	20-29	2,10	,77	1,629	,201
	30-39	2,25	,88		
	40 ve üzeri	1,71	,51		
Kendini gösterebilme	20-29	2,14	,92	1,589	,209
	30-39	2,26	,91		
	40 ve üzeri	1,66	,47		
Sosyal ilişkiler	20-29	1,60	,87	1,500	,228
	30-39	1,84	,91		
	40 ve üzeri	1,36	,39		
İtibara saldırı	20-29	2,76	,91	,156	,856
	30-39	2,71	,85		
	40 ve üzeri	2,59	1,03		
Mesleki duruma saldırı	20-29	2,34	,98	2,061	,132
	30-39	2,52	1,15		
	40 ve üzeri	1,74	,70		
Psikolojik sağlık	20-29	1,45	,62	1,282	,282
	30-39	1,68	,95		
	40 ve üzeri	1,37	,42		

H_{2c} : Psikolojik yıldırma algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Medeni duruma göre psikolojik yıldırma algısı t-testi ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda katılımcıların medeni durumlarına göre psikolojik yıldırma ve boyutlarına ilişkin algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Evli ve bekar çalışanların psikolojik yıldırma algıları benzerdir. H_{2c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12: Medeni Duruma Göre Psikolojik Yıldırma Algısı

		Ortalama	ss	t	p
Psikolojik yıldırma	Evli	2,11	,73	-.133	.894
	Bekar	2,13	,88		
Kendini gösterebilme	Evli	2,17	,90	0,185	0,853
	Bekar	2,14	,90		
Sosyal ilişkiler	Evli	1,58	,76	-1,410	0,161
	Bekar	1,81	,96		
İtibara saldırı	Evli	2,74	,86	0,074	0,941
	Bekar	2,72	,93		
Mesleki duruma saldırı	Evli	2,35	,93	0,138	0,890
	Bekar	2,32	1,15		
Psikolojik sağlık	Evli	1,53	,68	0,069	0,945
	Bekar	1,52	,81		

H_{2d} : Psikolojik yıldırma algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Eğitim durumuna göre psikolojik yıldırma algısı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Bu analiz sonucunda katılımcıların eğitim durumlarına göre psikolojik yıldırma ve boyutlarına ilişkin algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı eğitim düzeyine sahip olan çalışanların psikolojik yıldırma algıları benzerdir. H_{2d} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Algısı

		Ortalama	ss	F	p
Psikolojik Yıldırma	Lise	2,30	1,18	,120	,887
	Üniversite	2,10	,79		
	Yüksek Lisans	2,14	,78		
Kendini gösterebilme	Lise	2,20	,88	,152	,859
	Üniversite	2,19	,95		
	Yüksek Lisans	2,09	,80		
Sosyal ilişkiler	Lise	2,25	1,25	,918	,403
	Üniversite	1,65	,86		
	Yüksek Lisans	1,67	,79		
İtibara saldırı	Lise	2,75	,87	,009	,991
	Üniversite	2,72	,94		
	Yüksek Lisans	2,75	,80		
Mesleki duruma saldırı	Lise	2,39	1,57	,068	,935
	Üniversite	2,31	1,02		
	Yüksek Lisans	2,39	1,00		
Psikolojik sağlık	Lise	1,91	1,25	1,479	,233
	Üniversite	1,45	,64		
	Yüksek Lisans	1,65	,85362		

H_{2e} : Psikolojik yıldırma algısı, kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Kıdeme göre psikolojik yıldırma algısı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Bu analiz sonucunda katılımcıların kıdeme göre psikolojik yıldırma ve boyutlarına ilişkin algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı kıdem yılına sahip olan çalışanların psikolojik yıldırma algıları benzerdir. H_{2e} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 14: Kıdeme Göre Psikolojik Yıldırma Algısı

