

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE TÜKENMİŞLİK,
İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ
DESTEĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEVAL DODANLIOĞLU IRMAK

İstanbul, 2019

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE TÜKENMİŞLİK,
İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ
DESTEĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEVAL DODANLIOĞLU IRMAK

Danışman: PROF. DR. SİBEL GÖK

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi Seval Dodanlıoğlu Irmak'ın İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2019 tarih ve 2019-22/7 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 26 / 07 / 2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. SİBEL GÖK	
2. Jüri Üyesi Doç. Dr. İŞİL KARATUNA	
3. Jüri Üyesi Doç. Dr. OĞUZ BAŞOL	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Seval DODANLIOĞLU IRMAK
Ana Bilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Sibel GÖK
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - 2019
Anahtar Kelimeler	: İşyerinde Psikolojik Taciz, Mobbing, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Yönetici Desteği

ÖZET

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değişen ve gelişen günümüz iş dünyasında İPT ve tükenmişlik gibi kavramlar önemli hale gelmiştir. Bireylerin çalıştıkları iş ortamında mutlu ve huzurlu olmaları önemlidir. Bireyin iş ortamında bir takım olumsuz davranışlara maruz kalması hem kendisini hem de örgütü olumsuz etkilemektedir. Bu sebeple bu araştırmanın amacı İPT ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişlik ve yönetici desteğinin aracı rolünü incelemektir. Araştırma toplam üç bölümdür. İlk bölümde İPT, sonraki bölümde tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği incelenmiş olup, son bölümde ise İPT ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişlik ve yönetici desteğinin aracı rolü üzerine bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma Tekirdağ bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin farklı departmanlarda çalışan toplam 224 beyaz yakalı çalışan üzerinden elde edilen veriler ile yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25.0 ve LISREL 8.7 istatistik programları kullanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Son bölümde İPT davranışlarına maruz kalma, tükenmişlik düzeyi ve tükenmişliğin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler test edilmiş ve İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yönetici desteği algısının ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolü incelenmiştir. Ayrıca, sosyo-demografik değişkenler bakımından İPT davranışlarına maruz kalma sıklığının, tükenmişlik düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma bulguları İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik düzeyi arasında ve İPT davranışlarına

maruz kalma ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İPT davranışlarına maruz kalma düzeyinde bir artış olması durumunda tükenmişlik ve işten ayrılma düzeylerinde de bir artış olacağı yönündedir. İPT davranışlarına maruz kalma ve yönetici desteği algısı ilişkisinde, yönetici desteği algısı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri ilişkisinde, yönetici desteği algısı ve tükenmişlik ilişkisinde negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici desteği algısında bir azalmanın psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma düzeyi, tükenmişlik düzeyi ve işten ayrılma niyetinde bir artış meydana getireceği yönündedir. Aynı zamanda yönetici desteği algısı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkinin negatif olduğu sonucuna ulaşılırken düşük kişisel başarı hissi ilişkisinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi bakımından İPT davranışlarına maruz kalma ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi gösterdiği, İPT davranışlarına maruz kalma ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise tükenmişlik düzeyinin tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Seval DODANLIOĞLU IRMAK
Field : Labor Economic and Industrial Relations
Programme : Management and Work Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Sibel GÖK
Degree Awarded and Date : Master's Thesis - 2019
Keywords : Workplace Bullying, Mobbing, Burnout, Intention to Leave, Perception of Managerial Support

ABSTRACT

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND BURNOUT, INTENTION TO LEAVE, PERCEPTION OF MANAGERIAL SUPPORT

In today's changing and developing business world, concepts such as mobbing and burnout in the workplace have become important. It is important for individuals to be happy and peaceful in their work environment. Exposure of individuals to a number of negative behaviors in the business environment adversely affects both itself and the organization. Therefore, the purpose of this study is to examine the mediator role of burnout and executive support in the relationship between mobbing and intention to leave. The research consists of three parts. In the first part, mobbing, burnout in the second part, intention to leave and perception of managerial support are examined in the last section a research on the role of burnout and managerial support in the relationship between mobbing and intention to leave. The research was carried out with the data obtained from 224 white-collar workers working in different departments of textile enterprises operating in Tekirdağ region. The collected data were analyzed and evaluated with SPSS 25.0 and LISREL 8.7 statistical package programs. In the last chapter, the relationship between exposure to mobbing behaviors and the level of burnout and its subdimensions and the intention of dismissal (emotional exhaustion, desensitization and a feeling of low personal success) have been tested and the workplace is mobbing the perception of managerial support and the role of burnout in the relationship between exposure to behavior and the intention of dismissal are examined. Moreover, in terms of socio-demographic variables, the frequency of exposure to mobbing behaviors in the workplace, the level of burnout and the intention to leave were investigated. Research findings have determined that there is

a positive relationship between exposure to mobbing behaviors in the workplace and burnout levels and the intention of leaving the workplace with exposure to mobbing behaviors. If there is an increase in the level of exposure to mobbing behaviors in the workplace, there will also be an increase in burnout and termination levels. Between exposure to mobbing behaviors in the workplace and the perception of managerial support, there is a negative correlation between the perception of managerial support and the intention of quitting and the level of managerial support and burnout levels. The a decrease in the perception of managerial support is the level of exposure to mobbing behaviors, the level of burnout and an increase in intention to leave. At the same time, it was concluded that the relationship between the perception of managerial support and emotional exhausting and desensitization was negative-directional, and the relation between the low personal success was not meaningful. Dismissal with exposure to mobbing behaviour in the workplace, where managerial support has a partial brokerage effect between exposure to mobbing behaviors in the workplace with respect to structural equality modelling the level of burnout between the intention was determined to be the full mediating role.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkması ve tamamlanması sürecinde akademik bilgi ve deneyimleri ile katkı sağlayıp daima yolumu aydınlatan, hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen, kendisi ile çalışmaktan mutluluk duyduğum çok değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Sibel GÖK'e;

Yaşamımın her anında maddi ve manevi olarak desteklerini her zaman yanımda hissettiğim ve bundan sonrada hissedeceğimi bildiğim, bu zorlu süreçte sabırla bana destek olan canım aileme;

Sabrı ve tüm desteği ile bu çalışmanın tamamlanmasında her saniye bana destek olan ve bana inanan kıymetli eşim Özgür IRMAK'a;

Bu çalışmada manevi olarak desteğini esirgemeyen ve başarılı olacağım konusunda her zaman beni cesaretlendiren işverenim sayın M. Yalçın SÖNMEZLER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Seval DODANLIOĞLU IRMAK

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI VE SÜRECİ

I. PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	4
II. PSİKOLOJİK TACİZİN NEDENLERİ	11
A. Bireysel Faktörler	12
1. Psikolojik Taciz Uygulayanların Kişisel Özellikleri	13
2. Psikolojik Tacize Maruz Kalanın Kişilik Özellikleri.....	15
B. Yönelimsel ve Örgütsel Faktörler	19
C. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler	22
III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNDE GÖRÜLEBİLECEK DAVRANIŞLAR.....	25
IV. PSİKOLOJİK TACİZİN SÜRESİ VE DERECELERİ	29
V. PSİKOLOJİK TACİZ TÜRLERİ	31
A. Yönü Bakımından Psikolojik Taciz Türleri.....	32
B. Başlama Biçimi Bakımından Psikolojik Taciz Türleri.....	34
C. Algılanış Biçimi Bakımından İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri	34
VI. PSİKOLOJİK TACİZ TARAFLARI	35
A. Psikolojik Taciz Uygulayanlar	35
B. Psikolojik Taciz Mağdurları	39

C. Psikolojik Taciz İzleyicileri.....	41
VII. PSİKOLOJİK TACİZİN AŞAMALARI.....	42
VIII. PSİKOLOJİK TACİZİN ETKİLERİ.....	45
A. Psikolojik Tacizin Mağdura Olan Etkileri.....	46
B. Psikolojik Tacizin Örgüte Olan Etkileri.....	48
IX. PSİKOLOJİK TACİZ İLE MÜCADELE (PSİKOLOJİK TACİZ İÇİN ALINABİLECEK ÖNLEMLER).....	51
A. Bireysel Mücadele.....	52
B. Örgütsel Mücadele.....	54
C. Hukuki Açıdan Mücadele.....	547

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ

I. TÜKENMİŞLİK DUYGUSU VE KAVRAMI.....	62
A. Tükenmişlik Kavramının Tanımı.....	62
B. Tükenmişlik Boyutları.....	64
II. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	66
A. Bireysel ve Sosyal Faktörler.....	67
B. İş ve Örgütle İlgili Faktörler.....	68
III. TÜKENMİŞLİĞİN BİREY VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	69
A. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	70
B. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	701
IV. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	73
V. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI.....	74
VI. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	75
A. Kişisel Faktörler.....	75
B. İşle İlgili Faktörler.....	77
C. Çevresel Faktörler.....	79
VII. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI.....	80
VIII. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ.....	81

IX. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI.....	83
X. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN BOYUTLARI.....	84
XI. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	88
II. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZLERİ.....	90
III. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	94
IV. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	95
V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	97
VI. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	98
A. Verilerin Analizi.....	98
B. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	98
C. İşyerinde Psikolojik Taciz, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Yönetici Desteğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	104
1. İş Yerinde Psikolojik Taciz Ölçeği:.....	104
2. Tükenmişlik Ölçeği:.....	107
3. İşte Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	109
4. Yönetici Desteği Ölçeği.....	111
D. Anlamlılık Analizi.....	14115
E. Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi.....	141
TARTIŞMA.....	151
SONUÇ.....	161
EKLER.....	166
KAYNAKÇA.....	172

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

tablo 1: İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler Ve Tanımları.....	8
Tablo 2: İş Stresi Ve Psikolojik Tacizin Neden Süreç Ve Sonuç Açısından Karşılaştırılması.....	10
Tablo 3: Psikolojik Taciz Nedenleri Ve Sonuçları	12
Tablo 4: Mağdur Tiplerleri.....	41
Tablo 5: Psikolojik Şiddetin Etki Ve Sonuçları.....	46
Tablo 6: Psikolojik Tacizin Organizasyon Üzerindeki Etkileri.....	51
Tablo 7: İşyerinde Psikolojik Taciz Alt Boyutları Ve İlgili Maddeler	96
Tablo 8: Tükenmişlik Alt Boyutları Ve İlgili Maddeler	96
Tablo 9: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları	99
Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	99
Tablo 11: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	100
Tablo 12: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....	101
Tablo 13: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	101
Tablo 14: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımları	102
Tablo 15: Katılımcıların Yöneticilik Görevine Göre Dağılımları	103
Tablo 16: Katılımcıların Yöneticilik Görev Seviyesine Göre Dağılımları.....	103
Tablo 17: Uyum İndeksi Kriterlerine Ait Değerler.....	106
Tablo 18: İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	107
Tablo 19: İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Düzeyleri.....	107
Tablo 20: Tükenmişlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	109
Tablo 21: Tükenmişlik Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Düzeyleri	109
Tablo 22: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	111
Tablo 23: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Düzeyleri.....	111
Tablo 24: Yönetici Desteği Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	113
Tablo 25: Yönetici Desteği Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Düzeyleri.....	113
Tablo 26: İşyerinde Psikolojik Taciz Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları	114
Tablo 27: İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Betimsel Bulgular	114
Tablo 28: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	115
Tablo 29: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	116

Tablo 30: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Yöneticilik Görevleri Olup Olmama Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	117
Tablo 31: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	118
Tablo 32: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	119
Tablo 33: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	120
Tablo 34: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	121
Tablo 35: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	122
Tablo 36: Tükenmişlik Verilerinin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları	123
Tablo 37: Tükenmişlik Durumlarına İlişkin Betimsel Bulgular	123
Tablo 38: Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	124
Tablo 39: Tükenmişlik Düzeyinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	125
Tablo 40: Tükenmişlik Düzeyinin Yöneticilik Görevleri Olup Olmama Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	125
Tablo 41: Tükenmişlik Düzeyinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	126
Tablo 42: Tükenmişlik Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	127
Tablo 43: Tükenmişlik Düzeyinin Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	127
Tablo 44: Tükenmişlik Düzeyinin Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	128
Tablo 45: Tükenmişlik Düzeyinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	129
Tablo 46: İşten Ayrılma Niyeti Verilerinin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları	130
Tablo 47: İşten Ayrılma Niyeti Düzeyine İlişkin Betimsel Bulgular	130
Tablo 48: İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	130
Tablo 49: İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	131
Tablo 50: İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Yöneticilik Görevleri Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	131

Tablo 51: İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	131
Tablo 52: İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	132
Tablo 53: İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	132
Tablo 54: İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	132
Tablo 55: İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	133
Tablo 56: Yönetici Desteği Verilerinin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları....	133
Tablo 57: Yönetici Desteği Algısı İlişkin Betimsel Bulgular	134
Tablo 58: Yönetici Desteği Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	134
Tablo 59: Yönetici Desteği Algısının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	135
Tablo 60: Yönetici Desteği Düzeylerinin Yöneticilik Görevleri Olup Olmama Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	135
Tablo 61: Yönetici Desteği Algısının Yöneticilik Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	135
Tablo 62: Yönetici Desteği Algısının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	136
Tablo 63: Yönetici Desteği Algısının Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	136
Tablo 64: Yönetici Desteği Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	137
Tablo 65: Yönetici Desteği Algısının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	137
Tablo 66: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki	138
Tablo 67: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Arasındaki İlişki	139
Tablo 68: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle Yönetici Desteği Düzeyleri Arasındaki İlişki	139
Tablo 69: Yönetici Desteği Algısı İle İşten Ayrılma Niyetleri Düzeyleri Arasındaki İlişki	140
Tablo 70: Yönetici Desteği Algısı İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki.....	141

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Maslach Tükenmişlik Modeli	65
Şekil 2: Araştırmanın Modeli	94
Şekil 3: Katılımcıların Yaşa göre Dağılımları.....	99
Şekil 4: Katılımcıların Cinsiyete göre Dağılımları.....	100
Şekil 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	100
Şekil 6: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları	101
Şekil 7: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları	102
Şekil 8: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	102
Şekil 9: Katılımcıların Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları	103
Şekil 10: Katılımcıların Yöneticilik Görev Seviyesine Göre Dağılımları	104
Şekil 11: İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeğine Ait DFA modeli	105
Şekil 12: Tükenmişlik Ölçeğine Ait DFA Modeli	108
Şekil 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait DFA modeli.....	110
Şekil 14: Yönetici Desteği Ölçeğine Ait DFA modeli	112
Şekil 15: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Yönetici Desteği Düzeyinin Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller	142
Şekil 16: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle İşten Ayrılma Niyetinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi.....	143
Şekil 17: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma, İşten Ayrılma Niyeti ve Yönetici Desteği Algısının Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi	144
Şekil 18: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle İşten Ayrılma Niyetleri Düzeyleri Arasındaki İlişkide Yönetici Desteği Algısının Aracı Rolü	145
Şekil 19: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Tükenmişlik Düzeyinin Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller.....	146
Şekil 20: İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma ile İşten Ayrılma Niyetinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi.....	147
Şekil 21: İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma, İşten Ayrılma Niyeti ve Tükenmişliğin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi	148
Şekil 22: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle İşten Ayrılma Niyetleri Düzeyleri Arasındaki Tükenmişlik Düzeyinin Aracı Rolü	149

KISALTMALAR LİSTESİ

<i>İPT</i>	İşyerinde Psikolojik Taciz
<i>ÇSGB</i>	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
<i>ILO</i>	The International Labour Office
<i>TBMM</i>	Türkiye Büyük Millet Meclisi
<i>WHO</i>	World Health Organization



GİRİŞ

Globalleşen dünyada çalışma hayatı koşulları hızlı ve daima değişmekte olup ekonomik, demografik ve sosyal koşullarda yaşanan bu değişiklikler iş dünyasında rekabeti de peşinde getirmektedir. Rekabet kavramının her geçen gün kendini daha fazla hissettirdiği çalışma ortamı çalışanların ilişkilerini zorlaştırmanın yanı sıra yeni güvenlik ve sağlık risklerini de ortaya çıkarmaktadır. Özellikle fiziksel sağlık risklerinin yanı sıra psikolojik risklerde son zamanlarda daha fazla dikkat çeker hale gelmektedir. Tarihsel süreçte karşı tarafa zarar vermek fiziksel iken zamanla bu durum psikolojik zarara vermeye döndüğü görülmektedir. Bu anlamda psikolojik risk faktörleri içerisinde en önemlilerinden biri İPT olgusudur.

İşyerinde psikolojik taciz, hiyerarşik yapının kuvvetli fakat kontrolün nispeten zayıf olduğu düzende güce sahip olanın zayıf gördüklerine psikolojik tacizde bulunduğu ve onları bezdirmeye çalıştığı bir süreçtir. İşyerinde psikolojik taciz bir kişiye karşı yapılan ahlak dışı ve düşmanca uygulanan bir yıldırma politikasıdır. Amaç kişiyi dışlamak ve ortamdan uzaklaştırmaktır. Çalışma hayatında psikolojik taciz kişilerin hedeflerine varmak için kullandığı ahlak dışı bir yöntem haline gelmiştir. İşyerinde psikolojik tacizin sonuçları ise sadece tacize uğrayan bireyi değil aynı zamanda diğer çalışanları, tacizcinin çevresini, ailesi ve toplumu da olumsuz etkilemektedir. Günümüzde çalışma hayatında büyük bir sorun haline gelen psikolojik taciz, çalışma ortamında stresin ana kaynaklarından biridir. Stresin yoğun yaşandığı çalışma ortamında gerilim yaşanması, iş tatmini ve performansın olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu olumsuzlukların sürekli olması halinde ise çalışan işe karşı umursamaz, yılgın ve verimsiz hale gelmektedir. Bu durum uzun vadede kişilerin tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olmaktadır. Tükenmişlik aslında stresi daha da artıracak durumlara karşı bireyin vermiş olduğu karşı tepki olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin çalışma hayatında sürekliliği açısından tükenmişlik tehlikeli bir olgudur. Çünkü tükenmişlik ile başa çıkamayan birey bir süre sonra işten ayrılma eğilimi göstermektedir. Ortamdan uzaklaşınca bütün sorunlarından kurtulacağını sanan birey için işten ayrılmak bir kurtuluş olarak görünmektedir. Bundandır ki birey tükenmişlik sendromuna yakalandığında sık sık izin kullanmakta, istirahat almakta ya da

devamsızlık yapmaktadır. Bireylerin işten ayrılma niyetine girmesi fiilen işten ayrılma eyleminden önceki adımdır. Bireylerin işten ayrılma niyetlerini davranışa dönüştürmeleri örgütlere işe yeni birini yerleştirme, yetiştirme, eğitim, diğer çalışanların iş yüklerinin artması gibi ilave maliyetler getirmesi sebebiyle son dönemlerde üzerinde durulan ve önlemek için yoğun çalışmalar yürütülen bir durumdur. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi için çalışma ortamında ki stresin azaltılması, adil bir çalışma ortamının yaratılması, takdir ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması gibi önlemler alınması faydalı olmaktadır. Özellikle bu durumda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Adil bir çalışma ortamının yaratılması, takdir ve ödüllendirme sürecinin adil yürütülmesi yöneticilerin sorumluluğunda olan konulardır. Yöneticiler örgütün görünen yüzüdür ve çalışanlar yöneticileri örgütlerin temsilcileri olarak gördükleri için yöneticilerin desteğini örgütün desteği olarak algılamaktadır. Yöneticilerinden bu anlamda destek gören bireylerin işten ayrılma niyetinden uzaklaşacakları düşüncesi kabul görmektedir. Yalnızca işten ayrılma niyetinde değil İPT ile mücadelede ve tükenmişlik sendromu yaşanmasında da yönetici desteğinin pozitif etkileri olmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak bu araştırmanın amacı, İPT ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemek ve İPT ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteğinin ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolünün olup olmadığını analiz etmektir.

Bu kapsamda araştırma üç bölümden oluşmakta olup, ilk iki bölümünde literatür taraması yer almaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde İPT kavramı, nedenleri, türleri, davranışları, tarafları, etkileri ve psikolojik taciz ile mücadele yöntemleri ele alınmaktadır.

İkinci bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişliğe neden olan faktörler, birey ve örgüt üzerindeki etkileri, alt boyutları ve mücadele yöntemleri, işten ayrılma niyeti kavramı, etki eden faktörler, sonuçları, mücadele yöntemleri ile yönetici desteği kavramı yönetici desteği boyutları ve örgütsel sonuçları ele alınmaktadır.

Araştırmanın son bölümünü ise İPT ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteğinin ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolününün incelendiği alan araştırması

oluşturmaktadır. Bu bölümde Tekirdağ ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 50 ve üzerinde beyaz yaka çalışan sayısına sahip 3 tekstil firmasının beyaz yaka çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilen veriler, bu verilerin analizi ve bulgular yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI VE SÜRECİ

Psikolojik Taciz “Mobbing” kavramının kullanımı çok eski tarihlere dayansada, literatürün oluşması, bu konuda sistemli araştırma yapılması 1980’lerde başlamıştır. Süreç içerisinde çok farklı tanımlamalar yapılarak kullanılan bu kavram 1980 yılından sonra mesleki anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda çalışma psikolojisi alanındaki konuların önem kazanması ile sonuçları yönünden çalışanları ve örgütleri olumsuz etkilemesi ile psikolojik taciz olgusu üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Bu bölümde psikolojik taciz kavramının tanımı, süreci, türleri, etkileri ve mücadele yöntemleri detaylı olarak aktarılacaktır.

I. PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann 1980 sonlarında işyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramı, iş yaşamındaki anlamıyla ilk olarak tanımlanmıştır.¹

Mobbing çok eski bir olgu olmasına karşın 1980’lere kadar sistematik bir şekilde açıklanamamıştır. Önceleri grup halindeki hayvanların tek ve yalnız bir hayvana karşı saldırılarını ifade etmek için kullanılan “mobbing” kavramı ilk kez Heinz Leymann tarafından çalışanlara yönelik olarak yapılan saldırıları ifade etmek için kullanmıştır.²

Latince “mobile vulgus” kelimesinden gelen mobbing, kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlara gelmektedir. İngilizce “mob” sözcüğü, bir yerde toplanmak, saldırmak, rahatsız etmek anlamına gelmektedir.³ “Mob” kökünün

¹ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011, s.1

² Lütfiye Kaya Cicereli, E. Ensari Cicereli, **Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing**, Gece Kitaplığı, 2015, s.9

³ Oktay Eser, “Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni”

http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf (15.10.2018)

İngilizce fiili olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme ya da sıkıntı verme olarak tanımlanmaktadır.⁴

Terminolojiye bakıldığında da mobbing kavramı farklı anlamlarda kullanılan ve günümüzde ise örgütler için büyük öneme sahip bir kavramdır.⁵ 1980 yılında Heinz Leymann’ın mobbing kavramını iş yaşamında kullanmasından önceki anlamlarına bakılacak olursa İtalya’nın Bolonya şehrinde ilk Mobbing Derneği’nin (PRIMA) kurucusu olan iş psikoloğu Harald Ege mobbing kavramını, yuvalarını dış tehlikelerden ve saldırılardan korumak için saldırganın çevresinde uçan diğer kuşların hareketlerini ifade etmek için kullanmıştır.⁶

1960’lı yıllarda ise mobbing kavramı etnolog Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır.⁷ Güçlü ve yalnız bir hayvana küçük hayvan gruplarının hep birlikte saldırarak onu ortamdaki uzaklaştırması veya aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında en zayıf kuşun besinlerden uzak tutularak dışlanması ve güçsüz bir hale getirilerek nihayetinde fiziksel saldırılarla öldürülüp gruptan atılmasını ifade etmek için kullanmıştır.⁸ Yani Avusturyalı bilim adamı Lorenz bu kavram ile “büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepki”yi anlatmıştır.⁹

1972 yılında Hekim Peter – Paul Heinemann¹⁰ ders ortamında sınıf arkadaşlarının birbirlerine yapabilecekleri üzerinde durmuş ve az sayıda gruplar halindeki çocukların yalnız bir çocuğa yaptıkları zararlı davranışları görmüş ve bu durumu ifade etmek içinde psikolojik taciz kavramını kullanmıştır¹¹ ve eğer önlem

⁴ Oxford Advanced Learner’s Dictionary, p.819. Tınaz, s.7

⁵ Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu, Hakan Kara, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2011, s.11

⁶ “Mobbing” Ovverolo Stress da Persecuzione Psicologica, <http://architettura.it/alt/argosett16>. (16 Ekim 2018). Tınaz, s.10

⁷ Burcu Yiğit, “Mobbing Kavramı: Kavramsal Bir Çerçeve”, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD), Cilt.1, Sayı.5, s.34.

⁸ Keneth Westhues, **The Mobbing at Medaille College in 2002**, Canada: University of Waterloo, October 2002, p.32

⁹ TBMM Kadın Erkek Eşitliği Komisyonu Yayınları No:6, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, Ankara: TBMM Basınevi, Nisan 2011, s.5

¹⁰ Tınaz, s.11

¹¹ Semra Tetik, “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt.12, Sayı.18, 2010, s.81-82.

alınmazsa bu durumun mağduru dışlayan ve umutsuzluk sebebiyle intihara bile götürebilecek kadar ciddi bir durum olduğunu vurgulamıştır.¹²

Çalışanların birbiri ile ilişkisinde uzun dönemli devam eden, düşmancasına ve agresif davranışların varlığını gözlemleyen Leymann,¹³ mobbingin “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde, psikolojik bir terör” olduğunu yazmıştır.¹⁴

Heinz Leymann’a göre; “*Psikolojik terör ya da mobbing; iş yerinde, sistematik bir şekilde bir ya da daha fazla birey (nadiren dörtten fazla) tarafından, daha çok bir kişiye yönelik (nadiren birden fazla) düşmanca ve etik dışı davranışları içerir. Birey, mobbing hareketlerine bağlı olarak çaresiz ve savunmasız bir halde kalır. Bu hareketler, çok sık (en az haftada bir) ve uzun bir süre içinde (en az altı ay) tekrarlanan bir temelde gerçekleşir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama süresinin uzunluğu, bireyde belirgin zihinsel, psikomatik ve sosyal tükenmişliğe neden olur.*”¹⁵ şeklinde ifade edilmektedir.

Leymann’ın bu konuda ki yapmış olduğu araştırmalar ve bu konuda öne sürdüğü fikirler benzer konuda yapılan çalışmalar tarafından baz alınmaktadır.¹⁶ Fakat 1976’da Amerikalı psikiyatrist ve antropolog Carroll Brodsky, “The harrassed worker” (taciz edilmiş çalışan) başlıklı kitabında “harassment” (taciz) sözcüğünü kullanmıştır. Kitap California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu’nun açtığı davaları temel alan bir kitaptır.¹⁷

Leymann, uzun yıllar İsveç’te çalışmalarını sürdürmüş ve 1996 yılında çalışmasının sonuçlarını Alman basınına açıklayarak, yaşanan bu olumsuz ve yıpratıcı

¹² Fatma Burcu Savaş, **İşyerinde Manevi Taciz**, İstanbul: Beta Basım A.Ş., Nisan 2007, s.6

¹³ Tınaz, s.11

¹⁴ Noa Zanolli Davenport, Gail Eursell Elliott, Ruth Distler Schwarts, **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz**, (Çev. Osman Cem Öneray) İstanbul: Ray Yayıncılık, Mayıs 2014, s.21

¹⁵ Heinz Leymann, “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Psychology**, Vol.5, No.2, 1996, s.165. Tınaz, s.13.

¹⁶ Tınaz, s.11 - 12

¹⁷ Ceren Altuntaş, “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**, Cilt.18, Sayı.5, 2010, s.2998.

sürece dikkat çekmiştir. Bu çalışma ile Alman basını İPT konusu ile ilgilenmeye başlamış ve konu ile ilgili vakaları inceleyerek, kamuoyuna duyurmuştur.¹⁸ Brigitte dergisi, bir sekreterin işyerinde sürekli aşağılandığını konu almış; Stern dergisi hamile bir kadının aylarca ayrımcılığa maruz kalmasını; Psychologie Heute, bir çalışanın maruz kaldığı kötü iletişimi; Spiegel dergisi bir akademisyenin konuşmasındaki aksan nedeniyle diğer kişiler tarafından sürekli alay konusu olmasını ve eşcinsellikle suçlanmasını; Wirtschafts-Woche, bir kadının pazarlamacı olarak göreve başladığı günden itibaren sürekli dışlanmasını gündeme taşımıştır.¹⁹

İşyerinde Psikolojik Taciz kavramı tarihsel gelişimine bakıldığında çok eski bir olgudur ancak iş yaşamında son dönemlerde ele alınan ve gündeme gelen bir konudur. İş dünyasında şiddet birçok araştırmacı tarafından farklı kavramlar kullanılarak ifade edilmektedir. Bu kavramlar: “Bullying (Zorbalık), “Work or Employee Abuse” (İş ya da İşgören Tacizi), “Mistreatment” (Kötü Muamele), “Emotional Abuse” (Duygusal Taciz), “Victimization” (Kurban Etme), “Intimidation” (Gözdağı Verme), “Verbal Abuse”(Sözlü Taciz), “Horizontal Violence” (Yatay Şiddet), “Psikolojik Terör”, “Psikolojik Şiddet” gibi kavramlar kullanılmaktadır.²⁰ Fakat nihayetinde bu kavramlar ile anlatılmak istenen bireyi bir şekilde yıldırma, canından bezdirmek ve bulunulan ortamdan uzaklaştırmak, kaçırmaktır. Bu konu ile ilgili literatürde çeşitli yazarların kullandıkları terimler ve tanımlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Bu çalışmada kelime olarak psikolojik taciz kavramı kullanılmıştır.

¹⁸ Jale Minibaş Poussard, Meltem İdiğ Çamuroğlu, **Psikolojik Taciz İş yaşamında Gerilim**, Ankara: Akılçelen Kitaplar, 2015, s.3

¹⁹ Heinz Leymann, **La Persecution au Travail**, Paris: Editionsdu Seuil, 1996. Minibaş Poussard, Çamuroğlu, s.3-4

²⁰ World Health Organization (WHO), **Occupation and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work**, Protecting Workers' Health Series No.4, Geneve 2003, s.12

Tablo 1: İşyerinde psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımları

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Brodsky, 1976	Harrassment: İşyeri zorbalığı	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	Workplace Trauma: İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman Ve Hjet-Back, 1994	Work Harasment: İşyeri tacizi/ Aggression: Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunmayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Leymann, 1996	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz /Psychological Terror: Psikolojik Terör	Bir yada birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Hoel ve Cooper, 2000	Workplace Bullying: İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyondadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Namie ve Namie, 2000	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Elinarsen, Hoel, Zapf ve Cooper,2003	Bullying at Work: İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmedi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. Tanımda ayrıca, psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre, taraflarının eşit güçte olduğu bir tartışmanın da İPT olarak isimlendirilmeyeceği öne sürülmüştür.
Vartia, 2003	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Keashly ve Jagatic, 2003	Workplace Bulling İşyeri zorbalığı/ Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003	Mobbing: İşyerinde Psikolojik taciz / Emotional Abuse:	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve

	Duygusal Taciz	karşındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Salin, 2005	Workplace Bullying: İşyeri zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortam neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur.
Tınaz,2006/2008	İşyerinde Psikolojik Taciz / Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılanma gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Kaynak: Işıl Karatuna, Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma**, Ankara: TÜRK-İŞ Yayınları, 2010, s.16-17.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından “İşyerinde Şiddet” başlıklı raporda önerilen tanım ise “İPT, hedeflenen bir işçiye karşı cephe oluşturmak, guruh halinde saldırmak”tır.²¹ 1998’de ILO Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino’nun yazdığı Violence at Work (İşyerinde Şiddet) başlıklı raporda mobbing ve zorbalığı, en ağır suç olan adam öldürme ile aynı kategoride değerlendirilmiştir.²²

İPT, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti vs. gibi spesifik bir ayrıcalık değil, taciz, karşındaki kişiyi rahatsız etme ve olumsuz davranış yöneltme gibi saldırgan davranıştır.²³ Hedef olan kişilerin özellikle özgüvenlerine ve özsaygılarını hedef alan devamlı ve merhametsizce bir saldırı söz konusu olup burada ki asıl amaç, kurbanı her nasılsa o ortamdan kaçırmaktır.²⁴

Psikolojik taciz kavramı ile ilgili yapılan birçok tanımlama bulunmakla beraber yapılan bu tanımlar incelendiğinde ortak üç nokta ön plana çıkmaktadır: ilk olarak tacizcinin ne niyetle yaptığının önemi olmaksızın yapılan davranışın mağdurda yarattığı

²¹ Lene Olsen, “Services Sectors: ILO Code of Practice Combats Workplace Violence”, s.61, www.ilo.org. (29.05.2019)

²² Davenport, Elliott, Schwartz, s.22

²³ Davenport, Elliott, Schwartz, s.34

²⁴ Pınar Tınaz, “Mobbing Tanısı ve Olgusuyla Mücadele”, **Mercek MESS**, Temmuz 2011, s.58

etkilerdir, ikinci olarak bu etkilerin mağduru olumsuz etkileyip etkilemediği, üçüncüsü ise psikolojik taciz eyleminin sıklığı ve süresidir.²⁵

Günümüzde bu konuya bakılacak olursa psikolojik taciz vakaları artmıştır fakat işyerindeki her yaşanan can sıkıcı durumların psikolojik taciz olarak yorumlanması gerçek olmayacaktır, aradaki ayrımı yapmak önemlidir. İPT iş yerinde yaşanan bazı olumsuz durumlar ile karşılaştırıldığında örneğin; olumsuz iş koşulları, iş stresi, yöneticilerin kötü davranışlarına maruz kalmak, işteki baskılar, anlık saldırgan davranışlardan ayrılmaktadır.²⁶ Örneğin iş stresi ve psikolojik taciz arasındaki fark ele alınacak olursa aşağıdaki tabloda bu iki kavramın karşılaştırmaları sonucunda aralarındaki farkı görmek mümkündür.

Tablo 2: İş Stresi ve Psikolojik Tacizin Neden Süreç ve Sonuç Açısından Karşılaştırılması

İş stresi	Psikolojik taciz
Bireyin kendisine ve olayları yorumlamasına bağlıdır.	Tacizi başlatana bağlıdır.
İş yükü ve hedeflerin baskısıyla oluşur.	Belirsiz ve tutarsızlıklarla oluşur.
Zor iş koşulları tüm çalışanlar için geçerlidir.	Koşullar sadece mağdurlar için zordur.
İş koşullarına göre dalgalanma gösterir.	Devamlıdır ve giderek yoğunlaşır.
Yaşanan baskı işten uzaklaşınca azalabilir.	Baskı her an hissedilir, işten uzakta bile.
Amaç verimliliklidir.	Amaç kişiyi yok etmektir.
Performansı geliştirebilir.	Performansı düşürür.
Diğerleri tarafından görülür.	Diğerleri göremeyebilir.
Devamlı ve çok yoğun olduğundan sağlığa zararlı olabilir.	Sağlığa zararlıdır, özellikle durum ağırlaştığında.
Olumsuz stresin sonucu tükenmedir.	Tacizin sonucu travmatik strestir.

Kaynak: Anne – Françoise Chaperon, Benedicte Litzler, Marie-Edith Alouf, **Harcelement Moral au Travail**, Paris: Odile Jacob, 2014.

²⁵ Şaban Çobanoğlu, **İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul: Timaş Yayınları, 2005, s.22

²⁶ Minibaş Poussard, İdiğ Çamuroğlu, s.9.

II. PSİKOLOJİK TACİZİN NEDENLERİ

İPT'nin ortaya çıkmasını tek bir sebep ile açıklamaya çalışmak doğru olmayacaktır. İPT'nin ortaya çıkmasının ardında bir çok sebep olabilir. Leymann kurumsal ve yönetsel faktörlerin psikolojik tacize neden olduğunu, mağdurun kişilik özelliklerinin psikolojik tacize maruz kalınması ile bir bağlantısı olmadığını belirtmektedir.²⁷

Zapf ise İPT vakalarında, örgütsel, yönetsel ve sosyo-kültürel faktörlerin dışında, taciz uygulayanın ve mağdurun kişisel özelliklerinin de psikolojik tacizin ortaya çıkmasında etkisi olduğunu ileri sürmektedir.²⁸

İşyerinde çalışma koşullarının güvencesizliği, çalışanların yaşadığı rol belirsizliği ve rol çatışmasının var olduğu bir çalışma ortamı gibi fiziksel faktörler veya saldırıya hazır bir örgüt kültürü gibi örgütsel sebepler psikolojik tacizin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.²⁹ Bir diğer görüşe göre yöneticinin umursamaz veya otoriter liderlik tarzının da psikolojik tacize neden olabileceği öne sürülmektedir.³⁰

Psikolojik tacize neden olan faktörler ile ilgili tam fikir birliğine varılamasa da İPTin ortaya çıkış nedenlerini sadece kurumsal faktörler olarak düşünmek yetersiz kalabilmektedir. Tacizcinin ve mağdurun kişilik özelliklerinin de İPTin ortaya çıkmasında etkili olabileceği kabul edilmektedir.³¹ Aşağıdaki tabloda psikolojik tacizin nedenleri ve sonuçları özetlenmektedir.

²⁷ Heinz Leymann (1996), s.165-184. Karatuna, Tınaz, s.58.

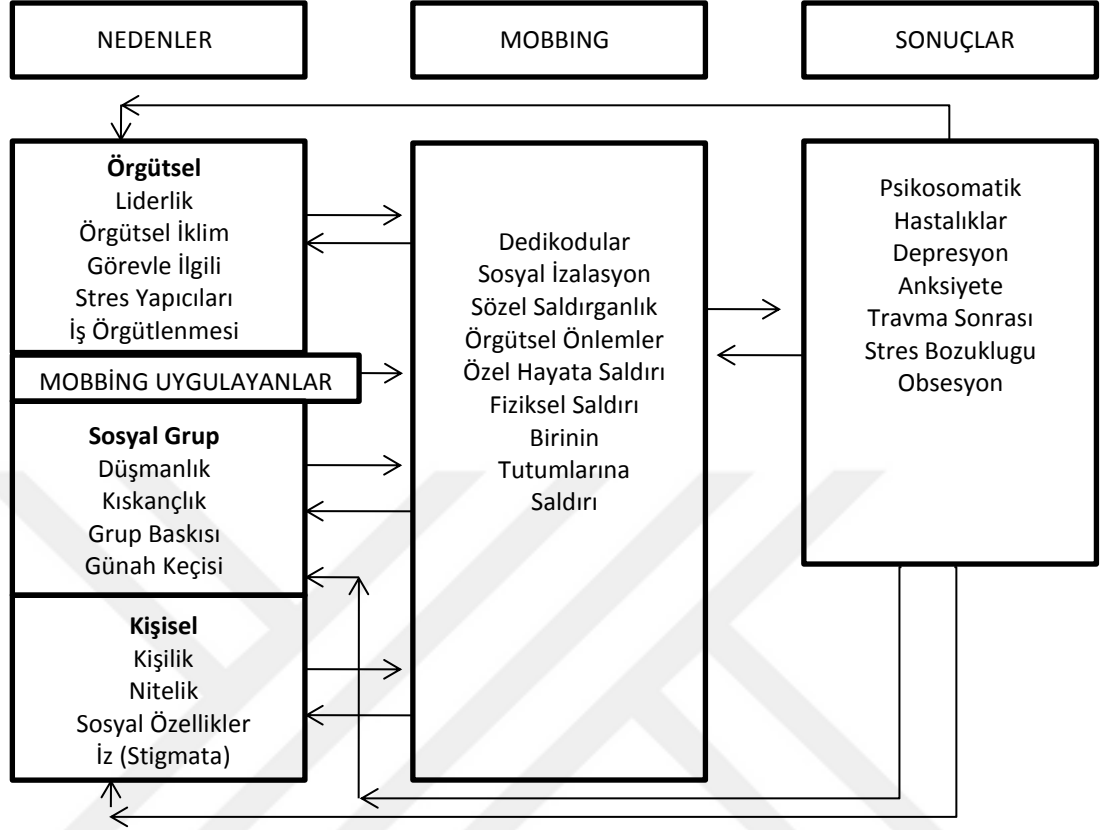
²⁸ Pınar Tınaz, Sibel Gök, Işıl Karatuna, "Çalışma İlişkileri Dergisi Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türleri, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt.4, Sayı.1, 2013, s.41.

²⁹ Pamela Lutgen-Sandvik, Gary Namie, Ruth Namie, "Workplace Bullying: Causes, Consequences and Corrections, Destructive Organizational Communication", (Editörler: Pamela Lutgen Sandvik ve Beverly Davenport Sypher), **New York: Taylor&Francis**, 2009, s.34.

³⁰ Lars Johan Hauge, Anders Skogstad, Stale Einarsen, "Relationships Between Stressfull Work Environments and Bullying: Results of a Large Representative Study", **Work&Stress**, Vol.21, No.3, July - September 2007, s.220.

³¹ Stig Berge Matthiesen ve Stale Einarsen, "MMPI-2 Configurations Among Victims of Bulling at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.10, No.4, 2001, s.467-484, Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.64.

Tablo 3: Psikolojik Taciz Nedenleri ve Sonuçları



Kaynak: Dieter Zapf (1999), “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, International Journal of Manpower, Vol. 20, Issue:1/2.

A. Bireysel Faktörler

İPT sürecinde iki baş aktör vardır. Bunlar; İPT'ye maruz kalan kişi ve İPT uygulayan kişi ya da kişilerdir. Bu noktada insan faktörü ön plana çıkmakta ve insanların birbirlerinden farklı karakterlere sahip olması, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işyeri kıdemi vs. kişisel faktörlerin psikolojik taciz sebepleri bakımından önemli hale getirmektedir.³² Herkes için geçerli olabilecek bir kişilik özelliğinin varlığından bahsetmek mümkün olmamaktadır fakat araştırmalar psikolojik tacize uğrayan kişilerin

³² Elena Ferrari, “Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective: European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women”, 2004, s.3

kişilik özelliklerinde bazı benzerliklerin ortaya çıktığını göstermektedir.³³ Psikolojik tacize uygulayan ve mağdurun kişilik özellikleri aşağıda detaylı olarak aktarılmaktadır.

1. Psikolojik Taciz Uygulayanların Kişisel Özellikleri

Ürünlerin, fikirlerin, kültürlerin alışverişinden meydana gelen bir globalleşme ve sürekli değişim ile artan endişe, insanların dünyaya karşı güven duygusunu etkilemekte ve azaltmaktadır. Batının endüstri toplumlarında sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Sürekli değişikliğin yaşandığı bu ortamda kişi hem kendini geliştirirken hem de çıkarlarını koruma çabasıdır.³⁴ Rekabet ve üstünlüğün hızla arttığı bu ortamda tacizci kışkırtıcı davranışlarda bulunma, çatışma ve acı çektirme gibi eylemlere başlamaktadır.³⁵

Bir görüşe göre, İPT'ye eğilimli olanlar agresif, obsesif, kişisel menfaatlerini ön planda tutmaya yatkın kişilerdir. Tacizcilerin genellikle kendi başarısızlık ve eksikliklerini diğer kişilere zarar vererek örtmeye çalıştıkları ve başarılı olma arzularını bir saplantı haline getirdikleri anlaşılmaktadır.³⁶

Diğer bir görüşe göre psikolojik taciz uygulayan kişiler aşırı kontrolcü, nevroitik ve iktidara aç kişilerdir. Yaptıklarının temelinde kimseye güvenmeme ve korkudan kaynaklı haset yatmaktadır. Kişilerin farkında olmadan şeytanca davranışları sonuçta psikolojik tacizin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.³⁷

İPT uygulayan kişiler genellikle kendi eksik taraflarını kapatmak amacıyla bir başkasını küçük düşürmektedirler. Bunu yapan kişiler çoğunlukla kendini üstün gören ya da göstermeye çalışan kıskanç ve ikiyüzlü kişiler olduğu belirtilmektedir.³⁸

³³ Senem Ermumcu, “İşyerinde Psikolojik Taciz”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.22.

³⁴ Kaya Cicereli, Cicereli, s.24

³⁵ Duncan Lewis, “Voices In The Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education”, **Int. J. Management and Decision Making**, Vol.4, No.1, 2003, s.65-69.

³⁶ Gary Naime, “Workplace Bullying: Escalated Incivility”, **Ivey Business Journal**, November / December 2002, s.4, Ermumcu, s.23.

³⁷ Davenport, Elliott, DistlerSchwartz, s.56

³⁸ Acar Baltas, Adı Yeni Konmuş Bir Olgu İşyerinde Yıldırma “Mobbing”, <http://www.acarbaltas.com/adi-yeni-konmus-bir-olgu-isyerinde-yildirma-mobbing/>(15.12.2018)

Psikolojik taciz uygulayanlar kendilerinden daha yetenekli ve daha üstün gördükleri bireyler karşısında korkuya kapılırlar ve başkalarının bu kişilere göstermiş oldukları ilgi ve hayranlık psikolojik taciz uygulayanların kıskançlık duygularını kamçılatabilir. Nihayetinde olumsuz duygular ile yüklenen psikolojik tacizci seçtiği kurbanı ortadan kaldırma çabası içine girmektedir.³⁹

Psikolojik taciz uygulayanlar genellikle önyargıya sahip kişilerdir. Önyargılar spesifik dinsel ya da etnik bir sebep olabileceği gibi, hedef olan kişinin performansındaki başarı, bir fırsat yakalaması, beklenmeyen zamanda gelen atama ya da ödüllendirme de olabilmektedir. Bu durumlar psikolojik taciz uygulayanları harekete geçirmeye yetmektedir.⁴⁰

Leymann'a göre ise insanları psikolojik taciz davranışına iten dört temel neden bulunmaktadır. Bunlar; *“birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve önyargılarını pekiştirmek”* olarak kabul edilmektedir.⁴¹

Tınaz ise psikolojik tacizcinin taciz davranışlarını başlatmasının altında yatan gerekçeleri sekiz başlıkta anlatmıştır. Bunlar; *“bireyi grup kuralını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan zevk almak, sadece zevk arayışı, can sıkıntısı, ön yargıları pekiştirmek, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak, sahip olamadıklarının acısını çıkarmak ve bencillik”*.⁴²

Bu konuda yapılan çalışmalar ise İPT sürecinin başlamasının nedeninin genellikle tacizcinin kişilik özelliklerinden kaynaklandığını göstermektedir.⁴³ ABD’de yapılan bir araştırma sonucunda, katılımcıların %56’sı İPT davranışının ortaya çıkmasında tacizcinin kişiliğini suçladığı aktarılmıştır. Başka bir çalışma İrlanda’da

³⁹ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.100.

⁴⁰ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.92.

⁴¹ Savaş, s.9

⁴² Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.88 - 101

⁴³ Gary Namie, **US Workplace Bullying Survey**, www.bullyinginstitute.org, (14.12.2007), Aktaran: Işıl Birik, “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.79.

yapılmış ve katılımcıların %70'inin tacizcinin iletişim kurma becerisinden yoksun olmasının İPT'ye neden olduğu sonucunun ortaya çıktığını belirtmiştir.⁴⁴

2. Psikolojik Tacize Maruz Kalanın Kişilik Özellikleri

İPT, hiyerarşi, cinsiyet ve yaş farkına bakmaksızın tüm kültürlerde ve tüm iş ortamlarında ortaya çıkabilme potansiyeline sahiptir. Bu sebeple, herkes mağdur olma riski ile karşı karşıyadır.⁴⁵ Bazı araştırmacılar psikolojik tacizin ortaya çıkışının örgütsel kaynaklı olmadığını, bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını ve İPTin karşılıklı, kişilerarası ilişkilerden ortaya çıktığını ileri sürmektedir.⁴⁶ Araştırmacılar bu konuda bir bireyin tavırlarından, davranışlarından veya karakterinden kaynaklı olarak ona psikolojik taciz uygulanma eğiliminin olup olmadığını tartışmaktadır. Fakat literatürde buna ait bir kanıt bulunamamaktadır. İnsanların kişilik özellikleri nedeni ile psikolojik taciz kurbanı olması arasında ilişki olup olmadığı ise bilimsel olarak ortaya konamamıştır.⁴⁷

Öncelikle üzerinde durulması gereken konu, psikolojik tacize maruz kalan kişilerin psikolojik rahatsızlıkları olan, işten kaçan veya zayıf insanlar olmadıkları, tam tersine bu kişilerin başarı odaklı, kreatif, akıllı, hareketli, kariyer hedefleri olan ve işini severek yapan kişiler oldukları savunulmaktadır.⁴⁸ Yüzyüze görüşme metodu ile yapılan psikolojik şiddet araştırmasında daha ziyade başarılı, zeki, işine karşı saygılı, duygusal zekası güçlü insanların psikolojik şiddet mağduru olduğu görülmüştür.⁴⁹

Zapf'a göre psikolojik tacize maruz kalan kişiler genelde durumları iyice kötüleştiğinde psikolojik yardım alma girişiminde bulunmaktadırlar. Sürecin bu aşamasına gelen mağdurun psikolojisinin fazlasıyla olumsuz etkilenmesi sebebiyle

⁴⁴ J. Philip O'Connell, Emma Calvert, Dorothy Watson, "Bullying in the Workplace: Survey Reports", **Report to the Department of Enterprise Trade and Employment. Ireland: The Economic and Social Research Institute**, 2007, s.46, Aktaran: Birik, s.79.

⁴⁵ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.102

⁴⁶ Maarit Vartia, "The Sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organisational Climate", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, Vol.5, No.2, s.204.

⁴⁷ Davenport, Elliott, Schwarts, s.68.

⁴⁸ Ö. Okan Fettahlıoğlu, "Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.54.