		Ortalama	ss	F	p
Psikolojik yıldırma	1 yıldan az	2,13	,82	,236	,871
	1-5 yıl	2,12	,72		
	6-10 yıl	2,22	1,04		
	11-yıl ve üzeri	1,95	,81		
Kendini gösterebilme	1 yıldan az	2,14	,97	,590	,623
	1-5 yıl	2,17	,84		
	6-10 yıl	2,33	1,05		
	11-yıl ve üzeri	1,86	,87		
Sosyal ilişkiler	1 yıldan az	1,68	,80	,265	,851
	1-5 yıl	1,63	,81		
	6-10 yıl	1,84	1,15		
	11-yıl ve üzeri	1,72	,78		
İtibara saldırı	1 yıldan az	2,77	,85	1,105	,351
	1-5 yıl	2,78	,87		
	6-10 yıl	2,81	,95		
	11-yıl ve üzeri	2,27	,96		
Mesleki duruma saldırı	1 yıldan az	2,38	1,05	,159	,924
	1-5 yıl	2,37	,98		
	6-10 yıl	2,25	1,24		
	11-yıl ve üzeri	2,18	,98		
Psikolojik sağlık	1 yıldan az	1,51	,73	1,034	,381
	1-5 yıl	1,45	,60		

	6-10 yıl	1,81	1,17		
	11-yıl ve üzeri	1,60	,64		

5.2.2. Demografik Özellikler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler araştırmanın diğer bir hipotezi olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezlere yanıt aranmıştır.

H₃: Örgütsel bağlılık ve boyutları, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Örgütsel bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının cinsiyete göre farklılığı t-testi ile belirlenmiştir. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıklarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık algıları benzerdir. *H_{3a} hipotezi reddedilmiştir.*

Tablo 15: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

		Ortalama	Ss	t	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	62	3,11	1,157	,250
	Erkek	48	2,96		
Duygusal Bağlılık	Kadın	62	3,18	1,690	,094
	Erkek	48	2,88		
Devam Bağlılığı	Kadın	62	3,01	1,681	,096
	Erkek	48	2,75		
Normatif Bağlılık	Kadın	62	3,19	-,817	,415
	Erkek	48	3,33		

H_{3b} : Örgütsel bağlılık, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yaşa göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına ilişkin durum tek yönlü varyans analizi ile değerlendirilmiştir. Bu analize göre katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılıklarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı yaş gruplarındaki çalışanların örgütsel bağlılık algılarına ilişkin değerlendirmeleri benzerdir. H_{3b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16: Yaş ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

		Ortalama		F	p
Örgütsel Bağlılık	20-29	3,03	,63	,514	,600
	30-39	2,99	,72		
	40 ve üzeri	3,24	,43		
Duygusal Bağlılık	20-29	3,04	,93	,320	,727
	30-39	2,98	,90		
	40 ve üzeri	3,25	,81		
Devam Bağlılığı	20-29	2,91	,81	,110	,896
	30-39	2,89	,85		
	40 ve üzeri	2,77	,41		
Normatif Bağlılık	20-29	3,21	,84	1,768	,176
	30-39	3,15	,91		
	40-49	3,74	,507		

H_{3c} : Örgütsel bağlılık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Medeni duruma göre örgütsel bağlılık t-testi ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Evli ve bekâr çalışanların örgütsel bağlılık algıları benzerdir. H_{3c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 17: Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

		Ortalama	ss	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	2,99	,63	-1,081	,282
	Bekâr	3,12	,66		
Duygusal Bağlılık	Evli	2,95	,93	-1,306	,194
	Bekâr	3,18	,85		
Devam Bağlılığı	Evli	2,85	,83	-,678	,499
	Bekâr	2,95	,73		
Normatif Bağlılık	Evli	3,24	,81	-,180	,857
	Bekâr	3,27	,90		

H_{3d} : Örgütsel bağlılık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Bu analiz sonucunda katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı eğitim düzeyine sahip olan çalışanların örgütsel bağlılıkları benzerdir. H_{3d} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 18: Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

		Ortalama	ss	F	p
Örgütsel bağlılık	Lise	2,98	,90	,190	,827
	Üniversite	3,02	,66		
	Yüksek Lisans	3,10	,58		

Duygusal Bağlılık	Lise	3,29	1,09	,146	,864
	Üniversite	3,04	,92		
	Yüksek Lisans	3,03	,86		
Devam Bağlılığı	Lise	,86	,43	1,225	,298
	Üniversite	,77	,09		
	Yüksek Lisans	,80	,13		
Normatif Bağlılık	Lise	3,00	1,10	,224	,800
	Üniversite	3,21	,88		
	Yüksek Lisans	3,30	,78		