⁴⁹ Davenport, Elliott, Distler Schwarts, s.22-25.

psikolojik taciz nedeninin mağdurun psikolojik özelliklerinden mi kaynaklandığını anlamının oldukça zor olduğu belirtilmektedir.⁵⁰

İPT mağdurlarının en bilinen ortak özellikleri, mesleğine bağlı, çalışkan, işi ile özdeşleşmiş ve karakter olarak özgür olmalarıdır.⁵¹ Rayner de bu düşüncüyü desteklemekte ve psikolojik tacizin neden olan temel faktörün genelde kıskançlık olduğunu belirtmiştir, mağdurun sahip olduğu niteliklere sahip olmayan tacizcinin bu nitelikleri gördükçe kıskandığını aktarmıştır.⁵²

Baykal'a göre yeni fikirler geliştirebilen yaratıcı kişiler hedef konumuna düşme ihtimalleri oldukça güçlüdür.⁵³ Yaratıcı fikirler geliştirebilen, farklı bir gözle dünyayı yorumlayabilen, duygusal zekaları yüksek kişilerin psikolojik tacize daha fazla maruz kaldıkları düşünülmektedir.⁵⁴

Aquino ve Lamert'e göre psikolojik taciz mağduru için iki temel rol vardır. Bunlar; saldırgan davranarak başkalarının zarar verici davranışlarını üzerine çeken "Kışkırtıcı Kurban Rolü" diğeri ise içe dönük, kendine güveni ve saygısı düşük olan "Uysal Kurban Rolü"dür.⁵⁵ Örgütlerde uysal kurban rolündeki mağdurlar, bir şekilde diğerlerinin saldırganlığını harekete geçirmektedir.⁵⁶ Yapılan bir araştırmada psikolojik taciz mağdurlarının kendilerini tanımlamaları istenmiştir. Mağdurlar kendilerini utangaç, kendine güveni az ve çatışma yönetimi becerisi olmayan olarak ifade etmişlerdir.⁵⁷

⁵⁰ Zapf, s.81

⁵¹ Derya Ergun Özler, Nuray Mercan, **Yönetmel ve Örgütsel Açıdan Psikolojik Terör**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009, s.22

⁵² Andrea Adams, "Bullying at Work", **Journal Of Community&Applied Social Psychology**, 1997 Vol.7, 177-180.

⁵³ Adnan Nur Baykal, **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Psikolojik Şiddet'ten Günümüze**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005, s.12.

⁵⁴ TBMM Kadın Erkek Eşitliği Komisyonu, s.12

⁵⁵ Karl Aquino ve Kai Lamertz, "A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationship", **Journal of Applied Psychology**, 2004, Vol.89, No.6, s.1026

⁵⁶ Fettahlıoğlu, s.56.

⁵⁷ Stale Einarsen, "The Nature and Causes of Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, Vol.20, No.1/2, 1999, s.20.

Meschkutat ve arkadaşları psikolojik taciz mağdurlarına neden psikolojik tacize uğradıklarına dair kendi fikirlerini sorduklarında katılımcıların %60'ı istenmeyen eleştirileri dillendirdikleri için; %58'i rekabetten dolayı; %37'si güçlü performanslarından dolayı kıskançlık nedeniyle; %23'ü ise düşük performanslarından dolayı psikolojik tacize maruz kalmış olabileceklerini düşündüklerini söylemişlerdir.⁵⁸

Crawford'a göre de mağdurun saldırgan davranışları kışkırtması sonucunda bundan kendisinin zarar gördüğünü belirtmiştir. Fakat yine de psikolojik taciz olgusunun ortaya çıkmasında, mağdurun özelliklerden dolayı psikolojik tacize maruz kaldığını düşünmenin çokta iyi niyetli bir düşünce olmadığını ifade etmiştir.⁵⁹

İşyerinde psikolojik taciz mağduru için spesifik bir kişilik tipi var olmamasına karşın işyerlerinde dört farklı özellikteki kişilerin psikolojik taciz mağduru olma tehlikesi olduğunu savunan görüş bulunmaktadır.⁶⁰ Bunlar;

Yalnız bir kişi: Erkeklerin baskın olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın ya da kadınların baskın olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek yani azınlığı temsil eden kişidir.

Acayip bir kişi: Diğerlerinden farklı ve diğerleri ile çok fazla iletişime geçmeyen herhangi bir kişidir. Örneğin; farklı giyim tarzına sahip biri olabileceği gibi yabancı ya da engelli de olabilmektedir. Bazen, sadece ofiste tek bekar ya da ofiste tek evli olan kişide psikolojik tacize maruz kalabilmektedir.

Başarılı bir kişi: Ciddi bir başarı kazanmış, yöneticisinin veya üst yönetim tarafından takdir edilmiş ya da bir müşteri tarafından bir konuda övgü almış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kıskanılarak mağdur durumuna düşebilmektedir.

⁵⁸ Kaya Ciceralli, Ciceralli, s.36

⁵⁹ Neil Crawford, "Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective", **Journal of Community & Applied Social Psychology**, Vol.7, 1997, s.222.

⁶⁰ Brigitte Huber, **Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz**, Niedernhausen, Falken, 1994, s.24-25, Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.104.

Yeni gelen kişi: : İŖe yeni başlayan bireyin başladığı pozisyonda daha önce bulunan çalışanın çok seviliyor olması ya da yeni başlayanın özelliklerinin mevcut çalışanlardan daha fazla olması, psikolojik tacize uğrama ihtimalini arttırmaktadır.

Tüm bu düşüncelerin aksine Leymann ise psikolojik taciz ile kişilik arasındaki ilişkiye kabul etmemekte ve psikolojik tacizin kişilik olarak herkesin başına gelme ihtimali olduğunu, psikolojik taciz mağdurlarının özellikle ayırt edici bir kişiliğe sahip olmadıklarını savunmaktadır.⁶¹ Bu düşüncesini de insanların psikolojik tacize uğramadan önce ne durumda olduklarına ilişkin bir araştırma olmadığı için bu konuda bir fikir yürütmenin mümkün olmayacağına dayandırmaktadır.⁶²

obanoğlu bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda psikolojik tacize maruz kalanların genel olarak bireysel özellikleri şu Ŗekilde sıralamaktadır;⁶³

- Fiziksel zellikleri,
- Aksanları,
- Cinsiyetleri,
- Performansının ortalamadan yüksek veya düşük olması,
- Gruptakilerden farklı olması,
- Özel hayatının diğerlerinden farklı olması,
- Mağdurun fiziksel engeli,
- Örgüt içinde imtiyaz sahibi olması,
- Milliyet,
- Kariyer ya da makam
- Üstün bir duygusal zekaya sahip olması,
- Diğerlerine göre daha genç veya yaşlı olması.

Sonuç olarak mağdurun sadece kişilik özelliklerinin psikolojik tacize maruz kalmasında tek başına bir neden olmasını düşünmek doğru olmayacaktır. Genel olarak

⁶¹ İlkin elenk, rgtlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yıldıрма: Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.57

⁶² Leymann, 1996, s.177-178

⁶³ obanoğlu, s. 22-23.

bir kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin diğer çalışanları harekete geçirmesinin örgütün özelliklerine ve örgütün iklimine bağlı olduğu savunulmaktadır.⁶⁴

B. Yönetmel ve Örgütsel Faktörler

Psikolojik taciz her işyerinde, her türlü kuruluş ve sektörde olabilecek bir olgudur.⁶⁵

Örgüt içerisinde psikolojik tacizin yaşanması, bunu engelleyecek bir örgüt yapının olmadığını göstermektedir. Böyle bir örgüt yapısı da tacizcileri cesaretlendirmektedir.⁶⁶ Liderlik tarzı, kötü yönetim, örgütsel değişim, örgüt iklimi ve kültürü, rol belirsizliği ve rol çatışması, stres ve katılımın zayıf olması gibi örgütsel özellikler psikolojik taciz nedenleri arasında sayılmaktadır.⁶⁷

Literatür araştırmalarında İPTe neden olabilecek örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır,⁶⁸

- Lider davranışlarındaki yetersizlikler,
- Aşırı hiyerarşik yapı,
- Sosyal izalasyon
- Açık kapı politikasının olmaması,
- İletişim yetersizliği,
- Bölüm içindeki moral seviyesinin düşüklüğü,
- Çalışma koşulları ve rol belirsizlikleri,
- Örgütsel desteğin olmaması,

⁶⁴ Çobanoğlu, s. 22-23.

⁶⁵ Davenport, Elliott, Schwarts, s.64

⁶⁶ Savaş, s.10

⁶⁷ Serap Özen, “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.9, Sayı.3, 2007, s.17.

⁶⁸ Hilal Öztürk ve Diğerleri, “Mobbing (Psikolojik Yıldırma), Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri”, Sağlık Akademisyenleri Dergisi, Cilt.2, Sayı.1, 2015, s.27-33. Einarsen s.21, Davenport, Elliott, Schwartz, s.65-67.

- Sorun çözebilme yeteneğinin yetersiz olması
- Günah keçicilik zihniyetinin var oluşu,
- Ekip çalışmasının eksik olması veya olamaması,
- Stresin yoğun olması,
- Monotonluk,
- Yöneticilerin inanmaması ve yadsınması,
- Ahlaka uygun olmayan uygulamalar,
- Yatay organizasyonlar,
- Daralma, reorganizasyon, şirket birleşmeleri gibi.

Yapılan çeşitli araştırmalarda İPT'nin ortaya çıkmasında yönetime bağlı ana nedenlerin başında, yanlış personel seçimi, belirli süreli istihdam, boşalan pozisyonlar için çalışanlar arasında ortaya çıkan rekabet olduğu belirtilmektedir.⁶⁹

Başka bir görüş hiyerarşinin baskın olduğu örgütlerde otoriter yönetim tarzının beraberinde ortaya çıktığı ve bu durumun da psikolojik taciz için uygun ortamı hazırladığıdır.⁷⁰ Bununla ilişkili bir örgütte otoriter liderlik tarzının katı şekilde uygulanması, özellikle üstlerin astlara karşı psikolojik taciz uygulamasına zemin oluşturmaktadır.⁷¹ Vartia'nın 1996 yılında psikolojik taciz nedenlerini göstermek için yaptığı araştırmada örgütlerin çalışanların gözünde, bilgi akışının olmadığı, otoriter liderlik tarzının baskın olduğu bir yer olarak tanımlandıkları görülmektedir.⁷²

Örgütler kurumsallaştıkça örgüt kültürü ve örgütsel davranış kalıpları meydana gelmektedir. Örgüt kültürü, “örgütün tarihsel gelişim süreci içinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar, beklentiler ve değerler örüntüsüdür.”⁷³ Rue ve Beyers'a göre örgüt

⁶⁹ Linda Shallcross, “The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector”, **Workplace Mobbing Conference, Brisbane**, 16-17 October 200, s.7. Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.123.

⁷⁰ TBMM Kadın Erkek Eşitliği Komisyonu Yayınları, s.12

⁷¹ Özen, s.17.

⁷² Vartia, s.209.

⁷³ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2013, s. 120.

kültürü örgüt içerisindeki görünmez bir varlıktır.⁷⁴ Yöneticiler ve çalışanlar bazen kendilerinden beklenen örgütsel davranış kalıplarına göre davranır ve kendi ahlaki normlarını göz ardı edebilmektedir çünkü kendilerinden beklenen davranışlar örgütün kurumsallaşmış ahlaki standartlarıdır ve psikolojik tacizle ilgili değilmiş gibi görünmektedir. Bu durumda fark edilmeden psikolojik taciz herkes tarafından kabullenilen bir kültür haline gelmiş olmaktadır.⁷⁵ Örgütlerde psikolojik taciz uygulayan kişi herhangi bir şekilde cezalandırılmıyorsa, tacizin artık kurum kültürü haline geldiği ve örgütün tacizi desteklediği ve izin verdiği söylenebilmektedir.⁷⁶

Örgütsel değişimlerde psikolojik tacizin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Örneğin örgütün küçülme kararı alması, işin hacminde bir değişiklik olmamasına rağmen daha az personel ile yapması anlamına gelmektedir, buna bağlı olarak moral seviyesinin düşmesi ve yoğun stres gibi nedenler psikolojik tacizin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.⁷⁷ Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri gibi rekabetin yoğun olduğu ortamlarda işini kaybetme korkusu yaşayanlar kendileri çıkarılmaktansa başkalarına psikolojik taciz uygulamaya eğilim göstermektedirler.⁷⁸ Örgütlerde yaşanan bu durumlar rekabetin daha fazla hissedildiği günümüzde çalışanları strese sokmakta ve psikolojik taciz için uygun ortamı hazırlamaktadır.⁷⁹ Stres seviyesi fazla olan örgütlerde hem tacizci hem de mağdur yaratma anlamında verimli alanlar olduğunu ortaya konulmuştur.⁸⁰

Etik değerlerini kaybetmiş kurumlar kadar yöneticilerde işyerinde yaşanan psikolojik tacizden sorumlu olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler örgüt içinde olumlu bir atmosfer ve iletişim yaratması gerekirken psikolojik taciz davranışlarının

⁷⁴ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Kültürü – Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Bursa; Aktüel Yayınları, 2004, s.17

⁷⁵ Duncan Lewis, “Voices in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education”, **International Journal of Management and Decision Making**, Vol.4, No.1, 2003, s.67.

⁷⁶ Einarsen, s.23.

⁷⁷ Evengelista A.S; Lisa, Burke, “Work Redesign and Performance Management in Times of Downsizing”, **Business Horizons**, Vol.46, No.2, 2003, s.72.

⁷⁸ Davenport, Elliott, Schwarts, s.68

⁷⁹ Hilal Öztürk ve Diğerleri, s.27-33.

⁸⁰ Minibaş, Poussard, Çamuroğlu, s.91

altında yöneticinin yanlış tutum ve davranışlarının yattığı anlaşılmaktadır.⁸¹ Örgütlerde otorite sahibi yöneticilerin, psikolojik taciz davranışlarını görmezden gelmesi durumu daha tehlikeli hale getirmektedir. Psikolojik tacizin disipline edici bir yöntem olarak kullanılması ve üst yönetim tarafından desteklenmesi hatta bu tip davranışların ödüllendirildiği örgütlerde ileride yönetici konumuna geçecek olanlar bu süreçleri gözlemlemekte ve aynı yönetim tarzını uygulamaya devam etmektedirler. Böylece psikolojik taciz kurum içinde süregelen bir gelenek haline dönüşmektedir.⁸²

C. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler

Çalışma hayatının içerisinde İPT aslında bireysel bir olgudur. Fakat bu olguyu toplumsal ve kurumsal yapılardan ayrı düşünmek gerekmektedir. Giddens de modernleşme kuramında bireyin toplumsal yapı ile karşılıklı bir etkileşim içinde olduğunu söylemiştir.⁸³

Toplumsal norm ve değerler İPT'nin ortaya çıkmasına zemin oluşturmaktadır. Örneğin; zayıf olanı ortadan kaldırma arzusu, aşırı iş yükü, ortak çalışma kültürünün görmezden gelinmesi gibi toplumsal norm ve değerler psikolojik tacize zemin oluşturmaktadır.⁸⁴

Globalleşme baskısı, göz ardı edilen yerel şartlar; organizasyonların yeniden yapılanması ve buna bağlı birden fazla şeyi aynı kişinin yapmak durumunda bırakılması, rekabetin performans baskısına dönüşmesi, değişen iç ve dış şartlar çalışanlar üzerindeki gerginliği artırmakta ve çalışanları birbirlerine

⁸¹ Necati Cemaloğlu, “Örgütlerde Psikolojik Taciz, (Mobbing) Nedenleri ve Başa Çıkma Teknikleri”, Ankara: Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, Derleyen; İsmail Akgün, 2013, s.177.

⁸² Meltem Güngör, “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Olgusu: Türkiye’de Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.29.

⁸³ Engin Yıldırım, “Antony Giddens’in Yapılanma Teorisi”, **Bilgi ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.1, 1999, s.31’den A.Giddens, *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretive Sociologies*, London, Hutchinson, 1976, s.128.

⁸⁴ TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, s.13-14

yabancılaştırmaktadır.⁸⁵ Birbirlerine yabancılaşan bireyler saygıdan uzak kaba davranışlar sergileyebilmektedirler.

Hofstede'nin yapmış olduğu kültür araştırması da bazı konularda psikolojik tacizin ortaya çıkış nedenlerinin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada toplumların kültürel yapıları dört farklı boyutta ele alınmıştır; bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, feminen / maskülen değerlerdir. Güç mesafesi bir toplumda gücün hangi şekilde dağıldığının belirlendiğini tanımlamaktadır. Güç mesafesinin fazla olması, bir toplumda güce dayalı eşitsizliğin yüksek olduğu ve buna izin verildiği anlamına gelmektedir. Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda ise güç, daha eşit bir biçimde dağılmaktadır. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda; güçsüz bireyler güçlü bireylere bağımlıdır ve güçlü ile güçsüz arasında çatışma var olmaktadır. Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda ise; bireyler birbirlerine eşit derecede bağımlıdır ve güçlü ile güçsüz arasında bir uyum olduğundan söz etmek mümkündür.⁸⁶

Anderson ve Huesmann de çevresel faktörlerin saldırganlık davranışı sergilenmesi üzerinde etkisi olabileceğinin üzerinde durmaktadırlar. Çevresel bazı faktörler; aile, toplum ve kültürün saldırganlığa karşı bakışları, medyayı bu konularda açık yayınları ve şiddetin yoğun, sosyal anlamda sunulan destek mekanizmasının yetersiz olması gibi ifade edilebilmektedir. Anderson ve Huesmann bir toplumda şiddet suçlarının yüksek seviyelerde seyrediyor olmasının, özellikle cinayet ve darp olaylarının sıklığının, şiddetin iş yerindeki yansımalarında da etkili olabileceğini düşünmektedirler. Basın ve medya aracılığı ile de yaygınlaşan şiddet kültürünün, iş yerlerine kolayca sızabileceğini ve çalışanların davranışları üzerinde etkili olabileceğini savunmaktadırlar.⁸⁷ Çalışanlar, örgütün bir üyesi olduğu gibi aynı zamanda toplum içerisinde de birey olarak yer almaktadır. Sosyal yaşantısındaki tutum ve davranışlarını üyesi olduğu örgütlere yansıtması muhtemelen olan bir durumdur. Sonuçta, toplumsal

⁸⁵ Minibaş, Poussard, Çamuroğlu, s.99

⁸⁶ Melek Tüz, **İşletmelerde Yönetim Modelleri Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı**, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004, s.2-4.

⁸⁷ Minibaş, Poussard, Çamuroğlu, s.101

yapı ve örgütler arasında karşılıklı bir etkileşimin varlığından söz etmek mümkün olacaktır.⁸⁸

Sosyal açıdan, toplumun bireyci veya kolektif yapıda oluşu da psikolojik şiddete zemin hazırlayabilmektedir. Bireycilik anlayışının egemen olduğu toplumlarda, kişilerarası dayanışma ve iletişim zayıftır, kişi davranış ve hareketlerinden kendisi sorumludur. Bu durum örgütlere de yansımaktadır. Birey çalışma hayatında da bir sorun ile karşılaştığında bunu çözmek yine kendi sorumluluğundadır.⁸⁹

Son zamanlarda göç oranındaki artış, yabancılaşma, öz güven yetersizliği, işyerlerinde liyakata önem verilmeyişi de İPT davranışlarını arttıran nedenler arasında sayılabilmektedir.⁹⁰ Kırsal alanlardan şehirlere göç ederek ailelerin bölünmesi, çalışan ebeveynlerin çocuklarının bakım ve kontrolünde yetersiz kalması, varoş bölgelerde çocuk bakım evlerinin olmaması, çocuk ve gençlerin şiddete eğilimli olmasına neden olmaktadır. Daha iyi yaşam şartları hayali ile göç eden yetişkinlerin kırsal alandaki şartların yetersizliğinden dolayı vasıfsız olmaları kötü koşullar altında çalışmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Bu koşullar altında çalışan insanlar sık sık iş kazası yaşamakta ve psikolojik taciz ile karşı karşıya kalmaktadır.⁹¹

Tüm bu durumlar değerlendirildiğinde değişen ve gelişen toplumsal ve kurumsal yapılar rekabetin artmasına neden olmaktadır. Artan rekabet ortamı içinde kurumlar hedeflerine ulaşmak için psikolojik tacize başvurdukları görülmektedir.⁹²

⁸⁸ Joyce Heames, Mike Harvey, "Workplace Bullying: A Cross-Level Assesment", **Management Decision**, Vol.44, No.9, 2006, s.1214-1230.

⁸⁹ Güngör, s.32-33.

⁹⁰ TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, s.13-14

⁹¹ Vittorio Di Martino, Helge Hoel and Cary L. Cooper, "Preventing Violence and Harassment in the Workplace (report)", www.eurofound.europa.eu. Minibaş Poussard, Çamuroğlu, s.100-101.

⁹² David Wornham, "A Descriptive Investigation of Morality and Victimisation at Work", **Journal of Business Ethics**, Vol.45, 2003, s..32.

III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNDE GÖRÜLEBİLECEK DAVRANIŞLAR

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle psikolojik taciz olduğunu hissettirecek davranışların neler olduğunun belirlenmesi önemlidir.⁹³ Bu süreçte önemli olan nokta İPTin zaman geçtikçe acı veren dayanılmaz ve rahatsız edici davranışlar olarak ortaya çıkmasıdır. Hiç fark edilmeden başlar, mağdur ne olduğunu anlamadan hızlıca ilerler ve geri dönülmez bir noktaya ulaşabilmektedir.⁹⁴ Bazı davranışlar ilk defa maruz kalınıyorsa tek sefere mahsus hoş görülebilir veya kişinin ruh halinin iyi olmamasından kaynaklı olduğu düşünülerek anlayış gösterilebilir. Fakat davranışlar, sürekli hale gelirse artık o zaman psikolojik taciz davranışlarına dönüşebilmektedir.⁹⁵

İPT kavramı tanımlanırken ortak üç özelliğin varlığından söz edilebilir. İlk olarak tacizcinin niyetinin ne olduğuna bakılmaksızın gerçekleştirdiği eylemin mağdurda yarattığı etki, ikincisi bu etkilerin mağdura zarara uğrattığı uğratmadığı, üçüncü unsur ise eylemin sıklığı ve ne kadar süre devam ettirildiğidir.⁹⁶

Bu anlamda Heinz Leymann, 45 ayrı psikolojik taciz davranışından bahsetmiş ve bu davranışları beş grupta toplamıştır.⁹⁷ Bu beş ana başlık ve bu başlıklar altında yer alan psikolojik taciz davranışları;

1. Kendini gösterme ve iletişimini engelleme:

- Amirin mağdurun kendini gösterme olanaklarınızı kısıtlaması,
- Mağdurun sürekli sözünün kesilmesi,
- Çalışma arkadaşlarının mağdurun kendisini gösterme olanaklarınızı kısıtlaması,

⁹³ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.53

⁹⁴ Davenport, Elliott, Schwarts, s.37

⁹⁵ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.53

⁹⁶ Çobanoğlu, s.22

⁹⁷ Heinz Leymann, “**Identification of Mobbing Activities**”, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (15.12.2018). Dieter Zapf, Carmen Knorz, ve Matthias Kulla “On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content Social Work Environment and Health Outcomes”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, No.2, 1996, s.21. Davenport, Elliott, Schwarts, s.34.

- Yüzünü karşı bağırlması ve azarlanması,
- Mağdurun sürekli eleştirilmesi,
- Mağdurun iş dışındaki hayatının sürekli eleştirilmesi,
- Mağdurun tehdit edici telefonlar alması,
- Sözlü tehditlere maruz kalınması,
- Yazılı tehditler gönderilmesi,
- Bakış ve davranışlarla mağdurun uzaklaştırılması, ilişkinin reddedilmesi,
- İmalarda bulunularak ilişkinin reddedilmesi.

2. Sosyal İlişkilere Saldırıları

- Çevresindeki insanların mağdur ile konuşmaması,
- Mağdura herhangi bir söz yöneltilmez,
- Mağdura diğerlerinden ayrılmış bir işyerinin verilmesi,
- Çalışma arkadaşlarının mağdur ile konuşması yasaklanması,
- Mağdura yokmuş gibi davranılması,

3. İtibarınıza Saldırıları

- Hakkında kötü konuşulması,
- Asılsız haberlerin ortaya atılması,
- Komik durumlara düşürülmesi,
- Mağdurun sanki akıl sağlığının yerinde olmadığı kuşkusu yaratılması,
- Psikolojik destek almak konusunda baskı yapılması,
- Mağdurun bir fiziksel özründen dolayı alay edilmesi,
- Mağduru hareketlerinin taklit edilmesi,
- Dini veya siyasi görüşleri ile alay edilmesi,
- Özel yaşamı ile alay edilmesi,
- Milliyeti ile alay edilir,
- Onur kırıcı işler yapılmak zorunda bırakılması,
- Çabalarının aşağılayıcı bir tarzda yargılanması,
- Mağdurun kararlarının daima sorgulanması,

- Verdiği kararlara şüphe ile yaklaşılması,
- Mağdura karşı küfür ve aşağılayıcı sözler yöneltilmesi,
- Sözlü ve sözsüz cinsel imalarda bulunulması.

4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

- Mağdura iş verilmemesi,
- İşini yaratıcı anlamda yapmaya çalışması engellenmesi,
- Mağdura anlamsız işler verilmesi,
- Yeteneklerinin altında işler verilmesi,
- Aşağılayıcı işler yapmasının istenmesi,
- Beceriksizliğini göstermek için, uzmanlığının çok üstünde işler verilmesi,

5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

- Mağdurun fiziki sağlığına zarar verecek ağır işler yapmaya zorlanması,
- Fiziksel şiddetle tehdit edilmesi,
- Mağdurun sindirmek için hafif şiddet hareketinde bulunulması,
- Mağduru zarara vermek için çeşitli hareketlerde bulunulması
- Evine ve işyerine zarar verilmesi,
- Doğrudan cinsel tacize maruz bırakılması.

Bu konuda sunulan diğer görüşler; Einarsen ve Raknes ise kişiye yönelik, işe yönelik, sosyal izolasyon, fiziksel şiddet, cinsel taciz şeklinde psikolojik taciz davranışlarının olabileceğinden bahsetmiştir.⁹⁸ Zapf ise, İPT davranışları şu şekilde ele almıştır;⁹⁹

⁹⁸ Zapf, Dieter. Stale Einarsen. Helge Hoel ve Cary Cooper, “Empirical Findings on Bullying in the Workplace”, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper), London: Taylor ve Francis, 2003, s.120.

⁹⁹ Sibel Gök, “İş Yerinde Psikolojik Taciz Tarafları, Aşamaları ve Etkileri”, Ankara: Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalışmayı Bildiriler El Kitabı, 2013, s.42.

- İşe yönelik uygulanan psikolojik taciz,
- *Sosyal izolasyon*: “Kişiyi kendini diğer insanlardan ayrı hissettirip, çevresindeki herkesten aşağı ya da farklı görmesini sağlamak”,¹⁰⁰
- Mağdurun kişiliğine yönelik saldırılar,
- Sözel tehditler,
- İtibarı zedelen davranışlarıdır.

Tınaz, Gök ve Karatuna'nın geliştirmiş olduğu ölçek çalışması ise İPT davranışları dört boyut altında açıklanmaktadır;¹⁰¹

İşe yönelik davranışlar: sürekli izlenilmesi, mesleki becerilerine uygun olmayan işler verilmesi, iş ile ilgili hatalı bilgi aktarılması ya da hiç bilgi verilmemesi, bitirilmesi mümkün olmayan ve anlamsız işlerin yaptırılması,

İtibarı zedeleyen davranışlar: Küçük düşürücü mimik ve bakışlara maruz bırakılması, özel yaşama dair bilgilerin başkaları tarafından öğrenilmesinin sağlanması, fiziksel durum, davramış ya da kusurlar ile alay edilmesi, küçük düşürülmesi,

Dışlayan davranışlar: Çalışma ortamındaki tüm problemin sorumlusu gibi görülmesi, işyerinin kutlamalarına çağırılmaması ve kişinin dışlanması, kişiyle aynı projede yer almak istememesi, kişiyi görmezden gelinmesi vb.

Sözlü, yazılı ve görsel saldırılar: özel yaşama ilişkin hakaret sayılabilecek eleştirilere maruz kalması, siyasi ve dini fikirleri sebebiyle saldırılar yöneltmesi, e-posta ya da ofise aşağılayıcı, hakaret içeren görsel ya da yazılar iletilmesi vb.

Bir davranışın psikolojik taciz davranışı sayılabilmesi için bu davranışların hepsinin aynı anda yaşanması zorunlu değildir. Fakat bu davranışların bilinçli olarak uygulanması ve devamlı olarak tekrar edilmesi, psikolojik taciz'in meydana gelmesine

¹⁰⁰ Serap Palaz ve diğerleri, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği” İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.10 Sayı.4, Eylül 2008, s.47

¹⁰¹ Tınaz, Gök, Karatuna, s.42.

ve sonuç olarak bireyin olumsuz etkilenmesine ve çalışma yaşamını terk etmesine sebep olmaktadır.¹⁰²

IV. PSİKOLOJİK TACİZİN SÜRESİ VE DERECELERİ

Leymann, işyerinde kişiye yapılan davranışların psikolojik taciz olup olmadığına karar vermek için davranışların sıklık derecesinin ve ne kadar süredir devam ettiğinin önemli olduğunu vurgulamıştır.¹⁰³ Bilinçli olarak sürekli tekrarlanan, uzun bir süre devam eden ve etkisini kaybetmeyen zarar verici davranışlar psikolojik tacizi, çatışmada ayırmaktadır.¹⁰⁴

Bu anlamada psikolojik taciz süresi bir süre varlığını sürdürüyor ise taciz davranışlarının varlığından bahsetmek mümkün olabilecektir. İPT davranışlarının varlığından söz edilebilmek için bu davranışların ne kadar süredir devam ettiği ile bu davranışların mağdurun üzerinde bıraktığı etkilerin neler olduğunun üzerinde özellikle durulmalıdır. Çünkü her mağdurun etkilenme seviyesi birbirinden farklı olmaktadır. Aynı zamanda kişilerin psikolojileri, yetiştirme tarzları ve geçmiş tecrübeleri da psikolojik tacizden etkilenme seviyelerini etkilemektedir.¹⁰⁵ Bir defaya mahsus yaşanan olumsuz davranışlar psikolojik tacizin varlığından söz etmek için yeterli olmamaktadır.¹⁰⁶

Leymann (Leymann Inventory of Psychological Terrorization – LIPT), Einarsen ve Raknes'in (Negative Acts Questionnaire – NAQ) ölçeklerine göre, İPT mağduru olarak kabul edilmek için olumsuz davranışlardan en az birini haftada bir ve en az altı ay süre ile devam edecek şekilde yaşamak gerekmektedir. Björkvist ve Österman'ın (Work Harassment Scale – WHS) ölçeğine göre ise, bir puanlandırma sistemi bulunmakta olup katılımcılara zarar verici davranışları yaşama sıklığına göre

¹⁰² Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.62.

¹⁰³ Leymann, s.166.

¹⁰⁴ Charlotte Rayner, Michael Sheehan, Michelle Barker, "Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, 1999, s.12.

¹⁰⁵ Davenport, Elliott, Schwartz, s.38-39.

¹⁰⁶ Ermumcu, s.15.

puan verilmektedir ve belirlenmiş bir puanı aşanlar İPT mağduru olarak kabul edilebilmektedir.¹⁰⁷

Avrupa ülkelerinde yapılan çalışmalarda psikolojik taciz oranı belirlenirken, süre ve maruz kalma sıklığı olarak 6 ay süre ile devam eden en az haftada bir tekrar ve en az bir olumsuz davranışa maruz kalanlar mağdur olarak kabul edilmiştir. Türkiye’de ise aynı kriter kullanıldığında Avrupa Ülkelerindeki çalışmalara göre psikolojik taciz oranının daha yüksek çıktığı belirtilmektedir. Tınaz, Gök ve Karatuna’nın yapmış oldukları ölçek geliştirme çalışmasında İPT sayılabilecek durumlar için Einersen ve Mikkelsen’in öne sürdüğü, en az haftada bir sıklıkta ve en az 2 olumsuz davranışa maruz kalanların mağdur kabul edildiği “katı kriter” kullanılmıştır.¹⁰⁸

Yukarıda da değinildiği gibi psikolojik taciz davranışlarının teşhisi için süresi önemlidir fakat davranışların sonuçları ve mağdur üzerinde yarattığı etkiler asıl üzerinde durulması gereken konulardır. Tekrarlayan psikolojik taciz davranışlarının zararları bir seferde ortaya çıkan ve biten zararlar değil, yavaş yavaş meydana gelen, birikimli ve etkileri uzun süren zararlardır.¹⁰⁹ Psikolojik taciz davranışlarından kişilerin nasıl ve hangi oranda etkilendikleri aşağıda birinci, ikinci, üçüncü derece psikolojik taciz tanımları ile açıklanmıştır.

Birinci Derece Psikolojik Taciz: Bu dereceye maruz kalan mağdur öncelikle direnmeye çalmaktadır. Sürecin erken aşamalarında işten ayrılabilir veya ya aynı işyerinde ya farklı bir yerde rehabilite edilmektedir.¹¹⁰ Zaman zaman ağlama krizleri, uyku bozuklukları, alınganlık ve sinirlilik, konsantrasyon bozukluğu ve işe az da olsa antipati duyma gibi semptomlar görülebilmektedir.¹¹¹

İkinci Derece Psikolojik Taciz: Kişi psikolojik taciz karşısında direnememekte, bu durumdan kaçamaz hale gelmekte, daimi olmayan yada kalıcı zihinsel ve/veya

¹⁰⁷ Pınar Tınaz, Sibel Gök, Işıl Karatuna, “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Öneri Dergisi**, Cilt.9, Sayı.34, 2010, s.2.

¹⁰⁸ Tınaz, Gök, Karatuna s.10.

¹⁰⁹ Davenport, Elliott, Distler Schwarts, Mobbing, s.85

¹¹⁰ Davenport, Elliott, Distler Schwarts, s.39, s.86

¹¹¹ Çobanoğlu, s.75

fiziksel hastalıklar yaşamaya başlamakta, bu durum karşısında işe dönmekte zorlanmaktadır. Aile ve arkadaşları yolunda gitmeyen şeylerin varlığını anlasalar bile net olarak durumu idrak edememekte ve işte yaşadığı zorlukları ciddiye almamaktadır. Kişi sağlık problemleri yaşamaya başladığında bu durum işini de etkilemeye başlamakta ve tıbbi yardım alma ihtiyacı doğmaktadır.¹¹² Psikolojik tacizden ikinci derece etkilenen mağdurda tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, sindirim rahatsızlıkları, odaklanma sorunu, kilo kaybı ya da kilo alma sorunları vs. gibi rahatsızlıklar görülebilmektedir.¹¹³

Üçüncü Derece Psikolojik Taciz: Üçüncü derecede psikolojik tacize maruz kalanlar işe korku, dehşet veya tiksinti ile gitmekte ve sonunda işgücüne bir daha geri dönemez hale gelmektedir. Fiziksel ve ruhsal olarak oluşan hasar onarılabilecek durumda değildir. Sadece kişiye özel bir tedavi uygulaması fayda sağlayabilmektedir.¹¹⁴ Üçüncü derece psikolojik taciz davranışına maruz kalan kişiler panik atak, kalp krizi, yaşamına son verme girişimleri, diğer kişilere şiddette bulunmak gibi davranışlar sergileyebilmektedir.¹¹⁵

Yukarıda bahsedilen çalışmalar gösteriyor ki İPT son derece tehlikeli ve zararlı sonuçlar doğurmaktadır. Mağdurlar bu süreçte hem psikolojik hem de fiziksel olarak zarar görmektedir. Psikolojik tacizin dozu arttıkça mağdurlar üzerinde telafi edilemez sonuçlara neden olmakta ve onları çalışma hayatından geri dönüşü olmayan uzaklaştırmalara neden olmaktadır.

V. PSİKOLOJİK TACİZ TÜRLERİ

İşyerinde psikolojik tacizin yönü, algılanış biçimi, süresi ve başlama biçimi bakımından farklılık gösterebilmektedir. Aşağıda psikolojik taciz türleri dört başlık halinde sunulmaktadır.

¹¹² Davenport, Elliott, Distler Schwarts, s.39, s.87

¹¹³ Çobanoğlu, s.75

¹¹⁴ Davenport, Elliott, Schwarts, s.39, s.88.

¹¹⁵ Çobanoğlu, s.75

A. Yönü Bakımından Psikolojik Taciz Türleri

İşyerinde psikolojik taciz yönü bakımından, hiyerarşik yapıda dikey veya yatay olarak uygulanabilmektedir. Dikey veya hiyerarşik tacizde yöneticiler çalışanlarına ya da çalışanlar yöneticilerine psikolojik taciz uygularken yatay ya da fonksiyonel tacizde, aynı statüde olan kişilerin uyguladıkları psikolojik şiddet anlaşılmaktadır.¹¹⁶ Bu anlamda psikolojik tacizin uygulanışı bakımından üç farklı türden bahsedilebilir. Bunlar “yukarıdan aşağı doğru psikolojik taciz”, “aşağıdan yukarı doğru psikolojik taciz” ve “yatay psikolojik taciz”dir.¹¹⁷

Yukarıdan aşağı doğru psikolojik taciz farklı sebeplerden dolayı bir üst tarafından mağdurun, agresif ve eziyet edici davranışlara kasten ve sürekli olarak maruz bırakılmasıdır.¹¹⁸ Yönetici mevkisini ve sahip olduğu yetkisini yanlış amaçlar için kullanarak astına psikolojik taciz uygulayabilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar psikolojik taciz davranışlarının ağırlıklı olarak üstten asta doğru uygulandığı belirtilmektedir.¹¹⁹

Bir üstün astına psikolojik taciz uygulamasının altında aslında askeri hizaya sokmak veya potansiyel bir başkaldırıcıyı meydana gelmeden önünü kesmek düşüncesi¹²⁰ var olsa da Tınaz’a göre kendisinden daha başarılı olan ve daha fazla iş yapan astının kendisinin sosyal imajını tehdit etmesi, yaş olarak kendisinden daha genç ya da daha yaşlı olması, kendisini veya astını kayıran birisinin var olması ve çeşitli politik nedenler asıl nedenlerdir.¹²¹ Yönetici kendisinden daha başarılı ve daha çalışkan bir astın varlığından rahatsız olmakta ve onu işyerinden soyutlamak için psikolojik taciz davranışlarına başvurmaktadır. Çünkü astın işyerinde kaldığı sürece kendisinin zarar göreceğini ve yerini elinden alacağını düşünmektedir. Astın işini elinden alarak işi

¹¹⁶ Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayınları, 2004, s.106.

¹¹⁷ Wim Vandekerckhove ve M. S. Ronald Commers, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times”, **Journal of Business Ethics**, Vol.45, 2003, s.41.
<https://link.springer.com/article/10.1023/A%3A1024168311652>

¹¹⁸ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.124.

¹¹⁹ Giuseppe De Falco, Agostino Messineo, Fabrizio Messineo, **“Stress E Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale”**, Roma, 2003, EpcLibri, s.25.

¹²⁰ Savaş, s.15.

¹²¹ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.125-133.

sahiplenmekte ve bunu kendi başarısıymış gibi gösterme çabası içine girmektedir.¹²² Bir başka durum ise yeni mezun olmuş ve çalışma hayatına girmiş bir çalışanın kendisinden eğitim anlamında daha düşük bir yönetici ile çalışmaya başlaması ve yöneticini bu durum karşısında psikolojik tacize başvurmasıdır.¹²³

Avrupa ülkelerindeki işletmelerde yukarıdan aşağı yönünde psikolojik taciz oranı %57 seviyesinde,¹²⁴ Amerika'da yapılan bir araştırmada ise bu oran %81 olarak belirlenmiştir.¹²⁵

Dikey psikolojik taciz yukarıdan aşağıya olabileceği gibi çalışanlardan üstlerine doğru aşağıdan yukarıya şekilde çift yönlüde olabilmektedir.¹²⁶ Bir yöneticinin yetkisi astları tarafından sorgulanır hale geldiğinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz söz konusu olmaktadır. Mağdur astlar tarafından dışlanmakta ve sabote edilmektedir. Yöneticinin talimatlarına uymamak, onu üst yönetime şikayet etmek amacıyla bilerek hatalar yapmak, hakkında asılsız haberler yaymak ve bilgi saklamak aşağıdan yukarı doğru psikolojik taciz davranışlarına örnek verilebilmektedir. Fakat özellikle çalışanların işlerini kaybetme korkusu sebebiyle aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz olgusu, pek sık rastlanan bir psikolojik taciz türü olmamaktadır.¹²⁷

Yatay psikolojik taciz, örgütsel hiyerarşi içinde eşit statüdeki kişiler arasında olan taciz türüdür.¹²⁸ Mağdur, kendiyile aynı görevde veya pozisyonda çalışan iş arkadaşları arasından seçilmektedir. Yatay psikolojik tacizin örgütte ortaya çıkmasında önemli nedenlerden biriside mağdurun, farklı kişiliğe sahip olmasıdır. Özellikle örgüte yeni başlayan ya da terfi ederek katılan çalışanların farklı kişilik özellikleri veya farklı

¹²² Tınaz,, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing s.126-127.

¹²³ Hirigoyen, s.67.

¹²⁴ Lyn Quine, "Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey", **BMJ**, Vol.318, s.230.

¹²⁵ Vandekerckhove ve Commers, s.41.

¹²⁶ Hüseyin Yavuz, "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler, SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, 2007, s.42.

¹²⁷ Martin Shain, "Stress and Satisfaction", **Occupational Health and Safety**, Canada, Vol.15, No.3, s.38-47. Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.145-146.

¹²⁸ Hasan Tutar, "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.2, Sayı.2, 2004, s.106.

uzmanlık alanına sahip olması örgütteki iç dengeleri bozacağı düşüncesi ile psikolojik tacize maruz kalmasına neden olabilmektedir.¹²⁹ Tınaz, yatay psikolojik taciz nedenlerini çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler olarak belirtmektedir.¹³⁰

Yatay psikolojik taciz, açık ve belirgin, dışarıdan anlaşılabilir olmamaktadır. Bu taciz türünde taciz uygulayanlar çoğunlukla uyguladıkları şiddeti kabul etmemekte, bunu sistemin getirdiği doğal bir çekişme ve hatta mağdurun iyiliği için yaptıklarını olduğunu savunmaktadırlar.¹³¹

B. Başlama Biçimi Bakımından Psikolojik Taciz Türleri

İşyerinde psikolojik taciz başlama biçimi bakımından “*çatışma amaçlı psikolojik taciz*” ve “*saldırı amaçlı psikolojik taciz*” olarak ikiye ayrılmaktadır.¹³²

Çatışma amaçlı psikolojik taciz çalışanlar arasında meydana gelen çatışmayı ifade eden psikolojik taciz türüdür. Olumsuz çalışma koşulları veya işlerin işleyişi sebebiyle ortaya çıkmaktadır.¹³³

Saldırı amaçlı psikolojik taciz ise psikolojik taciz uygulayıcısının belirgin bir neden olmadan sadece güç gösterisi ve kendini diğerlerinden üstün gösterme çabası neticesinde ortaya çıkan taciz türüdür.¹³⁴

C. Algılanış Biçimi Bakımından İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri

İşyerinde psikolojik taciz, taraflarca algılanış şekline göre “*objektif psikolojik taciz*” ve “*subjektif psikolojik taciz*” olarak iki tür bulunmaktadır.

¹²⁹ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.134.

¹³⁰ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.141-144.

¹³¹ Tutar, s.94.

¹³² Einarsen, s.16-25.

¹³³ Einarsen, s.16-25.

¹³⁴ Einarsen, s.16-25.

Objektif Psikolojik Taciz örgütte ki herkes tarafından görülebilmekte ve hissedilebilmektedir. Mağdur dışında, ekip arkadaşları, yöneticileri ve astlarında gözlemlenebilmektedir.¹³⁵

Subjektif Psikolojik Taciz ise mağdurun İPT'nin varlığına dair farkındalığını tanımlamaktadır.¹³⁶ İşyerinde psikolojik taciz kişinin algılayış tarzına göre subjektif olup psikolojik tacizin yarattığı etki herkesde farklılık göstermektedir. Birinin psikolojik taciz gibi algıladığı bir davranış bir başka kişi tarafından psikolojik taciz olarak algılanmayabilir.¹³⁷

VI. PSİKOLOJİK TACİZ TARAFLARI

İşyerinde psikolojik taciz tüm kültürlerde yaşanabilecek ve çalışma yaşamında tüm bireylerin başına gelebilecek bir olgudur. Psikolojik tacize maruz kalan bireyleri diğerlerinden farklı olduğunu gösterecek bir sınıflama hala geliştirilmemiş olup İPTin ortaya çıkmasının belirgin bir sebebinin de olmadığı belirtilmektedir.¹³⁸ Buna rağmen çalışma yaşamında gerçekleşen psikolojik taciz süreci içerisinde kesin sınırları çizilmese de üç taraf bulunmaktadır. Bunlar: “*psikolojik taciz uygulayanlar*”, “*psikolojik taciz mağdurları*”, “*psikolojik taciz izleyicileri*”.¹³⁹ Taciz sürecinin tarafları aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

A. Psikolojik Taciz Uygulayanlar

İPT uygulayan kişilerin neden psikolojik taciz davranışlarına başvurduklarına dair kesin bir yargı bulunmamaktadır.¹⁴⁰ Leymann'a göre tacizciler, korku, güvensizlik

¹³⁵ Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, “**Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**”, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2008, s.52.

¹³⁶ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.52.

¹³⁷ İsmail Akbıyık, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Bireysel ve Kurumsal Mücadele İçin Öneriler”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, s.35-36.

¹³⁸ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.67.

¹³⁹ Burcu Beycan, “İşyerinde Psikolojik Tacizin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, **(Uzmanlık Tezi)**, T.C Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara, 2014, s.16.

¹⁴⁰ Çobanoğlu, s.35.

ve kendi sahip olamadıklarının ört bas ermek için başka birini küçük üşürücü ve yıpratıcı davranışlar sergilemektedirler.¹⁴¹

İşyerinde psikolojik taciz uygulayan kişilerin psikolojilerini anlamak amacıyla yapılan deneysel bir çalışma bulunmamaktadır lakin bu konuda genel görüş, bu davranışları sergilemenin altında duygusal zekanın ve insani değerlerin olmaması, korkaklık ve nevroitik rahatsızlıklar gibi nedenlerin olduğu yönündedir.¹⁴²

Walter'a göre tacizciler;¹⁴³

- İki davranıştan saldırgan davranışı tercih eden,
- Bir psikolojik taciz ortamına denk geldiklerinde, çatışmanın sürmesi için ve daha da artması için çaba gösteren,
- İşyerinde psikolojik tacizin, karşısındaki kişiyi ne denli olumsuz etkileyeceğinin farkında olan ancak bunu önemsemeyen,
- Suçluluk duygusu olmayan,
- İşyerinde psikolojik taciz uygulayarak iyi bir şey yaptıklarını sanan,
- Suçu başkalarının üzerine atan, sadece kışkırtmalara karşı tepki olarak böyle davrandığına inanan kişilerdir.

Konu ile literatürde tanımlanan çeşitli tacizci tipleri yer almaktadır. 14 olası tacizci profili aşağıda tanımlanmaktadır.¹⁴⁴

Narsist Mobbingciler: Korktuğu diğer bireyleri kontrolünde tutmak amacıyla sahip olduğu gücü kullanmada yetkisi olduğunu düşünen, hayal aleminde yaşayan, her zaman diğerlerinden üstün olduğunu düşünen zihinsel bir bozukluktur.¹⁴⁵ Narsist

¹⁴¹ Semra Tetik, "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt.12, Sayı.18, 2010, s. 81-89.

¹⁴² Gamze Yeşim Göktürk, Sefa Bulut, "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.24, 2012, s.56.

¹⁴³ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.68-69.

¹⁴⁴ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.69.

¹⁴⁵ Davenport, Elliott, Schwartz, s.60.

kişilerin benlikleri kırılğan ve zayıftır, bunu korumak amacıyla başkalarını değersizleştirme çabasındadır.¹⁴⁶

Narsist tacizciler tacizci profilleri arasında en tehlikelisi olarak bilinmektedir. Kendilerini aşırı güçlü, kusursuz bir güzelliğe sahip, muhteşem bir varlık ve yaratıcı zekaya sahip olarak görmektedirler. Bekledikleri ilgi ve alakayı göremezler ise bu duruma öfkelenmektedirler çünkü her şeyi en fazla kendilerinin hak ettiğini düşünmektedirler.¹⁴⁷ Acımasız olan narsist tacizciler kurbanlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranışlar sergiler ve yükselmek amacıyla her yola başvurabilmektedirler.¹⁴⁸

Narsist kişilik bozukluğuna sahip çalışan kendisi iş yeri kurallarını önemsemezken çalışma arkadaşının bir hatasında hemen şefine şikayet etmektedir. Çalışma arkadaşlarına destek olmak yerine onların hayatını zorlaştırır. Eğer narsist kişilik bozukluğu olan kişi bir yönetici ise çalışanları bir insan olarak değil de sadece kendisine verilen görevleri yerine getirmesi gereken bir nesne olarak görmektedir. İhtiyacı olduğunda çalışanlardan harika fikirler sunmasını beklemekte fakat gerçekten iyi bir fikir ve proje sunulduysa bu kez de bunu bir tehdit olarak görüp, psikolojik taciz davranışları ile karşısındakinin moralini bozmaya çalışmaktadır. Yaptıkları için asla suçluluk duymamakta ve pişman olmamaktadır.¹⁴⁹

Tacizcilerin bazı belirgin ruh halleri ve kişilik özellikleri olduğu belirtilmekte ve bunlara karşı korunabilmek için bu ruh hallerini iyi bilmek gerekmektedir.¹⁵⁰ Genel olarak şüpheli, takıntılı, özsever ve anti-sosyal kişilik bozukluklarına sahip olanlar çalışma yaşamında ve günlük hayatlarında psikolojik taciz uygulamaya eğilimli kişi olmaktadır.¹⁵¹

¹⁴⁶ Minibaş Poussard, İdiğ Çamuroğlu, s.56.

¹⁴⁷ Lelord François ve Christophe Andre, **Zor Kisiliklerle Yasamak**, Çev: Rifat Madenci, İstanbul: İletişim Yayınları, 2007, s.122.

¹⁴⁸ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.70-71.

¹⁴⁹ Minibaş Poussard, İdiğ Çamuroğlu, s.58-59.

¹⁵⁰ Nevzat Tarhan, **Psikolojik Savaş, Gri Propaganda**, İstanbul: Timaş Yayınları, 2008, s.129

¹⁵¹ Savaş, s.12.

Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler: Duygularını ve öfkesini kontrol altında tutamayan ve sebep yokken çevresindekilere bağırğan kişilerdir. Bu kişiler sorunları ile başa çıkamadığı için başkaları ile uğraşmaktadırlar.¹⁵²

İki Yüzlü Yılan Mobbingciler: Diğer kişilerin başarılarını kabullenemedikleri için kurbanlarını hiç rahat bırakmayan, sürekli yeni kötülükler peşinde olan ve karşısındakini strese sokmak için yeni fırsatlar arayan tiplerdir. Daima çevrelerine gülümseyerek ve arada bir de iyilik yaparak saldırganlıklarını saklamaya çalışmaktadırlar.¹⁵³ Kendi itibarlarını arttırmak için mağdurun itibarını bozarlar.¹⁵⁴

Megolaman Mobbingciler: En önemli özellikleri kendilerini büyütme gereksinimidir. Bu tip psikolojik taciz uygulayıcıları genelde diğerlerinin beceri ve yeteneklerini önemsemeyen kişilerdir. Kariyer anlamında önü açık kişilerin kariyer yollarını tıkamaya çalışmaktadırlar.¹⁵⁵ Kendilerine olan güvensizlikleri nedeni ile başkalarına karşı kıskanç ve saldırgan olan bu tip kişiler hedeflerine kimse fark etmeden işkence yapmaktadırlar.¹⁵⁶

Eleştirici Mobbingciler: Sürekli olumsuz düşüncede olan bu tip psikolojik tacizciler, her zaman hata aramakta, sürekli konuşmakta ve devamlı şikayet etmektedirler.¹⁵⁷ Başkalarını eleştirmekte ve başkalarının yaptıkları işlerden hiçbir zaman memnun kalmamaktadırlar. İşyerinde örgüt ikliminin memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu olmasına sebep olmaktadır.¹⁵⁸

Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler: Özel yaşamında karşılaştığı sorunlar nedeni ile hayal kırıklığı yaşayan bu tip tacizciler yaşadığı bütün kötü deneyimleri

¹⁵² Namie, Gary. "Workplace Bullying: Escalated Incivility". **Ivey Business Journal**. Vol.68, No.2, Kasım/Aralık 2003, s.4.

¹⁵³ Lütüye Bozdağ, "Akademide Mobbing "Bir Akademisyen Mobbing Öyküsü", 2007, s.6.

¹⁵⁴ Namie, Workplace Bullying: Escalated Incivility, s.4.

¹⁵⁵ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.84-85.

¹⁵⁶ Bozdağ, s.6

¹⁵⁷ Namie, Workplace Bullying: Escalated Incivility, s.4.

¹⁵⁸ Namie, Workplace Bullying: Escalated Incivility, s.4, Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.85.

başkalarına yansıtmakta ve benzer olumsuzlukları yaşamadığı için onları düşman olarak görmektedir. Daima çevresindekilere karşı kıskanç duygular beslemektedir.¹⁵⁹

B. Psikolojik Taciz Mağdurları

Kimlerin mağdur olabileceği belirli kişilik özellikleri veya belirli davranış kalıpları ile açıklanamamaktadır. Fakat mağdurun sahip olduğu kişilik özelliği bu süreçten nasıl ve ne derece etkileneceğini belirlemekte ve konuda fikir verebilmektedir.¹⁶⁰

Leymann, psikolojik taciz mağdurları için çok yalın ve anlaşılır bir tanımda bulunmaktadır. “*Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir*”¹⁶¹ ve süreçten en çok etkilenen kişi mağdurdur.

Bilheran’a göre mağdur iş ortamındaki diğer kişilerden farklıdır ve taciz uygulayan kişide kıskançlık hissettirecek bir takım özelliğe sahiptir ve buda saldırganı harekete geçirerek psikolojik taciz uygulamasına neden olmaktadır.¹⁶² Psikolojik taciz mağdurları genelde örgütüne ve işine sadık, zeki, becerikli, yetenekli ve başarılı kişiler olarak belirtilmektedir.¹⁶³

Glaso ve ekibi mağdur durumuna düşebilecek kişilere yönelik genel bir kişilik profili tespitinde bulunamamışlardır ancak mağdurların diğer kişiler ile kıyaslandığında daha içe dönük, duygusal anlamda tutarsızlıklar gösteren ve farkındalıklarının daha düşük olduğunu saptamışlardır.¹⁶⁴

Aquino ve Lamertz psikolojik şiddet mağdurlarını “*kışkırtıcı kurban rolü*” ve “*uysal kurban rolü*” şeklinde iki rolde tanımlamaktadır. *Kışkırtıcı kurban rolü*; olumsuz

¹⁵⁹ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.85.

¹⁶⁰ Radgar F. Olafsson, Hanna L. Johannsdottir, “Coping with Bullying in the Workplace: The Effect of Gender, Age&Type of Bullying”, **British Journal of Guidance and Counselling**, Vol.32, No.3, 2004, s.319 -333, Minibaş Poussard, İdiğ Çamuroğlu, s.78.

¹⁶¹ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.102-103.

¹⁶² Sebahat Bayrak, Kök, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, **14. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi**, 25-27 Mayıs 2006, s. 437-438.

¹⁶³ Kenneth Westhues, “At The Mercy of The Mob”, <http://www.kwesthues.com/ohs-canada.htm> (14 Mayıs 2019).

¹⁶⁴ Minibaş Poussard, İdiğ Çamuroğlu, s.71.

durumlar ile karşılaştığında saldırgan davranışlar sergileyen kişilerdir. *Uysal kurban rolü*; pasif, başkaları tarafından dışlanmış, kendisini korumaktan aciz ve kendine güveni bulunmayan kişilerdir.¹⁶⁵

İşyerinde psikolojik taciz olgusunda standart bir kişilik profilinin mağdur olmaya aday olacağı ile ilgili kesin bir hüküm bulunmamaktadır. Fakat dört farklı profildeki kişiler, duygusal taciz mağduru olma riski altındadır.

Yalnız bir kişi: Bulunduğu ortamda diğerlerinden belirgin şekilde farklı olan kişi olarak düşünülebilmektedir. Örneğin ortamdaki tek kadın veya tek erkek. Bazen, sadece evlilerin bulunduğu bir çalışma ortamında tek bekar ya da tüm çalışanların bekar olduğu bir ortamda tek evli olmakta psikolojik tacize maruz için geçerli neden olabilmektedir. *Acayip bir kişi*: Diğer bireylerden farklı ve onlarla iletişim kurmayan bir kişide mağdur olabilmektedir. Farklı giyim tarzına sahip biri olabileceği gibi yabancıya da engelli de olabilmektedir. *Başarılı bir kişi*: Ciddi bir başarı kazanmış, yöneticisinin veya üst yönetim tarafından takdir edilmiş ya da bir müşteri tarafından bir konuda övgü almış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kıskanılarak mağdur durumuna düşebilmektedir. Böyle durumda birey hakkında asılsız söylentiler yayılmakta, arkasından oyunlar oynanmakta ve çalışması engellenmektedir. *Yeni gelen kişi*: İşe yeni başlayan bireyin başladığı pozisyonda daha önce bulunan çalışanın çok seviliyor olması ya da yeni başlayanın özelliklerinin mevcut çalışanlardan daha fazla olması, psikolojik tacize uğrama ihtimalini arttırmaktadır.¹⁶⁶

Hoel ve Cooper ise bu konuda asıl tartışılması gereken şeyin mağdurların bu kişilik özelliklerinden dolayı mı tacize maruz kaldıkları yoksa tacize maruz kalmalarının sonucunda mı bu kişilik özelliklerine sahip olduklarının belirlenmesi gerektiğidir.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Aquino, ve Lamertz, s.1026.

¹⁶⁶ Huber, s.24-25. Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.104.

¹⁶⁷ Minibaş Poussard, İdiğ Çamuroğlu, s.71.

Tablo 4: Mağdur Tiplerini

Dalgın	Alınan	Tutsak
Neşeli	Kendini Beğenmiş	Uşak
Gerçek Dost	Paranoyak	Katı
Bağımlı	Günah Keçisi	Korkak
Kendine Güvenen	Acı Çeken	Hırslı
İçe Dönük	Dürüst Olan	Hastalık Hastası

Kaynak: Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2008, s.3.

C. Psikolojik Taciz İzleyicileri

İPT mağdur ile tacizci arasında meydana gelen olgu olmasına rağmen süreç içerisinde dahil olan başka kişiler de olabilmektedir.¹⁶⁸ Çalışma arkadaşları ve yöneticiler doğrudan bu sürece dahil olmayan fakat bir şekilde yaşanan durumu algılayan, yansımalarını fark eden bazen de sürece dahil olan bu kişiler psikolojik taciz izleyicileri olarak kabul edilmektedir.¹⁶⁹ Bu kişiler, psikolojik tacizin varlığını fark ettikleri andan itibaren izleyici olarak nitelendirilmektedir.¹⁷⁰ İzleyiciler yaşanan psikolojik tacize karşı sessiz kaldıkları için dolaylı olarak bu sürecin uygulayıcısı olarak da ifade edilebilmektedirler.¹⁷¹

Psikolojik şiddet izleyicileri genelde kendilerine de psikolojik taciz uygulanabilmesinden korktukları için mağdura yardım etmekten çekinmekte ve olayların dışında olmayı tercih etmektedirler. Psikolojik taciz uygulayan kişi için grubun desteğini almakta önemlidir. Grupta yer alan diğer bireyler dışlanmak ve tacize

¹⁶⁸ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”, Ankara, Mayıs 2014, s.17

¹⁶⁹ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.113

¹⁷⁰ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, s.17

¹⁷¹ Fettahlioğlu, s.119.

maruz kalmak korkusu ile sessiz kalmayı tercih etmekte ya da bu sürece destek olabilmektedirler.¹⁷²

Bu süreçte psikolojik taciz izleyicisinin organizasyonda ki konumu önemlidir. Yatay konumda olan kişiler arasında meydana gelen psikolojik taciz olayına izleyici olarak dahil olan bir şef, bir müdür ya da herhangi bir yönetici, psikolojik tacizin devam etmesine izin verecek veya engel olacak güce sahip olmaktadır.¹⁷³ Genel olarak izleyici profilleri üç ana grupta tanımlanmaktadır.

Psikolojik taciz ortakları: Psikolojik taciz uygulayıcısına destek vererek ve işbirliği yaparak yardım eden profillerdir.

İlgisizler: Psikolojik taciz sürecine göz yuman, tacizcinin küçük düşürücü ve parçalayıcı davranışlarına karşı sessiz kalan ve bir ihtimal de bu durumdan dışa göstermeden zevk alan kişilerdir.

Karşıtlar: İşyerinde yaşanan bu gerginlikten rahatsız olan ve mağdura yardımda bulunmak isteyen ya da elinden geldiğince bir çözüm bulmaya çalışan kişilerdir.¹⁷⁴

VII. PSİKOLOJİK TACİZİN AŞAMALARI

İşyerinde psikolojik taciz ilk etapta rahatsız edici davranışlar olarak başlayan süreç içerisinde acı veren davranışlara dönüşen ve sarmal halinde hız kazanan bir süreçtir. Fakat bu süreçte bilinmesi gereken en önemli nokta psikolojik taciz sürecinin müsaade edildiği kadar sürdürülebildiğidir. Zira mağdur bu süreçte en ağır sonuca ulaşmadan da çeşitli aşamalarda psikolojik taciz son bulabilmektedir.¹⁷⁵

¹⁷² Beasley John ve Charlotte Rayner, "Bullying at Work", **Journal of Community&Applied Social Psychology**, Vol.7, 1997, s.178.

¹⁷³ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.114

¹⁷⁴ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.116

¹⁷⁵ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.64.

Zapf ve Gross'a göre İPT örgütlerde meydana gelen ve çözümlenememiş çatışmaların neticesinde ortaya çıkmaktadır. Ortadan kaldırılamayan bu yapısal çatışmalar başka dinamiklerini yaratmakta ve sonucunda İPT'i tetiklemektedir.¹⁷⁶

Çobanoğlu İPT aşamalarını "İtalyan-Ege Modeli"¹⁷⁷ olarak bilinen modeli esas alarak; niyetlenmiş çatışma durumu, mobbingin başlama aşaması, ilk psikosomatik rahatsızlıkların görülmesi, yönetimin yanlış tutumu ve psikolojik tacizin varlığına karşı yokmuş gibi davranması, mağdurun psikolojik ve fiziksel sağlığının bozulması ve işten ayrılma olarak altı aşamada aktarmaktadır.¹⁷⁸

Leymann ise, psikolojik taciz sürecini beş aşamada tanımlamaktadır.¹⁷⁹ Aşağıda bu aşamalardan detaylı olarak bahsedilmektedir.

1.Aşama Çatışma: Kritik bir olaydan kaynaklı anlaşmazlık veya çatışma ortaya çıkması durumudur.¹⁸⁰ Anlaşmazlık henüz saldırganlık veya psikolojik tacize dönüşmemekte fakat psikolojik tacize dönüşme riski bulunmaktadır.¹⁸¹

2.Aşama Saldırgan Eylemler: Bu aşama psikolojik taciz davranışlarının başladığı aşamadır.¹⁸² Bu aşamada stres sürekli artar.¹⁸³ İş ortamında diğerleri tarafından dışlanmaya, alay konusu olmaya ve kimse tarafından saygı görmemeye başlayan mağdur neler olduğunu ve çalışma arkadaşlarının anormal davranışlarının sebeplerini sorgulamaktadır.¹⁸⁴ Bu süreçte olumsuzlukların kaynağı olarak mağdur görülmekte ve mağdurda bu olumsuz davranışları hak ettiği ve bu duruma kendisinin

¹⁷⁶ İlker H. Çarıkçı, Hüseyin Yavuz, "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.10, 2009, s.50.; Davenport, Elliott, Schwarts, Mobbing, s.133.

¹⁷⁷ Hasan Yılmaz, Ebubekir Kaymaz, "Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)", **Denetim Dergisi**, Sayı.14, 2014, s.75.

¹⁷⁸ Çobanoğlu, s.91-95.

¹⁷⁹ Heinz Leymann, "**Mobbing – its Course Over Time**", The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/1220E.HTM>, (25.12.2018).

¹⁸⁰ Davenport, Elliott, Schwarts, s.38.

¹⁸¹ A. Burcu Canitez Okur, "İşyerinde Duygusal Saldırı (Mobbing) ve Başa Çıkma Yöntemleri", <http://www.ikdunyasi.com/tr/mobbing/> (28.05.2019)

¹⁸² Davenport, Elliott, Schwarts, Mobbing, s.38

¹⁸³ İlkey Solakoğlu, "İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.10

¹⁸⁴ Çobanoğlu, s.92-93.

sebepe olduğunu düşünmeye başlamaktadır. Sürecin bu aşamasında mağdurun olay karşısında vereceği tepki kimi zaman olumsuz davranışları durdurabilmekte iken kimi zaman da aksine daha da şiddetlenmesine yol açabilmektedir.¹⁸⁵

3.Aşama İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi: Bu aşama sürecin gidişatı açısından önemli bir aşamadır. Yönetim aktif ya da pasif bir hareket sergilemektedir. Eğer aktif olarak psikolojik tacize müdahale ederse bu süreci daha da kötüleşmeden durdurabilir. Aksine yönetim pasif kalmayı seçer ve mağduru yalnızlığa iterse söz konusu negatif döngüye katılmış olur.¹⁸⁶ Kişinin çalışma arkadaşları ve üstleri, bireyin yaptığı işle ilgilenmeyerek, birey ile ilgili ön yargıda bulunmakta, hatalar bulmaya ve kişiye olumsuz etiketlemeye yönelik açıklamalar üretmektedir.¹⁸⁷

4.Aşama Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma: Bu aşamaya gelen mağdur sorunlarını çözebilmek amacıyla psikolog veya psikiyatristten destek almaya çalışır. Kişinin bu destek girişimi eğitim anlamında yetersiz kişilerin yönetimde olduğu ortamlarda mağdur hakkında “paranoyak kişilik”, “zor insan” veya “akıl hastası” şeklinde yanlış yorumlar yapılmasına neden olmaktadır. Üstlerin hatalı hükümleri ve sağlık uzmanlarının hatalı tanıları, süreci hızlandırmakta ve mağdur için bu süreç işten kovulma veya zorunlu istifa ile sonuçlanmaktadır.¹⁸⁸

5. Aşama İşine Son Verilme: Psikolojik taciz sürecinin son sürecidir. Bu aşamada psikolojik tacize uğrayan kişi istifa etmeye veya emekli olmaya zorlanmakta, mevcut birim ya da şubenin değiştirilmesini istenmektedir. Birçok olumsuz davranışla karşılaşan mağdur bulunduğu ortamı terk etme yolunu seçer. Fakat psikolojik taciz sürecini; mağdurun, çevresinin ve kurumun verdiği tepkilerin değiştirebileceği de unutulmamalıdır.¹⁸⁹

¹⁸⁵ Gök, “İşyerinde Psikolojik Taciz: Tarafları, Aşamaları ve Etkileri”, s.40.

¹⁸⁶ Davenport, Elliott, Schwarts, s.38.

¹⁸⁷ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.65

¹⁸⁸ Davenport, Elliott, Schwarts, s.38, Tınaz, s.66

¹⁸⁹ Gök, “İşyerinde Psikolojik Taciz: Tarafları, Aşamaları ve Etkileri”, s.40.

VIII. PSİKOLOJİK TACİZİN ETKİLERİ

İşyerinde psikolojik taciz çalışma ortamında stresin var olmasına neden olan ve çalışanlar için sonuçları ağır olan işletmesel problemdir. Şüphesiz ki bu durumdan en çok zarar gören mağdurdur fakat olayların şiddetlenmesi ile birlikte diğer çalışanlar ve kurumda bu durumdan etkilenebilmektedir. Diğer çalışanların ve kurumun olumsuz etkilenmesi toplumların ve ülke ekonomisinin de zarar görmesine yol açmaktadır.¹⁹⁰

Stebbing ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada, psikolojik tacizin çalışanlarda iş memnuniyetsizliği, depresyon, sağlık sorunlarına bağlı izinlerde artış ve işten ayrılmaya neden olabileceği, mağdurun ailesi ve yakın çevresinin de bu durumdan etkilenebileceği aktarılmıştır.¹⁹¹

İsveç'te yapılan bir çalışmada, bir senede psikolojik taciz nedeni ile %10 - %15 oranında intiharın gerçekleştiği belirtilmiştir.¹⁹² İşyerinde psikolojik tacizin sonuçları tablo 3'te özetlenmektedir.

¹⁹⁰ Karatuna, Tınaz, s.70.

¹⁹¹ Stebbing, J.; Mandalia, S; Portsmouth, S.; Leonard, P.; Crane, J.; Mower, M. VeQuine, L. (2004), "A Questionnaire Survey of Stres and Bullying in Doctors Undertaking Research" **Postgraduate Medicie**, Vol:80, s.93'den Aktaran Fettahlioğlu, s.126.

¹⁹² Mustafa Kaya, "Mobbing Kurumsal Etkileri ve Maliyeti", **Sayıstay Dergisi**, Sayı:97, Nisan-Haziran 2015, s.81.

Tablo 5: Psikolojik Şiddetin Etki ve Sonuçları

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK SONUÇLAR	MADDİ SONUÇLAR
Bireyler	Stres Duygusal Rahatsızlıklar Fiziksel Rahatsızlıklar Kazalar Sakatlıklar Tecrit Etme Ayrılık Acıları Mesleki Kimlik Kaybı Arkadaşlıkların Kaybı İntihar/Cinayet	İlaçla Ayakta Tedavi Terapi Tedavi Masrafları Kaza Masrafları Sigorta Primleri Avukat Ücretleri İşsizlik Kapasite Altı Çalışma İş Arama Taşınma
Aileler	Çaresiz Kalma Acısı Karmasa ve Çatışmalar Ayrılık ve Boşanma Acısı Çocuklar Üzerindeki Etkileri	Ailenin Gelir Kaybı Ayrılma/Boşanma Masrafları Terapi Masrafları
Örgütler	Anlaşmazlıklar Sağlıksız Şirket Kültürü Düşük Moral Kısıtlanmış Yaratıcılık	Hastalık İzinlerinin Artması Yüksek işgücü Devir Oranı Düşük Verim ve İş Kalitesi Uzmanlık Kaybı Çalışanlara Tazminat Ödenmesi İşsizlik Maliyetleri Yasal İşlem Masrafları Erken Emeklilik Yükselen Personel Yönetim Maliyetleri
Toplumlar	Mutsuz Bireyler Politik Kayıtsızlık	Sağlık Masrafları Sigorta Masrafları İşsizlik veya Kapasite Altı Çalıştırılmamış Doğan Vergi Kaybı Malulen Emeklilik Taleplerinde Artış

Kaynak: Davenport, Swartz ve Elliott, 2014, s.167-168.

Psikolojik tacizin olumsuz sonuçları psikolojik tacizin mağdura olan etkileri ve psikolojik tacizin örgüte olan etkileri başlıkları altında ele alınmaktadır.

A. Psikolojik Tacizin Mağdura Olan Etkileri

İşyerinde psikolojik taciz öncelikle insanları ruhen ve bedenen çok ciddi boyutlarda yıpratmaktadır ve bu sürecin etkileri hayatı boyunca devam edebilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz mağdurda, depresyon, zorlama, psikosomatik hastalıklar, intihar, çaresizlik ve öfke hissi, endişe ve umutsuzluk gibi psikolojik sorunlara neden olmaktadır.¹⁹³ Ayrıca sağlık açısından “*boğazda düğümlenme veya daralma hissi, mide ağrısı, doygunluk hissi, kabızlık gibi mide ve bağırsak rahatsızlıkları; kas gerginliğinin eşlik ettiği sırt ve omuz ağrısı gibi kas iskelet sistemi rahatsızlıkları; aşırı terleme, göğüs ağrısı, bacaklarda ağırlık, zayıflık ve huzursuzluk hissi, sersemlik, titreme, soğuğa aşırı duyarlılık, zayıflık*” gibi rahatsızlıklar yaşanmasına neden olmaktadır.¹⁹⁴

İşyerinde psikolojik tacizin mağdur üzerinde olumsuz sonuçlarından biri mağdurun “*örgütsel anomi*” yaşamasıdır. *Anomi*;“*toplumun bireyelerine az kültürel ve ahlaki rehberlik durumu ve toplumun birey ile olan sosyal bağının kopması anlamına gelmektedir.*”¹⁹⁵ Örgütsel anomi mağdurun kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında belirgin farklılıkların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Kendini yalnız hisseden ve örgüte yabancılaşan mağdur artık örgüt değerlerini ve normlarını anlamsız görmeye başlamaktadır.¹⁹⁶

Matthiesen ve Einarsen’in araştırmasında ise, uzun süre psikolojik tacize maruz kalan bireyin oldukça sık ansiyeteye kapıldıkları ve yaşadıkları olaylar karşısında aşırı tepkiler gösterdikleri belirtilmektedir.¹⁹⁷

Bu süreçte mağdur ekonomik olarak da olumsuz etkilenmektedir. Bozulan sağlığını yerine getirmek amacıyla doktorlara, ilaçlara, tedavi amacıyla hastanelere para ödemektedir. Bunun yanı sıra psikolojik tacizin kaçınılmaz sonucu ile işten ayrılmak veya çıkarılmak zorunda kalan mağdur düzenli kazancını da kaybetmekte büsbütün ekonomik olarak çökmektedir.¹⁹⁸

¹⁹³ Heinz Leymann, “**Mobbing and Psychological Terror at Workplaces**”, *Violence and Victims*, Vol.5, No.2, 1990, s.122-123.

¹⁹⁴ Gök, s.43.

¹⁹⁵ <https://tr.wikipedia.org/wiki/Anomi> (15 Şubat 2019)

¹⁹⁶ Tutar, s.115-116.

¹⁹⁷ Gönül Budak, “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları**, 2008, s.395.

¹⁹⁸ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.158.

İşyerinde psikolojik tacizin sosyal sonuçları ise; mağdurun sosyal itibarının sarsılması, mağdurun sürekli karamsar, umutsuz şekilde konuşması ve davranışları bir süre sonra çevresindeki iş arkadaşlarını ve özel arkadaşlarını kendisinden uzaklaştırmaktadır. İşyerinde mesleki kimliğini yitiren ve iş arkadaşları tarafından dışlanan kişi, zamanla ailesi ve sosyal çevresi içindeki yerini de kaybetmeye başlamaktadır.¹⁹⁹

B. Psikolojik Tacizin Örgüte Olan Etkileri

İşyerinde psikolojik taciz en çok mağduru etkiliyor olsa da mağdur ile birlikte bu süreçten etkilenen birçok taraf bulunmaktadır ki bunlardan biri de örgüttür. İşyerinde psikolojik taciz süreci örgüt içerisinde yaşandığı için bu süreç örgütü ve örgütteki diğer çalışanları da etkilemektedir.

Psikolojik tacize maruz kalan çalışan ve aynı ortamda bulunup bu olaya tanık olan kişilerin verimleri azalmakta ve devamsızlık oranları artmaktadır. Aynı zamanda yaşanan bu durum çalışanlarda moral seviyesinin, iş doyumunun azalmasına ve sunulan hizmetin kalitesinin kötüleşmesine neden olmaktadır. Bu psikoloji de olan örgüt çalışanların yönetime ve örgüte karşı güven duyguları azalmaktadır.²⁰⁰

Örgütler, psikolojik taciz sonucunda kilit çalışanları yitirebilmektedirler,²⁰¹ taciz olayının yaşandığı bir çalışma ortamında tacizcinin davranışlarını gören, psikolojik tacize direnç gösteren ve kişilikli insanlar tasfiye edilir yada kendileri bu olay karşısında daha fazla dayanamayarak istifa edip işten ayrılmayı tercih etmektedirler, geriye niteliksiz ve tacizcinin suç ortakları kalmaktadır.²⁰²

Psikolojik tacize maruz kalan bireyin yaşadığı bu olayı çevresi ile paylaşması mümkün bir durumdur, bu da örgütün imajını olumsuz etkilemektedir. Hakkında

¹⁹⁹ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.158.

²⁰⁰ Karatuna, Tınaz, s.81.

²⁰¹ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.162.

²⁰² Tutar, s.114.

olumsuz söylemler bulunan bir şirket nitelikli personel çekme ve diğer şirketler ile iş ilişkilerinde zorlanabilmektedir. Sonuç olarak örgütün itibarı sarsılmaktadır.²⁰³

İşyerinde psikolojik tacizin örgüte olan ekonomik maliyeti ise oldukça fazladır. Psikolog Michael H. Harrison'un A.B.D.' de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, kadınların % 42'sinin ve erkeklerin n ise % 15'inin son iki senede İPT'ye maruz kaldığı ve bu durumun verimlilik açısından şirkete 180 milyon dolar ilave maliyet oluşturduğunu belirtmektedir.²⁰⁴ İPT davranışlarına maruz kalan kişilerin fizyolojik ve psikolojik anlamda sağlığı bozulmaktadır. Sağlığı bozulan birey tedavi için sık sık izin almak durumunda kalır ve kişinin sürekli izin kullanması diğer çalışanlara ilave yükler getirir çünkü işlerin aksamaması için onun işlerini de diğer çalışanların yapası gerekmektedir. Bu durum iş yükü artan çalışanların verimliliğinin azalmasına örgütün ise maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.²⁰⁵ Bunun dışında tecrübeli çalışanların örgütten ayrılmaları sebebiyle işe alım ve eğitim harcamaları maliyetlerin ciddi oranda artmasına neden olmaktadır.²⁰⁶

İPT'ye maruz kalan ve hayal kırıklığı yaşayan çalışan devamsızlık, performansı düşürme gibi üretkenlik karşıtı davranışlar sergilediği de görülmektedir.²⁰⁷ Çünkü çalışan yaşadığı olay karşısında istemeden de olsa kızgınlığını ve hayal kırıklığını karşı tarafa yansıtma ihtiyacı hissetmektedir.

Bazen işverenler ve üst yönetim, psikolojik taciz olayını bir defalık bir olay gibi düşünüp ilgilenmeye değer görmezler. Aksine örgütün başarısını etkileyen, örgütte kalıcı sorunlar meydana gelmesine neden olan ve bedeli ağır bir olgudur. Tınaz'ın psikolojik tacizin örgütlere psikolojik ve finansal anlamda yarattığı maliyetler ile ilgili görüşleri şöyledir;²⁰⁸

²⁰³ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.116.

²⁰⁴ Tutar, s.116.

²⁰⁵ Pınar Tınaz, "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı.6, 2006, s.18.

²⁰⁶ Tetik, s.86.

²⁰⁷ Oluremi B. Ayoko, Victor J. Callan ve Charmine E.J. Hartel, "Workplace Conflict, Bullying and Counter Productive Behaviors", **The International Journal of Organizational Analyss**, Vol.11, No.4, 2003, s.285.

²⁰⁸ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.163-164.

Psikolojik Maliyetler

- Bireyler arası çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde azalma,
- Güvensiz bir ortamı,
- Saygının azalması,
- Çalışanların işe karşı soğumları ve buna bağlı yaratıcılığın azalması,

Ekonomik Maliyetler

- Sağlık sorunlarından dolayı izinlerin artması,
- Tecrübeli çalışanların işi ter etmesi,
- Yeni işe başlatma maliyeti,
- Eğitim maliyetlerinin artması,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ya da mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri,

Psikolojik tacizin organizasyonlar üzerindeki etkileri tablo 6'da özetlenmektedir.

Tablo 6: Psikolojik Tacizin Organizasyon Üzerindeki Etkileri

Verim üzerindeki etkiler	Maliyet üzerindeki etkiler	Kültür üzerindeki etkiler
Devamsızlık	Sağlık harcamaları artışı	Örgüt ikliminin bozulması
Performans azalması	Performansın iyileştirilmesi için yapılan harcamalar	Çalışanlar arası ilişkilerin bozulması
Çalışanların zamanı iyi kullanamaması/iş yavaşlatma	İşten ayrılanların yerine yeni elemanların alımı için yapılan harcamalar (ilan, görüşme vb.)	Etkisiz ekip çalışması
Yaratıcı potansiyel kaybı	Çalışan sürtüşmeleriyle gelen kayıplar	Moral bozukluğu
İşi zamanında yetiştirememe	Gecikmelerin telafisi için yapılan harcamalar	Ortam gerginliği/çatışmalar
İş hataları/iş kazaları	Hata ve kazaları telafi çalışmaları için yapılan harcamalar	Stresli ortam
İşi bırakma	İş gücü kaybı	Örgütsel bağlılığın azalması

Kaynak: Minibaş Poussard, İdiğ Çamuroğlu, s.116

IX. PSİKOLOJİK TACİZ İLE MÜCADELE (PSİKOLOJİK TACİZ İÇİN ALINABİLECEK ÖNLEMLER)

İşyerinde psikolojik taciz önlem alınmaz ise örgütün bütün yaşamsal organlarına yayılabilecek bulaşıcı bir hastalık gibidir.²⁰⁹ İşyerinde psikolojik tacizin nedenleri çevresel ya da kişisel faktörler olabileceği düşünülse de asıl sorumlunun kurum ve yönetim olduğu öngörülmektedir. Mağdurun bu süreçte tek başına mücadele etmesi yeterli olmamaktadır. Kurumun süreç ile ilgili farkındalık düzeyi süreci önlemek veya müdahale etmek için çok önemlidir.²¹⁰ Bireysel ve örgütsel mücadeleler ile birlikte hukuki mücadele yöntemleri de bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıda detaylı olarak anlatılmaktadır.

²⁰⁹ Kemal Özçelik, “Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı**, 2013, s.155.

²¹⁰ Işıl Karatuna, İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri”, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı**, 2013, s.116.

A. Bireysel Mücadele

Gününün büyük çoğunluğunu işyerinde geçiren bir bireyin psikolojik tacize maruz kaldıktan yaşamına kaldığı yerden aynı şekilde sürdürmesi mümkün olmamaktadır. İnsanın yaşamını önemli derecede etkileyen bu süreçten kişi en az zarar ile kurtulmak için önlemler almak ve uygulamak zorundadır.

Psikolojik taciz sürecinden her çalışanın etkilenme derecesi birbirinden farklıdır. Kişilik faktörleri, yaş, cinsiyet ve sosyal koşullar bireyin baş etme ve kendisini savunma gücünü belirlemektedir.²¹¹

Bu süreçte mağdur süreci durdurabilmek için aktif ve pasif stratejiler geliştirebilir. Tacizci karşısında sağlam durmak, iş arkadaşlarından, üstlerinden, insan kaynaklarından, sendika temsilcilerinden, işyeri hekiminden yardım istemek ya da kanuni haklarını kullanarak yargı yoluna gitmek gibi çözüm odaklı hareketler aktif stratejilerdir. Problemi çözme odaklı olmayan, saldırıları umursamama, tepki vermeme, herhangi bir aksiyon alamama, olumsuz duyguları bastırma gibi davranışlar ise pasif stratejilerdir.²¹²

Tutar'a göre bu tür psikolojik taciz davranışları karşısında insanlar 3 tür davranış sergilemektedir. Psikolojik tacizin strese yol açma olasılığının düşük olduğu durumlarda "*duygusal tacize anlayış gösterme*", psikolojik şiddet uygulayan ile mağdur arasında ki güç farkının fazla olduğu durumlarda "*geri çekilme*" ve mağdurun yalnızlığı seçmek yerine "*karşı savaş verme*" Tutar'ın psikolojik tacize karşı mağdurun sergileyebileceğini düşündüğü 3 tür davranıştır.²¹³

²¹¹ Einarsen, s. 16.

²¹² Gwénaélle Poilpot Rocaboy, "Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harrassment Process", **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.14, No.12, (2006), s.8.

²¹³ Tutar, s.125-126.

Başka bir görüşe göre mağdurlar psikolojik taciz sürecinden daha az etkilenmek veya süreci durdurmak için aşağıdaki önlemleri alması faydalı olabilmektedir.²¹⁴

- Çalışma ortamında maruz kalınan olumsuz davranışlar için tarih ve detayları da not alınarak, yazılı kayıt tutulması,
- Yazılı kanıtlar hazırlanarak tacizciye, yaşattığı bu durumun yazılı olarak bildirilmesi, tacizcinin yanıtı veya yanıt vermemesinin de ispat olarak eklenmesi,
- Bütün yazışmaların ve bu süreçle bağlantılı işe ait belgelerin kopyasının saklanması,
- Önce gayri resmi yolların denenmesi,
- Gayri resmi yolla durumun çözüme kavuşturulamaz ise mevcut kanıtların, üstleri, insan kaynakları yada ilgili diğer kişiler ile paylaşılması,
- Tacizci eğer birim yöneticisi ise bir üst düzey yöneticiye bildirimde bulunulması ve kanıtların ona sunulması,
- Mağdurun kontrolünü kaybedileceği gereksiz tartışmalara girilmemesi. Eğer gerek görürse hastalık izni alarak bir süre ortamdan uzaklaştırılması,
- Tacizci ile mümkün olduğunca yalnız kalmayarak yaşanabilecek olumsuzlukların diğer çalışanların da şahit olmasının sağlanması,
- Çalışma arkadaşlarından yaşanan bu olumsuz durum karşısında destek istenmesi.

Psikolojik taciz sürecinde içinde bir başka görüşe göre alınabilecek önlemler ise şu şekilde aktarılmaktadır;²¹⁵

²¹⁴ Andrea Adam ve Niel Crawford, "Bullying at Work, How to Confront and Overcome It", **London: Virago Press, Aktaran;** Tınaz, Karatuna, s.5.

²¹⁵ Minibaş Possard, İdiğ Çamuroğlu, s.123-128.

- Psikolojik taciz henüz kendini göstermeye başlamadan, üstü kapalı çatışmalar yaşanırken; belirtileri anlamak, işletmeyi öğrenmek, iş ve özel yaşamı ayırmak, pasif kalmak, saldırganla yüzleşmek,
- Psikolojik taciz olgusu var olmaya başladığında; sessizce savaşmak, direncini yitirmemek, duyguları ifade etmek, kendine güvenmek, çevreyle iyi ilişkiler kurmak, yakın çevrenin desteğine almak, manevra mesafesini korumak, soğukkanlılığı korumak, performansı düşürmemeye dikkat etmek, kanıt toplamak, insan kaynaklarına şikayet etmek,
- Psikolojik taciz artık açıkça var olmuşsa ve iş ortamı çekilmez hale gelmeye başladıysa; kurban zihniyetine girmemek, geçici olarak işten uzaklaşmak, psikolojik yardım almak, işi bırakmak, kanunlara başvurmak / mahkemeye gitmek

gibi önemleler alınabilmektedir.

B. Örgütsel Mücadele

İşletmelerde psikolojik taciz yaşanırken mağdur bireysel mücadelesinde örgütün tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Bireysel mücadele örgüt tarafından destek görmez ise mücadele son bulabilir. Bu anlamada örgütün psikolojik taciz yaşanmasına karşı politika geliştirmesi ve benimsemesi önemlidir.²¹⁶

Örgütlerin bu konuda atabilecekleri ilk adım yazılı olarak IPTin hiçbir şekilde kabul edilmeyeceğinin duyurulmasıdır.²¹⁷ Tüm örgüt çalışanları ve özellikle yöneticiler psikolojik taciz konusunda bilgilendirilmeli ve bilinçlendirilmelidir. Yapılan çalışmalarda çalışanların, üst yöneticilerinin vs. kısaca tüm örgütün psikolojik taciz konusunda bilgilenebilmesi ve bilinçlenmesini sağlayan örgütlerin, çalışanlarının iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarının artmasını sağladıkları ve gereksiz personel maliyetlerini en aza indirmeyi başardıkları belirtilmektedir.²¹⁸

²¹⁶ Tınaz, Karatuna, s.94.

²¹⁷ Frann Harriz, "Banishing Bullies from the Workplace", **Canadian Health Manager**, Vol.11, No.8, 2004, s.7.

²¹⁸ Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.190

İşyerinde psikolojik taciz başlamadan önce de riski azaltmada fayda sağlayabilecek önlemler bulunmaktadır. Örneğin; psikolojik tacize neden olabilecek veya besleyebilecek durumları öngörmek için araştırma veya anket yapılabilmektedir. Organizasyondaki stresi azaltmakta psikolojik taciz ile mücadele yöntemlerinden biridir. Psikolojik taciz sürecine zamanında müdahale edilmemesinin sonuçları ağır olacağı için yönetimin bu sürece bilinçli ve objektif yaklaşması, anlaşmazlık durumunda tüm tarafların görüşlerini alarak ilerlemesi ve somut çözümler sunması tacizin etkisini azaltmakta hatta durdurabilmektedir.²¹⁹ Ayrıca Namie psikolojik taciz sürecinde örgütlerin bir plan oluşturmasının fayda sağlayacağını belirtmekte olup bunun için dört adımlık bir öneride bulunmaktadır. Bunlar yeni değerlere dayalı politika oluşturulması, güvenilir ve inandırıcı uygulamalar geliştirilmesi, risk altındaki takım ve bireyler için kuvvetlendirici müdahalelerde bulunulması, genel ve uzmanlık eğitimlerinin aldırılmasıdır.²²⁰

Aynı zamanda iletişim becerisi kuvvetli, insan ve çalışan ilişkilerini artışı ve eksisi ile doğru değerlendirebilen yöneticilerin örgütte varlığı ileride oluşabilecek psikolojik taciz tehlikesini azaltacağı yönünde düşünülmektedir.²²¹ Örgütlerin bünyelerinde böyle yöneticilerin var olması veya var olması için çaba gösterilmesi önemlidir. Eğer bu vasıflara sahip yönetici yok ise bu vasıfları kazanabilecekleri eğitimlerin aldırılması da faydalı olabilmektedir. Daniel yöneticilerin bazı kilit konularda alması gereken eğitimleri şu şekilde sıralamıştır,²²²

- İletişim
- İşletme kuralları ve beklentiler
- İş dağıtımı
- Zaman yönetimi
- Çatışma yönetimi
- Performans değerlendirme

²¹⁹ Gök, s.44.

²²⁰ Namie, s.5.

²²¹ Budak, s.401.

²²² Teresa A. Daniel, Stop Bulling at Work: Strategies&Tools for HR and Legal Professionals, Virginia: **Society for Human Resource Management**, Aktaran; Minibaş Possard, İdiğ Çamuroğlu, s.219 – 221.

- Kanunlar ve düzenlemeler
- Profesyonellik

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde insan kaynakları ve üst yönetim tutum ve davranışları taciz sürecinin derecesini arttırabileceği gibi tacizi ortadan da kaldırabilir. Avustralya da yapılan bir araştırmada psikolojik tacizi görmezden gelen örgütlerin, tacizci ve mağdur arasındaki güç dengesizliğini arttırdığı ortaya çıkmıştır.²²³ İnsan kaynakları yöneticilerine bu süreçte önemli görevler düşmektedir. Psikolojik tacizin örgüt içerisinde ortaya çıkmaması için, insana değer veren bir çalışma ortamının yaratılması, saygılı ve insanların birbirlerine güvendikleri, işbirliği içinde oldukları, açık iletişimin desteklendiği bir örgüt kültürünün var olmasında liderlik etmeleri ve tüm örgüte yaygınlaştırmaları beklenmektedir.

2014 yılında ÇSGB'nin yayınladığı “*İşyerinde Psikolojik Taciz Bilgilendirme Rehberi*”nde, örgütlerin IPT'ye karşı alması gereken önlemler aşağıdaki şekilde aktarılmıştır;²²⁴

- Örgütler psikolojik tacizi önlemeye yönelik politikalar geliştirmelidir,
- Örgütlerde, psikolojik taciz konusunda karşılaşılabilecek tehlikelerden bahseden broşürler dağıtılmalı, buna yönelik eğitim ve bilgilendirmeler yapılmalıdır,
- Örgütler, psikolojik taciz vakalarının incelenmesi için yöntemler geliştirmeli, mücadele edilmesi için faaliyetler geliştirmelidir,
- Örgütlerde psikolojik taciz ile ilgili gelen şikayetler dikkate alınmalı, adil çözüm yolları geliştirilmelidir,
- Örgütlerde psikolojik tacizi önlemek amacıyla alınacak önlemlerde, bu yön gelen iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında “gizliliğin korunmasına” özellikle dikkat edilmelidir,

²²³ Linda Shallcross, Micheal Sheehan ve Sheryl Ramsay, “Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector”, **International Journal of Organisational Behaviour**, Vol.13, No.2 (2008), s 62-63.

²²⁴ ÇSGB, s.22.

- Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi ya da işyeri, psikolojik taciz ile ilgili hükümler eklenmelidir.

C. Hukuki Açıdan Mücadele

İşyerinde psikolojik taciz kavramı günümüzde birçok ülkede güncel bir sorun olarak meydana gelmektedir ve devletler bu sorunla mücadele etmek için bazı hukuki düzenlemeler yapmaktadır. Bu anlamda bazı ülkeler psikolojik tacizinde içinde yer aldığı yeni kanunlar çıkartırken bazı ülkeler ise mevcut kanunlarda değişiklik yapmayı tercih etmişlerdir.

Ayrımcılık yasağı prensibini kabul eden ilk anlaşma Avrupa Birliği kapsamında imzalanan Roma Anlaşmasıdır. Amsterdam anlaşması ise ayrımcılık yasağı üzerinde daha detaylı durmakta olup Amsterdam Anlaşması'nın 13. Maddesinde *“Konsey'in, cinsel tercih, yaş, cinsiyet, engelli olma, dini inanç, etnik köken gibi temellere dayalı ayrımcılıkla mücadelede uygun olan önlemleri alması gerektiği vurgulanmaktadır.”*²²⁵

İPT davranışlarına karşı . altı kısa bölümden oluşan “İşyerinde Viktimizasyon” adı altında bir kanun ile ilk yasal düzenlemeyi oluşturan Avrupa ülkesi İsviçre'dir. Viktimizasyon, “çalışanın işyerinden uzaklaştırılması amacıyla gereken saldırganca ve açıkça negatif davranış” olarak tanımlanmıştır. Bu kanunda işverenin psikolojik tacizi kabul etmemesini ve engellemek için en üst düzey önlemleri almasını hükmetmiştir.²²⁶

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise 1998 yılında “İşyerinde Şiddet” adlı yayınladığı bir rapor ile psikolojik tacizin giderek yaygınlaşan, belirli bir ülke, işyeri ya da meslek grubunun sınırlarını aşan bir sorun olduğunu vurgulanmıştır. ILO'nun bu raporu hazırlamasında politikacılar, işveren ve işçi örgütleri, personel yöneticileri vs.

²²⁵ Ermumcu, s. 48.

²²⁶ Kaya Ciceralli, Ciceralli, s.96.

için konu ile ilgili bilgi ve analiz sağlamak, önlemek için politika ve girişimleri teşvik etmek amaçlanmıştır.²²⁷

İşyerinde psikolojik tacizin giderek artan bir tehlike olarak ortaya çıkması nedeni ile Avrupa Birliğinin İşte Güvenlik, Hijyen ve Sağlık Korunması Danışma Komitesi tarafından 2001 yılında kabul edilen “İşyerinde Şiddet” başlıklı görüş, 2003 yılında Dublin Vakfı’nın “İşyerinde Şiddet ve Tacizin Önlenmesi” başlıklı rapor, AB komisyona sunulan “İşyerinde Manevi Tacize Karşı Yükselen Bilinç” başlıklı rapor²²⁸ ve 2001/2339 (INI) sayılı “İşyerinde Taciz” adlı Parlamento Kararı²²⁹ IPT ile mücadele anlamında yapmış olduğu çalışmalardır.

Yasaların dışında psikolojik tacizle mücadele ile ilgili gönüllülük esaslı çalışmalar da yürütmüşlerdir. 1996 yılında Harald Ege İtalya’da psikolojik tacizi önleyici faaliyetlerde bulunmak, tacize maruz kalmış kişilere yardımcı olmak, psikolojik tacizden korunma ve başa çıkma yöntemleri ile ilgili eğitim ve danışmanlık vermek amaçlı bu derneği kurmuştur.²³⁰

Ülkemizde ise IPT’ye yönelik ve sadece bu konuyu kapsayan, anlaşılır bir düzenleme bulunmamakla beraber, Anayasa, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu, İş Kanunu ve Türk Ceza Kanununda hükümler yer almaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasa’nın başlangıç bölümünün 6. fıkrası, “*Her Türk vatandaşı bu anayasadaki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerinde yararlanarak milli kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürme ve maddi ve manevi varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu...*”²³¹ ifadesi kişilerin sosyal ve çalışma hayatının korunmasını sağlamaktadır. Yine T.C. Anayasasının 12., 17., 24., 25., 49., 50. maddelerinde kişilerin

²²⁷ Violence on the Job-a Global Problem: www.ilo.org (19.05.2019)

²²⁸ Çobanoğlu, s.213.

²²⁹ Ermumcu, s.54-

²³⁰ Harald Ege, “PRIMA – Associazione Italiana Control Mobbing E Stress Psicosociale (First Italian Mobbing Organisation)”, http://www.mobbing-prima.it/chi_siamo-associazione_en.html (19.05. 2019).

²³¹ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

temel hak ve hürriyetlerinin, dokunulmazlık haklarının, din ve vicdan hürriyetlerinin, düşünce ve kanat hürriyetlerinin korunmasını yönelik hükümler yer almaktadır.

Türkiye’de ki hukuki faaliyetlere bakıldığında, İPT kavramının ağırlıklı olarak iş hukuku kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Bu anlamda konunun iş hukuku boyutunun önem arz etmesinin sebebi çalışma haklarına bir müdahalenin söz konusu olmasıdır.²³² İş Kanununun 83. maddesinde *“İşyerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından işçinin sağlığını bozacak veya vücut bütünlüğünü tehlikeye sokacak yakın, acil ve hayati bir tehlike ile karşı karşıya kalan işçi, iş sağlığı ve güvenliği kuruluna başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Kurul aynı gün acilen toplanarak kararını verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar işçiye yazılı olarak bildirilir. İş sağlığı ve güvenliği kurulunun bulunmadığı işyerlerinde talep, işveren veya işveren vekiline yapılır. İşçi tespit yapılmasını ve durumun yazılı olarak kendisine bildirilmesini isteyebilir. İşveren veya vekili yazılı cevap vermek zorundadır. Kurulun işçinin talebi yönünde karar vermesi halinde işçi, gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbiri alınıncaya kadar çalışmaktan kaçınabilir. İşçinin çalışmaktan kaçındığı dönem içinde ücreti ve diğer hakları saklıdır. İş sağlığı ve güvenliği kurulunun kararına ve işçinin talebine rağmen gerekli tedbirin alınmadığı işyerlerinde işçiler altı iş günü içinde, bu Kanununun 24. üncü maddesinin (I) numaralı bendine uygun olarak belirli veya belirsiz süreli hizmet akitlerini derhal feshedebilir.”*²³³ ifadesi ile çalışanın her türlü sağlığının bozulmaması için işverenin gerekli tüm tedbir ve önlemleri alması, almadığı durumda ise çalışanın çalışmaktan kaçınma hakkı bulunduğu ve bunu kullanabileceği belirtilmektedir. Yine aynı kanunun 24/II/b maddesinde yer alan *“İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa...”*²³⁴ ifadesi çalışana bu tarz bir taciz davranışına maruz kaldığında haklı nedenle bildirim süresini beklemeden derhal fesih hakkı tanımaktadır.

²³² Alp Limoncuoğlu, “İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Tacizin Değerlendirilmesi ve Mağdurların Kullanabilecekleri Haklar”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, Sayı.105, 2013, s.52.

²³³ 4857 Sayılı İş Kanunu, madde 83.

²³⁴ 4857 Sayılı İş Kanunu, madde 24.

Psikolojik taciz konusunda en olumlu gelişme ise 2011 yılında kabul edilen Yeni Borçlar Kanununda yer alan 417. maddedir. 417. maddede “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.”²³⁵ ifadesi bulunmaktadır. Bu maddede psikolojik taciz kavramı açıkça kullanılmış ve işverenin bu konuda gerekli önlemleri alması gerektiği aksi takdirde sonuçlarından sorumlu olacağı ifade edilmektedir.