H_{3e}: Örgütsel bağlılık, kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların kıdemine göre örgütsel bağlılık durumu tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Bu analiz sonucunda katılımcıların kıdeme göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı kıdem yılına sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık algıları benzerdir. *H_{3e} hipotezi reddedilmiştir.*

Tablo 19: Kıdem ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

		Ortalama		F	p
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	2,8797	,70155	2,041	,113
	1-5 yıl	3,0058	,63407		
	6-10 yıl	3,3640	,60418		
	11-yıl ve üzeri	3,1711	,57241		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	,81281	,17329	3,434	,020
	1-5 yıl	,87247	,11171		
	6-10 yıl	,93535	,23384		
	11-yıl ve üzeri	,92442	,27872		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	,84902	,18101	1,231	,302
	1-5 yıl	,79611	,10193		
	6-10 yıl	,73283	,18321		

	11-yıl ve üzeri	,69449	,20940		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	1,02391	,21830	,323	,809
	1-5 yıl	,84349	,10800		
	6-10 yıl	,81131	,20283		
	11-yıl ve üzeri	,64667	,19498		

Bu kısımdan sonra araştırma sonuç ve önerilerine ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.



6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütlerde psikolojik yıldırma önemli örgütsel sorunlardan biri olarak görülmekte ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerdeki psikolojik yıldırma davranışlarının tespiti konusunda farkındalık oluşturarak, bu davranışların önlenmesi konusunda öneriler ortaya koyabilmek konunun tüm boyutlarıyla araştırılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu araştırmada; çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda; çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönde orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik yıldırmanın boyutları ve örgütsel bağlılığın boyutları arasında da orta düzeyde negatif yönde ilişkiler bulunmuştur. Araştırma sonuçları literatürde farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ile de benzerlik taşımaktadır. Ülkemizde Yüksel ve Tunçsiper (2011) sağlık personeline yönelik uyguladıkları çalışmada, çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarının, örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı boyutlarında negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pelit ve Kılıç (2012) ise çalışmalarında, şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık ve psikolojik yıldırma davranışları arasında negatif yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır. Karcıoğlu ve Çelik'in (2012) banka çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, psikolojik yıldırma davranışa ilişkin boyutların en fazla duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu ifade edilirken, normatif bağlılığı yalnızca kendini gösterme ve mesleki konuma yönelik saldırıların etkilediği belirlenmiştir. Kaya (2016) ise öğretmenlere yönelik gerçekleştirdiği çalışmada örgüt içinde maruz kalmış oldukları psikolojik yıldırma davranışlarının örgüte yönelik bağlılık duygularını zayıflatıldığını tespit etmiştir.

Uluslararası literatürde yapılan çalışmalarda ise benzeri sonuçların olduğu görülmektedir. Rasool vd.(2013) araştırmalarında çalışanların işten ayrılma niyeti algılarında psikolojik yıldırma faktörünün etkisini, örgütsel bağlılık aracılığıyla değerlendirmişlerdir. Araştırmalarında psikolojik yıldırma davranışlarının düşük seviyede olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmişlerdir. Rai ve Agarwal (2017) ise çalışmalarında işyerinde psikolojik yıldırma davranışlarının kaynağı ve etkileri üzerine bir araştırma

gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada özellikle çalışanların örgüt içinde yaşamış oldukları kötü muamelenin, psikolojik yıldırma davranışlarını arttırdığını tespit etmişlerdir. Goodboy vd. (2017) 243 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında ise örgütlerde psikolojik yıldırma davranışlarının çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde olumsuz bir etki yarattığını tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere literatürdeki pek çok araştırma, psikolojik yıldırma sonucunda, çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarının olumsuz yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının zayıflamasının, performanslarını olumsuz yönde etkileyebileceği, verimliliklerini azaltabileceği ve bunun da örgütsel performansı düşürebileceği gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle örgütlerde psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik önleyici tedbirlerin alınması ve yönetimin bu konudaki kesin kuralları önem kazanmaktadır. Organizasyon yönetimlerinin psikolojik yıldırma davranışlarına izleyici konumunda olmaması ve örgüt çıkarlarını korumak adına, psikolojik yıldırma davranışlarına insan kaynakları uygulamaları ile önleyici tedbirler alarak son vermeleri gerekmektedir.