2011 yılının Nisan ayında TBMM de, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, İPT’yi açıkladığı ve çözüm önerilerinin yer aldığı bir komisyon raporu hazırlamıştır. 2011 yılının Mart ayında ise Başbakanlık tarafından yayınlanan “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Konulu Genelge”, çalışanların psikolojik tacizden korunması için alınmasının gerekli olacağı önlemleri belirtilmiştir. Bu önlemler şöyledir;²³⁶

- “İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır”,
- “Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır”,

²³⁵ 6098 Türk Borçlar Kanunu, madde 417.

²³⁶ İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Konulu Genelge, **Başbakanlık, Resmi Gazete:** 19.3.2011-27879, 2011/2.

- *“Toplu iş sözleşmelerine İPT vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir”,*
- *“Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır”,*
- *“Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu kurulacaktır”,*
- *“Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır”,*
- *“Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir”,*
- *“Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir”.*

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ

Bu bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişliği etkileyen faktörler, tükenmişliğin etkileri, işten ayrılma niyetinin tanımı ve kapsamı, işten ayrılma niyetine etki eden etmenler, sonuçları, önlenmesi, yönetici desteği kavramı, algılanan yönetici desteğinin boyutları ve yönetici desteğinin örgütsel sonuçları konularına değinilecektir.

I. TÜKENMİŞLİK DUYGUSU VE KAVRAMI

Bir işletme için en önemli kaynak insan kaynağıdır. Çünkü işletmeleri ayakta tutan ve rekabet stratejilerini uygulayanlar insandır.²³⁷ İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için verimli insan kaynağına ihtiyaçları vardır ve işinde mutlu olan çalışanlar verimli insan kaynağıdır. Bu anlamda bireylerin işlerinden memnun olmaları, örgütlerinde kendilerini güvende hissetmeleri, kendilerine değer verildiğini hissetmeleri bireylerin işlerinde devamlılığı ve verimliliği açısından önemlidir. Aksine böyle hissetmeyen ve kendini stres altında hisseden bireyler işlerinde mutsuz olmakta, fiziksel ve psikolojik birtakım rahatsızlıklar yaşayabilmektedir. Bu sürecin bir müddet böyle devam etmesi bireyin enerjisinin tükenmesine neden olmaktadır. Bu bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişlik evreleri ve boyutları, örgütler üzerinde etkileri, tükenmişliğin sonuçları ve önlenmesine yönelik konular aktarılacaktır.

A. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

İngilizcede “job bornout” veya “staff burnout” olarak kullanılan bu kavram Türkçe de “tükenmişlik, tükeniş sendromu, mesleki tükenmişlik” kavramları kullanılarak tanımlanmaktadır. İşyerinde yaşanan stres ve örgütsel faktörlerin uzun dönem devam etmesine bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişlik bireyde ruhsal ve fiziksel

²³⁷ Zeynep Karakoyun, “Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s.34.

açından enerjinin tükenmesi şeklinde ifade edilmektedir.²³⁸ Türkçede tam kelime anlamı ise gücünü kaybetmiş, çaba göstermeme halidir.²³⁹

Bu kavramı Freudenberger tarafından yazılan bir makale ile literatürde yer almıştır.²⁴⁰ Freudenberger tükenmişlik kavramını çok istenen ve gerçekleştirilme imkanı olmayan beklentiler içine girilmesi ve elde etmek için mücadele edilmesi fakat sonunda usanıp, ümitlerinin tükenmesi sonucunda vazgeçilmesi olarak tanımlamaktadır.²⁴¹ Tükenmişliği “mesleki bir tehlike” şeklinde nitelendirmekte alan Freudenberger, bireyin başarısızlık, olumsuz etkilenme, aşırı iş yükü neticesinde iç kaynaklarının tükenmesi olarak ifade etmektedir.²⁴²

Maslach’a göre ise bu kavram, “*işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendromdur*” şeklinde ifade edilmektedir.²⁴³

Literatürde tükenmişlik kavramı ile ilgili birçok tanım yer almaktadır. Berns, tükenmişlik kavramını işin amacından uzaklaşılması, hizmet verilen insanlara karşı ilgisiz olma olarak tanımlamaktadır.²⁴⁴ Edelwich ve Brodskyise “*idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp*”,²⁴⁵ Shirom, “bireyin fiziksel, duygusal ve bilişsel

²³⁸ Güler Sağlam Arı, Emine Çına Bal, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1, 2008, s.131-132.

²³⁹ Türk Dil Kurumu, http://www.tukenmislik.duzeyik.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=320524

²⁴⁰ Abdurrahim Emhan, Cengiz Mengenci, Hidayet Taşdöven ve Vener Garayev, “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı.27, 2004, s.80.

²⁴¹ Herbert J. Freudenberger, “Staff Burnout”, **Journal of Social Issues**, Vol. 30, No.1, s.159.

²⁴² Yavuz Demirel, Zeliha Seçkin, “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, **TİSK Akademi**, 2009/II, s.146.

²⁴³ Christina Maslach ve Susan E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 2, 1981, s.99.

²⁴⁴ Abdurrahman Soysal, “Çalışanlarda Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: K.Maraş Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, **Kilis 7 Aralık Üniversitesi**, s.291.

²⁴⁵ Rana Özen Kutanis, Ahmet Karakiraz, “Akademiye mensuplarda Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, 2013, s.14-15.

enerjisinin tamamen boşaldığı etkili bir durum”,²⁴⁶ Dolan ise, bireylerin mesleki ve kişisel tatminsizliklerinin tükenmişliğe sebep olduğunu, bunu yaşıyor olan kişinin kendisinden beklenmeyen davranışlar sergileyebileceğini, işe gitmek istemeyeceğini ve kendi yeteneklerinden şüphe eder duruma gelebileceğini ifade etmektedir.²⁴⁷

Perlman ve Hartman tükenmişlik ile ilgili yapılan birçok tanımı derlemiş ve tükenmişlik tanımlarının içerdiği unsurları²⁴⁸

- Yetersiz kalmak, yıpranmak, tükenmek,
- İşe bağlılığın azalması,
- Yaratıcılık kaybı,
- Hizmet verilenlere, çalışanlara, işe ve örgüte karşı kayıtsızlık,
- Sürekli mükemmel olmaya yönelten baskılara tepki gösterme,
- Hizmet verilen bireylere ve kendine karşı olumsuz tutumlar geliştirme olarak sıralamıştır.

B. Tükenmişlik Boyutları

Çalışanların yaşadığı tükenmişlik duygusu hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz olarak etkilemektedir. Konu ile ilgili birçok araştırma yapılması konunun önemini artırmaktadır.²⁴⁹

Bu anlamda önemli olan ve detaylandırılması gereken bir konu ise tükenmişliğin boyutlarıdır. Freudenberger tükenmişliği sadece duygusal tükenmişlik boyutunu ele alırken, Maslach ve Jackson tükenmişliği literatürde bilinen hali; duygusal

²⁴⁶ Arie Shirom, “Job-Related Burnout: A Review”, **Handbook of Occupational Health Psychology**, s.254-264. Washington, D.C. U.S: American Psychological Association. Aktaran: Emhan ve diğerleri, s.81.

²⁴⁷ S. Nuala Dolan, “The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses”, **Journal of Advanced Nursing**, Vol.12, No.1, 1987, s.3-12. Aktaran Reşat Peker, “Anaokulu, İlköğretim ve Lise Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1, s.320.

²⁴⁸ Özen Kutanis, Karakiraz, s.15.

²⁴⁹ Demirel, Seçkin, s.146.

tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı şeklinde üç boyutta ele almaktadır.²⁵⁰ Literatürde bu konu ile ilgili farklı görüşler öne sürülmektedir. Maslach duyarsızlaşmanın duygusal tükenmenin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ve duyarsızlaşmaya bağlı olarak da düşük kişisel başarının meydana geleceği görüşündedir. Lee ve Ashfeth ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın paralel olarak ilerlediğini ve bunu da düşük kişisel başarının izlediğini savunmaktadır.²⁵¹

+ Duygusal Tükenme → + Duyarsızlaşma → - Kişisel Başarı

Şekil 1: Maslach Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Kadir Arıncı ve Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.10, Sayı.2, 2008: s.71.

Maslach ve Jackson’ın tükenmişlik boyutları;

Duygusal Tükenme: Bu boyut tükenmenin bireysel boyutudur ve tükenmişliğin ilk evresidir. Birey kendisine aşırı iş yüklendiğini hissetmekte ve duygusal olarak kendini işine vermekte zorlanmaktadır.²⁵² Duygusal tükenme kişisel kaynaklı olmasına rağmen etki alanı sadece birey ile kalmamakta bireyin iş performansını, örgüte bağlılığını ve müşteriler ile ilişkilerini etkilemekte, bireyin mesleğine ilişkin idealleri ve heyecanı kaybolmakta ve kendine, işine, örgüte karşı yabancılaşmaktadır.²⁵³ Duygusal tükenme boyutu işin, aşırı taleplerin ve sürekli değişikliklerin neden olduğu strese karşı bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır.

Duyarsızlaşma: Duyarsızlaşma boyutu duygusal tükenmenin aksine tükenmişliğin kişiler arası boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanlar iletişim içinde oldukları örgütte müşterilere karşı mesafeli, umursamaz ve hatta alaycı bir tavırla negatif

²⁵⁰ Olca Sürgevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.137.

²⁵¹ Demirel, Seçkin, s.148.

²⁵² İbrahim Balcıoğlu, Seyfi Memetali, ve Raket Rozant, “Tükenmişlik Sendromu”, **Dirim Tıp Gazetesi**, Sayı.83, 2008, s.100

²⁵³ Demirel, Seçkin, s.147.

davranışlar sergilemektedir.²⁵⁴ Bu durumun yoğun stres ve psikolojik doyumsuzluğa karşı verilen bir tepki olarak ortaya çıkacağı kabul görmektedir.²⁵⁵ Aynı zamanda çalışan, müşterinin kendi hayatında olması gerekenden fazla yer tuttuğunu düşünerek müşterilere karşı negatif ve gayri ciddi bir tutum içine girmektedir.²⁵⁶

Düşük Kişisel Başarı Hissi: Çalışan takdir edilmediğini düşünüyorsa düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkmaya başlamaktadır. Olayların kontrolünden çıktığını düşünene çalışan kendini çaresiz hissetmeye ve yeteneklerini sorgulamaya başlamaktadır.²⁵⁷ Maslach'a göre bu boyutu yaşayan birey kendini olumsuz değerlendirmekte ve kendine "Ben neden buradayım?", "Benim bu işi seçmem bir hata mıydı?" vb. sorular sormaktadır.²⁵⁸ Bu evrede birey tükenmişliğin tüm sonuçlarını yaşamaktadır. Kişi bu evrede kendini olumsuz olarak değerlendirme eğilimindedir, yetersiz, düşük moral, verimlilik ve üretkenlikte azalma, sorunlar ile başa çıkmada yetersizlik, gibi duygulara kapılmaktadır.²⁵⁹

II. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Tükenmişliğe neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunların bir kısmı bireysel nedenler iken bir kısmı da iş ve örgütten kaynaklanan nedenlerdir. Kişiler arası ilişkiler, aşırı iş yükü, bireyin stres ile başa çıkmadaki başarısı tükenmişlikle bağlantılı olgulardır.²⁶⁰ Tükenmişliği ortadan kaldırılabilmek veya bir çözüm bulabilmek için öncelikle yapılması gereken tükenmişliğin nedenlerini saptamaktır. Bu bölümde tükenmişliğe sebep olan faktörler ele alınacaktır.

²⁵⁴ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter, "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Vol. 52, 2001, s.403. Aktaran Karakoyun, s.37.

²⁵⁵ Demirel, Seçkin, s.148.

²⁵⁶ Harun Şeşen, "Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi", **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt.9, Sayı.2, 2010, s.70

²⁵⁷ Belma Tuğrul, ve Eylem Çelik, "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.12, 2002, ss.2.

²⁵⁸Christine Maslach, "Understanding Job Burnout. Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health". **Ed. Ana Maria Rossi, Pamela L. Perre ve Steven L. Sauter, Information Age Publishing, USA** Aktaran Özen Kutanis, Karakiraz, s.16.

²⁵⁹ Nevzat Demir, "Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi", **Öneri Dergisi**, Cilt.9, Sayı.33, 2010, s. 187.

²⁶⁰ Mahmut Akbolat, Oğuz Işık ve Mevlüt Karadağ, "Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Cilt.2, Sayı.4, 2010, s.42.

A. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Her bireyin işyerinde yaşanan olumsuz olaylardan etkilenme derecesi birbirinden farklıdır.²⁶¹ Fakat bireylerin bazı özellikleri tükenmişlik sendromu yaşamasına ortam hazırlamakta ve etkilemektedir.

Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi vs. gibi demografik özellikler tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler arasında sayılabilmektedir.²⁶² Kadın ile erkeklerin, gençler ile orta yaşlıların tükenmişliğe yakalanma oranları birbirinden farklıdır.²⁶³ Özellikle yaş faktörü tükenmişlik sendromu ile ilişkili olmasının sebebi genç yaştaki bireylerin mantıklı beklentiler içerisine girmemesidir. Aksine yaş ilerledikçe bireyler olgunlaşır ve beklentileri daha gerçekçidir ve tükenmişliğe sebep olacak durumlar ile karşılaştıklarında daha sağlam durabilmektedirler. Aynı zamanda bireylerin beklenti düzeyleri sahip oldukları yetenek ve becerilerin üzerindeyse bireyler yetersizlik hissine kapılmakta ve tükenmişlik sendromuna yakalanmaları daha da kolaylaşmaktadır.²⁶⁴

Yapılan çalışmalar kişilik özelliklerinin de tükenmişlik üzerinde etkisi olduğunu açıklamaktadır. Kişilik özellikleri A tipi kişilik ve B tipi kişilik olarak ayrılmaktadır. A tipi kişiliğe sahip zamana karşı yarışan, aceleci, hızlı, rekabetçi, sabırsız, kişisel ve sosyal hayata fazla zaman ayırmayan, kaybetmeyi kabul etmeyen, bazen saldırgan olabilen, mücadeleci ve hareketli gibi özelliklere sahip kişilerdir.²⁶⁵ Bu açıklamadan hareketle A tipi kişilik özelliklerini taşıyan bireylerin tükenmişlik sendromuna yatkın oldukları düşünülebilmektedir.

Bir başka görüşe göre ise yaşanan olumsuz olayları pozitif bakış açısı ile değerlendiren bireylerin bu olumsuz durumlar karşısında daha dirençli olduğu, buna

²⁶¹ Sürgevil, s.50.

²⁶² Vedat Işıkhana, "Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu", **TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi**, (Editörler: Gülhan, M., ve Yılmaz, Ü.), 376-377.

²⁶³ Hüseyin Akyıldız ve Ömer Turunç, **Çalışma Psikolojisi**, 1. Baskı, Isparta: Bil Ofset, 2013, s.286. Aktaran Karakoyun, s.41.

²⁶⁴ Sürgevil, s.52-56.

²⁶⁵ Tınaz, Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar, s.40.

karşın karamsar bakış açısı ile değerlendiren bireylerin ise olumsuz durumlar karşısında aşırı yıprandıkları savunulmaktadır.²⁶⁶

Sosyal faktörler açısından tükenmişliğe etki eden en önemli neden ise sahip olunan aile yapısı ve sosyal destektir. Aile, çalışma arkadaşları ve dostlar ile iyi ilişkiler içinde olmak, sıkıntılarını paylaşabilmek ve çözüm yolu arayabilmek bireylerin tükenmişliğe yakalanma ihtimallerini azalmaktadır.²⁶⁷

B. İş ve Örgütle İlgili Faktörler

Tükenmişliğe neden olan faktörleri sadece bireysel nedenlerden kaynaklı düşünmek doğru değildir, bireysel faktörlerin yanında örgütsel faktörlerde tükenmişlik sendromu yaşanmasında etkili olmaktadır.

Tükenmişlik ile stres birbirleri ile bağlantılı olgulardır, tükenmişliğin kronik stresin bir sonucu olarak ortaya çıkabildiği görüşü yer almaktadır.²⁶⁸ Amerika Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Kurumu iş stresini, “*işten kaynaklı taleplerin çalışanın yeteneği, kaynakları veya ihtiyaçları ile uyumsuz durumda ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler*” olarak tanımlamasını yapmıştır.²⁶⁹ Buna bağlı olarak strese neden olan faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;²⁷⁰

- İş yükünün fazla olması ve mola zamanlarının yetersizliği,
- Müşterileri ihtiyaçlarının finansal, bürokratik engellere takılması,
- Liderlerin yetersizliği ve/veya denetim yetersizliği,
- Yönlendirme ve uzman eğitiminin yetersizliği,

²⁶⁶ Demirel, Seçkin, s.149.

²⁶⁷ Alev Torun, **Stres ve Tükenmişlik: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi İçinde**, Ed. Suna Tevrüz, 2.Baskı. Türk Psikologlar Derneği Ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul. 1997, s.43-53. Aktaran, Erhan Kaya, “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.33.

²⁶⁸ Chris Lloyd, Robert King, “A.Survey of Burnout among Australian Mental Health Occupational Therapists and Social Workers”, **Social Psychiatry Epidemiol**, Vol.39, No.9, 2004, s.752.

²⁶⁹ National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), “Stress at Work”, **U.S. Department Of Health and Human Services, Public Health Service**, 1998, s. 6.

²⁷⁰ Roderick D. Iverson, Mara Olekalns ve Peter Erwin, “Affectivity, Organizational Stressors and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 52, 1998, s.3. Akbolat, Işık, Karadağ, s.43. Tuğrul ve Çelik, s.2.

- Yaptığı işi kontrol etmememe ya da etkileme duygusunun olmaması,
- İş arkadaşları arasında destek ve sosyal ilişkilerin yetersizliği,
- İş ortamının yoğun ve zor olması,
- İşyerinde sosyal desteğin olmaması ve motivasyon azlığı,

Özellikle örgütte var olan rol belirsizliği ve çatışması, kişiye fazla sorumluluk verilmesi tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında etkilidir.²⁷¹ Aşırı iş yükü, bireyin kısıtlı zaman içinde kendisinden beklenenleri yerine getirme çabası kısa vadede strese uzun vadede ise tükenmişliğe neden olmaktadır. Ve bununla birlikte bireyler üstlendikleri tüm sorumluluklarda kendileri karar verme hakkına sahip olmak istemektedir. Fakat birey ile yaptığı iş uyumsuzluğu kontrolü azaltmaktadır. Bireylerin işlerinde yeterli kontrole sahip olmaması rol belirsizliği ve rol çatışmasına neden olmaktadır.²⁷² Rol belirsizliği; bireyin kendisinden tam olarak ne beklediğini bilmemesi durumudur. Rol çatışması ise bireyin aynı anda iki ya da daha fazla role sahip olması nedeniyle roller arasında dengenin sağlanamaması durumudur.²⁷³ Rol belirsizliği ve rol çatışması bireyde strese neden olmakta buda yine uzun vadede bireyin tükenmişlik yaşamasına yol açmaktadır.

Tükenmişliğe neden olan diğer örgütsel faktörler ise işin özellikleri, örgüt yapısı ve sahip olduğu özellikler, mesai süreleri, işte yaşanan gerilim, örgütsel ilişkiler, örgüt iklimi, finansal durumlardır.²⁷⁴ Fredeunbergerde doğrudan insanla çalışan meslek gruplarının tükenmişliğe daha yatkın olduğunu belirtmektedir.²⁷⁵

III. TÜKENMİŞLİĞİN BİREY VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Tükenmişlik mesleki bir hastalık olarak bireylerin duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve diğerleriyle iletişimi koparma sebebiyle ıstırap çektikleri psikolojik bir

²⁷¹ Akbolat, Işık, Karadağ, s.43.

²⁷² Karakoyun, s.43.

²⁷³ Tuğçe Ertem Eray, “Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, Sayı.27, 2017, s.203-204.

²⁷⁴ Hüseyin İzgar, **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.11.

²⁷⁵ Fredeunberger (1974), s.160.

durumdur.²⁷⁶ Birey yaşanan stresle başa çıkamadığı zaman fizyolojik, zihinsel ve duygusal olarak bu durumdan etkilenmektedir. Tükenmişlik yalnızca bireyi değil birey ile birlikte çevresini de etkilemektedir. Çalışanların yaşadıkları bu olumsuz durumlar nihayetinde örgüte de yansımakta ve örgütler de bu durumdan etkilenmektedir. Bu bölümde tükenmişliğin olumsuz sonuçları aktarılacaktır.

A. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Tükenmişlik bireylerde fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak bazı olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Fiziksel tükenmişlikte bireyler; kronik yorgunluk, enerji kaybı, hastalıklara daha hassas olma, sık baş ağrısı, bulantı, bel ağrısı, uyku bozuklukları gibi rahatsızlıklar, duygusal tükenmişlikte; güvensiz hissetme, depresif duygulanım, ümitsizlik, aile içi gerginlik, sabırsızlık, kızgınlık ve huzursuzluk, zihinsel tükenmişlikte ise doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar sergileyebilmektedir.²⁷⁷ Aşırı sinirlilik hali, hızlı öfkelenme, her şeye alınma, içe kapanarak iletişimi koparmak gibi durumlar ise yine duygusal açıdan çalışanın yaşadığı tükenmişliğe bağlı rahatsızlıklardır.²⁷⁸ Bu açıklamalara bakıldığında tükenmişlik aslında bireyin hayat enerjisini sömüren, bireylerin çalışma hevesini kaçırarak, işe karşı soğutan, ideallerini yok eden bir durumdur.

Tükenmişliğin bireylerde iş doyumsuzluğu, işten ayrılma, bir işe odaklanmada zorlanma, cinsel ilginin azalması, alkol, sigara ve ilaç kullanımında artış gibi durumlara da neden olduğu görülmektedir.²⁷⁹ Hatta sigara, alkol ve uyuşturucu maddelere karşı zamanla bağımlılık kazanma durumu da söz konusu olabilmektedir.²⁸⁰ Tükenmişlik

²⁷⁶ Esin Barutçu ve Cemalettin Serinkan, “Günümüz Önemli Sorunlarından Olan Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.8, Sayı.2, 2008, s.545.

²⁷⁷ Akbolat, Işık, Karadağ, s.42-43.

²⁷⁸ Çağdaş Beşoğul, Prof. Dr. Harun Demirkaya, “Tükenmişlik ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Avukatlara Yönelik Bir Araştırma”, **UKBIK**, 2018, s.652.

²⁷⁹ Ayten Demir, “Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış”, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, 2004,s.11.

²⁸⁰ Izgar, s.168.

bireyin zamanla diğer bireylerden uzaklaşmasına, kendini soyutlayarak sosyal izolasyon yaşamasına de neden olmaktadır.²⁸¹

Birey hissettiği bu durumlar karşısında göstereceği davranışsal sonuçlar ise; yaşanan çatışmalar, işe karşı ilginin azalması, işten nefret etme, çalışmayı bırakma isteği, işe duyulan saygının, özgüvenin ve iş doyumunun azalması gibi davranışlardır.²⁸²

Tükenmişlik sendromuna yakalanan bir birey birçok açıdan olumsuz sonuçlar yaşamaktadır. Bireyi bu durumdan kurtarmak için öncelikle tükenmişliğe neden olan sebepleri bulunmak ve bu duruma neden olan her ne ise bu durumu engellenmek gerekmektedir.

B. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Bireyler zamanlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirdikleri için tükenmişlik sürecinde tükenmişliğin nedenleri ve tükenmişliğin sonuçları anlamında örgütün etkilenme durumu oldukça fazladır. Bireyin yaşadığı tükenmişlik en nihayetinde çalışma hayatına ve örgüte yansiyacaktır.

Tükenmişliğin iş hayatında en görünür etkisi bireyin performansında yaşanan olumsuz değişimdir. Performansında düşüş yaşanan bireyin yaptığı işin kalitesi azalmakta, kendisinden beklenen niteliklerde iş çıktısı alınamamakta ve müşterilere karşı ilgisiz ve soğuk davranışlar sergilemeye başlamaktadır.²⁸³ Birey işi umursamamaya başlamakta, çaba göstermemekte, yeni bir şeyler üretmek için uğraşmaz hale gelmekte ve buna bağlı olarak da mesleki başarısında düşüş meydana gelmektedir.²⁸⁴

²⁸¹ Sürgevil, s.90.

²⁸² Korhan Karacaoğlu, Fatma Arslan, “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.15 Sayı.3, 2013, s.460.

²⁸³ Şeyme Gümüş, “Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler (Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.31.

²⁸⁴ Karakoyun, s.51.

Bu süreçte bireylerin göstermiş oldukları davranışların bir diğeri de iletişimi kesmektir. Birey karşısında insanlar yokmuş gibi davranmakta, kendisine soru sorulmasından rahatsız olmakta, göz teması kurmaktan kaçınmakta, kimseyle tokalaşmak istememekte hatta mümkünse insanlarla muhatap olmayacağı işleri tercih etmektedir.²⁸⁵ Bu durumda iş süreçlerinin aksamasına neden olmaktadır.

Bu kadar duygu karmaşası içinde birey dikkatini toparlayamamakta ve iş süreçlerinde istenmeyen problemler ve sürekli hatalar meydana gelmektedir.²⁸⁶ Dikkat dağınıklığı iş kazalarının da yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir.

Banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada tükenmişlik ve psikolojik şiddet algısının işten ayrılma niyetini etkilediği ve aynı şekilde psikolojik şiddet algısının genel tükenmişlik düzeyini etkilediği sonucuna varılmıştır.²⁸⁷

Tükenen bireyinde işe geç gelme, devamsızlık, molaların uzun kullanılması, işten ayrılma ve iş değiştirme niyeti içine girmesi, üretkenliğin ve yaratıcılığın azalması açıkça görünen davranışlardır.²⁸⁸ Fakat bazen de birey işten ayrılmak için gerekli öz güveni ve enerjiye sahip olamamaktadır bu da bireyin gönülsüz de olsa o işte çalışmaya devam etmesini gerektirmektedir.

Sürgevil'e göre tükenmişliğin örgütsel sonuçları aşağıdaki gibidir,²⁸⁹

- Performans göstergeleri düşer,
- Verimlilik oranları azalır,
- Mesleki başarı düşmesi,
- İş değiştirme niyetinin ortaya çıkması,
- Tazminat başta olmak üzere ek maliyetler,

²⁸⁵ Sürgevil, s.91-92.

²⁸⁶ Gümüş, s.32.

²⁸⁷ Haluk Tanrıverdi, Gelengül Koçaslan ve Nurdan Osmanoğlu Taştan, "Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1, 2018, s.127-128.

²⁸⁸ İlkay Güneş, Serkan Bayraktaroğlu ve Rana Özen Kutanis, "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.14, Sayı.3, 2009, s.484.

²⁸⁹ Sürgevil, s.141.

- Müşterilere karşı ilginin azalması,
- Müşteri memnuniyet düzeyinin düşmesi,
- Örgütsel stresin kendisini göstermesi,
- Örgüte karşı duyulan bağlılığın ortadan kalkması,
- İş tatmin düzeyinin azalması,
- Örgütsel yaratıcılığın kaybolması.

Tükenen bireylerin örgütte kalmaya devam etmeleri örgütleri maddi ve manevi olarak kayıplara uğratmakta ve örgütlerin geleceği açısından tehlike yaratmaktadır. Bu bireylerin örgütteki diğer bireyleri de etkileyebileceği düşünüldüğünde örgütten uzaklaştırılması hem örgüt, hem de tükenen bireyin sağlığı bakımından sağlıklı bir karar olmaktadır.

IV. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Bireysel, yönetsel ve örgütsel bazı uygulamalarla tükenmişlik ile mücadele etmek mümkündür. Özellikle yöneticilerin durumu erken fark etmesi ve onları bu süreçten kurtarmak ve tükenmişliği ortadan kaldırmak için gerekli uygulama ve düzenlemeleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir.²⁹⁰

Bu süreçte alınabilecek ilk önlemlerden birisi personel seçimde dikkatli davranmaktır. Personel alımı yapılırken adayların geçmişi ve tükenmişlik potansiyeline sahip olup olmadıkları iyice sorgulanmalıdır.²⁹¹

Tükenmişlik olasılığının en aza indirilmesi ve eğer başladıysa bu döngüyü geri çevirmek için yöneticilere de önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler böyle bir durumda çalışan ile özel olarak görüşmek, iş çevresini analiz etmek ödüllendirmek,

²⁹⁰ Sağlam Arı, Çına Bal, s.132.

²⁹¹ Senem Etyemez, “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.46.

takdir etmek gibi yöntemleri kullanabileceğinin ve bu yöntemler ile süreci tersine çevirebilme ihtimalinin olduğu bilincinde olmalıdır.²⁹²

Tükenmişlik ile mücadelede en kolay yöntem stresi azalmak ya da ortadan kaldırmaktır. Strese neden olan faktörler tespit edilip bu faktörleri önleyici tedbirler alınır ise hem tükenmişliğin ortaya çıkmasını engelleme hem de var olan tükenmişliğin azaltılması konusunda etkili olmaktadır.

V. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI

İşten ayrılma fikri bir organizasyonu fiilen terk etme hareketinden önceki süreçtir.²⁹³ Örgütlerin başarıları sahip oldukları insan kaynağına paralel olarak ilerlemekte olup işten ayrılma niyeti örgütler için oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle örgütler sürdürülebilirliğini sağlamak için insan kaynağını kontrol altında tutmaya çalışmaktadır.²⁹⁴ Aksi takdirde örgütler yakaladıkları istikrarı kaybedebilmektedirler.

Literatürde işten ayrılma niyeti ile ilgili birçok tanıma ulaşmak mümkündür. Genel anlamda “*bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteği ile ilgili düşüncesi*” şeklinde ifade edilmektedir.²⁹⁵ Bartlett, örgütü bırakma düşüncesindeki şuurlu ve ölçülü bir karar şeklinde tanımlamıştır.²⁹⁶ Rusbult ve arkadaşları ise “*işten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif eylemler olarak*” tanımlamıştır.²⁹⁷ İşten ayrılma niyeti ile

²⁹² Diane Domeyer, “How To Deal With Burnout Before It’s Too Late, Women In Business”, Vol.56, No.5, s.10.

²⁹³ İlhami Yücel, Yavuz Demirel, “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.27, Sayı.2, 2013, s.162.

²⁹⁴ Henry Ongori, “A Review of the Literature on Employee Turnover. African”, **Journal of Business Management**, 2007, s. 49.

²⁹⁵ William H. Mobley, (1982) Employee Turnover: Causes, Consequences and Control, MA, Addison-Wesley. Aktaran: Faruk Şahin, “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerde Cinsiyetin Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.11, Sayı.2, 2011, s.277.

²⁹⁶ Kenneth Russell Bartlett, “The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field”, **The Degree of Doctor of Philosophy**, TheUniversity of Illinois, Urban, 1999, s.70.

²⁹⁷ Carly E. Rusbult, Dan Farrell, Glen Roger ve Arch G. Mainuous, “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, LoyaltyandNeglect.”, **Academy of Management Journal**, Vol.31, No.3, 1998, s.599.

işçi devri kavramları birbiri ile ilişkili kavramlardır. İşçi devri ise, iş yerini terk etme, istifa, işverenin çıkarması ve işe yeni alım neticesinde çalışan sayısında meydana gelen artış ve azalışlar şeklinde tanımlanmıştır.²⁹⁸ İşçi devri iki farklı şekilde oluşabilmektedir; biri çalışanın kendi kararı ile işten ayrılması, istifa etmesi iken diğeri işverenin kararı ile çalışanın işten çıkarılmasıdır.

İşten ayrılma niyetine sahip bir çalışan için eğer önlem alınmaz ise bu niyet davranışa dönüşür ve kişi işten ayrılır. Kişi işten ayrıldıktan sonra geri dönüş mümkün olmamaktadır. Fakat bu niyette olan kişiler için önlem alınarak işte kalmaları sağlanabilir. Bu sebeple günümüzde örgütler açısından bu konu önem arz etmektedir.

VI. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşçi devir hızının artması örgütlerde maliyeti artırmaktadır. İşten ayrılma, işe alma ve yerleştirme, eğitim, yetiştirme gibi yapılan harcamalar, örgütlerin kilit personele yaptığı yatırımların atıl hale gelmesi, değerli bilgi, yetenek ve örgütsel hafıza kaybı gibi durumlar örgütlerde maliyetleri arttıran durumlardır.²⁹⁹ Örgütler işten ayrılma niyetine karşı caydırıcı önlemler almakta ve işten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesini engellemek için çabalamaktadır. Örgütlerin işten ayrılma niyetini engelleyebilmek için öncelikle bu duruma neden olan faktörleri belirlemeleri gerekmektedir. Bu bölümde işten ayrılma niyetine etki eden faktörler aktarılacaktır.

A. Kişisel Faktörler

Çalışanların bireysel özelliklerindeki ve yaşam koşullarındaki farklılıklar işten ayrılma niyetini farklı düzeylerde etkileyebilmektedir. Bu konuda özellikle araştırmacılar tarafından bireylerin demografik özelliklerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelenmektedir.

²⁹⁸ Burcu Yılmaz, Ali Halıcı, “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2010, Cilt.2, No.4, s.97.

²⁹⁹ Nuray Yapıcı, “İşyerinde Sistemik Yıldıma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.51.

Cotton ve Tuttle yapmış oldukları araştırmada işten ayrılma niyetinin bireysel nedenlerini; yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim, medeni durum, biyografik bilgi, bakmakla yükümlü kişi sayısı, zeka, yetenek olarak belirlemişlerdir.³⁰⁰

Ailesine karşı sorumlu olan, bakmakla yükümlü olduğu birileri olan ya da ailede bakıma muhtaç hastası olan, evli ise eşinin çalışıp çalışmama durumu, ailenin toplam gelir düzeyinin düşük olması gibi nedenler bireyi işten ayrılma niyetinden caydırabilmektedir.

Weisberg ve Kirschenbaum ise yaş ilerlemesi ve bireylerin deneyimlerinin artması ile işten ayrılma niyetlerinin negatif ilişkide olduğunu, eğitim düzeyi ve mesleki seviyelerinin artması ile de işten ayrılma niyetinin pozitif ilişkide olduğunu saptamıştır.³⁰¹

Bireyin işteki motivasyonu da işten ayrılma niyetinde kararını etkileyen faktörlerden sayılmaktadır.³⁰² Bireyin bireysel beklentileri karşılanıyor ise işte motivasyonu yükselmekte ve işten ayrılma niyeti azalmakta ya da hiç var olmamakta aksi durumda ise bireyin işten ayrılma niyetini yüksek olmaktadır.

Bireyin yaşamsal standartları ile ilgili işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;³⁰³

- İş görenlerin demografik özellikleri,
- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Farklı işlere duyulan sempati,
- Evlenme ve ölüm gibi ailevi değişimler,
- Emeklilik ve ya maluliyet gibi mecburiyetler,

³⁰⁰ John L. Cotton, Jeffrey M. Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", **The Academy Of Management Review**, Vol.11, Sayı.1, 1986, s.57-60.

³⁰¹ Weisberg J. & Kirschenbaum A. "Employee Turnover Intentions: Implications from a National Sample", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.3, No.2, 1991, s.364-366.

³⁰² Nigar Demircan Çakar ve Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.6, Sayı.1, 2005, s.57.

³⁰³ Süleyman S. Ökten, "Güçlendirme İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, (2008), s.40.

- Eğitim ve öğretim gerekleri,
- Sağlık durumu veya iş çevresi gibi nedenler,
- İş ortamında umulanın elde edilememesi gibi.

B. İşle İlgili Faktörler

İşten ayrılma niyeti gerçekten davranışın habercisi, önceden verilen bir sinyal şeklinde kabul edilmektedir.³⁰⁴ Yüksek personel devir oranının örgütlere yüksek maliyetler getirmesi, örgütlerin bu konuda kendi isteği ile işten ayrılan çalışan sayısını azalmak için çalışmalar yapılmasını zorunlu kılmaktadır.³⁰⁵ Bu sebeple işten ayrılma niyetinde örgütsel anlamda düzeltilebilecek nedenlerin var olması bu sürece etki edebilecek örgüt ile ilgili nedenlerin saptanması anlamında önemlidir

Cotton ve Tuttle göre işten ayrılma niyetinin işletmesel nedenleri; performans, rol belirsizliği, aynı işin sürekli tekrarlanması, ücret, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır.³⁰⁶

Glissemeyer ise işten ayrılma niyeti ve rol belirsizliği ilişkisinde pozitif bir bağ olduğunu belirtmektedir.³⁰⁷ Birey işyerinde rol belirsizliği yaşamaması durumunda işten ayrılma niyetinde bir artış aksi durumda ise azalış gerçekleşmesi beklenmektedir.

Çalışma ortamında huzurun olmaması, kariyer ilerlemesinin bulunmaması, esnek olmayan yapı, yenilikçi fikirlerin olmaması da bireyin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerdir.³⁰⁸ Birey çalıştığı ortamda huzurlu değilse veya işyerinde sistemli bir kariyer süreci yönetilmiyorsa bu durum işten ayrılma niyetini tetikleyici faktörlerdir.

³⁰⁴ Liev Chai Hong, Saharn Kaur, "A Relationship Between Organizational Climate, Employee Personality and Intention to Leave", **International Review of Business Papers**, Vol.4, No.3, 2008, s.1.

³⁰⁵ Michael Glissemeyer, James W. Bishop ve R. David Fass, "Role Conflict, role Ambiguity and Intention to Quit the Organization: The Case of Law Enforcement Officers", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, s.102.

³⁰⁶ Cotton, Tuttle, s.57.

³⁰⁷ Glissemeyer, Bishop, Fass, s.107.

³⁰⁸ Adnan Eroğlu, Mustafa Kemal Topçu, H. Nejat Basım, "Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, Cilt.9, Sayı.1, 2018, s.125.

Örgüte bağlılık ise işten ayrılma niyetine tesir eden önemli faktörlerdendir. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine doğrudan etkisi olduğu, örgütsel bağlılığın artmasına bağlı işten ayrılma niyetinde azalma olacağı savunulmaktadır.³⁰⁹

Hui, Wong ve Tjosvold algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini ters yönlü etkilediğini ifade etmektedir.³¹⁰ Bireyler yaşadıkları olumsuz durumlar karşısında ya da bir beklenti içine girdiklerinde örgütten ve yöneticilerinden destek beklemektedir fakat bu desteği yeterince göremez ise uzun vadede işten ayrılma niyeti içerisine girmektedirler.

Yapılan bir araştırma da örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetinin güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Başta ücret konusu olmak üzere diğer uygulamalarda ki adaletsizlikler işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.³¹¹

Tabi ki İPT davranışlarına maruz kalınması da işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada psikolojik taciz davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde %70,6 gibi yüksek oranda bir etkisi olduğu bulunmuştur.³¹² Çalışanlar psikolojik tacize maruz kaldıkça işten ayrılma niyetine girdikleri ifade edilmektedir.³¹³

İşyerinin konumu, işyerine ulaşımdaki yaşanan zorluklar, çalışma koşullarının zor ve olumsuz olması çalışma saatlerinin fazla olması, sorumlulukların fazla olması, sosyal imkanların yetersizliği nedenlerde işten ayrılma niyetini artırıcı yönde etkileyen

³⁰⁹ Şahin, s.279.

³¹⁰ Meltem Dirican, “Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 69.

³¹¹ Gülce Gürpınar, “Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.56.

³¹² Mahmut Akbolat, Aydın Yılmaz, Hasan Tutar, “Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.3, No.3, 2014, s.12-13.

³¹³ Meral Erdinencelebi, Berrin Filizöz, “Mobbing Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.35, 2016, s.137.

faktörlerdir.³¹⁴ İşyerinin kuruluş yerinin uzak olması ve ulaşımın zor olması bireyleri bir zaman sonra zorlamaya başlamaktadır. Aynı şekilde çalışma koşullarının kötü olması, iş yükünün fazla olması ve sürekli fazla mesaiye kalınması da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bireyler öncelikle bu temel ihtiyaçlarından memnun olmaları gerekmektedir aksi durumda işten ayrılma niyeti artmaktadır.

C. Çevresel Faktörler

Bireysel nedenler ve örgütsel nedenlerin yanında bazı çevresel faktörlerde işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir.

Cotton ve Tuttle'ye göre örgütte sendikanın var olması, piyasada işsizlik ve yeni çalışanların iş gücüne katılma oranının fazla olması işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörlerdir. İş alternatiflerinin fazla olması işten ayrılma niyetini arttırmakta olup, örgütte sendikanın var olması ve işsizlik oranının fazla olması yeni bir iş bulma sürecinin uzun olacağı düşüncesi ile işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.³¹⁵

Turizm ve tarım sektöründe sezonluk çalışmaya bağlı olarak daha az işten ayrılma niyeti gözlemlenmektedir. Sezonluk işlerde işten çıkarma işverene bağlıdır, işveren süresinden önce çalışanı işten çıkartırsa tazminat ödemek zorunda kalmaktadır. Bunu bilen çalışanlarda daha az işten ayrılma eğilimi göstermesi beklenmektedir.³¹⁶

Diğer bir çevresel faktörde gelişen teknoloji ile makinelerin iş hayatında daha fazla kullanılmaya başlanmasıdır. Örgütler makine sayısını artırarak çalışan sayısını azaltma politikası uygulayabilirler. Böyle bir durumda çalışanların işten ayrılma eğilimi olmakta ya da tazminat alabilmek için işverenin çıkarmasını beklemektedir.³¹⁷

Çalışanların uygun iş alternatiflerine sahip olmaları da işten ayrılma niyetini etkileyen önemli etkenlerden biridir. Çalışana daha iyi şartlarda sunulan iş fırsatları,

³¹⁴ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2008, ss. 400-401.; Ökten, 2008, s.38-39.

³¹⁵ Cotton, Tuttle, s.57.

³¹⁶ Dirican, s.70.

³¹⁷ Dirican. S.70

daha iyi ücret ve sosyal haklar çalışanı etkileyebilmekte ve işten ayrılmasına neden olabilmektedir.³¹⁸

VII. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

İşten ayrılma niyeti çalışanların buldukları örgütten ayrılma düşüncesidir. Bu düşünce işten ayrılma eylemi gerçekleşmediği sürece bir niyet olarak kalır. Fakat işten ayrılma eyleminin de habercisidir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde bu niyet eyleme dönüşmeye çok yakındır. Ve işten ayrılma gerçekleştiği zaman örgütler ve bireyler bu durumdan olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenecektir.

İşten ayrılma örgüte işe alım, eğitim, gelişim, operasyonel kesinti ve çalışanların demoralizasyonu gibi bazı maliyetlerde artışa neden olacaktır.³¹⁹ Yeni bir personelin işe başlatılması için işe alım uzmanlarının harcayacağı enerji ya da dış kaynak kullanılarak danışmanlık vasıtası ile uygun personelin işe yerleştirilmesi örgüte ek maliyetler getirecektir. Bununla birlikte yeni başlayan çalışanın örgüte ve işe adapte olması için aldırılacak eğitimlerde örgüte maliyet oluşturmaktadır. Ayrıca yeni başlayan çalışanın işte verimli olması için geçen sürede diğer çalışanların iş yükünün artması da bu süreçte yaşanan olumsuz sonuçlar arasında sayılabilmektedir. Ki eğer ayrılan birey örgütte kilit bir rolde ise ve bir yedeği bulunmuyorsa bu durum işin aksamasına bile neden olabilmektedir.

Çalışanın işten ayrılma niyetinin diğer çalışanlar tarafından anlaşılması ya da işten ayrılmanın gerçekleşmesi örgütte ki diğer çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.³²⁰ Bu sebeple bu niyete girilmesini engellemek varsa da ortadan kaldırmak faydalı olacaktır.

³¹⁸ Yücel ve Demirel, s.165.

³¹⁹ Esra Certel, “Çalışanların İşten ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.69.

³²⁰ Etyemez, s.55-56.

İşten ayrılma niyeti yetenekli çalışanların elde tutulamaması ve rakip firmalara olası bilgi sızdırılması ile firmanın zarara uğramasına de neden olabilir.³²¹

İşten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçlarını sadece örgüt açısından değerlendirmek doğru değildir. Çalışanda bu süreçte olumsuz etkilenmektedir. Bireyin bir süre işsiz kalabilme ihtimali ve maddi sıkıntılar yaşabilmesi söz konusu olabilmektedir. Ayrıca yeni bir işe başlaması durumunda beklentilerinin karşılanmamasıda bireyde hayal kırıklı yaratabilmekte, motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyebilmektedir.

VIII. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ

Yukarıda bahsedildiği gibi birçok faktör bireyin işten ayrılma niyetini etkileyebilir ve tetikleyebilir. Fakat bu nedenlerden bazıları önlenilmekte ve bireyin işten ayrılma niyetini azaltabilmekte veya ortadan kaldırebilmektedir.

Öncelikle bireyin işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin başında gelen stres önlenilebilen bir faktördür. Kişinin stres yaşamasına neden olan örgütsel faktörler iyileştirilerek veya ortadan kaldırılarak kişinin stres yaşaması önlenilebilir. Bireyler çalışma ortamında strese maruz kaldıklarında o iş yerinden uzaklaştıklarında tüm stresinden de kurtulacağını düşünür. Fakat asıl mesele bireyin stres ile baş edememesidir. Birey örgütün desteği ile stresle baş etmeyi öğrenebilirse, işten ayrılma niyetinden uzaklaşacaktır.

Bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen diğer bir konu iş yükünün fazla olduğu düşüncesi veya yeteneklerinin altında iş yaptığı düşüncesidir. Örgütler bu düşüncenin yaşanmaması için öncelikle etkin bir insan kaynakları planlaması yapması

³²¹ Dmitry Khanin, "How to Reduce Turnover Intentions in the Family Business: Managing Centripetal and Centrifugal Forces", **Business Horizons**, Vol.56, No.1, 2013; Aktaran: Selin Aypar, Alptekin Sökmen, Emre Burak Ekmekçioğlu, "İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Cilt.5, Sayı.13, 2018, s.117.

gerekmektedir. Bununla birlikte rotasyon, iş zenginleştirme, iş basitleştirme gibi yöntemler ile çalışanların yaşadıkları bu sorunlara çözüm bulabilirler.³²²

Rekabetin yoğun olduğu dönemlerde örgüt operasyonel faaliyetler ile vakit kaybetmek, işten ayrılanlar yerine işe alım süreci ile zamanını geçirmek istemiyorsa, yönetim çalışanları sürekli gözlemleyerek onlar ile yakın iletişim içinde olmalıdır. Yönetim çalışanların işten ayrılma niyetlerini önceden sezebilirse, onları örgütte tutmak için kazan-kazan metodu uygulayarak bunu gerçekleştirebilir.³²³

Çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan bir incelemede çağrı merkezinde işten ayrılma sorununa 10 adımlık bir çözüm önerisi sunulmuştur. Bunlar;³²⁴

- İşe alım sürecinin titizlikle yürütülmesi ve çeşitli mülakat tekniklerinin (grup mülakatı, kişilik testi, birebir görüşme, simülasyon gibi) uygulanması tavsiye edilmektedir. Aynı zamanda işe alım yapan kişilerinde yetkinlik bazlı mülakat yapabilecek yetkinlikte olması gerekmektedir.
- Yeni işe başlayan çalışanın iyi planlanmış bir eğitim ve oryantasyon sürecinden geçirilmesi gerekmektedir.
- Yöneticilerin çalışanları ile iyi ilişkiler kurma yöntemleri ile ilgili eğitim aldırılmalı ve bu anlamında yetiştirilmelidir.
- Örgütte olumlu kültür (hava) yaratılması, doğru iletişim kurulabilmesinin sağlanması da çalışanların işten ayrılma niyetini önleyecek adımlardan birisidir.
- Şeffaf ve herkesin eşit yarışabileceği bir kariyer yönetim süreci oluşturmalıdır.
- Etkin bir performans değerlendirme ve prim sistemi oluşturulmalıdır.
- Mola saatleri için çalışanların sosyal bir ortamda vakit geçirmelerini sağlayacak ortam yaratılmalıdır.

³²² Dirican, s.73.

³²³ Yücel, Demirel, s.160.

³²⁴ <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/10-adimda-calisan-sirkulasyonu-nasil-dusurulur-26788941>(24.05.2019)

- Çalışanlara fazla iş yüklenmemeli bu anlamda çalışma saatlerini, doğru planlanmalıdır.
- Düzenli olarak çalışanlara başarı ya da gelişime açık alanları ile ilgili düzenli olarak geri bildirimde bulunulmalıdır.
- Arkadaşlık ortamının iyi kurulması da çalışanların işyerinden ayrılmamaları için önemli bir nedendir.

IX. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI

Çalışanların en yakın ilişkide buldukları kendi yöneticileri olduğu için yönetici desteği çalışanlar için önemli bir konudur. Yöneticiler kendilerine bağlı çalışanların performanslarını değerlendirme ve yönlendirme sorumluluğuna sahip, örgütün temsilcisi konumundadır. Bu sebeple çalışanlar yöneticinin desteğini aynı zamanda örgütün desteği olarak algılamaktadırlar.

Yönetici desteği, yöneticiler tarafından çalışanlarına karşı duygusal ve sosyal açıdan ilgili gösterilmesi ve onlara iyi niyetli davranılması olarak tanımlanmaktadır.³²⁵ Başka yönetici desteği tanımı, yöneticinin çalışanların fikirlerini, amaçlarını ve değerlerini önemsemesi, onların mutlu olmaları ile ilgilenmesi olarak ifade edilmiştir.³²⁶ Bir başka tanım ise yöneticilerin örgütün çalışanlarını örgütün en değerli varlığı olarak görüp, onları her anlamda destekleyecek, kendilerini değerli hissettirecek faaliyetlerde ve çalışma hayatının kalitesini artıracak davranışlarda bulunmak olarak tanımlanmaktadır.³²⁷

Globalleşen iş dünyasında yaşanan değişimler ile birlikte çalışanlarında yöneticilerinden beklentileri de değişmiştir. Çalışanlar klasik şeylere nazaran

³²⁵ Jone L. Pearce, Imre Branyiczki ve Gyula Bakacsi, "Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform- Communist Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, No.3, 1994. s.263

³²⁶ Linda Rhoades, Robert Eisenberger ve Stephen Armali, "Affective Commitment to the Organization: the Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.5, 2001, s.825.

³²⁷ Mustafa Zincirkıran, Ayhan Yalçınsoy, Metin Işık, "Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **2. International Congress on Economics and Business**, 2016 s.977.

yöneticilerinden performanslarını tebrik etmelerini, başarıları ile övünmelerini, kariyer hedeflerini desteklemelerini beklemektedir. Bunlar ile birlikte çalışma saatlerinin düzenlenmesi, önerilerinin değerlendirilmesi ve bunlara maddi ve manevi destek gösterilmesi gibi konularda da yöneticilerden destek görmeyi beklenmektedir.³²⁸

Yönetici desteği çalışanlara olumlu çıktılar sağlamak ile birlikte örgütlerde de istenmeyen bazı durumların önüne geçebilmektedir. Yönetici desteği işten ayrılma niyeti, devamsızlık, tükenmişlik ve iş stresi gibi durumların yaşanmasını önleyebilmekte veya olumsuz sonuçları en aza indirebilmeye destek olmaktadır. Böylece örgüt ilave yük getirecek maliyetleri en aza indirebilmektedir.³²⁹

X. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN BOYUTLARI

Yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakması ve örgütün maliyetlerini azaltıcı etkilere sahip olması sebebiyle araştırmacılar ve araştırma konuları için önem arz etmektedir. Literatürde içerikleri bazen aynı olmakla birlikte farklı şekilde adlandırılan yönetici destek boyutları bulunmaktadır. Bu başlıkta genel olarak yönetici destek boyutlarından bahsedilecektir;

Maddi Destek; çalışanların amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç olan malzeme, vakit, para ve insan kaynağının yönetici tarafından finanse edilmesi olarak tanımlanmaktadır.³³⁰ Bu destek gözle görülebilen bir destektir.

Duygusal Destek; yöneticisinin çalışanına karşı sevgi ve saygı gösterme, değer verme, zorluklarla başa çıkma ve tartışma durumunda bunu halletmek ile ilgili destek

³²⁸ Esra Aydın Göktepe, “Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.46, 2017, s.32.

³²⁹ Aydın Göktepe, s.32.

³³⁰ Duchduen Bhanthumnavin, “Perceived Social Support from Supervisor and Group Members’ Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.14, 2003, s.92.

göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır.³³¹ Çalışan ile kurulacak yakın ilişki, çalışanın onaylanması ve kendisini değerli hissetmesinin sağlaması da duygusal destektir.³³²

Kariyer Desteği; çalışanların kariyer ihtiyacı ile ilgilenilmesi, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, fırsatlar konusunda bilgilendirilmesi, performanslarının görünür hale getirilmesi ve desteklenmesi olarak bahsedilebilir.³³³

Bilgisel Destek; çalışanların verimliliklerini arttırmaya yönelik olarak yöneticilerin ceza, ödül, bilgi, beceri ve geribildirim araçlarıyla göstermiş oldukları destektir.³³⁴ Çalışanların performansı açısından yöneticilerden aldıkları geri bildirimler özellikle çok önemlidir. Çalışan ilgilenildiğini bildiği zaman performansını arttırmak için daha fazla çapa sarf etmektedir.

XI. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Çalışanlar her zaman örgütleri tarafından değer görmek ve takdir edilmek isterler. Çalışanlar yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak gördükleri için bu desteği yöneticilerinden beklemektedirler. Bu bölümde yönetici desteğinin örgütü nasıl etkilediği ile ilgili sonuçlar aktarılacaktır.

Yönetici desteğinin en önemli sonuçlarından birisi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmasıdır. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütlerine karşı hissettiği özdeşleşme, bütünleşme ve örgüte karşı sadakat derecesi olarak tanımlanmaktadır.³³⁵ Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün değerlerini ve amaçları benimser,

³³¹ Cenk Aksoy, “Çalışanlarda Adalet ve Yönetici Desteği Algısının Güven Oluşumundaki Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Journal of Aviation**, Cilt.1, Sayı.1, 2017, s.10.

³³² Esra Aydın Göktepe, “Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: bir Araştırma”, (**Yayınlanmış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.40.

³³³ Aydın Göktepe, “Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”, s.41-43.

³³⁴ Duchduen Bhanthumnavin, “Importance of Supervisory Social Support and Its Implicationsfor HRD in Thailand”, **Psychology and Developing Societies**, Vol.12, No.2.

³³⁵ Güler Sağlam Arı, “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No.2, 2003, s.8.

örgütün başarısı için çalışır ve örgütte kalmayı isterler. Yapılan araştırmalar yönetici desteği ile örgüte bağlılığın doğru orantılı ve pozitif yönde olduğunu saptamıştır.³³⁶

Yönetici desteğinin örgüte sağladığı olumlu sonuçlardan diğeri çalışanların performanslarını artırıcı etkisidir. Rekabetin hızla arttığı küresel dünyada örgütler sürdürülebilirliklerini sağlamak için yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Örgütün başarısı çalışanın başarısı ile mümkündür. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarına karşı göstermiş oldukları destek, çalışanın performansı üzerinden doğrudan etkili olmaktadır.³³⁷ Yönetici desteği alamayan çalışan performans hedeflerine nasıl ulaşacağı konusunda bilgi eksikliği yaşamakta ve iş sorumlulukları ile ilgili geri bildirim alma ihtimali azalmakta ya da hiç olmamaktadır.³³⁸

Bir diğer etki ise çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamalarını engellemekte ya da olumsuz etkilerini azalmaktadır. Tükenmişlik sendromuna neden olan en önemli etken streştir. Yönetici çalışanın stres ile karşı karşıya kaldığını ve tükenmişlik yaşadığını fark eder ve ona duygusal ve araçsal destek verirse bu durum çalışanın yaşadığı tükenmişliğin etkisini azaltarak iş memnuniyetini artırmakta ve işe devamlılığını sağlamada etkili olmaktadır.³³⁹ Konu ile ilgili yapılan araştırmalar da çalışanların yöneticileri tarafından duygusal ve araçsal desteklerin tükenmişliğin olumsuz etkisini azalttığı saptanmıştır.³⁴⁰

Çalışanlar için buldukları örgütte en önemli konulardan birisi de adalet ve örgüte duyulan güvendir. Çalışanlar kurumlarında uygulamaların adil olduğuna

³³⁶ Adurrahim Emhan, Sedat Kula, Aykut Töngür, “Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.31, Sayı.1, 2013, s.64.

³³⁷ Duchduen Bhanthumnavin, “Perceived Social Support from Supervisor and Group Members’ Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units.”, s.80.

³³⁸ Zincirkıran, Yalçınsoy, Işık, s.978.

³³⁹ Adurrahim Emhan, Cengiz Megenci, Hidayet Taşdöven, Vener Garayev, “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı.27, 2014, s.82.

³⁴⁰ Kristofer J. Fenlason, Terry. A. Beehr, “Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, No.2, s.157-175. Nancy J. Mc Intosh, “Identificaation and Investigation of Properties of Social Support”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, No.3, s.201-217.

inanmak ve örgütlerine güven duymak isterler. Yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak gördükleri için bu adalet ve güven duygusunu yöneticilerinden beklemektedirler. Adalet algısı örgüt içinde şekillenen bir durumdur ve özellikle yöneticilerin uygulamalardaki adilliği adalet algısını şekillendirmektedir.³⁴¹ Örgütün ve yöneticinin adil davrandığına inanan çalışanın örgüte olan güveni de artmaktadır. Çalışanlar adil davranıldığını en çok performans değerlendirme sürecinde hissetmektedir. Performanslarının doğru değerlendirildiğini, artan performanslarının fark edildiğini ve doğru ödüllendirme yapıldığını hisseden çalışanların örgüte olan güveni artmakta ve daha aktif olarak iş süreçlerinde yer almaktadırlar.³⁴²

Yönetici desteğinin tüm bu olumlu sonuçları neticesinde nihayetinde en önemli katkılarından biri de devamsızlık ve işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı veya vazgeçirici etkisinin olmasıdır. Çalıştığı örgütte stres yaşayan, tükenmişlik sendromuna yakalanan, örgütüne güveni kalmayan çalışan bir süre sonra işten ayrılma niyeti içerisine girmektedir. Bu durumun davranışa dönüşmesi örgüte ilave işe alım, eğitim, oryantasyon, verimlilik kaybı vs. gibi maliyetler getirmektedir. Yönetici desteği bu anlamda önemli bir role sahiptir. Stres, tükenmişlik, güvensizlik gibi olumsuz hissiyatlara kapılan çalışanın yöneticisi tarafından içinde bulunduğu durum fark edildiğinde ve destek gördüğünde, çalışanın yaşadığı olumsuz durumun etkileri azalmakta ve hatta ortadan kalkabilmektedir. Destek algısı yüksek olduğu durumlarda çalışan daha az iş aramakta ya da iş tekliflerini kabul etmektedir.³⁴³ Yetenekli çalışanların elde tutulması için yönetici ve örgüt desteği önemlidir.

³⁴¹ Michelle A. Donovan, Fritz Drogow, Liberty J. Munson, "The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace", **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, No.5, 1998, s.683-692.

³⁴² Aydın Göktepe, "Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma" s.48.

³⁴³ David G. Allen, Lynn M. Shore, Rodger W. Griffeth, "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", **Journal of Management**, Vol.29, No.1, 2003, s.100.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

“İşyerinde Psikolojik Taciz ile Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” başlığı altında yer alan üçüncü bölümde, gerçekleştirilen alan araştırmasına ait bilgiler ve araştırmanın neticesinde elde edilen bulguların değerlendirilmesi sunulmaktadır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde bilginin yoğun üretilmesi ve hızlı yayılması, teknolojik gelişmeler ve globalleşme gibi değişimler örgütler arasında rekabeti hızla arttırmıştır. Örgütlerde ayakta kalabilmek için kendi yapılarını, süreçlerini ve yönetimlerini değiştirmek durumunda kalmışlardır. Tüm kaynaklarını değerlendirmek durumunda olan örgütler için aslında en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu anlaşılmıştır. Çünkü örgütlerin stratejilerini uygulayanlar insan kaynağıdır. Örgütlerin verimliliğinin artması ve sürekli büyümenin sağlanmasında insan kaynağı önemli bir destek olarak görülmektedir.

Karşı konulması zor bir süreç olan küreselleşme; gelişim, teknoloji, bilgi toplumu gibi olumlu etkilerin yanında ekonomik kriz, işsizlik ve artan rekabet gibi olumsuz sonuçlarda doğurmuştur. Özellikle rekabetin arttığı ortamda örgütler kendilerine yer bulabilmek için mücadele etmektedirler. Bu sebeple çalışanlarından performans anlamında bir artış beklemektedirler. Bu beklenti içerisinde iken de amaca ulaşmak için çalışanlarına baskı uygulayabilmektedirler. Baskı ve rekabetin yoğun olduğu bir çalışma hayatı, çalışanları olumsuz etkileyen ve günümüzde üzerinde oldukça durulan konulardan birisi olan “İşyerinde Psikolojik Taciz” olgusunu meydana getirmektedir. İşyerinde psikolojik taciz olgusu hem bireyi, hem örgütü hem de toplumu etkilediği için birçok araştırmacının üzerinde durduğu bir konu haline gelmiştir.

İşyerinde psikolojik taciz, bireyleri fiziksel ve psikolojik olarak etkileyen aynı zamanda örgütlerin verimlilik ve başarı düzeyini de olumsuz etkileyen, örgütleri

zayıflatan ve bazen telafisi mümkün olmayan kalıcı hasarlar verebilen bir olgudur. Çalışanlar üzerinde bıraktığı olumsuz etkiler çalışanın iş hayatından uzaklaşmasına ve bazen bir daha geri dönememesine neden olmaktadır. Sürekli psikolojik taciz davranışına maruz kalan bireyde bir tükenmişlik sendromunun yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu kadar olumsuzluk yaşayan birey bir süre sonra işten ayrılma niyeti içerisine girebilmektedir. Çalışanın işten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesi bireyin bir daha geri dönmek üzere işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Literatürde İPT'in "Tükenmişlik" ve "İşten Ayrılma Niyeti" üzerindeki olumsuz etkilerini incelemek amacıyla farklı sektör veya çalışan grubu üzerinde araştırmalar yapıldığı görülmektedir.³⁴⁴ Çalışanların işten ayrılması ile maliyetlerinde artış gerçekleşecek olan örgütler için çalışanların elde tutulması önem arz etmektedir. Bu noktada, çalışanlar, yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak gördükleri için, sözkonusu desteği yöneticilerinden beklemektedir. Bu anlamda yönetici desteğinin öneminin literatürde birçok araştırmaya konu olduğu da görülmektedir.³⁴⁵

Yukarıda da bahsedildiği gibi literatürde bankacılık, eğitim ve sağlık gibi çeşitli sektörlerde İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik düzeyi ilişkisinin incelendiği veya İPT davranışlarına maruz kalmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ele alındığı görülmektedir. Ayrıca kariyer, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti gibi olgular üzerinde yönetici desteğinin *öneminin de tespit edilmeye çalışıldığı gözlenmektedir.*³⁴⁶ Genellikle bu araştırmalarda bahsedilen konular ile ilgili ikili

³⁴⁴ Emre Alkan, "Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.; Salih Dursun, "İşyeri Şiddetinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1, 2012.; Esin Çakıroğlu, Dilaver Tengilimoğlu, "Mobbing (Yıldırma) Davranışlarının Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişliği Üzerine Etkisi", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt. 4, Sayı.3, 2014.; Haluk Tanrıverdi, Gelengül Koçaslan, Nurdan Osmanoğlu Taştan, "Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1, 2018.

³⁴⁵ Esra Aydın Göktepe, "Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma"; Zekiye Özkuk, "Algılanan Yönetici Desteği ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2017.; Asım Özdemir, "İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt.16, Sayı.1, 2010.

³⁴⁶ Süreyya Ece ve Selma Gültekin, "Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.66, Mart-Nisan 2018.; Esra Aydın Göktepe, "Yeni Kariyer

ilişkilerin incelendiği, bu ilişkilerde üçüncü bir faktörün aracı etkisinin araştırılmadığı görülmektedir. Yukarıdaki açıklamalar neticesinde bu araştırmanın amacı, İPT'nin tükenmişlik ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ilişkisinin incelenmesi ve İPT ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteğinin ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolünün olup olmadığının belirlenerek değerlendirilmesidir. Bu çalışmada İPT, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği düzeylerinde yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, yönetici rolüne sahip olup olmaması değişkenleri bakımından bir farklılık olup olmadığının da araştırılması hedeflenmiştir. Araştırma Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bölge itibariyle tekstil işletmelerinin fazla olması ve katılımcılara ulaşma kolaylığı sebebiyle tekstil sektörü tercih edilmiştir.

Bu araştırmanın, İPTin çalışanlar ve örgütler üzerinde meydana getirdiği tükenmişlik ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar konusunda farkındalığı arttırması ve bu anlamda alınabilecek önlemler konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte bu araştırma İPT ile işten ayrılma niyeti arasında yönetici desteğinin ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolünün ele alınması literatürde ilk çalışma olması bakımından önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacına yönelik araştırmanın problemi ve hipotezleri belirlenmiştir.

II. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkide yönetici desteği algısının ve tükenmişlik düzeyinin aracı bir faktör olarak rol oynadığı varsayılmıştır. Bu varsayımın sebebi İPT davranışlarına maruz kalan çalışanların bu olumsuz davranışlar sonucunda tükenmişlik sendromu yaşayabilecek olmaları ve bu olumsuz durumdan kurtulmak için örgütten

uzaklaşma düşüncesi içine girerek işten ayrılma niyetinde bir artış olacağı düşünülmektedir. Bu süreçte yöneticilerinden destek görüp görmemelerine bağlı olarak hareket edecekleri de düşünülmektedir. Tüm bu varsayımlara göre aşağıda araştırmanın problemi, temel hipotezleri ve alt hipotezleri geliştirilmiştir:

Araştırmanın problemi;

- Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma, tükenmişlik düzeyi, işten ayrılma niyeti, yönetici desteği algı düzeyleri sosyo-demografik değişkenlere göre ne gibi farklılıklar göstermektedir?
- Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları İle Tükenmişlik Düzeyi ve alt boyutları arasında bir ilişki mevcut mudur?,
- Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki mevcut mudur?
- Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile yönetici desteği algısı arasında bir ilişki mevcut mudur?
- Katılımcıların yönetici desteği algısı ile tükenmişlik düzeyi arasında bir ilişki mevcut mudur?
- Katılımcıların yönetici desteği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki mevcut mudur?
- Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişlik düzeyinin aracı rolü var mıdır?,
- Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteği algısının aracı rolü vardır mıdır?,

şeklinde sıralanabilir.

Araştırmanın asıl hipotezi ise “İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik düzeyi ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır” ve “İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteğinin ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolü vardır” olarak geliştirilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen alt hipotezler aşağıda aktarılmıştır:

Araştırmanın problemleri doğrultusunda ilk olarak katılımcıların, İPT, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği algısının sosyo-demografik

özelliklerine göre farklılık olup olmadığını incelemeye yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1:

H₀: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde sosyo-demografik özelliklere göre farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde sosyo-demografik özelliklere göre farklılık vardır.

Hipotez 2:

H₀: Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde sosyo-demografik özelliklere göre farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyinde sosyo-demografik özelliklere göre farklılık vardır.

Hipotez 3:

H₀: Katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinde sosyo-demografik özelliklere göre farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinde sosyo-demografik özelliklere göre farklılık vardır.

Hipotez 4:

H₀: Katılımcıların yönetici desteği algılarında sosyo-demografik özelliklere göre farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların yönetici desteği algılarında sosyo-demografik özelliklere göre farklılık vardır.

Literatür incelendiğinde daha önce yapılan çalışmalarda İPT, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği olgularının birbiri ile ilişkisi araştırıldığı görülmekle birlikte, bu araştırmada, tükenmişlik ve yönetici desteği algısının aracı rolüne yönelik olarak olguların birbiri ile ilişkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler ise şunlardır:

Hipotez 5:

H₀: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları arasında ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların ipt davranışlarına maruz kalmaları ile tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

Hipotez 6:

H₀: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

Hipotez 7:

H₀: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile yönetici desteği algısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile yönetici desteği algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 8:

H₀: Katılımcıların yönetici desteği algısı ile tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları arasında ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların yönetici desteği algısı ile tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

Hipotez 9:

H₀: Katılımcıların yönetici desteği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların yönetici desteği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan birey tükenmişlik yaşamakta ve bu durum, bireyin işten ayrılma niyetine neden olmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın temel hipotezlerinden ilki aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 10:

H₀: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişlik düzeyinin aracı rolü yoktur.

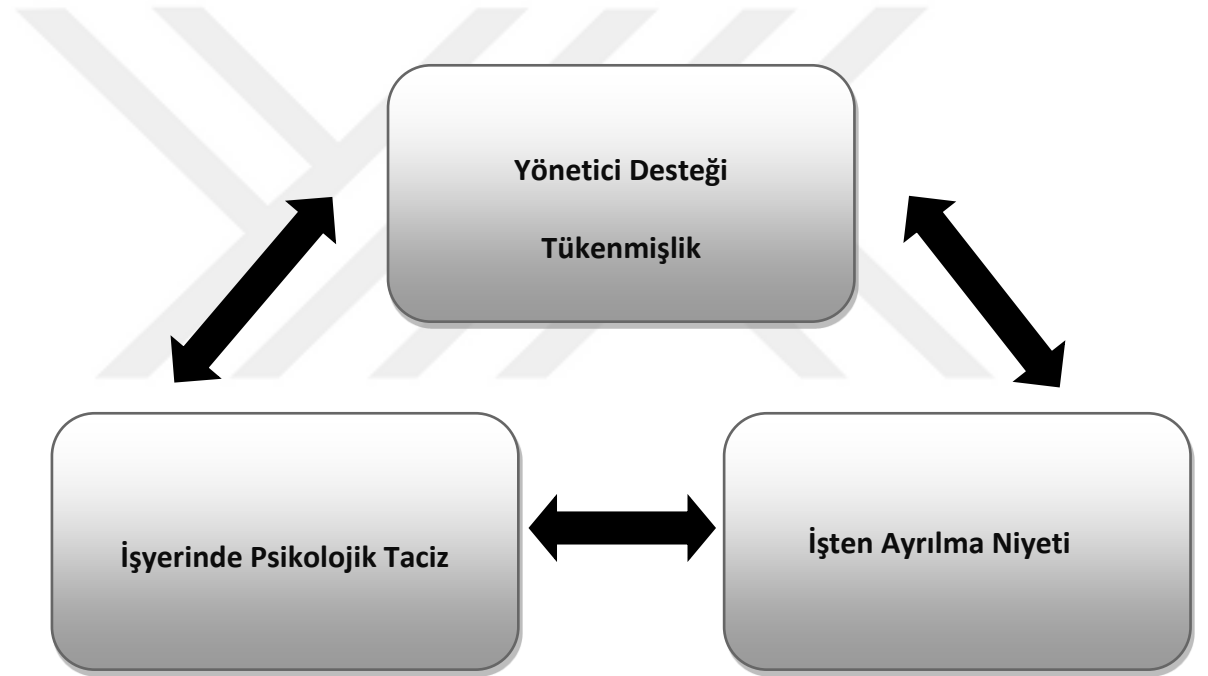
H₁: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişlik düzeyinin aracı rolü vardır.

İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan bireyin yönetici desteği algısı olumsuz etkilenmekte ve bu durumda yöneticisinin kendisine olan desteğini geri çekeceğini ya da destek olmayacağını düşünen birey işten ayrılma niyeti içine girmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci temel hipotezi aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 11:

H₀: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteği algısının aracı rolü yoktur.

H₁: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteği algısının aracı rolü vardır.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

III. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Tekirdağ'da ilinde faaliyet göstermekte olan tekstil şirketlerinin farklı departmanlarında bulunan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı şirketler Türkiye de tekstil sektöründe önemli konumda bulunan kuruluşlar olup, ülke ekonomisinin gelişimine katkı sağlamakta olan şirketlerdir.

Tekirdağ bölgesinde ortalama 50 tekstil firması bulunmaktadır. Söz konusu tekstil şirketleri arasından çalışan beyaz yakalı sayısı 50 ve üzerinde olan ve ankete

katılmayı kabul eden 3 tekstil şirketi rastgele örnekleme yöntemi ile araştırma örneklemini oluşturmaktadır. 3 tekstil şirketinde toplam 420 beyaz yaka personel olduğu görüşmeler sonucunda şirketlerin insan kaynakları departmanlarından öğrenilmiştir. Anket formları e-posta kanalıyla dağıtılmıştır. Dağıtılan 400 anketten 224 tanesine katılım sağlanmıştır. Geri dönüş oranı % 55’dir.

IV. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada veri toplama tekniklerinden en çok uygulanan anket kullanılmıştır.³⁴⁷ Anket formunda 5 bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde İPT, ikinci bölümde tükenmişlik, üçüncü bölümde işten ayrılma niyeti, dördüncü bölümde algılanan yönetici desteği ölçeği kullanılmış olup en son bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini ölçmek amaçlı sorulara yer verilmiştir.

Aşağıda kullanılan anket formu hakkında bilgi verilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz ölçeği: Bu ölçek Tınaz, Gök ve Karatuna’nın 2010³⁴⁸ yılında geliştirdikleri ve 2013³⁴⁹ yılında revize ettikleri 30 maddeden oluşan 4 boyutlu “İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği”dir. 4 boyut; işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, dışlayan davranışlar ve sözlü-yazılı-görsel saldırılardan oluşmaktadır. “Hiçbir zaman=1”, “Nadiren=2”, “Ayda bir defa=3”, “Haftada bir defa=4”, “Hemen hemen her gün=5” şeklinde 5 seçenekli olarak düzenlenmiştir. Söz konusu çalışmanın Cronbach alfa katsayısı 0,941’dir. Tablo 7’de İPT faktörleri ile bu faktörlere ilişkin soru maddeleri bulunmaktadır.

³⁴⁷ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitab**, Geliştirilmiş 10. Baskı, İstanbul; Güzem Can Yayları, 2009, s.39.

³⁴⁸ Pınar Tınaz, Sibel Gök ve Işıl Karatuna, “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türklerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Çalışması”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt.9, Sayı.34, 2010, ss.1-11

³⁴⁹ Pınar Tınaz, Sibel Gök ve Işıl Karatuna, “Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türler, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri”, s.39-53.

Tablo 7: İşyerinde Psikolojik Taciz Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

İşyerinde Psikolojik Taciz Boyutları	Madde
İşe Yönelik Davranılar	1-10, 12, 21
İtibarı Zedelemeye Yönelik Davranışlar	13-17, 25, 29
Dışlayan Davranışlar	18-20, 22, 23, 26, 30
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırıları	11,24,27,28

Tükenmişlik ölçeği: Bu ölçek katılımcıların tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Maslach³⁵⁰ tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye çevrilmiş hali Zeynep Karakoyun'un tezinden alınan 22 sorudan oluşan mesleki tükenmişlik ölçeğidir.³⁵¹ Tükenmişlik ölçeği, 5'li likert ölçeğine (Hiçbir zaman=1, Çok nadir=2, Bazen=3, Çoğu zaman=4, Her zaman=5) göre düzenlenmiştir. Tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere 3 alt boyut'tan oluşmaktadır. "Duygusal Tükenme" boyutuna ait 9 soru, "Duyarsızlaşma" boyutuna ait 5 soru ve "Düşük Kişisel Başarı Hissi" boyutuna ait 8 soru yer almaktadır. Söz konusu çalışmanın Cronbach alfa katsayısı 0,89'tur. Tablo 8'de tükenmişlik alt boyutları ve ilgili soru maddeleri bulunmaktadır.

Tablo 8: Tükenmişlik Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

Tükenmişlik Boyutu	Madde
Duygusal Tükenme	1,2,3,6,8,13,14,16,20
Duyarsızlaşma	5,10,11,15,22
Düşük Kişisel Başarı Hissi	4,7,9,12,17,18,19,21

İşten ayrılma niyeti ölçeği: Anketin üçüncü bölümünde Edip Örucü ve Sibel Özafşarlıoğlu'nun³⁵² makalesinden alınan 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma ölçeği 5'li likert ölçeğine göre (Kesinlikle katılıyorum=1, Oldukça katılıyorum=2, Az katılıyorum=3, Çoğunlukla katılmıyorum=4, Kesinlikle

³⁵⁰ Maslach, Christina ve Susan E. Jackson. "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**. Vol.2, 1981, s.99-113.

³⁵¹ Karakoyun, s.146.

³⁵² Edip Örucü ve Sibel Özafşarlıoğlu, "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.10, Sayı.23, 2013, s.344.

katılmıyorum=5) göre düzenlenmiştir. Söz konusu çalışmanın Cronbach alfa katsayısı 0,884'tür.

Algılanan yönetici desteği ölçeği: Anketin dördüncü bölümünde ise Aydın Göktepe'nin³⁵³ geliştirmiş olduğu 31 maddeden oluşan algılanan yönetici desteği ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Algılanan yönetici desteği ölçeği Kesinlikle katılıyorum=1, Oldukça katılıyorum=2, Az katılıyorum=3, Çoğunlukla katılmıyorum=4, Kesinlikle katılmıyorum=5 şeklinde 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Söz konusu çalışmanın Cronbach alfa katsayısı 0,928'dir.

Sosyo-Demografik Özellikler: Anketin beşinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerinin öğrenilmesine yönelik 7 sorudan oluşan soru formu kullanılmıştır. Bu form ile katılımcılara yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yöneticilik görevinin olup olmadığı, toplam çalışma süresi ve şuan bulunduğu kurumdaki toplam çalışma süresini öğrenilmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Anket Nisan – Mayıs 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket formları katılımcılara e-mail yolu ile iletilmiştir. Anket formunda cevapların gizli tutulacağı ve katılımcıların kimliklerini ortaya çıkarabilecek herhangi bir işaretleme yapmamaları ve bilgi vermemeleri belirtilmiştir. Gönderilen 400 anket formundan 224 tanesi katılımcılar tarafından doldurulmuştur. 224 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Veriler SPSS 25.0 ve LISREL 8.7 istatistik paket program ile analiz edilip değerlendirme yapılmıştır.

V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın konusunu oluşturan İPT ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteğinin ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolünün analizi Tekirdağ ilinde yer alan tekstil işletmeleri arasından rasgele seçilmiş 3 işletmenin farklı departmanlarında çalışan beyaz yaka çalışanlar üzerinde yürütüldüğünden, tüm tekstil sektörü kapsamında genelleme yapılmaması faydalı olacaktır. Zaman, kaynak kısıtı ve işletmelerin ankete

³⁵³ Esra Aydın Göktepe, s.31-48.

katılmak konusunda çekingen davranmaları tüm tekstil sektörü çalışanları üzerinde uygulanamaması ve yapısal eşitlik modellemesi analizi bakımından örneklem sayısının düşük kalması araştırmanın sınırlılığı olarak düşünülmektedir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise her ne kadar ankete verilen cevapların gizli tutulacağı belirtilmiş olsa da katılımcıların samimi olarak yanıt vermemiş olma ihtimalleridir.

VI. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, anket ölçekleri ile elde edilen verilerin istatistiksel analizi ve bulguları aktarılmaktadır.

A. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda ulaşılan veriler SPSS 25.0 ile ve Lisrel 8.7 ile analiz edilmiştir. Demografik özelliklerin katılımcılara göre nasıl bir dağılım gösterdiğini belirlemek için frekans ve yüzde analizi, ölçeklere ait düzeylerin saptanması için ise betimsel analizlerden ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Veri toplamak için kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesinde DFA analizleri ve ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini saptamak için Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi uygulanmıştır. Elde edilen verilerin nasıl bir dağılım gösterdiğini belirlemek için normal dağılım analizlerinden kolmogorov-smirnova analizi uygulanarak verilerin basıklık, çarpıklık değerleri ile birlikte ortalama-medyan değerlerin yakınlığı araştırılmış ve verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiği anlaşılmıştır. Verilerin dağılımlarının normal çıkmasına bağlı olarak hipotezlere ilişkin analizleri test etmek için t-testi ve tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Post-hoc testlerinden Scheffe testi kullanılarak da anova analizi sonucu anlamlı farklılığın kaynağı belirlenmiştir. Ölçekler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde pearson korelasyon analizi yapılmış olup, aracılık rolünün belirlenmesinde lisrel yardımı ile aracılık analizi yapılmıştır.

B. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

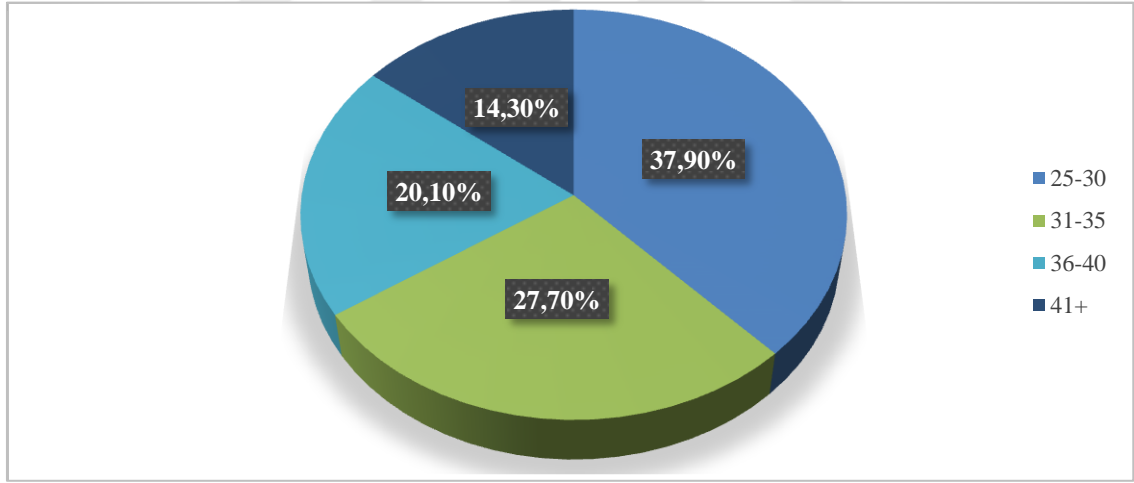
Anket formunun son bölümünde katılımcılara yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yöneticilik görevi olup

olmama durumu ve yöneticilik görevi seviyesi soruları sorularak demografik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Elde edilen veriler incelendiğinde Tablo 9’da da görüldüğü gibi katılımcıların %37,9’unun 25-30 yaş, %27,7’sinin 31-35 yaş, %20,1’inin 36-40 yaş ve %14,3’ünün ise 41 yaş ve üzerinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 9: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

Yaşınız	Sayı (n)	Yüzde (%)
25-30	85	37,9
31-35	62	27,7
36-40	45	20,1
41 yaş ve üzeri	32	14,3
Toplam	224	100,0

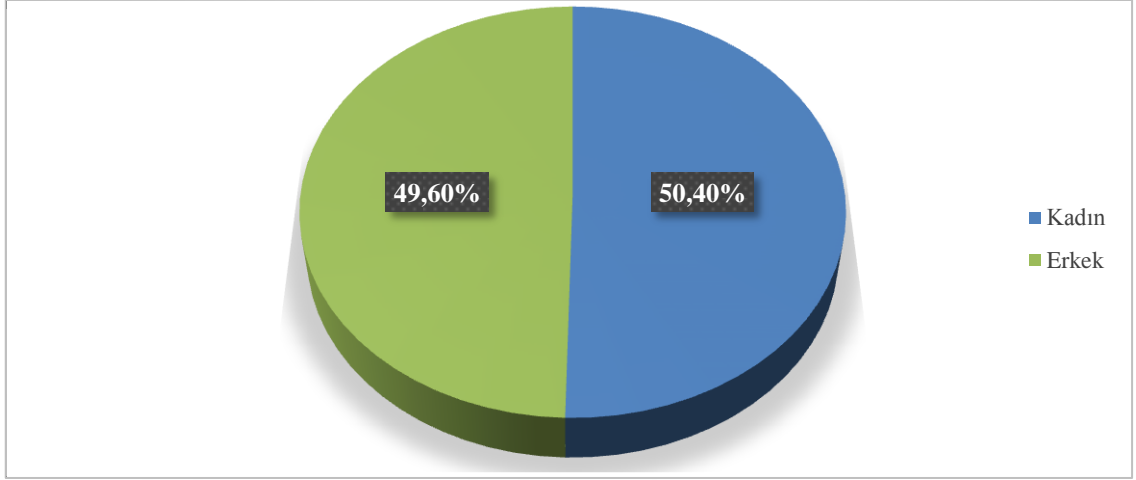


Şekil 3: Katılımcıların Yaşa göre Dağılımları

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımları Tablo 10’da bahsedildiği gibi %50,4’ünün kadın, %49,6’sının erkek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyetiniz	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	113	50,4
Erkek	111	49,6
Toplam	224	100,0

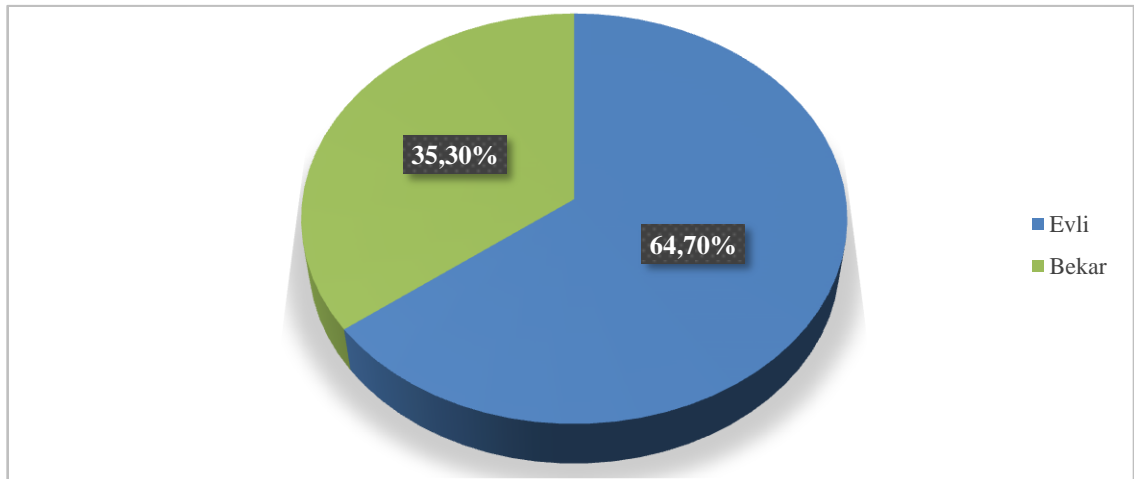


Şekil 4: Katılımcıların Cinsiyete göre Dağılımları

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı, Tablo 11’de görüldüğü gibi %64,7’sinin evli, %35,3’ü bekar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şekil 5’ten de görüldüğü üzere evli çalışanlar (%64,7) daha fazladır.

Tablo 11: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durumunuz	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evli	145	64,7
Bekâr	79	35,3
Toplam	224	100,0

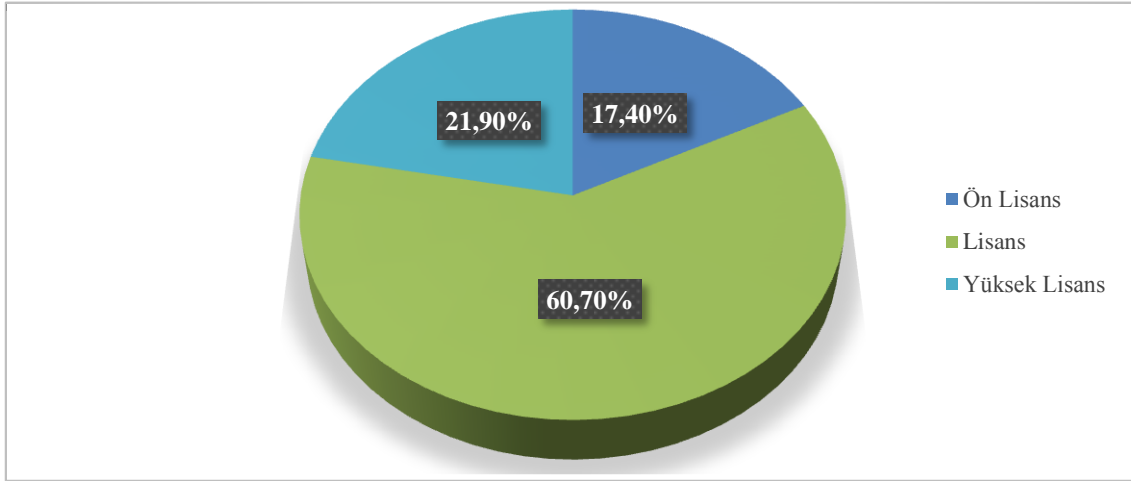


Şekil 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların öğrenim durum değişkenine göre dağılımı, Tablo 12’de görüldüğü gibi %17,4’ü önlisans, %60,7’si lisans ve %21,9’u yüksek lisans / doktora olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumunuz	Sayı (n)	Yüzde (%)
Ön Lisans	39	17,4
Lisans	136	60,7
Yüksek Lisans / Doktora	49	21,9
Toplam	224	100,0

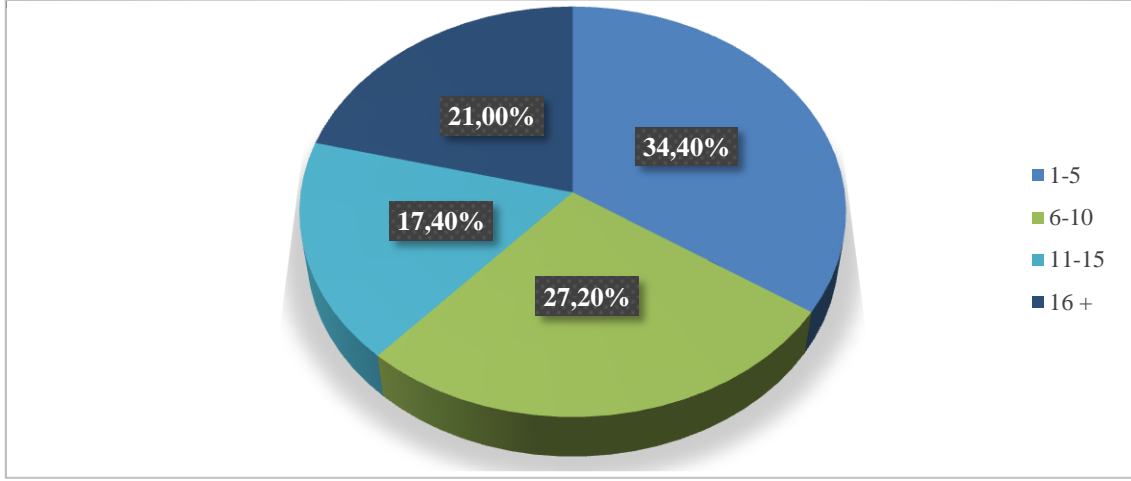


Şekil 6: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Katılımcıların toplam çalışma süresi değişkenine göre dağılımı Tablo 13’te görüldüğü gibi %34,4’ünün toplam çalışma süresinin 1-5 yıl olduğu, %27,2’sinin 6-10 yıl, %17,4’ünün 11-15 yıl ve %21’inin ise 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Toplam Çalışma Süresiniz (Yıl)	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 - 5	77	34,4
6-10	61	27,2
11-15	39	17,4
16 +	47	21,0
Toplam	224	100,0

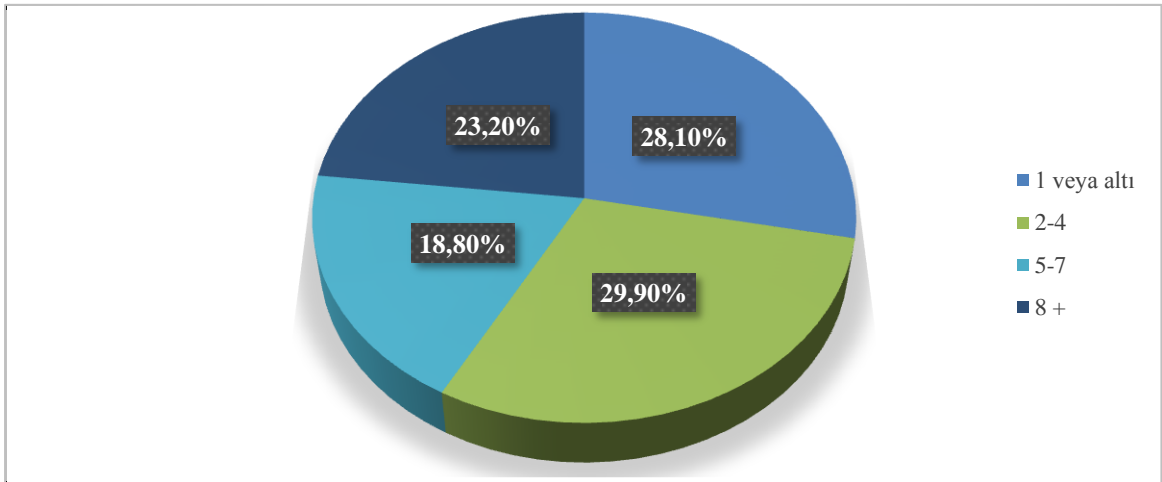


Şekil 7: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Katılımcıların kurumda çalışma süresi değişkenine göre dağılımı Tablo 14’de görüldüğü gibi %28,1’inin şuan ki kurumda 1 yıl ve altında çalıştıkları, %29,9’unun 2-4 yıl, %18,8’inin 5-7 yıl ve %23,2’sinin ise 8 yıl ve üzerinde aynı kurumda çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 veya altı	63	28,1
2-4	67	29,9
5-7	42	18,8
8 +	52	23,2
Toplam	224	100,0

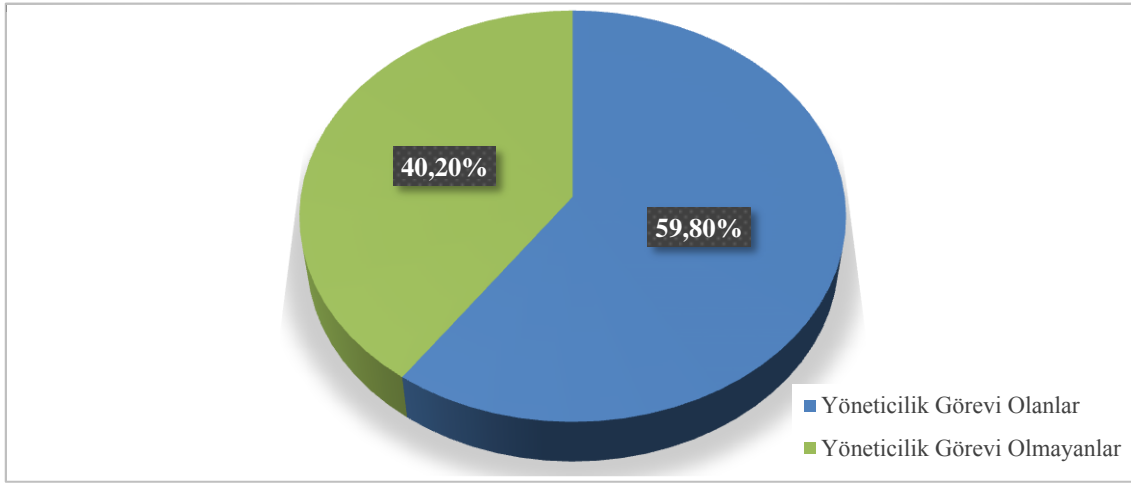


Şekil 8: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Katılımcıların yöneticilik görevi olup olmama durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 15’de görüldüğü gibi %59,8’inin yöneticilik görevi yokken %40,2’sinin yöneticilik görevi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları

Yöneticilik görevi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yöneticilik görevi olmayanlar	134	59,8
Yöneticilik görevi olanlar	90	40,2
Toplam	224	100,0

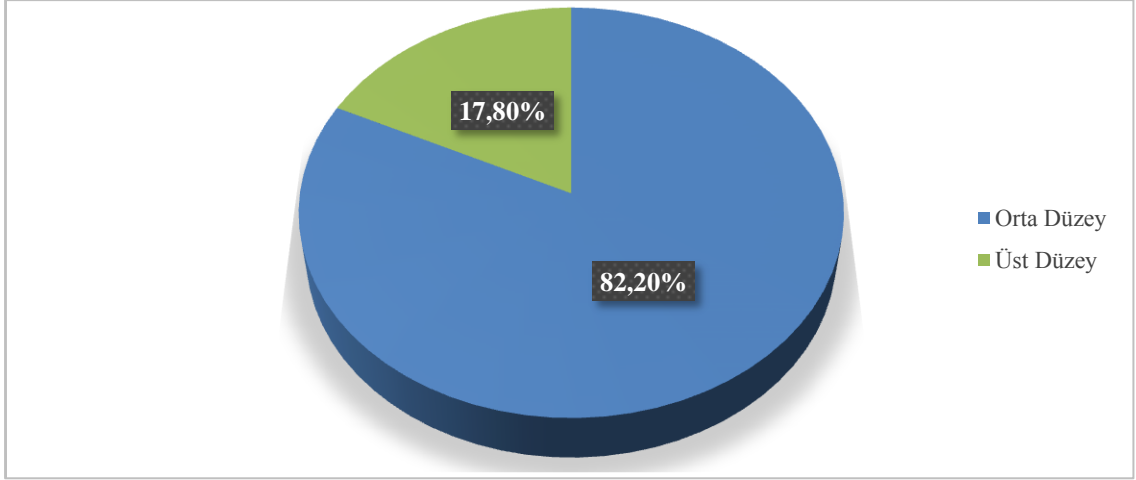


Şekil 9: Katılımcıların Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları

Katılımcıların yöneticilik görev seviyesi değişkenine göre dağılımı Tablo 16’da görüldüğü gibi yöneticilik görevi olanların %82,2’sinin orta düzey yöneticilik yaptığı belirlenirken %17,8’inin üst düzey yöneticilik yaptıkları belirlenmiştir. Şekil 10’dan da anlaşılacağı üzere orta düzey yönetici olan çalışanların (%82,2) fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Katılımcıların Yöneticilik Görev Seviyesine Göre Dağılımları

Yöneticilik Görev Seviyesi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Orta Düzey	74	82,2
Üst Düzey	16	17,8
Toplam	90	100,0



Şekil 10: Katılımcıların Yöneticilik Görev Seviyesine Göre Dağılımları

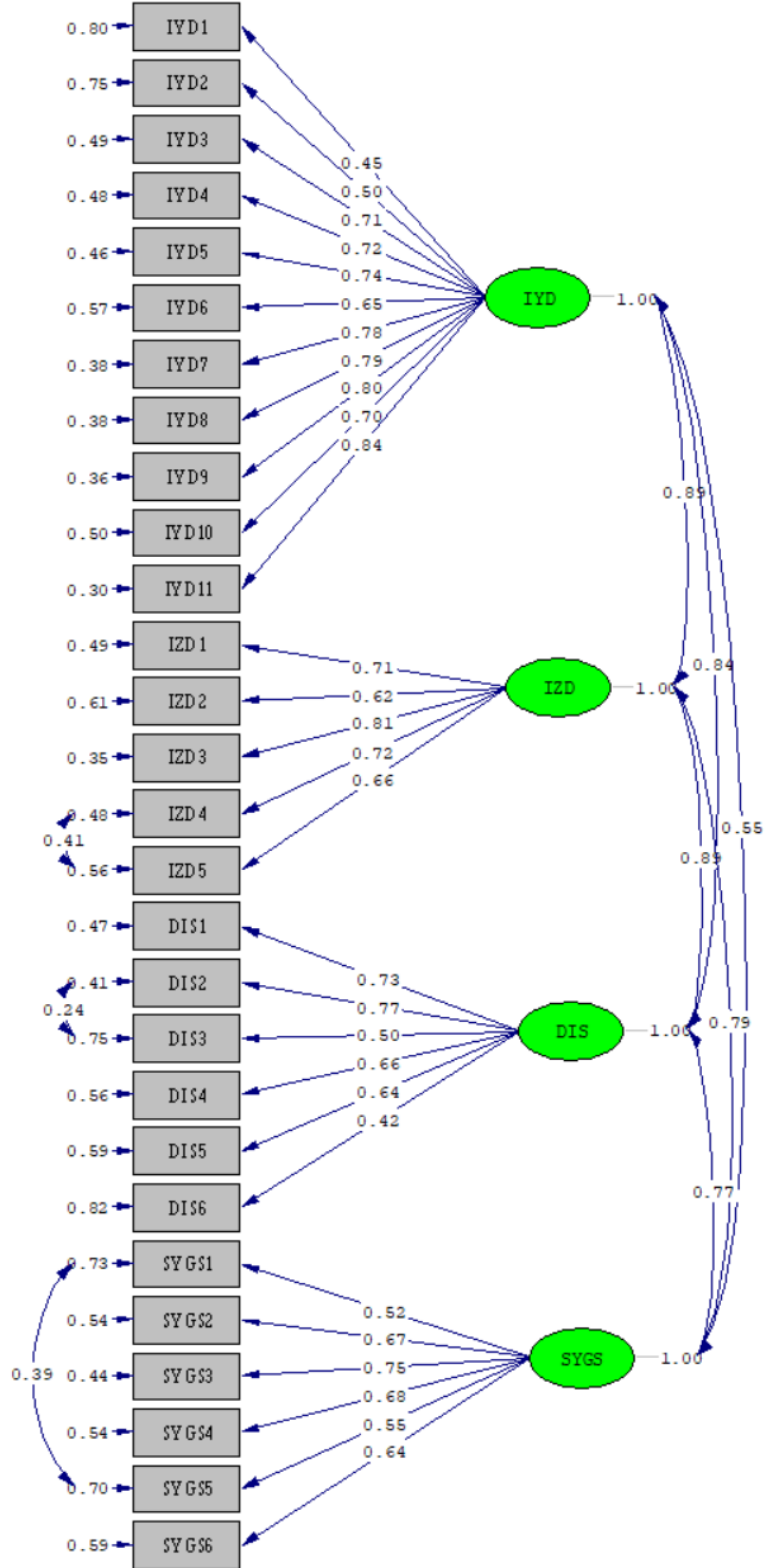
C. İşyerinde Psikolojik Taciz, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Yönetici Desteğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

1. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği:

İş yerinde psikolojik taciz ölçeği Haziran 2009 yılında Prof. Dr. Pınar Tınaz ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup, bu çalışmada geliştirilen ölçek için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 28 maddeden oluşan dört faktörlü “İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği” geliştirilmiştir (KMO katsayısı = 0,950, Barlett testi $\chi^2(378) = 10523,337$, $P(\text{sigma}) = 0.000$). Güvenirlik analizi neticesi, iç tutarlılık katsayısının yüksek olduğunu göstermiştir ($\alpha = 0,933$).