Örgütlerin devamlılıklarını sağlaması ve bir hedef kapsamında hareket ederek başarı elde edebilmesi için ilk olarak çalışana odaklanmaları gerekmektedir. Örgütlerde çalışanların başarısında ve yüksek performans gösterebilmelerinde örgüte bağlılıkları çok önemlidir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda iş süreçlerini yürütecek ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutabileceklerdir. Bu konuda yapılacak araştırmalarda psikolojik yıldırma davranışları ile kişilik, liderlik gibi kavramların ele alınmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi çıktılarla da kavramı incelemek uygun olabilecektir.

Bu çalışma farklı sektörlerde çalışanlara yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle tek sektörel incelemelerin daha büyük örneklemelerle çalışılması önemli sonuçları ortaya koyabilecektir.

KAYNAKÇA

- Ağca, Veysel, Hayrettin Ertan. 2008. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. S. 22: 389-408
- Akgeyik, Tekin, Meltem Güngör, Şelale Uşen ve Umut Omay. 2009. İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**. s. 56: 92-150.
- Akıncı, Vural B. Gül Coşkun. 2007. **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 63, s. 1: 1-18.
- Altun, Fatih. 2019. İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi. Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ariza-Montes, Antonio, Noel M.Muniz, Maria J. Montero-Simó and Rafael A. Araque-Padilla. 2013. Workplace Bullying Among Healthcare Workers. **International Journal Of Environmental Research And Public Health**, c. 10, s. 8: 3121-3139.
- Arsan Tansu. 2008. İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma). Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atalay İrfan. 2010. Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Ay, Gamze. 2013. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.
- Bartlett, James. E., Michelle E. Bartlett. 2011. Workplace Bullying: An Integrative Literature Review. **Advances in Developing Human Resources**, c. 13, s.1: 69-84.
- Başaran İbrahim. E. 1982. **Örgütsel Davranış**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bayram, Levet. 2005. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. **Sayıştay Dergisi**, s. 59: 125-139.

- Belli, Emre. 2014. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Erzurum.
- Branch, Sara, Sheryl Ramsay, & Michelle Barker. 2013. Workplace Bullying, Mobbing And General Harassment: A Review. **International Journal of Management Reviews**, c.15, s. 3: 280-299.
- Çelebi, Muhammet A. 2009. Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Çelik, Emrah. 2017. Şirketlerde Mobbing Uygulaması ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu Şaban. 2005. **Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Demirkol, Ahmet. 2014. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. 4 (Özel Sayı:1): 1-15.
- Diker, Oğuz. 2014. Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Doğan, Ebru Ş. 2013. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dumitru, Alina. R, Vlad Burtaverde & Teodor Mihaila. 2015. Exploring Turnover, Bullying At Work And Organizational Commitment In The Communication Field. **Romanian Journal of Experimental Applied Psychology**, c.6, s. 4:66-78.
- Einarsen, Stale. 2000. Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach. **Agression and Violant Behaviour**. c. 5, s. 4: 379-401.
- Eroğlu, Ahmet H. ve Orhan Adıgüzel. 2011. Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 16, s. 2: 97-124.
- Ertan, Hayrettin. 2008. Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertureten, Ayşegül, Zeynep Cemalcılar ve Zeynep Aycan. 2013. The Relationship Of Downward Mobbing With Leadership Style And Organizational Attitudes. **Journal of Business Ethics**, c. 116, s. 1: 205-216.
- Fındık, Elif. 2013. Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Freud, Sigmund. 1957. **On narcissism: An introduction. In The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud**, (1914-1916): On

the History of the Psycho-Analytic Movement, Papers on Metapsychology and Other Works, pp. 67-102.

Goodboy, Alan. K., Matthew M. Martin ve San Bolkan. 2017. Workplace Bullying and Work Engagement: A Self-Determination Model. **Journal of interpersonal violence**: 1-23.

Göksel, Aykut, Belgin Aydın. 2012. Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.17, s. 2: 247-271.

Gündoğan, Tamer. 2009. Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara,

Günel Özgür. 2010. İşletmelerde Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3: 37-65

Gürkan, Günay Ç. 2006. Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>, [10.06.2019].

Huber, Brigitte. 1994. **Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz**. Falken: Niedernhausen

Joo, Baek. K., Sunyoung Park. 2010. Career Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover İntention: The Effects Of Goal Orientation, Organizational Learning Culture And Developmental Feedback. **Leadership & Organization Development Journal**. c. 31, s. 6: 482-500.

Karahan, Atilla. 2008. Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 10, s. 3: 233-234.

Karataş, Süleyman, Hatice Güleş. 2010. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.3, s. 2: 74-89.

Karcıoğlu, Fatih, Ülke Çelik. 2012. Mobbing (Yıldırma) Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 26, s. 1: 59-75.

Karşlıoğlu Yeni, G.. 2013. **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz**, Türk Metal Yayınları.

Kaya, Naciye. 2016. Mobbingin Örgütte Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Ahmet, Refik Balay, Songül Tınaz. 2014. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmelik Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. **Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.5, s. 2: 84.

Khalili, Ashkan, Arnifa Asmawi. 2012. Appraising The İmpact Of Gender Differences On Organizational Commitment: Empirical Evidence From A

- Private SME In Iran. **International Journal of Business and Management**, c.7, s. 5: 100.
- Koç, Mustafa, Hilal. U. Bulut. 2009. Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi. **International Online Journal of Educational Sciences**, c.1, s. 1: 64-80.
- Koçel, Tamer. 2015. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Köşker, Seval. 2016. Kamu Kurumlarında Yaşanan Psikolojik Yıldırmının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köybaşı, Fatma. 2016. Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz Yöneticilik ver Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri.
- Kündeş, Tuğçe. 2019. Kurumsal İtibar Bağlamında Çalışanların Mobbing Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi- Türk İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leymann, Heinz. 1996. The Content And Development of Mobbing At Work. **European Journal of Work and Organizational**. c. 5, s. 2: 165-184.
- Leymann, Heinz, Annelie Gustafsson. 1996. Mobbing at Work and The Development of Post Traumatic Stress Disorders. **European Journal of Work and Organizational Psychology**: 251-275
- Lutgen-Sandvik, Pamela, Gary Namie & Ruth Namie. 2010. **Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections**. In Destructive Organizational Communication (pp. 43-68). Routledge.
- Malik, Muhammed. E., Samina Nawab, Basharat Naeem ve Rizman. Q. Danish. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment Of University Teachers in Public Sector Of Pakistan. **International Journal Of Business And Management**, c.5, s. 6: 17.
- Mowday, Richard. T., Lyman W. Porter ve Richard. M. Steers. 1982. **Employee-organization linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. London, UK: Academic Press Inc.,
- O'Malley, Michael. 2000. **Creating Commitment**. John Wiley & Sons. Chichester
- Ören, Kenan. 2007. Sosyal Sermayede Güven Unsuru Ve İşgücü Performansına Etkisi. **Kamu-İş**, c.9, s. 1: 71-90.
- Özbağ, Gönül K. 2012. Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.27, s. 2: 145-161.
- Pelit, Elbeyi, İbrahim Kılıç. 2012. Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir Ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 4, s. 2: 122-140.
- Phipps, Simone. T., Leon C. Prieto, Erastus N. Ndinguri. 2013. Understanding The Impact Of Employee Involvement On Organizational Productivity: The Moderating Role Of Organizational Commitment. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, c.17, s. 2: 107.