Ölçeğin geçerlilik güvenirligi yapıldığından uygulanan örnekleme uygunluğunun tespiti için bu çalışma için güvenilirlik düzeylerinin yeniden verilmesinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yeniden yapılmıştır.

Aşağıda iş yerinde psikolojik taciz ölçeğinin DFA analizi sonuçları ve DFA modeli sonucuna ait pathdiagramı verilmiştir.



Chi-Square=1001.40, df=341, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

Şekil 11: İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeğine Ait DFA modeli

Şekil 11 incelendiğinde 4 faktörlü yapıdan oluşan İPT ölçeğinin standardize edilmiş yük değerleri görülmektedir. DFA modeli sonucu tüm maddeler için standardize edilen faktör yük değerleri ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri ise $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,58'den büyük olduğu belirlenmiştir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri 0,42– 0,84 arasında farklılık göstermektedir. Söz konusu değerlerin kabul edilebilir faktör yükü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler (R^2) 0,18– 0,71 arasında değişmektedir. Bu bağlamda da R^2 değerinin de kabul edilebilir bağlamda olduğu ifade edilebilir (Kline 2009).

Path diyagramı incelendiğinde, modifikasyon öncesi X^2/df , RMSEA değerlerinin istenilen ölçütün biraz üzerinde olduğu belirlendiğinden modelin istenilen uyumda çıkması için modifikasyon yapıldığı (SYGS5-SYGS1, DIS3-DIS2, IZD5-IZD4) ve yapılan modifikasyon sonucu modelin uyum iyiliği değerlerinin daha iyi seviyeye çıktığı görülmektedir.

Schermelleh-Engel & Moosbrugger göre kabul edilebilir ve mükemmel uyum kriterleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 17: Uyum İndeksi Kriterlerine Ait Değerler.

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

DFA sonucu ulaşılan uyum indeksi kriterleri kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 18: İş Yerinde Psikolojik Taciz Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Modifikasyon	X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Öncesi	5,24	0,000	0,121	0,91	0,68	0,62	0,91	0,89	0,130	0,110
Sonrası	2,94	0,000	0,072	0,93	0,91	0,90	0,93	0,91	0,080	0,086

Bir modelin tümü ile kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. DFA sonucu ulaşılan uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir. En önemli uyum indeksi değeri olan X²/df değerinin 2,94 ile mükemmel uyum aralığına ve RMSEA değerinin 0,072 ile kabul edilebilir uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir.

Tablo 19: İş Yerinde Psikolojik Taciz Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Düzeyleri

Ölçek/Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İşe Yönelik Davranışlar	0,908	11
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	0,822	5
Dışlayan Davranışlar	0,796	6
Sözlü Yazılı ve Görsel Saldırıları	0,795	6
Genel Ölçek	0,941	28

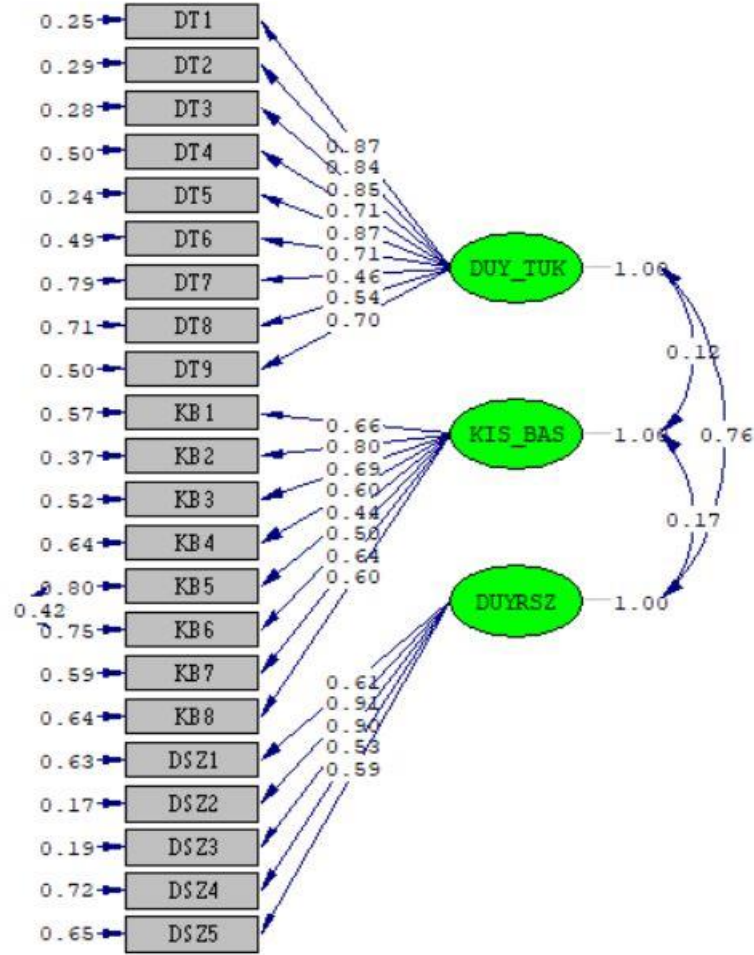
İş yerinde psikolojik taciz ve boyutlarına ait bu çalışma için güvenilirlik düzeyleri hesaplandığında ölçeğin ve boyutlarının güvenilirlik seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha>0,70).

2. Tükenmişlik Ölçeği:

Tükenmişlik ölçeği 2017 yılında Zeynep Karakoyun'a ait "örgütsel güven ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki ve bir araştırma" adlı yüksek lisans tezinden alınmış olup, açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçekte güvenilirlik analizinde Cronbach' s Alpha= 0,78 olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin geçerlilik güvenilirliği yapıldığından uygulanan örnekleme uygunluğunun tespiti için bu çalışma için güvenilirlik düzeylerinin yeniden verilmesinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yeniden yapılmıştır.

Ölçeğe ait DFA analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. Aşağıda tükenmişlik ölçeğinin DFA modeli sonucuna ait pathdiagramı verilmiştir.



Chi-Square=583.90, df=205, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

Şekil 12: Tükenmişlik Ölçeğine Ait DFA Modeli

Şekil 12 incelendiğinde 3 faktörlü yapıdan oluşan tükenmişlik ölçeğinin standardize edilmiş yük değerleri görülmektedir. DFA modeli sonucu tüm maddeler için standardize edilen faktör yük değerleri ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri ise $p < .01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,58'den büyük olduğu belirlenmiştir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri 0,44– 0,91 arasında farklılık göstermektedir. Söz konusu değerlerin kabul edilebilir faktör yükü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler (R^2) 0,19– 0,83 arasında değişmektedir. Bu

bağlamda da R^2 değerinin de kabul edilebilir bağlamda olduğu ifade edilebilir (Kline 2009).

Path diyagramı incelendiğinde, modifikasyon öncesi X^2/df , RMSEA değerlerinin istenilen ölçütün biraz üzerinde olduğu belirlendiğinden modelin istenilen uyumda çıkması için modifikasyon yapıldığı (KB6-KB5) ve yapılan modifikasyon sonucu modelin uyum iyiliği değerlerinin daha iyi seviyeye çıktığı görülmektedir.

Tablo 20: Tükenmişlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Modifikasyon	X^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Öncesi	3,25	0,000	0,110	0,93	0,79	0,74	0,92	0,90	0,150	0,100
Sonrası	2,85	0,000	0,071	0,94	0,91	0,76	0,93	0,91	0,064	0,082

Bir modelin tümü ile kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. DFA sonucu ulaşılan uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir. En önemli uyum indeksi değeri olan X^2/df değerinin 2,85 ile mükemmel uyum aralığına ve RMSEA değerinin 0,071 ile kabul edilebilir uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir.

Tablo 21: Tükenmişlik Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Düzeyleri

Ölçek/Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Duygusal Tükenme	0,909	9
Kişisel Başarı	0,839	8
Duyarsızlaşma	0,832	5
Genel Ölçek	0,890	22

Tükenmişlik ve boyutlarına ait bu çalışma için güvenirlik düzeyleri hesaplandığında ölçeğin ve boyutlarının güvenirlik seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha>0,70).

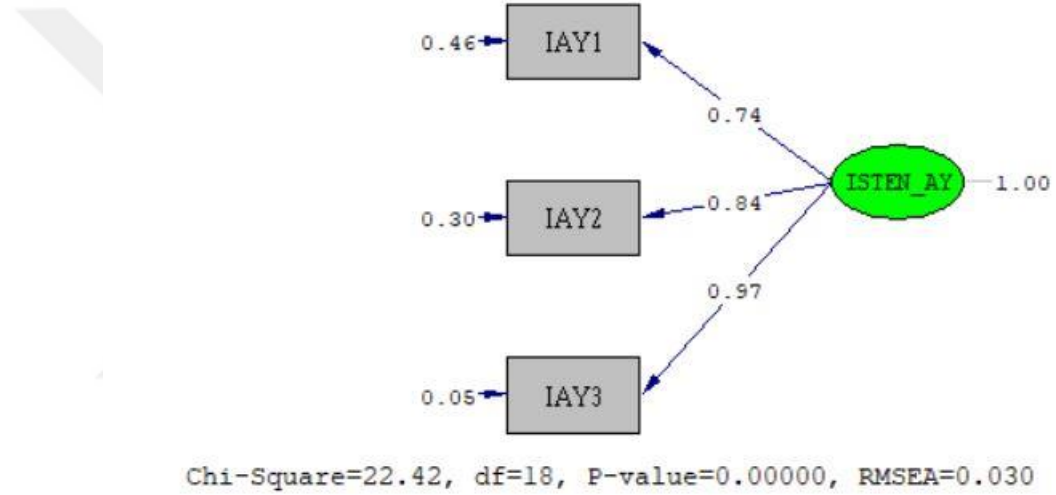
3. İşte Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten Ayrılma niyeti ölçeği 2013 yılında Prof. Dr. Edip Örucü tarafından yayınlanan “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika

Cumhuriyetinde Bir Uygulama” makaleden alınmış olup, açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Ölçeğin geçerlilik güvenilirliği yapıldığından uygulanan örnekleme uygunluğunun tespiti için bu çalışma için güvenilirlik düzeylerinin yeniden verilmesinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yeniden yapılmıştır.

Ölçeğe ait DFA analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. Aşağıda işten ayrılma niyeti ölçeğinin DFA modeli sonucuna ait pathdiagramı verilmiştir.



Şekil 13: : İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait DFA modeli

Şekil 13 incelendiğinde 1 faktörlü yapıdan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin standardize edilmiş yük değerleri görülmektedir. DFA modeli sonucu tüm maddeler için standardize edilen faktör yük değerleri ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri ise $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,58’den büyük olduğu belirlenmiştir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri 0,74– 0,97 arasında farklılık göstermektedir. Söz konusu değerlerin kabul edilebilir faktör yükü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler (R^2) 0,55– 0,97 arasında değişmektedir. Bu bağlamda da R^2 değerinin de kabul edilebilir bağlamda olduğu ifade edilebilir (Kline 2009).

Path diyagramı incelendiğinde, modelin X^2/df , RMSEA değerlerinin istenilen ölçette olduğundan modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 22: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1,24	0,000	0,030	0,98	0,98	0,96	0,97	0,97	0,020	0,023

Bir modelin tümü ile kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. DFA sonucu ulaşılan uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir. En önemli uyum indeksi değeri olan X^2/df değerinin 1,24 ile mükemmel uyum aralığına ve RMSEA değerinin 0,030 ile mükemmel uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir.

Tablo 23: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Düzeyleri

Ölçek/Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Genel Ölçek	0,884	3

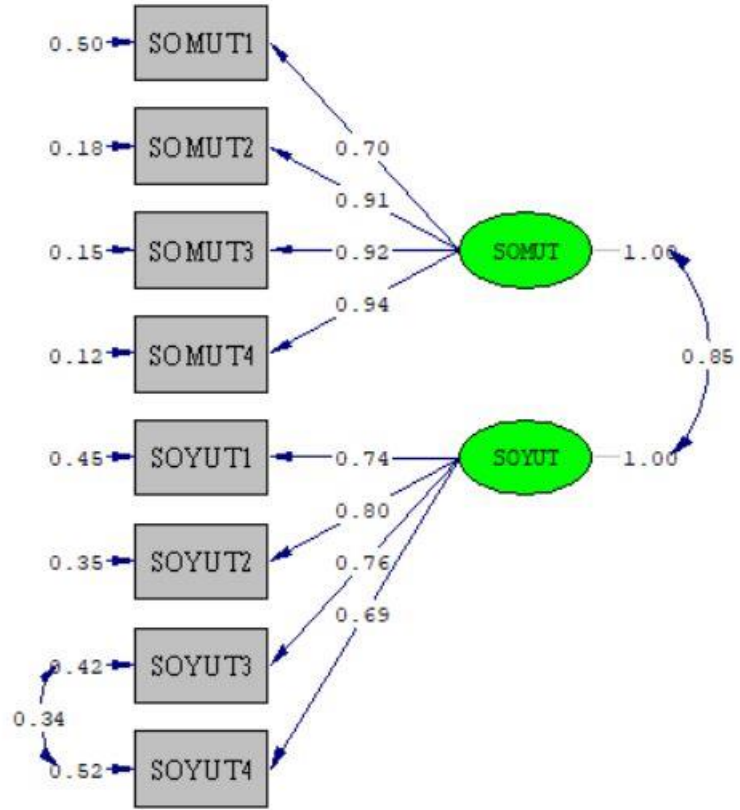
İşten ayrılma niyetine ait bu çalışma için güvenirlilik düzeyleri hesaplandığında ölçeğin ve güvenirlilik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha>0,70).

4. Yönetici Desteği Ölçeği

Yöneticilik desteği ölçeği 2017 yılında Esra Aydın Göktepe tarafından "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği" adlı makaleden alınmış olup, açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlilik analizi yapılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik güvenirliliği yapıldığından uygulanan örnekleme uygunluğunun tespiti için bu çalışma için güvenirlilik düzeylerinin yeniden verilmesinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yeniden yapılmıştır.

Ölçeğe ait DFA analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. Aşağıda yönetici desteği ölçeğinin DFA modeli sonucuna ait pathdiagramı verilmiştir.



Chi-Square=68.70, df=18, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

Şekil 14: Yönetici Desteği Ölçeğine Ait DFA modeli

Şekil 14 incelendiğinde 2 faktörlü yapıdan oluşan yönetici desteği ölçeğinin standardize edilmiş yük değerleri görülmektedir. DFA modeli sonucu tüm maddeler için standardize edilen faktör yük değerleri ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri ise $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,58'den büyük olduğu belirlenmiştir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri 0,69 – 0,94 arasında farklılık göstermektedir. Söz konusu değerlerin kabul edilebilir faktör yükü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler (R^2) 0,48– 0,88 arasında değişmektedir. Bu bağlamda da R^2 değerinin de kabul edilebilir bağlamda olduğu ifade edilebilir (Kline 2009).

Path diyagramı incelendiğinde, modifikasyon öncesi X^2/df , RMSEA değerlerinin istenilen ölçütün biraz üzerinde olduğu belirlendiğinden modelin istenilen

uyumda çıkması için modifikasyon yapıldığı (SOYUT4-SOYUT3) ve yapılan modifikasyon sonucu modelin uyum iyiliği değerlerinin daha iyi seviyeye çıktığı görülmektedir.

Tablo 24: Yönetici Desteği Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Modifikasyon	X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Öncesi	9,40	0,000	0,182	0,95	0,85	0,71	0,92	0,94	0,150	0,088
Sonrası	3,82	0,000	0,062	0,98	0,93	0,92	0,97	0,97	0,060	0,035

Bir modelin tümü ile kabul edilebilir olması raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmasına bağlıdır. DFA sonucu ulaşılan uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir. En önemli uyum indeksi değeri olan X²/df değerinin 3,82 ile kabul edilebilir uyum aralığına ve RMSEA değerinin 0,062 ile kabul edilebilir uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir.

Tablo 25: Yönetici Desteği Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Düzeyleri

Ölçek/Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Soyut Yönetici Desteği	0,862	4
Somut Yönetici Desteği	0,922	4
Genel Ölçek	0,928	8

Yönetici desteği ve boyutlarına ait bu çalışma için güvenirlilik düzeyleri hesaplandığında ölçeğin ve boyutlarının güvenirlilik seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha>0,70).

Araştırmanın bu bölümde katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin, betimsel istatistikleri, demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 26: İşyerinde Psikolojik Taciz Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
İşe Yönelik Davranışlar	0,141	224	0,000	2,06	1,86	1,13	0,77
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	0,257	224	0,000	1,47	1,20	0,16	0,32
Dışlayan Davranışlar	0,239	224	0,000	1,47	1,17	0,16	0,32
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	0,308	224	0,000	1,25	1,00	0,16	0,32
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	0,172	224	0,000	1,65	1,46	0,16	0,32

Tablo 26’da Normallik Testi sonucunda elde edilen aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları değerlendirilmiştir. Aritmetik ortalama ile medyanın eşit veya yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 sınırları içinde yer alması verilerin dağılımının normallikten kaynaklandığını göstermektedir. (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 27: İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Betimsel Bulgular

Ölçek	\bar{x}	ss
İşe Yönelik Davranışlar	2,06	0,87
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	1,47	0,72
Dışlayan Davranışlar	1,47	0,65
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	1,25	0,49
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	1,65	0,62

Tablo 27’de İPT düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların iş yerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeylerinin düşük seviyede ($\bar{x}= 1,65$) olduğu belirlenmiştir. En düşük seviyede maruz kaldıkları psikolojik taciz boyutunun 1,25 ortalama ile sözlü, yazılı, görsel saldırı olduğu belirlenirken en fazla maruz kaldıkları psikolojik taciz boyutunun ise 2,06 ortalama ile iş yönelik davranışlar olduğu belirlenmiştir.

D. Anlamlılık Analizi

İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın birinci hipotezi olan “Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır” hipotezine ait bulgular sunulmuştur.

Tablo 28: İş yerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
İşe Yönelik Davranışlar	Kadın	113	2,04	0,85	-0,260	222	0,795
	Erkek	111	2,07	0,90			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	Kadın	113	1,50	0,78	0,502	222	0,616
	Erkek	111	1,45	0,66			
Dışlayan Davranışlar	Kadın	113	1,45	0,63	-0,506	222	0,613
	Erkek	111	1,49	0,68			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Kadın	113	1,24	0,52	-0,021	222	0,983
	Erkek	111	1,25	0,45			
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Kadın	113	1,65	0,63	-0,155	222	0,877
	Erkek	111	1,66	0,62			

Tablo 28’de katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. T-testi sonucunda; İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p>0.05$).

Tablo 29: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	sd	p																																												
İşe Yönelik Davranışlar	Evli	145	2,05	0,92	-0,189	222	0,851																																												
	Bekâr	79	2,07	0,78				İtibarı Zedeleyen Davranışlar	Evli	145	1,45	0,77	-0,620	222	0,536	Bekâr	79	1,51	0,63	Dışlayan Davranışlar	Evli	145	1,46	0,68	-0,315	222	0,753	Bekâr	79	1,49	0,59	Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Evli	145	1,20	0,41	-1,947	222	0,053	Bekâr	79	1,33	0,60	İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Evli	145	1,63	0,66	-0,626	222	0,532
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	Evli	145	1,45	0,77	-0,620	222	0,536																																												
	Bekâr	79	1,51	0,63				Dışlayan Davranışlar	Evli	145	1,46	0,68	-0,315	222	0,753	Bekâr	79	1,49	0,59	Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Evli	145	1,20	0,41	-1,947	222	0,053	Bekâr	79	1,33	0,60	İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Evli	145	1,63	0,66	-0,626	222	0,532	Bekâr	79	1,69	0,57								
Dışlayan Davranışlar	Evli	145	1,46	0,68	-0,315	222	0,753																																												
	Bekâr	79	1,49	0,59				Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Evli	145	1,20	0,41	-1,947	222	0,053	Bekâr	79	1,33	0,60	İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Evli	145	1,63	0,66	-0,626	222	0,532	Bekâr	79	1,69	0,57																				
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Evli	145	1,20	0,41	-1,947	222	0,053																																												
	Bekâr	79	1,33	0,60				İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Evli	145	1,63	0,66	-0,626	222	0,532	Bekâr	79	1,69	0,57																																
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Evli	145	1,63	0,66	-0,626	222	0,532																																												
	Bekâr	79	1,69	0,57																																															

Tablo 29’da katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. T-testi sonucunda; İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p>0.05$).

Tablo 30: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Yöneticilik Görevleri Olup Olmama Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Yöneticilik Görevi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
İşe Yönelik Davranışlar	Hayır	134	2,02	0,85	-0,797	222	0,426
	Evet	90	2,11	0,90			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	Hayır	134	1,43	0,66	-1,207	222	0,229
	Evet	90	1,54	0,81			
Dışlayan Davranışlar	Hayır	134	1,39	0,57	-2,249	222	0,025*
	Evet	90	1,59	0,74			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Hayır	134	1,18	0,37	-2,412	222	0,017*
	Evet	90	1,34	0,62			
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Hayır	134	1,60	0,57	-1,589	222	0,114
	Evet	90	1,73	0,70			

*p<0.05

Tablo 30’da katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yöneticilik görevinin olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. T-testi sonucunda; İPT boyutlarından dışlanan davranışlara maruz kalma düzeylerinin yöneticilik görevinin olup olmamasına göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farkın olduğu (**t= -2,249; sd=222; p=0,026; p<0.05**) yönetici görevi olanların ($\bar{x}= 1,59$) dışlayan davranışlara maruz kalma düzeylerinin yönetici görevi olmayanlara ($\bar{x}= 1,39$) göre daha fazla olduğu saptanmıştır. İşyerinde psikolojik taciz boyutlarından Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırlara maruz kalma düzeylerinin yöneticilik görevinin olup olmamasına göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farkın olduğu (**t= -2,412; sd=222; p=0,017; p<0.05**) yönetici görevi olanların ($\bar{x}= 1,34$) Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırlara maruz kalma düzeylerinin yönetici görevi olmayanlara ($\bar{x}= 1,18$) göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Tablo 31: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Ölçekler	Yöneticilik Düzeyi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
İşe Yönelik Davranışlar	Orta Düzey	74	2,12	0,91	0,141	88	0,888
	Üst Düzey	16	2,09	0,89			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	Orta Düzey	74	1,53	0,76	-0,370	88	0,712
	Üst Düzey	16	1,61	1,01			
Dışlayan Davranışlar	Orta Düzey	74	1,60	0,76	0,331	88	0,741
	Üst Düzey	16	1,53	0,64			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Orta Düzey	74	1,32	0,64	-0,542	88	0,589
	Üst Düzey	16	1,42	0,53			
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Orta Düzey	74	1,73	0,70	-0,032	88	0,974
	Üst Düzey	16	1,74	0,69			

Tablo 31’de katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yöneticilik düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. T-testi sonucunda; İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yöneticilik düzeyine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p>0.05$).

Tablo 32: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	yaş	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
İşe Yönelik Davranışlar	25-30	85	2,05	0,83	3	0,086	0,967
	31-35	62	2,08	0,82			
	36-40	45	2,01	0,85			
	41 yaş veya üzeri	32	2,10	1,09			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	25-30	85	1,46	0,64	3	0,435	0,728
	31-35	62	1,56	0,85			
	36-40	45	1,41	0,75			
	41 yaş veya üzeri	32	1,44	0,65			
Dışlayan Davranışlar	25-30	85	1,36	0,44	3	1,441	0,232
	31-35	62	1,56	0,80			
	36-40	45	1,55	0,73			
	41 yaş veya üzeri	32	1,44	0,68			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	25-30	85	1,24	0,46	3	0,955	0,415
	31-35	62	1,33	0,64			
	36-40	45	1,19	0,36			
	41 yaş veya üzeri	32	1,18	0,34			
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	25-30	85	1,62	0,56	3	0,294	0,830
	31-35	62	1,72	0,67			
	36-40	45	1,63	0,63			
	41 yaş veya üzeri	32	1,64	0,71			

Tablo 32’de katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını öğrenmek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Test sonucunda; İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yaş gruplarına göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p>0.05$).

Tablo 33: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
İşe Yönelik Davranışlar	Ön Lisans	39	2,07	0,86	2	1,127	0,326
	Lisans	136	2,11	0,91			
	Yüksek Lisans/Doktora	49	1,90	0,74			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	Ön Lisans	39	1,49	0,73	2	1,818	0,165
	Lisans	136	1,53	0,78			
	Yüksek Lisans/Doktora	49	1,30	0,54			
Dışlayan Davranışlar	Ön Lisans	39	1,54	0,72	2	2,628	0,074
	Lisans	136	1,52	0,71			
	Yüksek Lisans/Doktora	49	1,28	0,35			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Ön Lisans	39	1,31	0,58	2	1,98	0,141
	Lisans	136	1,27	0,52			
	Yüksek Lisans/Doktora	49	1,13	0,24			
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Ön Lisans	39	1,69	0,66	2	2,072	0,128
	Lisans	136	1,70	0,67			
	Yüksek Lisans/Doktora	49	1,49	0,43			

Tablo 33'te katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin eğitim grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlemek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Test sonucunda; İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin eğitim grupları değişkenine göre istatistiksel bağlamda farkın anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p>0.05$).

Tablo 34: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
İşe Yönelik Davranışlar	1-5	77	2,12	0,93	3	0,343	0,794
	6-10	61	2,06	0,82			
	11-15	39	1,94	0,70			
	16 +	47	2,06	0,96			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	1-5	77	1,53	0,73	3	0,553	0,647
	6-10	61	1,48	0,80			
	11-15	39	1,35	0,53			
	16 +	47	1,47	0,77			
Dışlayan Davranışlar	1-5	77	1,45	0,58	3	0,498	0,684
	6-10	61	1,47	0,69			
	11-15	39	1,39	0,52			
	16 +	47	1,56	0,80			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	1-5	77	1,29	0,49	3	0,362	0,781
	6-10	61	1,21	0,53			
	11-15	39	1,23	0,46			
	16 +	47	1,23	0,47			
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	1-5	77	1,69	0,62	3	0,370	0,775
	6-10	61	1,65	0,63			
	11-15	39	1,57	0,50			
	16 +	47	1,67	0,72			

Tablo 34’te katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin toplam çalışma süresinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Test sonucunda; İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin toplam çalışma sürelerine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p>0.05$).

Tablo 35: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Kurumda Çalışma Süresi	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
İşe Yönelik Davranışlar	1 yıl veya altı	63	2,08	0,95	3	2,428	0,066
	2-4 yıl	67	2,26	0,88			
	5-7 yıl	42	1,84	0,60			
	8 yıl veya üzeri	52	1,95	0,90			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	1 yıl veya altı	63	1,55	0,78	3	1,658	0,177
	2-4 yıl	67	1,57	0,72			
	5-7 yıl	42	1,29	0,48			
	8 yıl veya üzeri	52	1,41	0,81			
Dışlayan Davranışlar	1 yıl veya altı	63	1,53	0,72	3	1,157	0,327
	2-4 yıl	67	1,53	0,65			
	5-7 yıl	42	1,34	0,56			
	8 yıl veya üzeri	52	1,41	0,64			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	1 yıl veya altı	63	1,33	0,54	3	2,440	0,065
	2-4 yıl	67	1,31	0,59			
	5-7 yıl	42	1,13	0,34			
	8 yıl veya üzeri	52	1,15	0,35			
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	1 yıl veya altı	63	1,71	0,67	3	2,470	0,063
	2-4 yıl	67	1,78	0,65			
	5-7 yıl	42	1,48	0,45			
	8 yıl veya üzeri	52	1,57	0,64			

Tablo 35’de katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Test sonucunda; İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel bağlamda farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Katılımcıların işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma düzeylerinin sosyo-demografik değişkenler bakımından incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir: İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma düzeylerinde yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yöneticilik düzeyleri değişkenlerine göre bir farklılık bulunmadığından “ H_0 : Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur.” kabul edilirken; yöneticilik görevi olup olmama durumu değişkene göre ise bir farklılık bulunduğundan “ H_1 :

Katılımcıların IPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın hipotezlerinden “Hipotez 1” kısmen desteklenmektedir.

Tükenmişlik Düzeyine Ait Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümde katılımcıların tükenmişlik düzeylerine yönelik, betimsel istatistikleri, demografik özellikler anlamında farklılıklarının belirlenmesine ait bulgular aktarılmıştır.

Tablo 36: Tükenmişlik Verilerinin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal tükenme	0,068	224	0,013	2,54	2,44	0,39	-0,50
Kişisel başarı	0,104	224	0,000	3,51	3,63	-0,67	0,32
Duyarsızlaşma	0,113	224	0,000	2,15	2,00	0,66	-0,39
Tükenmişlik GENEL	0,049	224	0,200	2,80	2,82	-0,11	-0,08

Tablo 36’da elde edilen verilerin aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları hangi dağılımdan kaynaklandığını belirlemek amacı ile değerlendirilmiş olup, bu katsayılarının ± 2 sınırları içinde yer almasından dolayı verilerin dağılımının normallikten geldiği saptanmıştır. (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 37: Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Betimsel Bulgular

Ölçek	\bar{x}	ss
Duygusal tükenme	2,54	0,94
Kişisel başarı	3,51	0,79
Duyarsızlaşma	2,15	0,95
Tükenmişlik GENEL	2,80	0,66

Tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin düşük seviyede ($\bar{x}= 2,80$) olduğu belirlenmiştir. En düşük seviyede olan tükenmişlik boyutunun 2,15 ortalama ile duyarsızlaşma düzeyi olduğu belirlenirken en fazla tükendikleri boyutun ise 3,51 ortalama ile kişisel başarı olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın ikinci hipotezi olan “Katılımcıların tükenmişlik düzeyinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.” hipotezine ait bulgular aktarılmaktadır.

Tablo 38: Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
Duygusal tükenme	Kadın	113	2,66	1,01	2,021	222	0,044*
	Erkek	111	2,41	0,86			
Kişisel başarı	Kadın	113	3,46	0,81	-0,933	222	0,352
	Erkek	111	3,56	0,79			
Duyarsızlaşma	Kadın	113	2,16	0,99	0,190	222	0,850
	Erkek	111	2,14	0,91			
Tükenmişlik GENEL	Kadın	113	2,84	0,69	0,823	222	0,411
	Erkek	111	2,77	0,65			

*p<0.05

Tablo 38’de katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda; tükenmişlik düzeyi duygusal tükenme boyutunun cinsiyet değişkenine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olduğu (**t=2,021; sd=222; p=0,044; p<0.05**), kadın ($\bar{x}= 2,66$) olanların duygusal tükenme seviyelerinin erkeklere ($\bar{x}= 2,41$) kıyasla daha fazla olduğu saptanmıştır.

Tablo 39: Tükenmişlik Düzeyinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
Duygusal tükenme	Evli	145	2,54	0,98	-0,016	222	0,987
	Bekâr	79	2,54	0,90			
Kişisel başarı	Evli	145	3,58	0,78	1,826	222	0,069
	Bekâr	79	3,38	0,81			
Duyarsızlaşma	Evli	145	2,11	0,95	-0,957	222	0,340
	Bekâr	79	2,23	0,94			
Tükenmişlik GENEL	Evli	145	2,82	0,69	0,471	222	0,638
	Bekâr	79	2,77	0,62			

Tablo 39’da katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda; tükenmişlik düzeyinin medeni durum değişkenine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 40: Tükenmişlik Düzeyinin Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Yöneticilik Görevi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
Duygusal tükenme	Hayır	2,45	0,95	2,45	-1,760	222	0,080
	Evet	2,67	0,93	2,67			
Kişisel başarı	Hayır	3,45	0,78	3,45	-1,404	222	0,162
	Evet	3,60	0,81	3,60			
Duyarsızlaşma	Hayır	2,03	0,96	2,03	-2,269	222	0,024*
	Evet	2,32	0,91	2,32			
Tükenmişlik GENEL	Hayır	2,72	0,65	2,72	-2,38	222	0,018*
	Evet	2,93	0,67	2,93			

* $p<0.05$

Tablo 40’da tükenmişlik düzeyinin yöneticilik görevinin olup olmasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda; tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma

düzeylerinin yöneticilik görevinin olup olmasına göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farkın olduğu ($t= -2,269$; $sd=222$; $p=0,024$; $p<0.05$), yönetici görevi olanların ($\bar{x}= 2,32$) duyarsızlaşma düzeylerinin yönetici görevi olmayanlara ($\bar{x}= 2,03$) göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Genel tükenmişlik ise yöneticilik görevi olup olmama durumlarına göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olduğu ($t= -2,380$; $sd=222$; $p=0,018$; $p<0.05$), yönetici görevi olanların ($\bar{x}= 2,93$) tükenmişlik düzeyinin yönetici görevi olmayanlara ($\bar{x}= 2,72$) göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Tablo 41: Tükenmişlik Düzeyinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Yöneticilik Düzeyi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p																																
Duygusal tükenme	Orta Düzey	74	2,73	0,94	0,141	88	0,888																																
	Üst Düzey	16	2,41	0,86				Kişisel başarı	Orta Düzey	74	3,49	0,83	0,331	88	0,741	Üst Düzey	16	4,07	0,52	Duyarsızlaşma	Orta Düzey	74	2,34	0,91	-0,542	88	0,589	Üst Düzey	16	2,26	0,92	Tükenmişlik GENEL	Orta Düzey	74	2,92	0,70	-0,032	88	0,974
Kişisel başarı	Orta Düzey	74	3,49	0,83	0,331	88	0,741																																
	Üst Düzey	16	4,07	0,52				Duyarsızlaşma	Orta Düzey	74	2,34	0,91	-0,542	88	0,589	Üst Düzey	16	2,26	0,92	Tükenmişlik GENEL	Orta Düzey	74	2,92	0,70	-0,032	88	0,974	Üst Düzey	16	2,98	0,54								
Duyarsızlaşma	Orta Düzey	74	2,34	0,91	-0,542	88	0,589																																
	Üst Düzey	16	2,26	0,92				Tükenmişlik GENEL	Orta Düzey	74	2,92	0,70	-0,032	88	0,974	Üst Düzey	16	2,98	0,54																				
Tükenmişlik GENEL	Orta Düzey	74	2,92	0,70	-0,032	88	0,974																																
	Üst Düzey	16	2,98	0,54																																			

Tablo 41’de katılımcıların tükenmişlik düzeyinin yöneticilik düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda; tükenmişlik düzeyinin yöneticilik düzeyine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 42: Tükenmişlik Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
Duygusal tükenme	25-30	85	2,50	0,94	3	0,673	0,569
	31-35	62	2,68	0,88			
	36-40	45	2,50	1,03			
	41 yaş veya üzeri	32	2,42	1,01			
Kişisel başarı	25-30	85	3,51	0,81	3	0,043	0,988
	31-35	62	3,48	0,78			
	36-40	45	3,52	0,83			
	41 yaş veya üzeri	32	3,54	0,79			
Duyarsızlaşma	25-30	85	2,13	0,89	3	0,117	0,950
	31-35	62	2,20	1,00			
	36-40	45	2,10	0,96			
	41 yaş veya üzeri	32	2,18	1,00			
Tükenmişlik GENEL	25-30	85	2,79	0,65	3	0,216	0,885
	31-35	62	2,86	0,64			
	36-40	45	2,78	0,77			
	41 yaş veya üzeri	32	2,77	0,62			

Tablo 42’de katılımcıların tükenmişlik düzeyinin yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılığın var olup olmadığını anlamak için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda; tükenmişlik düzeyinin yaş grupları değişkenine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 43: Tükenmişlik Düzeyinin Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p	Scheffe
Duygusal tükenme	Ön Lisans	39	2,70	0,99	2	0,939	0,393	
	Lisans	136	2,53	0,99				
	Yüksek Lisans/Doktora	49	2,43	0,78				
Kişisel başarı	Ön Lisans	39	3,74	0,66	2	2,018	0,135	
	Lisans	136	3,46	0,81				
	Yüksek Lisans/Doktora	49	3,44	0,85				
Duyarsızlaşma	Ön Lisans	39	2,47	1,07	2	3,434	0,034*	1-3
	Lisans	136	2,13	0,95				
	Yüksek Lisans/Doktora	49	1,95	0,76				
Tükenmişlik GENEL	Ön Lisans	39	3,03	0,66	2	3,088	0,048*	1-3
	Lisans	136	2,78	0,68				
	Yüksek Lisans/Doktora	49	2,69	0,59				

* $p<0.05$; 1.Grup= Ön Lisans; 2.Grup= Lisans; 3.Grup= Yüksek Lisans/Doktora

Tablo 43'te katılımcıların tükenmişlik düzeylerde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılığın var olup olmadığını öğrenmek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda; tükenmişlik düzeylerinden duyarsızlaşma düzeylerinin eğitim grupları değişkenine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olduğu ($F=3,434$; $P= 0,034$; $p<0.05$), eğitim durumu ön lisans ($\bar{x}= 2,47$) olanların duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek lisans/doktora ($\bar{x}= 1,95$) olanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Genel tükenmişlik düzeylerinin eğitim grupları değişkenine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olduğu ($F=3,088$; $p= 0,048$; $p<0.05$), ön lisans ($\bar{x}= 3,03$) olanların tükenmişlik düzeylerinin yüksek lisans/doktora ($\bar{x}= 2,69$) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 44: Tükenmişlik Düzeyinin Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
Duygusal tükenme	1-5 yıl	77	2,53	0,96	3	1,077	0,359
	6-10 yıl	61	2,68	0,83			
	11-15 yıl	39	2,33	0,82			
	16 yıl veya üzeri	47	2,55	1,15			
Kişisel başarı	1-5 yıl	77	3,49	0,77	3	0,318	0,812
	6-10 yıl	61	3,56	0,77			
	11-15 yıl	39	3,41	0,92			
	16 yıl veya üzeri	47	3,53	0,77			
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	77	2,21	0,98	3	1,742	0,159
	6-10 yıl	61	2,13	0,87			
	11-15 yıl	39	1,87	0,90			
	16 yıl veya üzeri	47	2,31	1,00			
Tükenmişlik GENEL	1-5 yıl	77	2,81	0,65	3	1,340	0,262
	6-10 yıl	61	2,88	0,62			
	11-15 yıl	39	2,62	0,66			
	16 yıl veya üzeri	47	2,85	0,74			

Tablo 44'de katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin toplam çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılığın var olup olmadığını öğrenmek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Test sonucunda; tükenmişlik düzeylerinin toplam çalışma sürelerine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 45: Tükenmişlik Düzeyinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
Duygusal tükenme	1 yıl veya altı	63	2,59	0,97	3	0,899	0,442
	2-4	67	2,66	1,07			
	5-7	42	2,41	0,71			
	8 +	52	2,43	0,93			
Kişisel başarı	1 yıl veya altı	63	3,58	0,77	3	2,064	0,106
	2-4	67	3,31	0,77			
	5-7	42	3,56	0,66			
	8 +	52	3,63	0,93			
Duyarsızlaşma	1 yıl veya altı	63	2,30	0,99	3	1,306	0,273
	2-4	67	2,19	1,05			
	5-7	42	1,94	0,75			
	8 +	52	2,09	0,88			
Tükenmişlik GENEL	1 yıl veya altı	63	2,88	0,66	3	0,525	0,665
	2-4	67	2,79	0,73			
	5-7	42	2,72	0,53			
	8 +	52	2,79	0,69			

Tablo 45'te katılımcıların tükenmişlik düzeyinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın var olup olmadığını öğrenmek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Test sonucunda; tükenmişlik düzeyinin kurumda çalışma sürelerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin sosyo-demografik değişkenler bakımından incelenmesine yönelik sonuç şöyle ifade edilebilir: tükenmişlik düzeyinde yaş, medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yöneticilik düzeyi değişkenlerine göre bir farklılık bulunmadığından “ h_0 : katılımcıların tükenmişlik düzeyinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur.” Kabul edilirken; cinsiyet, öğrenim durumu ve yöneticilik görevi olup olmama değişkenlerine göre ise bir farklılık bulunduğundan “ h_1 : katılımcıların tükenmişlik düzeyinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın hipotezlerinden “hipotez 2” kısmen desteklenmektedir.

İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümde katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeyinin, betimsel istatistikleri ve demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine yönelik bulgular aktarılmıştır.

Tablo 46: İşten Ayrılma Niyeti Verilerinin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
İşten Ayrılma Niyeti	0,134	224	0,000	2,42	2,17	0,509	-0,850

Tablo 46’da verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek için; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları değerlendirilmiş olup, katsayılarının ± 2 sınırları içinde yer almasından dolayı verilerin dağılımının normallikten geldiği saptanmıştır. (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 47: İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Betimsel Bulgular

Ölçek	\bar{x}	ss
İşten Ayrılma Niyeti	2,42	1,21

Tablo 47’de işten ayrılma düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin düzeylerinin düşük seviyede ($\bar{x}= 2,42$) olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında, “Katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.” hipotezine ait bulgular aktarılmıştır.

Tablo 48: İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	113	2,44	1,17	0,356	222	0,722
	Erkek	111	2,39	1,26			

Tablo 48’de katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığın var olup olmadığını öğrenmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda; işten ayrılma niyeti düzeylerinden katılımcıların cinsiyet değişkenine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 49: İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	145	2,42	1,14	0,220	222	0,826
	Bekâr	79	2,39	1,33			

Tablo 49’da, yapılan analiz sonucunda işten ayrılma niyetinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel bağlamda farkının olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Tablo 50: İşten Ayrılma Niyetinin Yöneticilik Görevi Olup Olmaması Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Yöneticilik Görevi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
İşten Ayrılma Niyeti	Hayır	134	2,29	1,18	-1,821	222	0,070
	Evet	90	2,60	1,24			

Tablo 50’de, yapılan analiz sonucunda işten ayrılma niyetinin yöneticilik görevi olup olmama değişkenine göre istatistiksel bağlamda anlamlı farkının olmadığı anlaşılmıştır ($p>0.05$).

Tablo 51: İşten Ayrılma Niyetinin Yöneticilik Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Yöneticilik Düzeyi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
İşten Ayrılma Niyeti	Orta Düzey	74	2,71	1,17	1,927	88	0,057
	Üst Düzey	16	2,97	1,42			

Tablo 51’de, yapılan analizsonucunda işten ayrılma niyeti düzeylerinin yöneticilik düzeyine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 52: İşten Ayrılma Niyetinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p	Scheffe
İşten Ayrılma Niyeti	25-30	85	2,32	1,19	3	3,016	0,031*	1-4
	31-35	62	2,77	1,21				
	36-40	45	2,38	1,22				
	41 yaş veya üzeri	32	2,04	1,20				

*p<0.05; 1. Grup= 25-30; 2.grup= 31-35; 3.Grup= 36-40; 4.Grup= 41 +

Tablo 52’de, yapılan analiz sonucunda işten ayrılma niyetinin yaşa göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olduğu (**F= 3,016; p= 0,031; p<0.05**), yaşı 41 yaş ve üzerinde ($\bar{x}= 2,04$) olanların işten ayrılma niyetinin yaşı 31-35 yaş ($\bar{x}= 2,77$) göre daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 53: İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Ön Lisans	39	2,48	1,08	2	0,198	0,876
	Lisans	136	2,42	1,27			
	Yüksek Lisans/Doktora	49	2,35	1,18			

Tablo 53’de, yapılan analiz sonucunda işten ayrılma niyetinin eğitim gruplarına göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır (**p>0.05**).

Tablo 54: İşten Ayrılma Niyetinin Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 yıl	77	2,32	1,18	3	0,815	0,540
	6-10 yıl	61	2,79	1,22			
	11-15 yıl	39	2,25	1,17			
	16 yıl veya üzeri	47	2,22	1,23			

Tablo 54’te yapılan analiz sonucunda işten ayrılma niyetinin toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır (**p>0.05**).

Tablo 55: İşten Ayrılma Niyetinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Kurumda Çalışma Süresi	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
Tükenmişlik GENEL	1 yıl veya altı	63	2,46	1,36	3	0,780	0,506
	2-4 yıl	67	2,57	1,19			
	5-7 yıl	42	2,27	0,98			
	8 yıl veya üzeri	52	2,29	1,24			

Tablo 55’te yapılan analiz sonucunda işten ayrılma niyetinin kurumda çalışma süresine göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Katılımcıların işten ayrılma niyetinin sosyo-demografik değişkenler bakımından incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir: İşten ayrılma niyetinde cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yöneticilik görevi olma, yöneticilik düzeylerine göre farklılık bulunmadığından “ H_0 : Katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur.” kabul edilirken; yaş değişkeni bakımından ise bir farklılık bulunduğundan “ H_1 : Katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın hipotezlerinden “Hipotez 3” kısmen desteklenmektedir.

Yönetici Desteği Algısına Ait Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümde katılımcıların yönetici desteği algısının, betimsel istatistikleri ve demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine yönelik bulgular aktarılmıştır.

Tablo 56: Yönetici Desteği Algısı Verilerinin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Somut Destek	0,108	224	0,000	3,12	3,25	-0,26	-0,79
Soyut Destek	0,107	224	0,000	3,34	3,50	-0,41	-0,56
Yönetici Desteği Genel	0,084	224	0,001	3,23	3,38	-0,31	-0,59

Tablo 56’da verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek için; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları değerlendirilmiş olup, katsayılarının ± 2 sınırları içinde yer almasından dolayı dağılımının normallikten geldiği saptanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 57: Yönetici Desteği Algısı İlişkin Betimsel Bulgular

Ölçek	\bar{x}	s.s
Somut Destek	3,12	1,18
Soyut Destek	3,34	1,09
Yönetici Desteği Genel	3,23	1,06

Tablo 57’de yönetici desteği algısı incelendiğinde, katılımcıların yönetici desteği algısı orta seviyede ($\bar{x}= 3,23$) olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların somut yönetici desteği algısı orta seviyede ($\bar{x}= 3,12$), soyut yönetici desteği algısının ise orta seviyede ($\bar{x}= 3,34$) olduğu saptanmıştır.

Tablo 58’de “Katılımcıların yönetici desteği algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.” hipotezine bağlı sonuçlar aktarılmaktadır.

Tablo 58: Yönetici Desteği Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
Somut Destek	Kadın	113	2,93	1,15	-2,429	222	0,016*
	Erkek	111	3,31	1,18			
Soyut Destek	Kadın	113	3,19	1,07	-2,046	222	0,042*
	Erkek	111	3,49	1,09			
Genel Yönetici Desteği	Kadın	113	3,06	1,02	-2,402	222	0,017*
	Erkek	111	3,40	1,08			

Katılımcıların yönetici desteği algısının cinsiyetlerine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olduğu ($t=-2,402$; $sd= 222$; $p=0,017$; $p>0,05$), cinsiyeti erkek ($\bar{x}= 3,40$) olanların kadın ($\bar{x}= 3,06$) olanlara göre fazla olduğu saptanmıştır. Somut yönetici desteği algısında anlamlı olduğu ($t=-2,429$; $sd= 222$; $p=0,016$; $p>0,05$), cinsiyeti erkek ($\bar{x}= 3,31$) olanların kadın ($\bar{x}= 2,93$) olanlara göre fazla olduğu belirlenmiştir. Soyut yönetici desteği düzeylerinde anlamlı olduğu ($t=-2,046$; $sd= 222$; $p=0,016$; $p>0,05$), cinsiyeti erkek ($\bar{x}= 3,19$) olanların kadın ($\bar{x}= 3,19$) olanlara göre fazla olduğu saptanmıştır.