- Poussard Jale M. ve Meltem I. Çamuroğlu. 2009. **Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus**, Ankara: Nobel Basımevi.
- Power, Jacqueline L., Celeste. M. Brotheridge, John Blenkinsopp, Lynn Bowes-Sperry, Nikos Bozionelos, Zoltan Buzády ve Sergio M. Madero. 2013. Acceptability Of Workplace Bullying: A Comparative Study On Six Continents. **Journal Of Business Research**. c. 66, s. 3: 374-380.
- Rai, Arpana, Upasna A. Agarwal. 2017. Exploring The Process Of Workplace Bullying İn Indian Organizations: A Grounded Theory Approach. **South Asian Journal Of Business Studies**, c. 6, s. 3: 247-273.
- Rasool, Faheem, Farah Arzu, Ali Rafi Hasan, Abdul. R. Kashif. 2013. Workplace Bullying And İntention To Leave: The Moderating Effect Of The Organizational Commitment. **Information Management And Business Review**, 5(4), 175.
- Sezgin, Feridun, ve Emre Sönmez. 2018. Systematic Investigation of Organizational Culture and Climate Studies: A Content Analysis. **Journal Of the Faculty Of Education**, c. 19, s. 1: 257-275.
- Sloan, Lacey, Matyok, Schmitz Tom, L. Short Cathryne ve F. Lester Glenda. 2010. A story to tell: Bullying an Mobbing in the Workplace, **International Journal Of Business And Social Science**, vol. 1 No.3.88.
- Sonay, Fatma. 2013. Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Stup, Richard. E. 2006. Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment, <http://www.cnr.berkeley.edu> [10.07.2019].
- Şahin, Nülüfer. 2007. Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Şenergüç, Seda. 2009. Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Tak, Birçin, B.Aydem Çiftçioğlu. 2008. Meslekî Bağlılık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, c. 63, s.4: 156-178.
- Tarhan, Nevzat. 2003. **Psikolojik Savaş: Gri Propaganda**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tetik, Semra. 2010. Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 81-89.
- Tınaz, Pınar. 2006. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). <http://www.Acarindex.Com/Dosyalar/Makale/Acarindex-1423874146.Pdf>. [13.07.2019].
- Tınaz, Pınar, Fuat Bayram, Hediye Ergin. 2008. **Çalışma Psikolojisi Ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

- Tutar, Hasan. 2004. İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları, **Atatürk Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, s.2: 102-128.
- Uslu, Ahmet. 2012. Örgütsel Bağlılık: Daimi ve Geçici Personellerin Örgütsel Bağlılık Algıları üzerine Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyar Gülistan. 2015. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon. Yüksek Lisans tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Üresin, Tuğçe. 2009. Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Vartia, Maarit. 2003. Workplace Bullying- A study on the Work Environment, Wellbeing and Health. Unpublished PhD Thesis, Helsingfors.
- Wilson, C. Jacob. 2013. The effects of personality on workplace bullying. Master Thesis. Xavier University.
- Wilson, C. Jacob, Mark S. Nagy, 2017. The Effects of Personality on Workplace Bullying. **The Psychologist-Manager Journal**, c. 20, s. 3: 123.
- Yalçın, Azmi, Nur F. İplik, 2005. Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma Örneği: Adana Örneği. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 14, s. 1: 395-412.
- Yavuz, Hüseyin. 2007. Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SdÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Burcu, Ali Halıcı. 2010. İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. c. 2, s. 4: 94-108.
- Yousef, Darwish. A. 2017. Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. **International Journal of Public Administration**. c. 40, s. 1: 77-88.
- Yuksel, Murad, Bedriye Tunçsiper. 2011. The relationship between mobbing and organizational commitment in workplace. **International Review of Management and Marketing**. c. 1, s. 3: 54-64.
- Zincirkıran, Mustafa, Gaye. M. Çelik, A. Kemal Ceylan, Abdurrahim Emhan. 2015. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar**, c. 52, s. 6: 59-71.
- Zorlu, Zeynep C. 2018. Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektörü Çalışanlarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Bu form, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programında Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında devam etmekte olan tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma verileri toplu olarak değerlendirilecek olup, bireysel değerlendirmelerde bulunulmayacaktır. Her ifadeyi dikkatlice okuyup yanıtlamanız çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemlidir. Anketi doldurarak vereceğiniz destek için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Selin Susan TÜTÜNCÜ
Y.T.Ü.-İKY Yüksek Lisans Öğrencisi

Anket formundaki ifadeleri değerlendirirken aşağıdaki açıklamaları okuyarak değerlendirmeniz yararlı olacaktır.