Tablo 59: Yönetici Desteği Algısının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
Somut Destek	Evli	145	3,16	1,18	0,704	222	0,482
	Bekâr	79	3,04	1,17			
Soyut Destek	Evli	145	3,36	1,13	0,423	222	0,673
	Bekâr	79	3,30	1,02			
Genel Yönetici Desteği	Evli	145	3,26	1,08	0,607	222	0,544
	Bekâr	79	3,17	1,02			

Tablo 59’da, yapılan analiz sonucunda yönetici desteği algısının medeni durumlarına göre istatistiksel bağlamda anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Tablo 60: Yönetici Desteği Algısının Yöneticilik Görevleri Olup Olmama Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Yöneticilik Görevi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
Somut Destek	Hayır	134	3,00	1,15	-1,784	222	0,076
	Evet	90	3,29	1,20			
Soyut Destek	Hayır	134	3,27	1,07	-1,152	222	0,251
	Evet	90	3,44	1,12			
Genel Yönetici Desteği	Hayır	134	3,14	1,04	-1,581	222	0,115
	Evet	90	3,36	1,08			

Tablo 60’da, yapılan analiz sonucunda yönetici desteği algısının yöneticilik görevi olup olmama durumlarına göre istatistiksel bağlamda anlamlı farklılığın olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 61: Yönetici Desteği Algısının Yöneticilik Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Yöneticilik Düzeyi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
Somut Destek	Orta	74	3,28	1,22	-0,153	88	0,879
	Üst	16	3,33	1,14			
Soyut Destek	Orta	74	3,38	1,15	-1,219	88	0,226
	Üst	16	3,75	0,92			
Genel Yönetici Desteği	Orta	74	3,33	1,11	-0,714	88	0,477
	Üst	16	3,54	0,95			

Tablo 61’de yapılan analiz sonucunda yönetici desteği algısının yöneticilik düzeyine göre istatistiksel bağlamda anlamlı farklılığın olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 62: Yönetici Desteği Algısının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
Somut Destek	25-30	85	3,17	1,20	3	2,172	0,092
	31-35	62	2,81	1,08			
	36-40	45	3,34	1,12			
	41 yaş veya üzeri	32	3,25	1,30			
Soyut Destek	25-30	85	3,40	1,03	3	0,408	0,747
	31-35	62	3,21	1,08			
	36-40	45	3,37	1,13			
	41 yaş veya üzeri	32	3,40	1,25			
Genel Yönetici Desteği	25-30	85	3,28	1,03	3	1,252	0,292
	31-35	62	3,01	1,02			
	36-40	45	3,35	1,02			
	41 yaş veya üzeri	32	3,32	1,25			

Tablo 62’de yapılan analiz sonucunda yönetici desteği algısının yaş gruplarına göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 63: Yönetici Desteği Algısının Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
Somut Destek	Ön Lisans	39	3,17	1,20	2	0,681	0,507
	Lisans	136	2,81	1,08			
	Yüksek Lisans/Doktora	49	3,25	1,30			
Soyut Destek	Ön Lisans	39	3,40	1,03	2	0,863	0,423
	Lisans	136	3,37	1,13			
	Yüksek Lisans/Doktora	49	3,40	1,25			
Genel Yönetici Desteği	Ön Lisans	39	3,28	1,03	2	0,814	0,445
	Lisans	136	3,35	1,02			
	Yüksek Lisans/Doktora	49	3,32	1,25			

Tablo 63’te yapılan analiz sonucunda yönetici desteği algısının eğitim gruplarına göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 64: Yönetici Desteği Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
Somut Destek	1-5	77	3,16	1,16	3	0,926	0,429
	6-10	61	2,98	1,19			
	11-15	39	3,00	1,18			
	16 +	47	3,32	1,18			
Soyut Destek	1-5	77	3,32	1,01	3	0,241	0,868
	6-10	61	3,37	1,14			
	11-15	39	3,22	1,11			
	16 +	47	3,41	1,17			
Genel Yönetici Desteği	1-5	77	3,24	1,00	3	0,479	0,697
	6-10	61	3,17	1,10			
	11-15	39	3,11	1,04			
	16 +	47	3,37	1,12			

Tablo 64’te yapılan analiz sonucunda yönetici desteği algısının toplam çalışma sürelerine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 65: Yönetici Desteği Algısının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	n	\bar{X}	ss	Sd	F	p
Somut Destek	1 yıl veya altı	63	3,15	1,25	3	1,058	0,368
	2-4	67	2,92	1,18			
	5-7	42	3,15	1,09			
	8 +	52	3,30	1,15			
Soyut Destek	1 yıl veya altı	63	3,40	1,20	3	0,623	0,601
	2-4	67	3,19	1,02			
	5-7	42	3,40	1,04			
	8 +	52	3,41	1,09			
Genel Yönetici Desteği	1 yıl veya altı	63	3,28	1,15	3	0,920	0,432
	2-4	67	3,05	0,99			
	5-7	42	3,27	1,00			
	8 +	52	3,36	1,07			

Tablo 65’te yapılan analiz sonucunda yönetici desteği algısının kurumda çalışma süresine göre farkının istatistiksel bağlamda anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Katılımcıların yönetici desteği algılarının sosyo-demografik değişkenler bakımından incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir: yönetici desteği algılarında yaş, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yöneticilik görevi olma ve yöneticilik düzeylerine göre farklılık bulunmadığından “H₀: Katılımcıların yönetici desteği algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur.” kabul edilirken; cinsiyet değişkeni bakımından ise bir farklılık bulunduğundan “H₁: Katılımcıların yönetici desteği algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın hipotezlerinden “Hipotez 4” kısmen desteklenmektedir.

Tablo 66’da İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında ilişkiye ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 66: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki

Değişkenler	İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	Tükenmişlik Genel	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	1	,660**	,716**	0,085	,639**
Tükenmişlik Genel		1	,868**	,531**	,818**
Duygusal Tükenme			1	0,095	,757**
Kişisel Başarı				1	0,125
Duyarsızlaşma					1

Değişkenler arasındaki ilişkinin anlaşılması amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi sonucuna göre İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik ilişkisinde pozitif ve orta seviyede bir ilişki olduğu belirlendiğinden (**p=0,000; r=0,660**) H₅ hipotezi olarak “H₁: Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları arasında ilişki vardır” kabul edilmiştir. Bu sonuç eğer İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde bir artış olursa katılımcıların tükenmişlik düzeyin de artış olacağı anlamına gelmektedir. Aynı zamanda İPT davranışlarına maruz kalma ile duygusal tükenme ilişkisinde pozitif ve yüksek kuvvetli (**p=0,000; r=0,716**), duyarsızlaşma düzeyleri ile pozitif yönlü orta kuvvetli (**p=0,000;**

$r=0,639$) bir ilişki varken kişisel başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 67’de katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 67: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	İşte Ayrılma Niyeti
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	1	,458**
İşte Ayrılma Niyeti		1

Değişkenlerin ilişkisinin araştırılması amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde pozitif ve orta seviye bir ilişki belirlenmiştir ($p=0,000$; $r=0,458$). Bu sonuç eğer İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde bir artış olursa katılımcıların işten ayrılma niyetlerinde de artış olacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 68’de katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeyleri ve yönetici desteği algısı ilişkisine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 68: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle Yönetici Desteği Algısı Arasındaki İlişki

Ölçekler	İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı			Yönetici Desteği Genel
	Somut Destek	Soyut Destek		
İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışı	1	-,428**	-,514**	-,502**
Somut Destek		1	,751**	,940**
Soyut Destek			1	,931**
Yönetici Desteği Genel				1

Değişkenlerin ilişkisinin araştırılması amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda İPT davranışlarına maruz kalma ile yönetici desteği arasında negatif ve orta seviyede bir ilişki belirlenmiştir ($p=0,000$; $r= -0,502$). Bu sonuç eğer İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde bir artış olursa katılımcıların yönetici

desteklerin azalış olacağı anlamına gelmektedir. Aynı zamanda İPT davranışlarına maruz kalma ile somut destek ilişkisinde negatif ve orta seviyede bir ilişki olduğu belirlendiğinden ($p=0,000$; $r= -0,428$) ve İPT davranışlarına maruz kalma ile soyut destek ilişkisinde negatif ve orta seviyede bir ilişki saptanmıştır ($p=0,000$; $r= -0,514$).

Tablo 69’de katılımcıların yönetici desteği algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik sonuçlar aktarılmıştır.

Tablo 69: Yönetici Desteği Algısı İle İşten Ayrılma Niyetleri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Ölçekler	İşten Ayrılma Niyeti	Somut Destek	Soyut Destek	Yönetici Desteği Genel
İşten Ayrılma Niyeti	1	-,350**	-,321**	-,359**
Somut Destek		1	,751**	,940**
Soyut Destek			1	,931**
Yönetici Desteği Genel				1

Değişkenlerin ilişkisinin araştırılması amacıyla yapılan pearson korelasyon sonucunda yönetici desteği algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde negatif ve düşük seviyede ilişki olduğu belirlendiğinden ($p=0,000$; $r= -0,359$). Bu sonuç yönetici desteği algısında bir azalma olması durumunda katılımcıları işten ayrılma niyeti düzeylerinde artış olacağı anlamına gelmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti ile somut destek ilişkisinde negatif ve düşük seviyede bir ilişki ($p=0,000$; $r= -0,350$) ve işten ayrılma niyeti ile soyut destek ilişkisinde negatif ve düşük seviyede bir ilişki saptanmıştır ($p=0,000$; $r= -0,321$).

Tablo 70’de katılımcıların yönetici desteği algısı ile tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları arasında ilişkiye ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 70: Yönetici Desteği Algısı İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki

Değişkenler	Yönetici Desteği	Tükenmişlik Genel	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
Yönetici Desteği	1	-,395**	-,496**	0,074	-,431**
Tükenmişlik Genel		1	,868**	,531**	,818**
Duygusal Tükenme			1	0,095	,757**
Kişisel Başarı				1	0,125
Duyarsızlaşma					1

Değişkenlerin ilişkisinin araştırılması amacıyla yapılan pearson korelasyon sonucunda yönetici desteği algısı ve tükenmişlik düzeyi ilişkisinde negatif ve düşük seviyede ilişki olduğu belirlenmiştir ($p=0,000$; $r= -0,395$). Bu sonuç eğer yönetici desteği algısında bir artış olursa katılımcıların tükenmişlik düzeyinde azalış olacağı anlamına gelmektedir. Aynı zamanda yönetici desteği algısı ile duygusal tükenme düzeyi arasında negatif yönlü orta kuvvetli ($p=0,000$; $r= -0,496$), duyarsızlaşma düzeyleri ile negatif yönlü orta kuvvetli ($p=0,000$; $r= -0,431$) bir ilişki varken kişisel başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

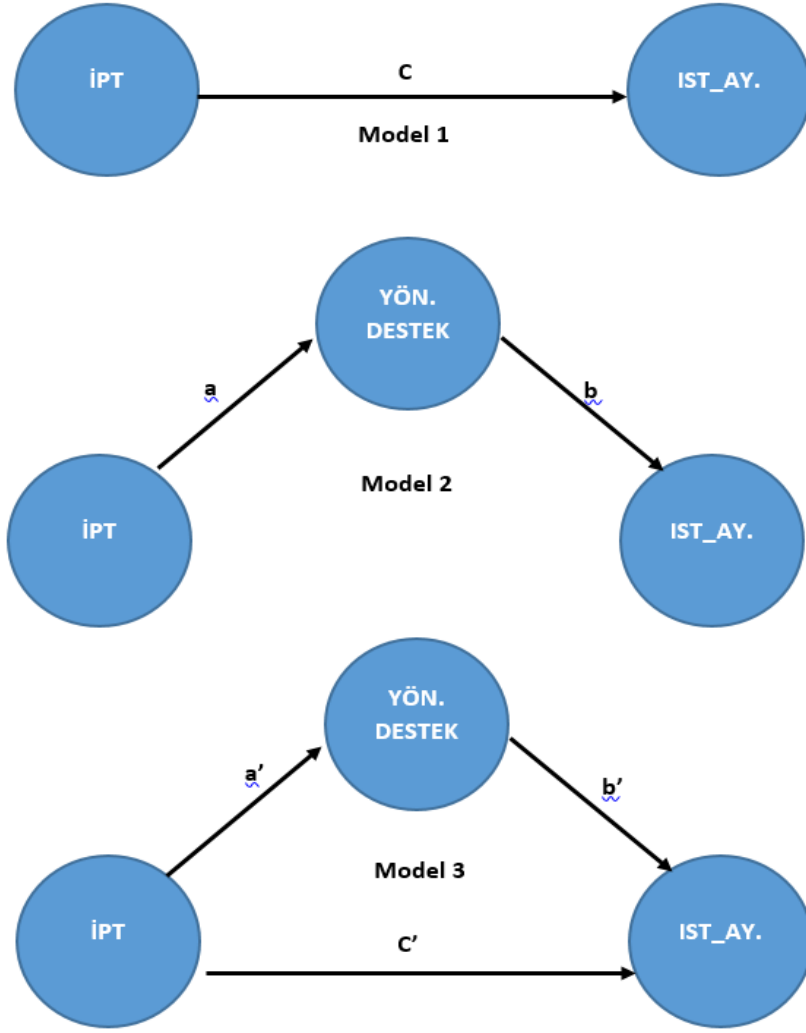
E. Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi

IPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişlik düzeyi ve yönetici desteği algısının aracı rolü yapısal modeller ile test edilmiştir.

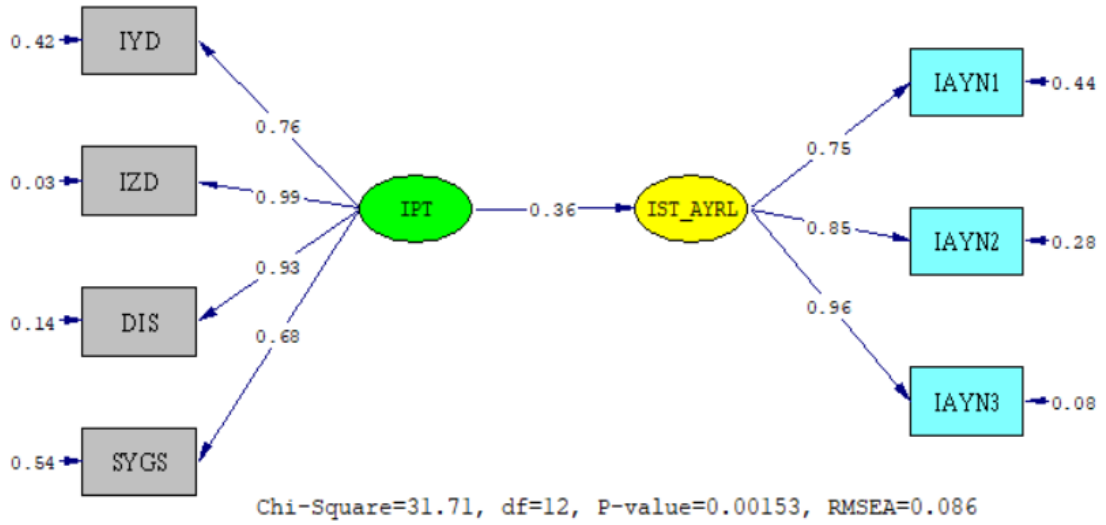
Araştırmada 2 farklı yöntemle aracılık rolü değerlendirilmiştir. İlk yöntemde regresyon katsayıları karşılaştırılmış ve aracılık rolü üç basamakta incelenmiştir. Birinci basamakta II. Modelde gösterilen a ve b regresyon katsayılarının anlamlı çıkması beklenmektedir. İkinci basamakta III. modelde yer alan b' regresyon katsayısının anlamlılı değerlendirilir. Son basamakta ise III. modelde bulunan bağımsız değişkenin sonuç değişkeniyle direk ilişkisinin I. Model de belirlenen ilişkiden daha az önemli olmalıdır. (Baron ve Kenny, 1986). Bu durumda 5. Şekilde görülen c regresyon katsayısı c' değerinden daha yüksek olmalıdır. Bu koşullar sağlandığında aracı değişken etkisinden bahsedilebilir.

İkinci yöntem model uyumlarının karşılaştırılmasıdır. Buna göre III. Modelin model uyumunun II. Modelden daha düşük (daha çok kabul edilebilir uyum değerleri

içerisinde olması) olması İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkinin “tamamıyla” yönetici desteği algısı değişkeni aracılığıyla sağlandığını göstermektedir (Şimşek, 2007).

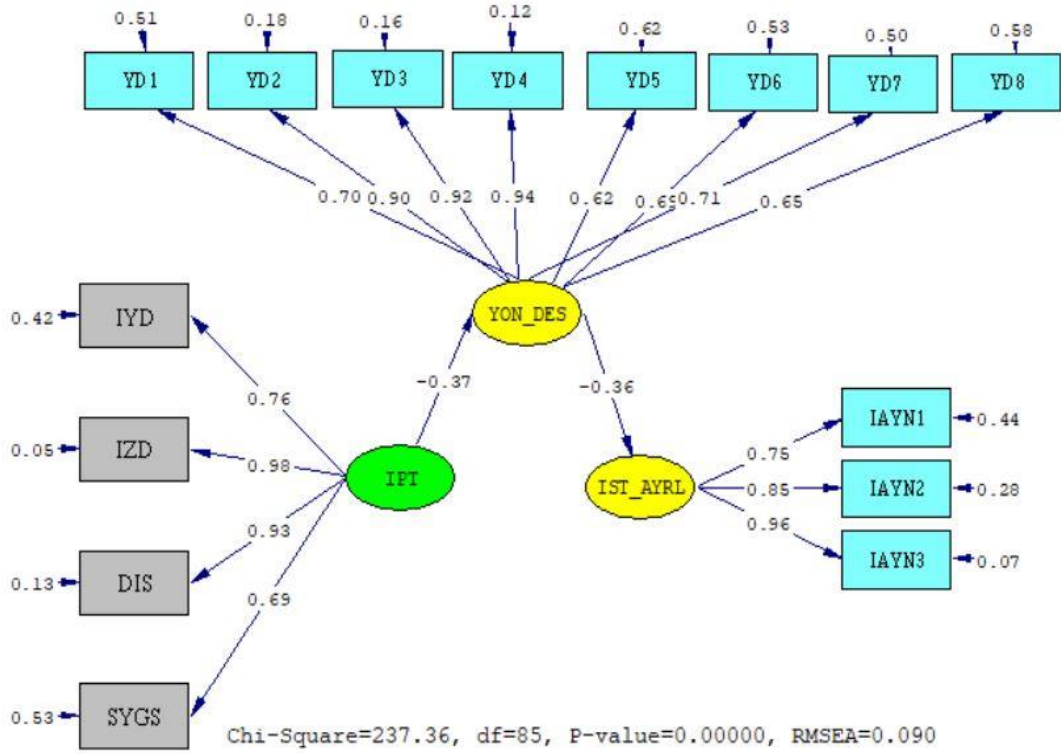


Şekil 15: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Yönetici Desteği Düzeyinin Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller



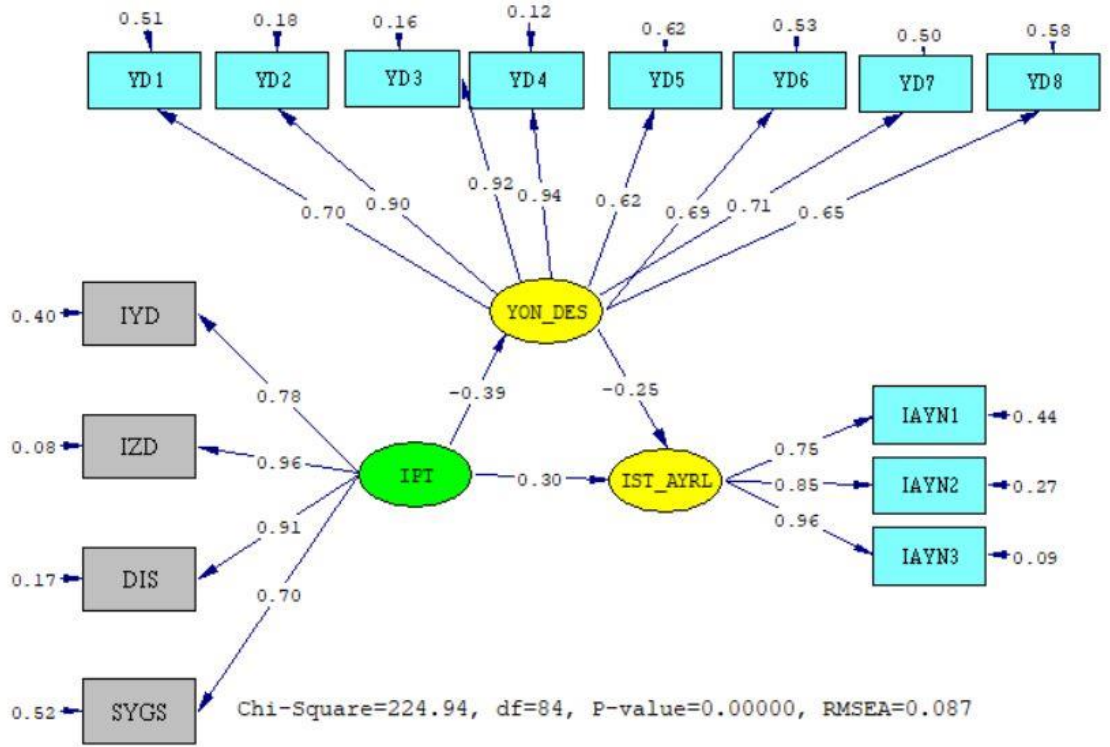
Şekil 16: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle İşten Ayrılma Niyetinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 16’da verilen I. Model de, İPT davranışlarına maruz kalma ve işten ayrılma niyeti ($t=5,28$, $p<.05$), ilişkisinin istatistiksel bağlamda anlamlılığı anlaşılmıştır. Modele ilişkin Ki-kare $X^2=31,71$, $sd = 12$, $p = 0.000<0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının ($\chi^2/sd = 2,64$) 3’ün altında olması iyi uyumu göstermektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = 0.086$, $RMR = 0.071$, $SRMR = 0.061$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.91$ ve $CFI = 0.98$ değerleri yapısal modelin iyi uyumunu ifade etmektedir.



Şekil 17: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma, İşten Ayrılma Niyeti ve Yönetici Desteği Algısının Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 17’de II. Model, İPT davranışlarına maruz kalma, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği algısından oluşan modele göre İPT ile YON_DES ($t = -5,36, p < .05$), YON_DES ile IST_AYRL ($t = -4,89, p < .05$), istatistiksel bağlamda anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Modele ilişkin Ki-kare $\chi^2 = 237,36, sd = 85, p = 0.00$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesinin ($\chi^2/sd = 2,79$) 3’ün altında olması mükemmel uyumu göstermektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri RMSEA = 0.090, RMR = 0.090, SRMR = 0.096, GFI = 0.94, AGFI = 0.91 ve CFI = 0.97 yapısal modelin kabul edilebilir uyumunu ifade etmektedir.

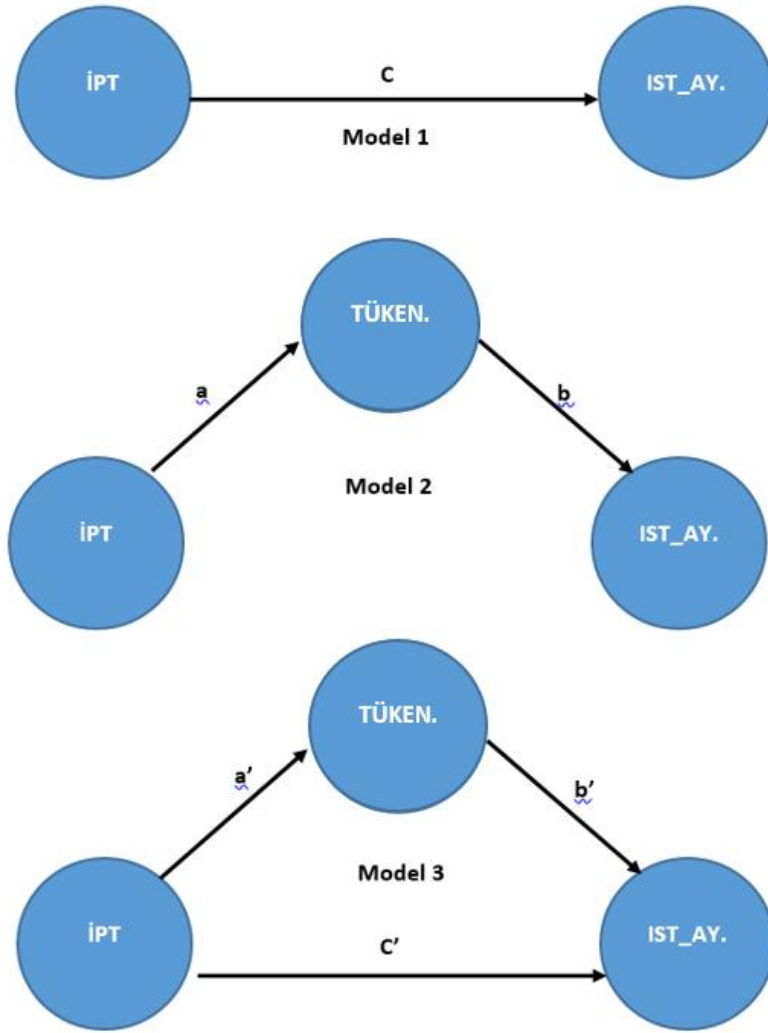


Şekil 18: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma ile İşten Ayrılma Niyetleri Düzeyleri Arasındaki İlişide Yönetici Desteği Algısının Aracı Rolü

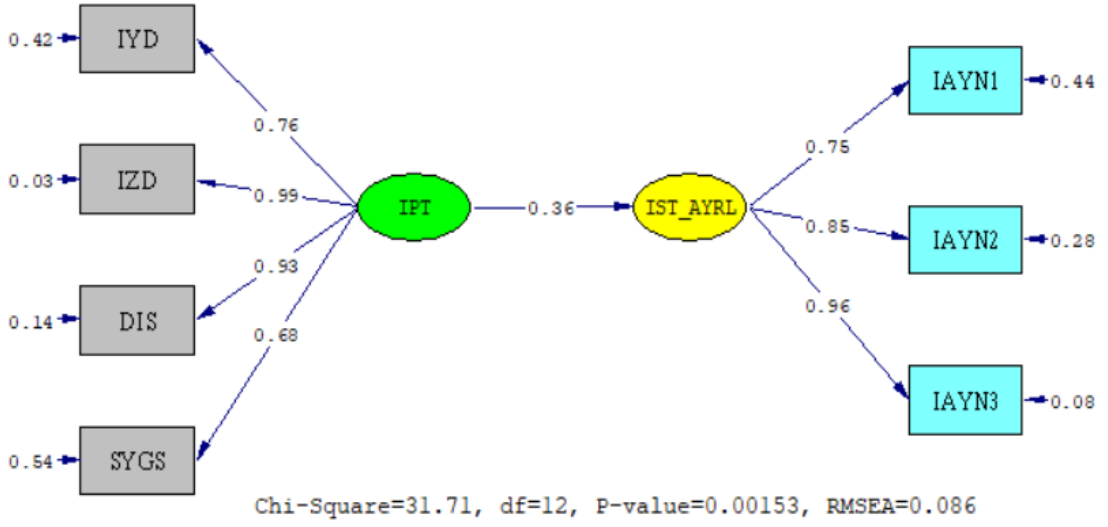
Şekil 18’de verilen III. Model test edildiğinde İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti arasındaki yapıda yönetici desteği algısı değişkenin aracılık rolü test edildiğinde, İPT davranışlarına maruz kalma ile yönetici desteği algısı ($t = 4,19$, $p < .05$), yönetici desteği algısı ile işten ayrılma niyeti düzeyi ($t = -3,39$, $p > .05$), İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti düzeyi ($t = 4,19$, $p < .05$) arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır. Modele ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 224,94$, $sd = 84$, $p = 0.000$ anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/sd = 2,67$) 3’ün altında olması iyi uyumu göstermektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri $RMSEA = 0.087$, $RMR = 0.082$, $SRMR = 0.088$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.93$ ve $CFI = 0.97$ yapısal modelinin iyi uyumunu ifade etmektedir.

Yönetici desteği değişkeninin aracılık etkisini belirlemek amacıyla ilk yöntem olan Model II için hesaplanan IPT–YON_DES ($\beta = -0,37$) ve YON_DES-IST_AYRL ($\beta = -0,36$) ilişkisinde hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlı olduğu belirlenmiştir.

III. Model için regresyon katsayılarına bakıldığında yönetici desteği algısı ve işten ayrılma niyeti arasında regresyon değerinin ($\beta = -0,25$) hala anlamlı olduğu belirlenmiştir. İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti Model I de yer alan regresyon katsayısı $\beta = 0,36$ çıkarken Model III de aynı katsayı 0,30 olarak çıkmıştır ve düşüş yaşanmıştır. Bu sonuç yönetici desteği algısının kısmi aracılık etkisi gösterdiğini belirlenmiştir.

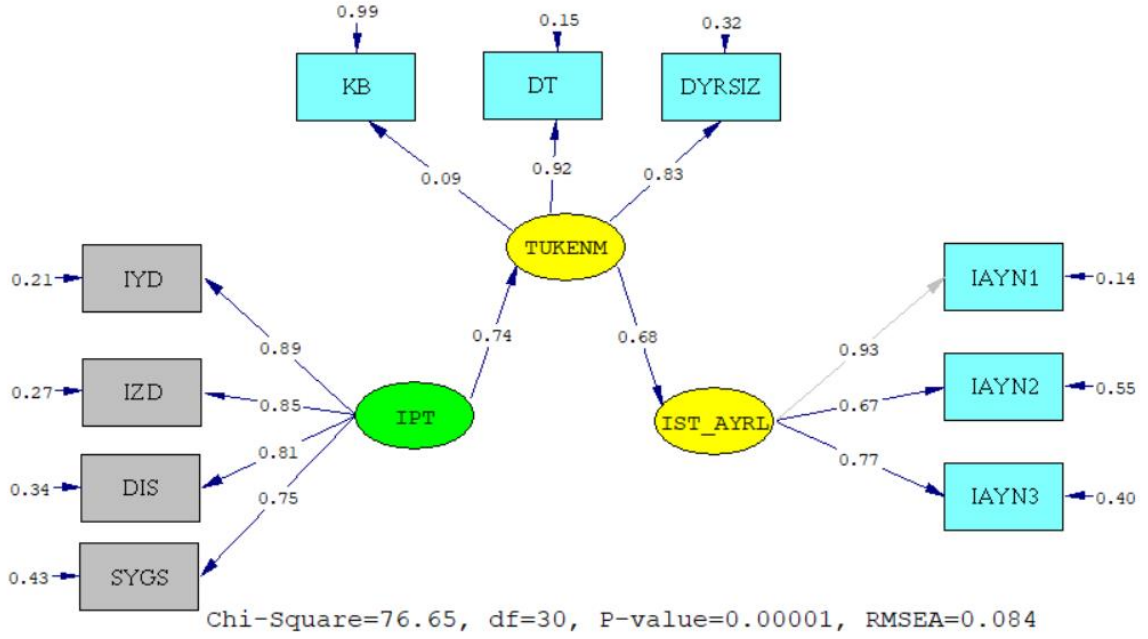


Şekil 19: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişide Tükenmişlik Düzeyinin Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller



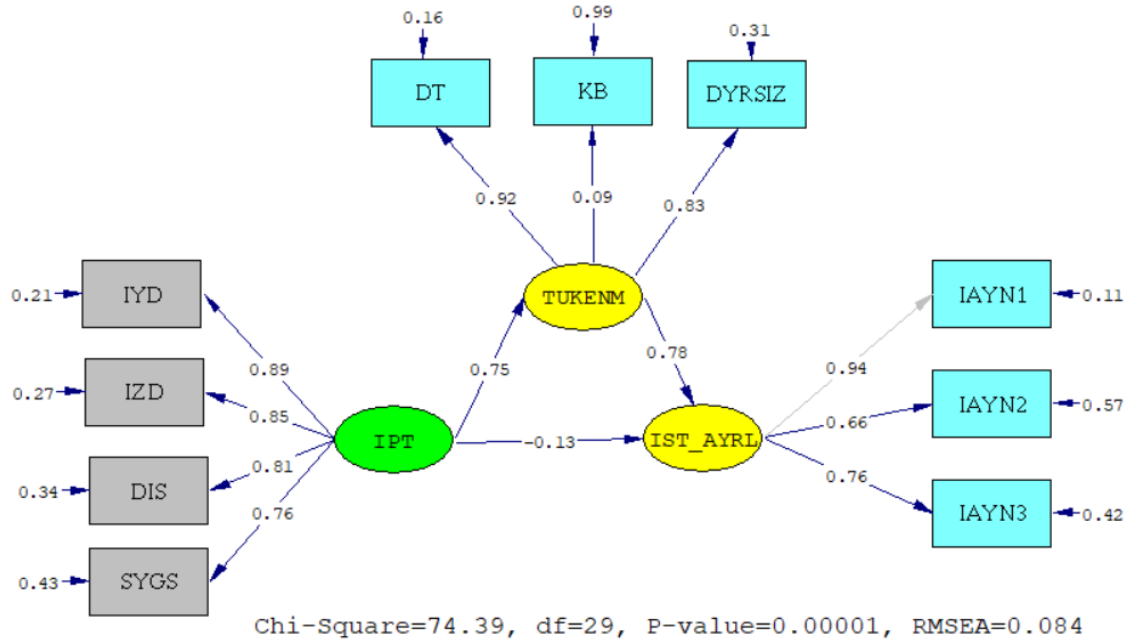
Şekil 20: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma ile İşten Ayrılma Niyetinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 20’de verilen I. Model de, İPT davranışlarına maruz kalma ve işten ayrılma niyeti ($t=5,28$, $p<.05$), ilişkisinin istatistiksel bağlamda anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modele ilişkin Ki-kare $X^2=31,71$, $sd = 12$, $p = 0.000<0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının ($\chi^2/sd = 2,64$) 3’ün altında çıkması iyi uyum olarak ifade edilmektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri $RMSEA = 0.086$, $RMR = 0.071$, $SRMR = 0.061$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.91$ ve $CFI = 0.98$ yapısal modelin iyi uyumunu ifade etmektedir.



Şekil 21: İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma, İşten Ayrılma Niyeti ve Tükenmişliğin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 21’de II. Model de, İPT ile TUKENM ($t = 11,28, p < .05$), TUKENM ile IST_AYRL ($t = 10,33, p < .05$), ilişkisinin istatistiksel bağlamda anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modele ilişkin Ki-kare $\chi^2 = 76,65, sd = 30, p = .000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/sd = 2,55$) 3’ün altında olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri RMSEA = 0.084, RMR = 0.092, SRMR = 0.095, GFI = 0.94, AGFI = 0.92 ve CFI = 0.98 yapısal modelinin kabul edilebilir uyumunu ifade etmektedir.



Şekil 22: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalma İle İşten Ayrılma Niyetleri Düzeyleri Arasındaki Tükenmişlik Düzeyinin Aracı Rolü

Şekil 22’de III. Model de IPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik düzeyi ($t = 11,39, p < .05$), tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti ($t = 7,30, p < .05$), ilişkilerinin anlamlı olduğu görülürken işyerinde psikolojik taciz ile işten ayrılma niyeti ($t = -1,36, p > .05$) ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Modele ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 74,39, sd = 29, p = .000$ de anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/sd = 2,57$) 3’ün altında olması iyi uyumu ifade etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri RMSEA = 0.084, RMR = 0.093, SRMR = 0.096, GFI = 0.95, AGFI = 0.93 ve CFI = 0.98 yapısal modelinin kabul edilebilir uyumunu ifade etmektedir.

Tükenmişlik değişkeninin aracılık etkisini belirlemek amacıyla ilk yöntem olan Model II için hesaplanan IPT–TUKENM ($\beta = 0,74$) ve TUKENM-IST_AYRL niyeti ($\beta = 0,68$) ilişkisinde hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlı olduğu belirlenmiştir. III. Model için regresyon katsayıları incelendiğinde tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında regresyon değerinin ($\beta = 0,78$) hala anlamlı olduğu belirlenmiştir. İş yerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti Model I de

yer alan regresyon katsayısı $\beta = 0,36$ çıkarken Model III de aynı katsayı $-0,13$ olarak çıkmıştır ve düşüş yaşanmıştır ve İPT'nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi model III kaybolmuştur. Bu sonuç etkisini yitirdiği için tam aracılık olduğunun göstergesidir. Sonuç olarak İPT ile işten ayrılma arasındaki ilişkide tükenmişlik düzeyi tam aracılık rolü üstlenmektedir.



TARTIŞMA

Bu araştırma da İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik ve alt boyutları ve işten ayrılma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, İPT davranışlarına maruz kalma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yönetici desteği algısının ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolü incelenmiştir. Ayrıca İPT davranışlarına maruz kalma, tükenmişlik düzeyi, işten ayrılma niyeti, yönetici desteği algısının sosyo-demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan İPT davranışlarına maruz kalma, tükenmişlik düzeyi, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği algısı ölçeklerinin güvenilirliklerinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bu anlamda İPT davranışlarına maruz kalma ölçeğinde mevcut olan soruların faktör yük değerleri 0,42 ile 0,84 arasında kabul edilebilir faktör yük değerleridir. Güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin ve boyutlarının iç tutarlılık katsayısı 0,941'dir. Tükenmişlik düzeyi ölçeğinin faktör yük değerleri ise 0,44 – 0,91 arasında değişmekte olup, kabul edilebilir faktör yük değerleridir. Tükenmişlik düzeyi ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,890'dır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,71 – 0,91 arasında değişmekte olup bu değerler kabul edilebilir faktör yük değerleridir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,884'tür. Son olarak yönetici desteği algısı maddelerinin faktör yük değerleri 0,69 – 0,94 arasında değişmekte olup bu değerler kabul edilebilir faktör yük değerleridir. Yönetici desteği algısının iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) ise 0,928'dir. Bu anlamda yukarıda bahsedilen ölçeklerin güvenilirlik katsayıları güvenilirlik seviyelerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri bakımından yapılan inceleme sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden yaş değişkenine göre 25-30 yaş aralığında olanların daha fazla olduğu, cinsiyete göre %50,4'ün kadın, %49,6'sının ise erkek olduğu, evli (%64,7) çalışanların oranının bekar (%35,3) çalışanlardan yüksek olduğu, lisans mezunu (%60,7) çalışanların oranının daha fazla olduğu, toplam çalışma süresine bakıldığında katılımcıların çoğunun 1-5 yıl aralığında (%34,4) çalışmış

olduğunu, kurumda çalışma sürelerine göre ise çoğunluğun 2-4 yıl aralığında (%29,9) çalışmış olduğu, katılımcıların işyerindeki pozisyonlarına göre çoğunluğu yöneticilik görevi olmayan (%59,8) çalışanların oluşturduğu ve son olarak yöneticilik görevine sahip olan katılımcıların ise büyük çoğunluğunu orta düzey yöneticilerin (%82,2) oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma, tükenmişlik düzeyi, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği algısı anket formunda yer alan sorulara verdikleri cevapların düzeylerinin belirlenmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Buna göre katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma düzeyleri düşük seviyede ($\bar{x}=1,65$), tükenmişlik düzeyi düşük seviyede ($\bar{x}=2,80$), yönetici desteği algısı orta seviyede ($\bar{x}=3,34$), işten ayrılma niyeti ise düşük seviyede ($\bar{x}=2,42$) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalmanın cinsiyet, medeni durum, yönetici olma durumu ve yöneticilik düzeylerine göre bir farklılık yaratıp yaratmadığını bulmak amacıyla bağımsız örneklem T-testi kullanılmıştır.

Test neticesinde İPT davranışlarına maruz kalma seviyelerinde cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik düzeyleri değişkeni bakımından katılımcılarda farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde yapılan bazı çalışmalarda da İPT davranışına maruz kalma düzeyinin cinsiyet ve medeni durum değişkeni bakımından farklılık saptanmadığı görülmektedir.³⁵⁴ Bununla birlikte Kütahya ilinde bulunan 16 özel bankanın 119 çalışanına uygulanan bir araştırmada İPT davranışlarına maruz kalma düzeyinin cinsiyete³⁵⁵ göre ve eğitim, sağlık ve bankacılık sektörlerini içeren üç hizmet alanında

³⁵⁴ Özgür Keskin, “ Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık ve Kişi-iş Uyumu Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.54. Güngör, s.200.: Suzan ÇOBAN ve Mahir NAKİP, “Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama ile İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.21, Sayı.1, 2007, s.313.; Şükriye Çağrı Tanoğlu, “İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yükseköğretim Kurumunda Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, s.36-37.

³⁵⁵ Kemal Poyraz ve Ş. Enes Aksoy, “Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.32 (Nisan 2012), s.195.

yer alan 40 farklı işyerinde 501 kişiye uygulanan çalışmada İPT davranışlarına maruz kalmada medeni duruma³⁵⁶ göre ise farklılık gösterdiği görülmektedir.

Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma sıklığının yöneticilik görevine göre farklılık arz edip etmediğini saptamak için yapılan analizde psikolojik taciz davranışlarının alt boyutlarından dışlayan davranışlar ve sözlü-yazılı-görsel saldırılara maruz kalma düzeyleri yönetici olup olmama durumuna göre farklılık göstermekte olup yöneticilik düzeylerine göre anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Yönetici pozisyonunda olanların çalışanlara göre bu boyutlar özelinde olumsuz davranışlara daha fazla maruz kaldığı fakat orta kademe yönetici ile üst kademe yönetici arasında ise bir farklılık olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde Karşlıoğlu'nun banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da psikolojik taciz davranışlarının alt boyutları olan kişiliğe yönelik ve dışlamaya yönelik davranışlara maruz kalma sıklığı ile yönetici olup olmama durumu arasında ilişki bulunmuş ve yöneticilerin çalışanlara göre psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma sıklığının daha fazla çıktığı görülmüştür.³⁵⁷ Bu çalışmaların aksine kamu kurumunda yapılan bir çalışmada ise İPT davranışlarına maruz kalma sıklığı ve pozisyon arasında bir bağlantı bulunamamıştır.³⁵⁸

Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma sıklığının yaş, eğitim, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresine göre farklılık arz edip etmediğini bulmak için veriler tek yönlü ANOVA testiyle analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma sıklığının yaş, eğitim, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Aynı şekilde Aytaç'ın³⁵⁹ araştırmasında İPT davranışlara maruz kalmada yaş, Gül ve

³⁵⁶ Selver Yıldız, "İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko- Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.208.

³⁵⁷ Güldane Karşlıoğlu, "İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.98-99.

³⁵⁸ İbrahim Ethem Taş ve Hatun Korkmaz, "Kamu Kurumlarında Mobbing: Kahramanmaraş Örneği", **Akademik**

Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt.2, Sayı.1 (2014), s.49.

³⁵⁹ Fatma Aytaç, "Mobbing, Öznel İyi Oluş ve Mesleki Doyum: Psikolojik Davranışlar Üzerine Bir Çalışma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, 2016, s.48.

Özcan'ın³⁶⁰ araştırmalarında eğitim, Yıldız'ın³⁶¹ araştırmasında toplam çalışma süresi ve Poyraz ve Aksoy'un³⁶² araştırmalarında ise kurumda çalışma süresi bakımından farklılık göstermediği belirtilmiştir. Bu çalışmaların aksine Acar ve Dündar'ın³⁶³ Türkiyede bulunan bir havayolu şirketinde yaptıkları araştırmada ise psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma düzeyinin yaş bakımından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Köse ve Uysal'ın³⁶⁴ bir kamu kurumunda yaptıkları bir çalışma da psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma düzeyinin eğitim düzeyleri bakımından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aytaç'ın³⁶⁵ çalışmasında psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma düzeyinin toplam çalışma süresi ve Karakale'nin³⁶⁶ çalışmasında ise psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma düzeyinin kurumda çalışma süresi bakımından farklılık gösterdiği ifade edilmektedir.

Diğer bir konu olan tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum, yönetici olup olmama durumu ve yöneticilik düzeylerine göre değişiklik gösterip göstermediğini öğrenmek amacıyla bağımsız örneklem T-testi kullanılmıştır.

Yapılan analiz neticesinde tükenmişlik düzeyinden duygusal tükenme boyutunun cinsiyete göre değişiklik gösterdiği anlaşılmıştır. Kadın alışanların erkeklere göre duygusal tükenme düzeyleri daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde yapılan bir araştırmada tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmenin kadınlarda erkeklere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.³⁶⁷ Soysal³⁶⁸ ise

³⁶⁰ Hasan Gül ve Nazlı Özcan, "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görülen Bir alışma", **KSÜ İİBF Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, 2011, s.127.

³⁶¹ Yıldız, "İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko- Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama", s.199.

³⁶² Poyraz ve Aksoy, s.196.

³⁶³ Aslı Beyhan Acar ve Gören Dündar, "İşyerinde Psikolojik Yıldışma (Mobbing), Maruz Kalma Sıklığı ile İlgili Demografik Özellikler Arasında İlişkinin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.37, Sayı.2, 2008, s.117.

³⁶⁴ Sevinç Köse ve şener Uysal, "Kamu Personelinin Yıldışma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir alışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğu Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8 Sayı.1, 2010, s.271.

³⁶⁵ Aytaç, s.49.

³⁶⁶ Berna Karakale, "Mobbing Ve Mobbinge Başa ıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.95.

³⁶⁷ Güneş, Bayraktaroğlu, Kutanis, s.491.

³⁶⁸ Soysal, s.300.

araştırmasın da cinsiyet değişkeninin tükenmişlik ve alt boyutlarına etkisi olmadığını saptamıştır.

Katılımcıların tükenmişlik düzeyi ve tükenmişlik alt boyutları yöneticilik görevi olup olmama durumuna göre incelendiğinde genel tükenmişlik ve tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma düzeylerinin yöneticilik görevi olup olmama durumuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yönetici görevi olanların yönetici görevi olmayanlara göre genel tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Dolayısı ile rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı sorumluluk yüklenilmesi, yoğun iş temposu ve buna bağlı yaşanabilecek stresin yönetici görevi olanların tükenmişlik düzeyini arttırabileceği düşünülmektedir. Görür'ün³⁶⁹ alüminyum sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 146 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada da pozisyon durumuna göre farklılıklar olduğu saptanmıştır. Soysal'ın bir kamu kurumunda yapmış olduğu araştırmada ise tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarının yöneticilik görevi olup olmama durumuna göre değişiklik olduğu saptanmıştır.³⁷⁰

Katılımcıların tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarının medeni durum ve yöneticilik düzeyleri arasında değişiklik gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan analizde ise bir farklılık saptanmamıştır.

Tükenmişlik ve alt boyutlarının yaş, eğitim, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresine bakımından değişiklik gösterip göstermediğini incelemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Katılımcıların tükenmişlik düzeyi ve tükenmişlik alt boyutları eğitim durumuna göre incelendiğinde genel tükenmişlik ve tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Eğitim durumu ön lisans olanların tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri lisans/doktora olanlara kıyasla yüksektir. Kendini geliştirme ihtiyacı olan ve bunun için aşırı sorumluluk yüklenen,

³⁶⁹ Dilek Görür, "Tükenmişlik Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alüminyum Fabrikası Örnek Olay Çalışması", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.67.; Güneş, Bayraktaroğlu, Kutanis, s.493.

³⁷⁰ Soysal, s.301.

bununla bağlantılı beklentilerini yüksek tutmaktan kaynaklı ön lisans mezunu olan çalışanların tükenmişlik düzeyinin daha fazla olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde Kepekçioğlu³⁷¹ ve Cemaloğlu ve Erdemoğlu'nun³⁷² yapmış oldukları araştırmalarda da eğitim durumu ile tükenmişlik düzeyi arasında farklılık olduğunu belirlenmiştir. Aksine Kasap, Taysı ve Canbaz'ın³⁷³ banka çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada ise eğitim durumunun tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarında farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları ile yaş, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi bakımından bir değişiklik olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan analizde ise bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmanın diğer bir konusu olan işten ayrılma niyetinin cinsiyet, medeni durum, yönetici olup olmama durumu ve yöneticilik düzeylerine göre bir değişiklik olup olmadığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem T-testi, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi bakımından değişiklik olup olmadığı incelemek için de tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda işten ayrılma niyetinin yaşa göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. 31-35 yaş arasında olanların 41 yaş ve üzerinde olanlara kıyasla daha fazla olduğu saptanmıştır. Bireylerin yaşları ilerledikçe ve tecrübe kazandıkça beklentileri daha kabul edilebilir olması sebebiyle genç çalışanlara göre işten ayrılma niyetleri daha düşük olmaktadır. İnanç³⁷⁴ yapmış olduğu çalışmasında benzer şekilde 20-29 yaş aralığındaki çalışanların işten ayrılma niyeti puanları, 50- 59 yaş aralığındaki

³⁷¹ Emine Selin Kepekçioğlu, “Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.162.

³⁷² Necati Cemaloğlu ve Dilek Erdemoğlu Şahin, “ Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2, 2007, s.480-481.

³⁷³ Burcu Beste Kasap, Kemal Taysı, Serdar Canbaz, “Banka Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu Üzerinde Kırklareli İlinde Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, 2013, s.41.

³⁷⁴ Mustafa İnanç, “Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.76.

çalışanların puanlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Bu çalışmaların aksine Certel³⁷⁵ çalışmasında işten ayrılma niyeti ile yaş arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyet, medeni durum, yönetici olup olmama durumu, yöneticilik düzeyi, eğitim, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi bakımından değişiklik olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizde ise anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmanın diğer bir önemli konusu olan yönetici desteği algısı ile cinsiyet, medeni durum, yönetici olup olmama durumu ve yöneticilik düzeylerine göre değişiklik olup olmadığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem T-testi, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi bakımından değişiklik olup olmadığını incelemek için de tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda yönetici desteği algısı ile cinsiyete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Erkek çalışanların kadınlara kıyasla yönetici destek düzeylerinin fazla olduğu belirlenmiştir. Özkuk'da³⁷⁶ yapmış olduğu çalışmada cinsiyet ile yönetici desteği algısı arasında farklılık tespit etmiş olup erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yönetici desteği algısı daha yüksek olduğunu saptamıştır. Aksoy³⁷⁷ ise yapmış olduğu çalışmada cinsiyet ile yönetici desteği algısı arasında bir farklılık bulamamıştır.