Açıklamalar:

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum:** Söz konusu cümle duygularımı/ düşüncelerimi/ durumumu hiç yansıtmıyor.
- 2 - Katılmıyorum:** Söz konusu cümle duygularımı/düşüncelerimi/durumumu yansıtmıyor.
- 3 - Kararsızım:** Söz konusu cümle duygularımı/düşüncelerimi/durumumu ne yansıtmıyor, ne de yansıtmıyor.
- 4 - Katılıyorum:** Söz konusu cümle duygularımı/düşüncelerimi/durumumu yansıtıyor.
- 5 - Kesinlikle katılıyorum:** Söz konusu cümle duygularımı/ düşüncelerimi/ durumumu tamamen yansıtmıyor.

Bölüm 1. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.	1	2	3	4	5
1.İşyerinde yüksek sesle azarlanırım.					
2.İşyerinde sözüm sürekli kesilir.					
3.Çeşitli imalar ile iletişim kurmam engellenir.					
4.Haberleşme araçları ile rahatsız edilirim.					
5.Mimikler, jestler ve bakışlar ile rahatsız edilirim.					
6.Sözlü tehditler alırım.					
7.Başka insanlarla iletişim kurmam engellenir.					
8.Diğer çalışanların benimle diyaloga girmesine engel olunur.					
9.Meslektaşlarımla benimle diyaloga girmesine engel olunur.					
10.İş arkadaşlarımdan soyutlanmış bir çalışma yeri verilir.					
11.Hakkımda dedikodu yapılır.					
12.İnsanlar arkamdan kötü konuşur.					
13.Verdiğim kararlar sorgulanır.					
14.Yapmam için verilen işler geri alınır.					
15.Yeteneklerimin çok altında işler yapmam istenir.					
16.Benden anlam veremediğim işlerin yapılması istenir.					
17.Bana verilen görevler, işler sürekli değiştirilir.					
18.Çalışma performansım engellenir.					
19.Beni zor durumda bırakacak kararlar vermeye zorlanırım.					
20.İş ile ilgili mali yük getirecek zararlara uğratılırım.					
21.Psikologa başvurmam için baskı yapılır.					
22.Siyasi görüşlerim ile alay edilir.					
23. Güllünç durumlara düşürülürüm.					
Bölüm 2. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.	1	2	3	4	5
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.					
2.Bu şirkete kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
3.Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
4.Kendimi bu şirkette ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
5.Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var.					
6.Bu şirkete karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
7.Mevcut şirketimde çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
8.Benim için avantajlı bile olsa bu şirketten şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
9.Çalışmakta olduğum şirketten şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
10.Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.					
11.Şirketteki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.					
12.Bu şirkete çok şey borçluyum.					
13.Şu anda bu şirketten ayrılmak istesem bile kalmaya mecburum.					
14.İstesem de şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor.					
15.Şu anda şirketimden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.					
16.Bu şirketi bırakmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
17.Bu şirketten ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
18.Bu şirkete kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

Demografik Özellikler

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız: ☐ 20–29 ☐ 30–39 ☐ 40 ve üzeri

Medeni haliniz: ☐ Bekâr ☐ Evli

Eğitim Seviyeniz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
☐ Üniversite ☐ Yüksek lisans/Doktora

Şu anki şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıldan fazla

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Selin Susan Tütüncü

Doğum Tarihi ve Yeri: 11.10.1989 - Las Palmas / İspanya

Eğitim Bilgileri

<i>Lisans</i>	<i>İktisat</i>	<i>Marmara Üniversitesi</i>	<i>2011</i>
<i>Y. Lisans</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	<i>2019</i>

İletişim Bilgileri

İş Telefonu: 0212 867 32 77 - **Cep Telefonu:** 0533 607 50 23

E-posta: susantutuncu@gmail.com

İş Adresi: Mercedes-Benz Türk A.Ş., Akçaburgaz Mahallesi, Süleyman Şah Caddesi, No:2, 34522 Esenyurt, İstanbul

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Uzmanlık Alanı: İnsan Kaynakları

Yüksek Lisans Tez Başlığı (özetinde) ve Tez Danışman(lar)ı: Psikolojik Yıldıma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Doç. Dr. Serdar Bozkurt

Yayınlar

Bozkurt S., Tütüncü S.S., Investigation of The Relationship Between Psychological Intimidation and Organizational Commitment: A Research of Different Sectoral Employees, Innovation and Global Issues Congress V, ANKARA, TÜRKİYE, 2-4 Mayıs 2019.