Katılımcıların yönetici desteği algısı ile medeni durum, yönetici olma durumu, yöneticilik düzeyi, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi bakımından farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizde ise bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmada İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği algısı ile yönetici desteği algısının

³⁷⁵ Certel, s.93.

³⁷⁶ Zekiye Özkuk, "Algılanan Yönetici Desteği ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2017, s.81.

³⁷⁷ Cenk Aksoy, "Çalışanlarda Adalet ve Yönetici Desteği Algısının Güven Oluşumundaki Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Journal of Aviation*, Cilt.1, Sayı.1, 2017, s.13-14.

işten ayrılma ve tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları ile ilişkisi şu şekilde özetlenmektedir:

Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik düzeyi ve alt boyutları ilişkisinde pozitif ve orta seviyede bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç İPTe davranışlarına maruz kalma düzeyinde bir artışın tükenmişlik düzeyinde de bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Aynı zamanda psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma ile duygusal tükenme arasında yüksek ve pozitif yönlü, duyarsızlaşma ile orta ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmasına rağmen İPT ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalmanın çalışanlarda stres seviyesini arttırdığı ve stresin de uzun vadede tükenmişliğe neden olabileceği düşünülmektedir. Alkan, Yılmaz ve Bakır'ın³⁷⁸ İzmir bölgesinde bulunan özel ve kamu eğitim kurumlarında yer alan öğretmenler üzerinde yapmış oldukları ve Dikmetaş, Top ve Engin'in³⁷⁹ bir kamu hastanesinde Asistan Hekimler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında da bu sonucu desteklediği görülmekte olup İPT ile tükenmişlik ilişkisinde pozitif yönlü bir ilişki belirtilmektedir.

Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve orta seviyede bir ilişki saptanmıştır. İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma düzeyinde bir artış olursa işten ayrılma niyetinde de artış olacağı anlatılmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarında bu sonucu destekler nitelikte olduğu görülmekte olup, iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmektedir.³⁸⁰

Katılımcıların İPT davranışlarına maruz kalma ile yönetici desteği algısı ilişkisinde negatif ve orta seviyede bir ilişki saptanmıştır. İPT davranışlarına maruz kalan kişilerin davranışlarla karşılaşma sıklıkları arttıkça yöneticilerinin kendilerini destekledikleri algısı azalmaktadır. Kişiler bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve

³⁷⁸ Emre Alkan, Süleyman Murat Yıldız, Müslim Bakır, "Mobbingin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi", **Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi**, Cilt.13, Sayı.3, 2011, s.279.

³⁷⁹ Elif Dikmetaş, Mehmet Top, Gülpembe Ergin, "Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt.22, Sayı.3, 2011, s.144.

³⁸⁰ Tanrıverdi, Koçaslan, Taştan, s.126.: Erdirencelebi, Filizöz, s.134.; Akbolat, Yılmaz ve Tutar, s.12-13.

yöneticilerinin artık kendilerinin arkasında olmayacağı, onu desteklemeyeci düşüncesi hakim olmaya başlamaktadır. Yine katılımcıların yönetici desteği algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde negatif ve düşük seviyede bir ilişki belirlenmiştir. Yönetici desteği düzeyinde bir azalma olduğunda işten ayrılma niyetinde bir artış olacağı ifade edilmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen örgütsel faktörlerden birisi örgüt desteğidir. Çalışanlar yönetici desteğini örgüt desteği olarak gördükleri için yönetici desteğinde bir azalma gerçekleşmesi durumunda işten ayrılma niyetinde artış söz konusu olacaktır. Yukarıda da detaylı olarak bahsedildiği gibi psikolojik taciz, yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti ile alakalı konularda araştırmalar var olup, bu konuların birbiri ile ilişkilerini inceleyen araştırmaların yetersizliği dikkat çekmektedir.

Katılımcıların yönetici desteği algısı ile tükenmişlik düzeyi ilişkisinde negatif ve düşük seviyede bir ilişki saptanmıştır. Yönetici desteği algısında bir artış olursa tükenmişlik düzeyinde bir azalma olacağı ifade edilmektedir. Emhan, Kula ve Töngür'ün yapmış oldukları çalışmanın bu sonucu destekler nitelikte olduğu görülmekte olup, iki değişken arasında negatif ilişki olduğu belirtilmektedir.³⁸¹

Araştırmanın asıl amacı olan İPT ile işten ayrılma niyetinde yönetici desteğinin ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolü yapısal eşitlik modellemesi analizi ile test edilmiştir. Araştırmada 2 farklı yöntem ve 3 aşamalı ölçme modeli ile yönetici desteğinin ve tükenmişlik düzeyinin aracılık rolü incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi analizi sonucunda yönetici desteği değişkeninin aracı değişken olup olmadığını belirlemeye yönelik Şekil 17'de verilen Model II için hesaplanan İPT davranışlarına maruz kalma ile yönetici desteği algısı ve yönetici desteği algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde regresyon katsayılarının anlamlılığı görülmektedir. Şekil 18'de III. Model için regresyon katsayıları araştırıldığında yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasında regresyon değerinin hala anlamlılığı devam etmektedir. Üçüncü aşamada Şekil 16'da verilen I. Model için belirlenen bağımsız değişken ve sonuç değişkenine ilişkinin değişim oranı incelendiğinde iş yerinde psikolojik tacize maruz kalma ile işten ayrılma niyeti I. Model de görülen regresyon katsayısı III. Model de düşmüştür. Bu

³⁸¹ Emhan, Kula ve Töngür, s.88.

sonuca göre yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi gösterdiği belirlenmiştir. Tükenmişlik değişkeninin aracı değişken olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan yapısal eşitlik modellemesi analizinde ise Şekil 21’de verilen II. Model de hesaplanan İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik düzeyi ve tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlılığı anlaşılmaktadır. Şekil 22’de III. Model için regresyon katsayıları araştırıldığında tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında regresyon değerinin anlamlılığı devam etmektedir. Üçüncü aşamada Şekil 20’de verilen I. Model için belirenen bağımsız değişken ve sonuç değişkeni ilişkisinin değişim oranı incelendiğinde ise İPT davranışlarına maruz kalma ve işten ayrılma niyeti için I. Model de ki regresyon katsayısı III. Model de düşmüş ve İPT davranışlarına maruz kalmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi III. model de kaybolmuştur. Bu sonuç etkisini yitirdiği için tam aracılık olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak İPT ile işten ayrılma arasındaki ilişkide tükenmişlik düzeyinin tam aracılık rolü tespit edilmiştir.

SONUÇ

Çalışma hayatı koşullarında yaşanan hızlı ve sürekli değişim ekonomik, demografik ve sosyal koşullarında değişikliklere uğramasına ve rekabeti beraberinde getirmesine neden olmaktadır. Rekabetin var olduğu örgütler güvenlik ve sağlık riskleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle son zamanlarda önemli bir konu haline gelen psikolojik risklerde insan sağlığını olumsuz etkileyen durumlardır. İşyerinde psikolojik taciz psikolojik risklerin başında gelen olgulardan biridir. İşyerinde psikolojik taciz örgütte güçlü olanın zayıf olanı ezmeye çalıştığı ve zayıf olanı örgütten dışlamaya çalıştığı düşmanca bir yıldırma politikasıdır. Birey üzerinde derin izler bırakan bu olgu sadece tacize uğrayan bireyi değil aynı zamanda diğer çalışanları, tacizcinin çevresini, ailesi ve toplumu da olumsuz etkilemektedir. İşyerinde psikolojik tacizin neden olduğu stres zamanla daha büyük sorunları da beraberinde getirmektedir. Psikolojik tacize maruz kalan birey bir süre sonra bıkkın ve verimsiz hale gelmektedir. Tükenen birey işe karşı ilgisiz, diğer çalışanlara ve müşterilere karşı mesafeli, sık sık izin kullanan veya devamsızlık yapan bir birey haline gelmektedir. Bu durum ile baş edemeyen birey için bir süre sonra işten ayrılma niyetine girmesi kaçınılmazdır. Birey sorunları ile baş edemediği durumda örgütü terk ederek tüm yaşadığı durumlardan kurtulma düşüncesi içine girmektedir.. Fakat bireylerin işten ayrılma eylemi hem bireye hem de örgütlere maliyetler getirmektedir. İşe yeni birini yerleştirme, yetiştirme, eğitim, diğer çalışanların iş yüklerinin artması gibi ilave maliyetler örgütün planlamadığı maliyetler olarak karşısına çıkmaktadır. Bu sebeple bireylerin işten ayrılma niyetinin önlenmesi örgütler açısından önemli bir konu haline gelmektedir. Örgütler bunun için öncelikle strese neden olan faktörleri önlemeli, takdir ve ödüllendirme gibi uygulamalar geliştirmeli, örgüte olan güveni arttırmalı ve bireylerin örgütte adaletin var olduğuna inandırmalıdır. Bu noktada örgütün temsilcisi olan yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerinden destek gören bireylerin işten ayrılma niyetinde azalma olacağı kabul görmektedir. Sadece işten ayrılma niyetinde değil İPT davranışlarına maruz kalma ile mücadelede ve tükenmişlik sendromu yaşanmasında da yönetici desteği algısının pozitif etkileri olmaktadır.

Bu anlamda yukarıda yapılan açıklamalar neticesinde bu araştırmada İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyetinde yönetici desteği algısının ve tükenmişlik düzeyinin aracı rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik düzeyi, İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti, İPT davranışlarına maruz kalma ile yönetici desteği algısı, yönetici desteği algısı ile tükenmişlik düzeyi, yönetici desteği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiş ve İPT davranışlarına maruz kalma, tükenmişlik düzeyi, işten ayrılma niyeti, yönetici desteği algısında sosyo-demografik özelliklerle göre değişiklik olup olmadığı araştırılmıştır.

Tekirdağ ilinde bulunan tekstil firması çalışanlarından anket yöntemiyle elde edilen veriler analiz edilmiş ve araştırmanın sosyo-demografik özellikler bakımından elde edilen bulgular sonucunda İPT davranışlarına maruz kalma sıklığı cinsiyet, medeni durum, yöneticilik düzeyleri, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte İPT davranışlarına maruz kalma düzeyleri dışlayan davranışlar, sözlü-yazılı-görsel saldırılara maruz kalma düzeyleri bakımından yönetici görevi olanların, yönetici görevi olmayanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişlik düzeyinin medeni durum, yöneticilik düzeyi, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresine göre değişiklik göstermediği saptanmıştır. Ayrıca tükenmişlik düzeyinden, duygusal tükenme boyutunun cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre duygusal tükenme düzeylerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik düzeyinin yöneticilik görevi olup olmama durumuna göre farklılık gösterdiği ve yönetici görevi olanların, yönetici görevi olmayanlara göre duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik düzeyinin fazla çıktığı belirlenmiştir. Son olarak tükenmişlik düzeyinden duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik düzeyinin eğitim gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Eğitim durumu önlisans olanların tükenmişlik düzeyinin, yüksek lisans/doktoralılara göre fazladır.

İşten ayrılma niyetinin cinsiyet, medeni durum, yönetici görevi olup olmama durumu, yöneticilik düzeyleri, eğitim, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresine göre farklılık olmadığı saptanmıştır. Aynı zamanda işten ayrılma düzeylerinin, yaşa göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yaşı 41 yaş ve üzerinde olanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin, yaşı 31-35 yaş arasında olanlara göre daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Son olarak yönetici desteği algısının medeni durum, yöneticilik görevi olup olmama durumu, yöneticilik düzeyleri, eğitim, toplam çalışma süresi ile kurumda çalışma süresine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Fakat cinsiyete göre çalışanların yönetici desteği algısında farklılık tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların yönetici desteği düzeylerinin, kadın katılımcılara göre yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın diğer önemli bulguları ise İPT davranışlarına maruz kalma ile tükenmişlik düzeyi ilişkisinde ve İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde pozitif yönlü; İPT davranışlarına maruz kalma ile yönetici desteği algısı arasında, yönetici desteği algısı ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ve yönetici desteği algısı ile tükenmişlik düzeyi ilişkisinde negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda yönetici desteği algısı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılırken düşük kişisel başarı hissi arasında ilişkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan analiz sonucuna göre de İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi gösterdiği, İPT davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişlik düzeyinin ise tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Araştırma bulguları göz önüne alınarak İPT davranışlarına maruz kalma, tükenmişlik düzeyi, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği algısına ilişkin önerilere yer verilmiştir.

- Çalışan İPT davranışlarına maruz kalmayı durdurmak için ilgili kişilerden yardım istemeli ve bir sonuç alamaması durumundan yasal yola başvurmak için harekete geçmelidir.

- Çalışan işyerinde karşılaştığı her türlü olumsuzluğu yazılı kayıt altına almalı ve daha sonrasında bunu tacizci ile paylaşmalı ve tacizcinin vereceği tepkiyi de kanıt olarak kullanması faydalı olacaktır. Aynı zamanda tacizci ile yalnız kalmaktan kaçınmalı ve kontrolün kaybedileceği tartışmalara girilmemelidir. Örgütler tarafından İPTe karşı alınabilecek önlemler ise örgütte psikolojik taciz uygulamalarının hiçbir şekilde kabul edilmeyeceği açık bir şekilde çalışanlara yazılı olarak duyurulmalı, psikolojik tacizi besleyebilecek durumları önceden anlayabilmek için anket ve araştırma yapmalı ve taciz sürecine bilinçli yaklaşması tacizin şiddetini azaltmakta ve hatta sonlandırabilmektedir. Aynı zamanda örgütün çalışanlarına bu konuda eğitimler aldırması iletişimi arttırması stresi azaltıcı önlemler alması faydalı olacaktır.

- Stresin çalışanlarda tükenmişliğe neden olduğu yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bu anlamda tükenmişlikle mücadele etmelidir. Bireylere aşırı iş yüklenmemeli ve dinlenme zamanlarını doğru planlamalıdır. İşyerinde çalışanların motivasyonunu arttırıcı uygulamalar geliştirilmeli ve sosyal ortamlar yaratılmalıdır. Yine rol belirsizliği ve rol çatışmasına engel olunmalı ve roller arasında dengeler sağlanmalıdır.

- Tükenmişliğin uzun vadede çalışanlarda ortaya çıkardığı işten ayrılma duygusundan çalışanları caydırmak içinde önlemler alınmalıdır. Bu anlamda çalışanlar ilk işe başladıklarında iyi dizayn edilmiş eğitim ve oryantasyon sürecinden geçirilmeli, örgütte olumlu kültür yaratılmalı, kariyer yönetim süreci şeffaf olmalı, etkin bir performans ve prim sistemi kurulmalı, çalışma saatleri doğru planlanmalı, yöneticilerin çalışanları ile iletişimi kuvvetlendirmeli ve çalışanlara sık sık geri bildirimde bulunmalı ve kişisel ödüllendirme ile çalışanların işten ayrılma niyeti azaltılmalı hatta caydırılmalıdır.

- Bu anlamda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. İPT sürecinde kişi de yalnız kaldığı algısı gelişebilmekte ya da yöneticinin bilgisiz olması gerçekten kişinin yalnız kalmasına neden olabilmektedir. Özellikle yöneticiler İPT konusunda bilgilendirilmeli, bu durumu sıradan anlaşmazlıklar olarak algılamaması gerektiği ve sürece dahil olmalarının ne kadar önemli olduğu konusunda bilgilendirilmelidir. Böylelikle taciz sürecine etki edebilir ve tacizin etkisini azaltabilir ya da tamamen

ortadan kaldırabilirler. Ayrıca yöneticiler çalışanlarını sürekli takip ederek onların olumsuz davranışlara maruz kalmadığından emin olmalı. Çalışanlarla sık sık iletişim kurmalı ve geri bildirimde bulunmalıdır. Herhangi aksi bir durum ile karşılaştıklarında duruma müdahale etmeleri ve aksiyon almaları önerilmektedir. Bu konuda yöneticiler tarafından farkındalığın düşük olması kişilerin olumsuz etkilenmesine hatta tükenmişlik sendromu yaşamalarına neden olmaktadır.

Bu çalışma ile ulaşılan verilere ilişkin sonuçlar ve bu sonuçların yorumları çalışmanın yapıldığı tekstil firmaları örneklemi ile sınırlıdır. Daha sonraki çalışmaların farklı sektörler ve çalışan grubu üzerinde yapılması daha genellenebilir bulgulara ulaşılmasına yardımcı olacaktır. İşyerinde psikolojik taciz ile işten ayrılma niyetinde tükenmişlik ve yönetici desteğinin aracı rolünün araştırıldığı bu çalışma benzer çalışmaların yapılması durumunda bilgi ve veri sağlamaktadır. Gelecekteki araştırmalarda İPT ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracı değişken olarak örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve örgütsel adalet gibi faktörlerden biri eklenerek bunların aracı rolünün incelenmesi önerilmektedir.

EKLER

Ek 1: Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde gerçekleştirilen “İşyerinde Psikolojik Taciz İle Tükenmişlik Ve İşten Ayrılmaniyeti İlişkisinde Yönetici Desteğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından **lütfen isminizi belirtmeyiniz**. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır.

Sizden yanıtlamanızı beklediğimiz bu soru formu 4 bölümden oluşmaktadır ve her bölümün başında bazı açıklamalar yer almaktadır. Lütfen bu açıklamaları dikkatle okuyarak soru formunu doldurunuz.

Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacağından, **lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız**.

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Sibel GÖK

Seval DODANLIOĞLU IRMAK

BÖLÜM 1

Bu bölümde, İPT davranışına dair 30 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız işyerindeki tüm uygulamaları, ilişkileri ve iş ortamını göz önünde bulundurarak, aşağıda yer alan davranışlara son altı ayda maruz kalma sıklığınıza ilişkin en uygun seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ayda bir defa	Haftada bir defa	Hemen hemen hergün
1. Yaptığım her iş gereğinden fazla izleniyor.					
2. Mesleki becerilerimin, kapasitemin altında işler veriliyor.					
3. Onur kırıcı işler yapmam isteniyor.					
4. Yaptığım hatalar durmadan hatırlatılıyor veya eleştiriliyor.					
5. İşle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya bilgiler saklanıyor.					
6. İşle ilgili soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor.					
7. Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız işler veriliyor.					
8. İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor.					
9. Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor.					
10. İşle ilgili her türlü öneri ve görüşlerim dikkate alınmıyor.					
11. Benimle bağırlıp çağırılarak, kaba bir tarzda konuşuluyor.					
12. İşe ilişkin kararlarım yerli yersiz sorgulanıyor.					
13. Bana olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor.					
14. Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor.					
15. Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor.					
16. Dış görünüşüme, hal ve hareketlerime veya yaşam tarzıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor.					
17. Dış görünüşümla, hal ve hareketlerimle veya yaşam tarzımla alay ediliyor.					
18. İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu olarak görülüyorum.					
19. İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor.					
20. İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağrılıyor.					
21. İşle ilgili başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor.					
22. İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor.					
23. İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum.					
24. Cinsel içerikli davranışlara maruz kalıyorum.					
25. Hakkımda asılsız söylentiler çıkartılıyor veya dedikodum yapılıyor.					
26. Başka bir servise girdiğimde konuşmalar hemen kesiliyor veya konu değiştiriliyor.					
27. Tehditkar davranışlar yöneltiliyor.					
28. E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor.					
29. Akıl sağlığımın yerinde olmadığına dair yorumlar yapılıyor.					
30. Başka bir merkeze/servise gitmem, emeklilik talebinde bulunmam veya işten ayrılmam gerektiği konusunda telkin ve yorumlarda bulunuluyor.					

BÖLÜM 2

Bu bölümde tükenmişlik durumunun saptanması amacıyla 22 ifade yer almaktadır. Sizden istenilen aşağıda yer alan ifadeleri okuyarak ne kadar sıklıkla yaşadığınızı uygun yanıt aralığına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız.

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım insanların sanki insan değilmiş gibi davrandığını hissediyorum.					
6. Bütün gün problemlili insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı serleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

BÖLÜM 3

Bu bölümde işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmak amacıyla 4 ifade yer almaktadır. Sizden istenilen aşağıda yer alan ifadeleri okuyarak hissettiklerinizi ve görüşlerinizi en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız.

	Kesinlikle katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Az katılıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.					
2. Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.					
3. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.					

BÖLÜM 4

Bu bölümde yönetici desteğine dair 31 ifade yer almaktadır. Çalıştığımız kurumda yöneticiniz ve diğer üst yöneticileri düşünerek size uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız.

	Kesinlikle katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Az katılıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Yöneticim kariyer hedeflerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.					
2. Yöneticim, yeni beceriler edinme ve geliştirme olanağı sunan görevlendirmeler yapar.					
3. Yöneticim, kariyer hedeflerime ulaşmak için kendi kişisel bağlantılarını kullanır.					
4. İşten ayrılmak istediğimde, kalmam için beni ikna etme girişiminde bulunur.					
5. Yöneticim başarılarım ile gurur duyar.					
6. Önemli başarılar elde ettiğimde yöneticim tarafından takdir edileceğimden eminim.					

7. Yöneticim, performansıyla ilgili bana geribildirimlerde bulunur .					
8. İhtiyaç duyduğumda yöneticim, gelişimimle alakalı tavsiyelerde bulunur.					
9. Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.					
10. Yöneticim, performansımı olumlu etkileyecek yeni bilgiler edinmem için imkan tanır.					
11. Kariyerimi geliştirmek için ek eğitimler alma girişimlerim yöneticim tarafından desteklenir.					
12. Yöneticim beni etkileyecek bir karar alacaksa benim de fikrimi alır.					
13. Benimle açık ve doğrudan iletişim kurar, imalarda bulunmaz.					
14. İşle ilgili benden ne beklediğini açıkça ifade eder.					
15. Ailemle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmem için gerekli zaman düzenlemeleri(çalışma saatleri, fazla mesai, tatil gibi) yapmam konusunda yardımcı olur.					
16. İş dışında hayatımın nasıl gittiği ile ilgilenir.					
17. Yöneticim, çalışma arkadaşlarımla yaşadığım problemleri çözme konusunda yardım etmeye isteklidir.					
18. Yöneticim, iş tanımı,, departman vb. değişimlerde uyum sağlamam için bana ihtiyacım olan desteği verir.					
19. Yöneticim, departman vb. değişimlerde çalışma arkadaşlarımdan ortama alışmam için bana yardımcı olmalarını ister.					
20. Yöneticim, performansımı geliştirmem için bana yol gösterir.					
21. İhtiyaç duyduğumda yöneticimin fikrine danışabilirim.					
22. Yaşadığım problemlere farklı bir bakış açısı getirmek için kişisel deneyimlerini benimle paylaşır.					
23. Yöneticim, yetkisi dâhilindeyse katkılarımı maaş artışı olarak ödüllendirir.					
24. Yöneticim, astlarının (ulaşım, kreş gibi) ihtiyaçların üst yönetime iletilmesi için aracılık yapar.					
25. Yöneticim, maaş harici gelir elde edebilmem için ek görevlendirmeler ile beni destekler.					
26. Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.					
27. Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar.					
28. İşimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimizi iletir.					
29. Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog., çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.					
30. İşletme içinde yapılan toplantılarda departmanımı temsil edebileceğimi düşünür.					
31. Yöneticim, işletmeyi/departmanı temsil etmem için toplantı/konferans/seminerlerde beni görevlendirir.					

Bu bölümde kişisel özelliklerinizle ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1. Yaşınız:.....

2. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

3. Medeni Durumunuz: Evli Bekar Boşanmış / Dul

4. Öğrenim Durumunuz: İlköğretim Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans

5. Yöneticilik göreviniz var mı? Evet Hayır

Yanıtınız evet ise lütfen belirtiniz: Orta kademe yönetici Üst kademe yönetici

6. Toplam Çalışma Süreniz:yılay

7. Şu an bulunduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz:yıl.....ay

TEŞEKKÜR EDERİZ.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adam, Andrea ve Niel Crawford. **Bullying at Work, How to Confront and Overcome It**. London: Virago Press, 1992.
- Bakan, İsmail, Tuğba Büyükbeşe ve H. Çetin Bedestenci. **Örgüt Kültürü – Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. Bursa: Aktüel Yayınları, 2004.
- Baykal, Adnan Nur. **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Psikolojik Şiddet'ten Günümüze**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.
- Budak, Gönül. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları, 2008.
- Chaperon, Anne-Françoise, Benedicte Litzler ve Marie-Edith Alouf. **Harcelement Moral au Travail**. Paris: Odile Jacob, 2014.
- Çobanoğlu, Şaban. **İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**. İstanbul: Timaş Yayınları, 2005.
- Daniel, Terassa A. **Stop Bulling at Work: Strategies & Tools for HR and Legal Professionals**. Virginia: Scoiety for Human Resource Management.
- Davenport, Noa Zanolli, Gail Elliott ve Ruth Distler Schwartz. **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz**. Osman Cem Öner toy (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- De Falco, Giuseppe, Agostino Messineo, Fabrizio Messineo. **Stress E Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale**. Roma, 2003, Epc Libri.
- Ege, Harald. **La Valutazione Peritale del Danno da Mobbing**, Milano, 2002.
- Ergun Özler, Derya ve Nuray Mercan. **Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.
- De Falco, Giuseppe, Agostino Messineo ve Fabrizio Messineo. **Stress E Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale**. Roma, 2003, Epc Libri.
- François, Lelord ve Christophe Andre. **Zor Kisilikler”le Yasamak**. Çev: Rıfat Madenci, İstanbul: İletişim Yayınları, 2007.
- Huber, Brigitte. **Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz**. Niedernhausen: Falken Verlag, 1994.

- Izgar, Hüseyin. **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Kaya Cicerali, Lütfiye ve Ensari Cicerali. **Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing**. Gece Kitaplığı, 2015.
- Poussard Minibaş, Jale ve Meltem İdiğ Çamuroğlu. **Psikolojik Taciz İş Yaşamında Gerilim**. 1. Baskı. Ankara: Akılçelen Kitaplar, 2015.
- Savaş, Fatma Burcu. **İşyerinde Manevi Taciz**. İstanbul: Beta Basım, 2007.
- Shirom, Arie, "Job-Related Burnout: A Review", **Handbook of Occupational Health Psychology**, ss.254-264. Washington, D.C. U.S: American Psychological Association.
- Sürgevil, Olca. **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2008.
- Tarhan, Nevzat. **Psikolojik Savaş, Gri Propaganda**. İstanbul: Timaş Yayınları, 2008.
- Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**. 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 2013.
- Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- Tınaz, Pınar, Fuat Bayram ve Hediye Ergin. **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2008.
- Tokat, Bülent, Mihriban Cindilioğlu ve Hakan Kara. **Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing**. 1. Baskı. Kütahya: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2011.
- Tutar, Hasan. **İşyerinde Psikolojik Şiddet**. 1. Baskı. Ankara: Platin Yayınları, 2004.
- Tüz, Melek. **İşletmelerde Yönetim Modelleri Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı**. İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004.

Sürekli Yayınlar

- Adams, Andrea. "Bullying at Work". **Journal of Community & Applied Social Psychology**. Vol.7, 1997, ss.177-180.
- Aksoy, Cenk. "Çalışanlarda Adalet ve Yönetici Desteği Algısının Güven Oluşumundaki Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama". **Journal of Aviation**, Cilt.1, Sayı.1, 2017, ss.8-17.
- Allen, David G., M. Shore Lynn ve W. Griffeth Rodger. "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process". **Journal of Management**. Vol.29, No.1, 2003, ss.100-118.
- Akbolat, Mahmut, Aydın Yılmaz ve Hasan Tutar. "Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.3, Sayı.3, 2014, ss.1-17.
- Akbolat, Mahmut, Oğuz Işık ve Mevlüt Karadağ. "Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma". **International Journal of Economic and Administrative Studies**. Cilt.2, Sayı.4, 2010, ss.42-64.
- Akbıyık, İsmail. "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Bireysel ve Kurumsal Mücadele İçin Öneriler". **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, ss.35-38.
- Alkan, Emre, Süleyman Murta Yıldız ve Müslim Bakır. "Mobbingin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi". **Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi**. Cilt.13, Sayı.3, 2011, ss.270-280.
- Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı. "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama". **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.10, Sayı.2, 2008, ss.69-96.
- Aquino, Karl ve Kai Lamertz. "A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationship". **Journal of Applied Psychology**. Vol.89, No.6, 2004, ss.1023-1034.
- Aydın Göktepe, Esra. "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.46, 2017, ss.31-48.
- Ayoko, Oluremi B., Victor J.Callan ve Charmine EJ Hartel. "Workplace Conflict, Bullying and Counter Productive Behaviors". **The International Journal of Organizational Analyss**. Vol.11, No.4, 2003, ss.283-301.
- Balcıoğlu, İbrahim, Seyfi Memetali ve Raket Rozant. "Tükenmişlik Sendromu". **Dirim Tıp Gazetesi**. Sayı.83, 2008, ss.99-104.

- Barutçu, Esin ve Cemalettin Serinkan. “Günümüz Önemli Sorunlarından Olan Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt.8, Sayı.2, 2008, ss.541-561.
- Beşoğul, Çağdaş ve Harun Demirkaya. “Tükenmişlik ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Avukatlara Yönelik Bir Araştırma”. **UKBIK 2018**, ss.650–664.
- Beyhan Acar, Aslı ve Gören Dünder. “İşyerinde Psikolojik Yıldıрма (Mobbing), Maruz Kalma Sıklığı ile İlgili Demografik Özellikler Arasında İlişkinin İncelenmesi”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.37, Sayı.2, 2008, ss.111–120.
- Bhanthumnavin, Duchduen. “Importance of Supervisory Social Support and its Implications for HRD in Thailand”. **Psychology and Developing Societies**. Vol.12, No.2, 1 September 2000, ss155-166.
- Bhanthumnavin, Duchduen. “Perceived Social Support from Supervisor and Group Members’ Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units”. **Human Resource Development Quarterly**. Vol.14, No.1, 2003, ss.79-97.
- Cemaloğlu, Necati. “Örgütlerde Psikolojik Taciz, (Mobbing) Nedenleri ve Başa Çıkma Teknikleri”. **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalışmayı Bildiriler Kitabı**. Derleyen; İsmail Akgün, Ankara. 2013, ss.173–190.
- Cemaloğlu, Necati ve Dilek Erdemoğlu Şahin. “Öğretmenlerin Mesleki TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİN Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. Cilt.15, Sayı.2, 2007, ss. 465-484.
- Cotton, John L. ve Jeffrey M. Tuttle. “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”. **The Academy Of Management Review**. Vol.11, No.1, 1986, ss. 55-70.
- Crawford, Neil. “Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective”. **Journal of Community & Applied Social Psychology**. Vol.7, 1997, ss.219-225.
- Çarıkcı, İlker H. ve Hüseyin Yavuz. “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.10, 2009, ss.47-62.
- Çoban, Suzan ve Mahir Nakip. “Yıldıрма (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama ile İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği”. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.21, Sayı.1, 2007, ss.308-320.
- Demir, Ayten. “Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış”. **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**. Cilt.7, Sayı.11, 2004.

- Demir, Nevzat. “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi”. **Öneri Dergisi**. Cilt.9, Sayı.33, 2010, ss.185-197.
- Demircan Çakar, Nigar ve Adnan Ceylan. “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt.6, Sayı.1, 2005, ss.52-66.
- Demirel, Yavuz ve Zeliha Seçkin. “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, **TİSK Akademi**. 2009, ss.145-165.
- Dikmetaş, Elif, Mehmet Top ve Gülpembe Ergin. “Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi”. **Türk Psikiyatri Dergisi**. Cilt.22, Sayı.3, 2011, ss.137-149.
- Dolan, S. Nuala. “The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses”. **Journal of Advenced Mursing**. Vol.12, No.1, 1987, ss.3-12.
- Donovan. Michelle A., Fritz Drogow ve Liberty J. Munson. “The Perceptions of Fair Interpersonal Tretment Scale: Development and Validation of a Mesaure of Interpersonal Treatment in the Workplace”. **Journal of Applied Psychology**. Vol.83, No.5, 1998, ss.683-692.
- Domeyer, Diane. “How To Deal With Burnout Before It’s Too Late, Women İn Business”. Vol.56, No.5.
- Einarsen, Stale. “The Nature and Causesof Bullying At Work”. **International Journal of Manpower**. Vol.20, No.1/2, 1999, ss.16-27.
- Emhan, Abdurrahim, Sedat Kula ve Aykut Töngür. “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”. **Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.31, Sayı.1, 2013, ss.53-69.
- Emhan, Abdurrahim, Cengiz Megenci, Hidayet Taşdöven ve Vener Garayev. “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. **Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Sayı.27, 2014, ss.76-96.
- Erdinençelebi, Meral ve Berrin Filizöz. “Mobbing Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.35, 2016, ss.127-139.
- Eroğlu, Adnan, Mustafa Kemal Topçu ve H. Nejat Basım. “Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. **Business and Economics Research Journal**. Cilt.9, Sayı.1, 2018, ss.123-136.

- Ertem Eray, Tuğçe. "Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama". **Akdeniz İletişim Dergisi**. Sayı.27, 2017, ss.201-213.
- Escartin, Jorge, Alvaro Rodriguez-Carballeda, Dieter Zapf, Clara Porrúaand Martin-Peña, Javier. "Perceived severity of various bullying behaviours at work and the relevance of exposure to bullying". **Work & Stress**. Vol.23, No.3, 2009, ss.191-205.
- Evangelista, A.S. ve Lisa A. Burke. "Work Redesign and Performance Management in Times of Downsizing". **Business Horizons**. Vol.46, No.2, 2003, ss.71-76.
- Fenlason, Kristofer J. ve Terry A. Beehr. "Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others". **Journal of Organizational Behavior**. Vol.15, No.2, 1994, ss.157-175.
- Freudenberger, Herbert J. "Staff Burnout". **Journal of Social Issues**. Vol.30, No.1, 1974, ss.159-165.
- Glissemeyer, Michael, James W.Bishop ve Robert David Fass. "Role Conflict, role Ambiguity and Intention to Quit the Organization: The Case of Law Enforcement Officers". **Academy of Management Journal**. Vol.40, No.1, ss.88-111.
- Gök, Sibel. "İş Yerinde Psikolojik Taciz Tarafları, Aşamaları ve Etkileri". **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler El Kitabı**. 2013, ss.35-48.
- Göktürk, Gamze Yeşim ve Sefa Bulut. "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz". **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.1, Sayı.24, 2012, ss.53-70.
- Gül, Hasan ve Nazlı Özcan. "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görülen Bir Çalışma". **KSÜ İİBF Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, 2011, ss.107-134.
- Güneş, İlkey, Serkan Bayraktaroğlu ve Rana Özen Kutanis. "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.14, Sayı.3, 2009, ss.481-497.
- Harriz, Frann. "Banishing Bullies Form the Workplace". **Canadian Health Manager**. Vol.11, December 2004, No.8.
- Hauge, Lars Johan, Anders Skogstad ve Stale Einarsen. "Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results of A Large Representative Study". **Work & Stress**. Vol.21, No.3, July-September 2007, ss.220-242.

- Heames, Joyce ve Mike Harvey. "Workplace Bullying: A Cross-Level Assesment". **Management Decision**. Vol.44, No.9, 2006, ss.1214-1230.
- Hoel, H., S. Einarsen, D. Zapf, M. Vartia. "Empirical Findings on Bullying in The Workplace". Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.103-126.
- Hong, Liew Chai ve Saharan Kaur. "A Relationship Between Organizational Climate, Employee Personality and Intention to Leave". **International Review of Business Research Papers**. Vol.4, No.3, 2008, ss.1-10.
- Iverson, Roderick D., Mara Olekalns ve Peter Erwin. "Affectivity, Organizational Stressors and Abseteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences". **Journal of Vocational Behaviour**. Vol.52, No.1, 1998, ss.1-23.
- John, Beasley ve Charlotte Rayner. "Bullying at Work". **Journal of Community & Applied Social Psychology**. Vol.7, 1998, ss.177-180.
- Karacaoğlu, Korhan ve Fatma Arslan. "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.15, Sayı.3, 2013, ss.457-476.
- Karatuna, Işıl. "İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri". **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı**. Ankara, 2013, ss.113 -120.
- Kasap, Burcu Beste, Kemal Taysı ve Serdar Canbaz. "Banka Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu Üzerinde Kırklareli İlinde Bir Araştırma". **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, 2013, ss.33-46.
- Kaya, Mustafa. "Mobbing Kurumsal Etkileri ve Maliyeti". **Sayıştay Dergisi**. Sayı.97, Nisan-Haziran 2015, ss.77-88.
- Khanin, Dmitry. "How to Reduce Turnover Intentions in the Family Business: Managing Centripetal and Centrifugal Forces". **Business Horizons**. Vol.56, No.1, 2013, ss.63-73.
- Konin, Michele ve Thomas M. Green. "The Emotionally Abusive Workplace". **Journal of Emotional Abuse**. Vol.4, No.3, 2005, ss.71-79.
- Kowalski, Robin M. "The Escalation of Incivility in Western Culture". **The International Scope Review**. Vol.5, No.9, 2003, ss.100-125.
- Köse, Sevinç ve Şener Uysal. "Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü

Örneği”. **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.1, 2010, ss.261-279.

Leymann, Heinz. “The Content and Development of Mobbing at Work”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, No.2, 1996, ss.165-184.

Lewis, Duncan. “Voices In The Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education”. **Int. J. Management and Decision Making**. Vol.4, No.1, 2003, ss.65-81.

Leymann, Heinz. “**Mobbing and Psychological Terror at Workplaces**”. Violence and Victims. Vol.5, No.2, 1990, ss.119-126.

Limoncuoğlu, Alp. “İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Tacizin Değerlendirilmesi ve Mağdurların Kullanabilecekleri Haklar”. **TBB Dergisi**. Sayı.105, 2013, ss.52–88.

Lloyd, Chrisve Robert King. “A Survey of Burnout among Australian Mental Health Occupational Therapists and Social Workers”. **Social Psychiatry Epidemiol**. Vol.39, No.9, 2004, ss.752-757.

Maslach, Christina. “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”. **Current Directions in Psychological Science**. Vol.12, No.5, ss.189-192.

Maslach, Christine. “Understanding Job Burnout. Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health”. Ed. Ana Maria Rossi, Pamela L. Perreve ve Steven L. Sauter. **Information Age Publishing**. USA, 2006.

Maslach, Christina ve Susan E. Jackson. "The Measurement of Experienced Burnout". **Journal of Occupational Behaviour**. Vol. 2, 1981, ss.99-113.

Maslach, Christine, Susan E. Jackson ve Micheal P. Leiter. “Maslach Burnout Inventory”. **CA: Press Palo Alto**. 1986, ss.197-218.

McIntosh, Nancy J. “Identificaation and Investigation of Properties of Social Support”. **Journal of Organizational Behavior**. Vol.12, No.3, 1991, ss.201-217.

Matthiesen, Stig Berge ve Stale Einarsen. “MMPI-2 Configurations among Victims of Bullying at Work”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.10, No.4, 2001, ss.467-484.

Namie, Gary. “Workplace Bullying: Escalated Incivility”. **Ivey Business Journal**. Vol.68, No.2, November / Decenber 2003, ss.1-6.

Olafsson, Radgar F., Hanna L. Johannsdottir. “Coping with Bullying in the Workplace: The Effect of Gender, Age and Type of Bullying”. **British Journal of Guidance and Counselling**. Vol.32, No.3, 2004,ss.319 -333.

- Ongori, Henry. "A Review of the Literature on Employee Turnover". **African Journal of Business Management**. Vol.1, No.3, 2007, ss.49-54.
- Örücü, Edip ve Sibel Özafşarlıoğlu. "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir Uygulama". **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.10, Sayı.23, 2013, ss.335-358.
- Özçelik, Kemal. "Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing)". **Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı**. Ankara, 2013, ss.155-157.
- Özen Kutanis, Rana ve Ahmet Karakiraz. "Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği". **İşletme Bilim Dergisi**. Cilt.1, No.2, 2016,ss.13-30.
- Özen, Serap. "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri". "**İş, Güç**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cit.9, Sayı.3, Temmuz 2007, ss.1-24.
- Öztürk, Hilal ve diğerleri. "Mobbing (Psikolojik Yıldırma), Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri". **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2015, ss.27-33.
- Palaz, Serap ve diğerleri. "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği". "**İş, Güç**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt10, Sayı 4,Eylül 2008, ss.42-58.
- Pearce, Jone L., Imre Branyiczki ve Gyula Bakacsi. "Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform-Communist Organizations". **Journal of Organizational Behavior**. Vol.15, No.3, 1994, ss.261-282.
- Peker, Reşat. "Anaokulu, İlköğretim ve Lise Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi". **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.15, Sayı.1, 2002, 319-331.
- Poyraz, Kemal ve Ş. Enes Aksoy. "Mobbing ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama". **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.1, Sayı.32, (Nisan 2012), ss.183-202.
- Rayner, Charlotte. "The Incidence of Workplace Bullying". **Journal of Community & Applied Social Psychology**. Vol.7, 1997, s.199-208.
- Rayner, Charlotte, Michael Sheehan ve Michelle Barker. "Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work". **International Journal of Manpower**. Vol.20, No. 1/2, 1999, ss.11-16.

- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger ve Stephen Armali. "Affective Commitment to the Organization: the Contribution of Perceived Organizational Support". **Journal of Applied Psychology**. Vol.86, No.5, 2001, ss.825-836.
- Rocaboy, Gwenaelle Poilpot. "Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process". **Research and Practice in Human Resource Management**. Vol.14, No.2, 2006, ss.1-17.
- Rusbult, Carly E., Dan Farrel, Glen Roger ve Arch G. Mainuous. "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect". **Academy of Management Journal**. Vol.31, No.3, 1988, ss.599-627.
- Sağlam Arı, Güler. "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?". **Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.2, 2003, ss.1-25.
- Sağlam Arı, Güler ve Emine Çınar Bal. "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi". **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.15, Sayı.1, 2008, s.131-148.
- Şahin, Faruk. "Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerde Cinsiyetin Etkisi". **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt.11,Sayı.2,Nisan 2011, ss.277-288.
- Şeşen, Harun. "Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi". **Savunma Bilimleri Dergisi**. Cilt.9, Sayı.2, 2010, ss.67-90.
- Shain, Martin. "Stress and Satisfaction". **Occupational Health and Safety**. Canada, Vol.15, No.3, ss. 38-47.
- Shallcross, Linda, Micheal Sheehan ve Sheryl Ramsay. "Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector". **International Journal of Organisational Behaviour**. Vol.13, No.2, 2008, ss.56-70.
- Sökmen, Alev ve Edip Sabahattin Mete. "Bezdirinin İş Performansı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara'da Bir Araştırma". **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.17, Sayı.3, 2015, ss.271-295.
- Tanrıverdi, Haluk, Gelengül Koçaslan ve Nurdan Osmanoğlu Taştan. "Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". **Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.25, Sayı.1, 2018, ss.114-131.
- Taş, İbrahim Ethem ve Hatun Korkmaz. "Kamu Kurumlarında Mobbing: Kahramanmaraş Örneği". **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2014, ss.29-55.

- Tetik, Semra. "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi". **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.12, Sayı.18, 2010, ss.81-89.
- Tınaz, Pınar. "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz". **Çalışma ve Toplum Dergisi**. No.3, 2006, ss.11-21.
- Tınaz, Pınar. "Mobbing Tanısı ve Olgusuyla Mücadele". **Mercek MESS**, Temmuz 2011, ss.58-65.
- Tınaz, Pınar, Sibel Gök ve Işıl Karatuna. "Çalışma İlişkileri Dergisi Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türleri, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri". **Çalışma İlişkileri Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1, 2013, ss.39-53.
- Tınaz, Pınar, Sibel Gök ve Işıl Karatuna. "Türkiye'de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması". **Öneri Dergisi**. Cilt.9, Sayı.34, Temmuz 2010, ss.1-11.
- Belma Tuğrul ve Eylem Çelik. "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik". **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.12, 2002, ss.1-11.
- Tutar, Hasan. "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları". **Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, 2004, ss.101-128.
- Quine, Lyn. "Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey". **British Medical Journal**. Vol.318, 1999, ss.228-232.
- Weisberg J. ve A. Kirschenbaum. "Employee Turnover Intentions: Implications from a National Sample". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol.3, No.2, 1991, ss. 359-375.
- Wornham, David. "A Descriptive Investigation of Morality and Victimization at Work". **Journal of Business Ethics**. Vol.45, 2003, ss.29-40.
- Vandekerckhove, Wim ve M. S. Ronald Commers. "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times". **Journal of Business Ethics**. Vol.45, 2003, ss.41-50.
- Vartia, Maarit. "The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, No.2, 2003, ss.203-214.
- Yıldırım, Engin. "Antony Giddens'in Yapılanma Teorisi". **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.1, 1999, ss.25-44.
- Yılmaz, Burcu ve Ali Halıcı. "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma". **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. Cilt 2, Sayı 4, 2010,ss.93-108.

- Yılmaz, Hasan ve Abubekir Kaymaz, “ Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”. **Denetim Dergisi**. Sayı.14, 2014, ss.73-80.
- Yiğit, Burcu. “Mobbing Kavramı: Kavramsal Bir Çerçeve”. **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**. Cilt.1, Sayı.5, ss.32-42.
- Yücel, İlhami ve Yavuz Demirel. “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt 27, Sayı 2,2013, ss.159-177.
- Zapf, Dieter, Carmen Knorz ve Matthias Kulla. “On the Relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, 1996, ss.215-237.
- Zapf, Dieter. “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”. **International Journal of Manpower**. Vol.20, 1999, ss.70-85.
- Zincirkıran, Mustafa, Ayhan Yalçınsoy ve Metin Işık. “Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. **2. International Congress on Economics and Business**. 2016, ss.976-983.

Diğer Yayınlar

- Aydın Göktepe, Esra. “Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: bir Araştırma”, **Yayınlanmış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2016.
- Aytaç, Fatma. “Mobbing, Öznel İyi Oluş ve Mesleki Doyum: Psikolojik Davranışlar Üzerine Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Baltaş, Acar. “Adı Yeni Konmuş Bir Olguyu İşyerinde Yıldırma, Mobbing”. <http://www.acarbaltas.com/adi-yeni-konmus-bir-olgu-isyerinde-yildirma-mobbing/>(15.12.2018)
- Bartlett, Kenneth Russell. “The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field”, **The Degree of Doctor of Philosophy**. The University of Illinois, Urban, 1999.
- Bayrak Kök, Sebahat. ‘İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri’, **14. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi**. (25-27 Mayıs 2006), ss. 437-438.
- Beycan, Burcu. “İşyerinde Psikolojik Tacizin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, **Uzmanlık Tezi**. T.C Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2014.
- Birik, Işıl. “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Bozdağ, Lütfiye, “Akademide Mobbing, Bir Akademisyen Mobbing Öyküsü”, 2007.
- Certel, Esra. “Çalışanların İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”, Ankara, Mayıs 2014.
- Çelenk, İlkin. “Örgütlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Di Martino, Vittorio, Helge Hoel and Cary L. Cooper. “Preventing Violence and Harassment in the Workplace (report)”, 2005, www.eurofound.europa.eu

- Dirican, Meltem. “Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Ege, Harald. “PRIMA – Associazione Italiana Control Mobbing E Stress Psicosociale (First Italian Mobbing Organisation)”, http://www.mobbing-prima.it/chi_siamo-associazione_en.html (19.05.2019)
- Ermumcu, Senem. “İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- ESER, Oktay; Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni.
http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf (15.10.2018)
- Ferrari, Elena. “Raising Awareness on Mobbing – An EU Perspective”, Daphne Programme: Preventive Measures to Fight Violence against Children, Young People and Women”, **Daphne Programme: European Commission, 2004**.
- Fettahlıoğlu, Ö. Okan. “Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Gümüş, Şeyme. “Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler (Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Güngör, Meltem. “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Olgusu: Türkiye’de Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Gürpınar, Gülce. “Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mücadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Görür, Dilek. “Tükenmişlik Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alüminyum Fabrikası Örnek Olay Çalışması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- Güzel, Ali ve Emre Ertan. “İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötü Niyet Tazminatı”, **Karar İncelemesi**.
- Harrison, Michael H. “Workplace Bulling’s High Cost: \$180m In Lost Time, Productivity,”
<http://orlando.bizjournals.com/orlando/stories/2002/03/18focus1.html>.
(Erişim:10.01.2019)

<http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2006&month=8&tittleID=1676&monthName=agustos,2007>.

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Anomi>

Işıkhan, Vedat. “Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu”, **TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi**. (Editörler: Gülhan, M., ve Yılmaz, Ü.), ss.366-391

İnanç, Mustafa. “Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Konulu Genelge, **Başbakanlık. Resmi Gazete**: 19.3.2011-27879, 2011.

Karakoyun, Zeynep. “Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

Karatuna, Işıl ve Pınar Tınaz. “İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma”, **Ankara: TÜRK-İŞ Yayınları**. Şubat 2010.

Karşlıoğlu, Güldane. “İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Kaya, Erhan. “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Keskin, Özgür. “Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Leymann, Heinz. (01.06.2005). “Identification of MobbingActivities”, **The Mobbing Encyclopedia** <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (25.12.2018)

Lutgen - Sandvik, Pamela, Gary Naime ve Ruth Naime. “Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections”, **Destructive Organizational Communication**. (Editörler: Pamela Lutgen Sandvik ve Beverly Davenport Sypher), New York: Taylor & Francis, 2009, ss.27-52.

Martino, Vittorio Di, Helge Hoel ve Cary L. Cooper. “Preventing Violence and Harrasment in the Workplace”, **Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**. 2003.

Namie, Gary. “US Workplace Bullying Survey”. www.bullyinginstitute.org,

- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). “Stress at Work”, **U.S. Department Of Health and Human Services, Public Health Service**, 1998, ss. 1-24.
- O’Connell, Philip J., Emma Calvert ve Dorothy Watson. “Bullying in the Workplace: Survey Reports”, **Report to The Department of Enterprise Trade and Employment**. Ireland: The Economic and Social Research Institute, 2007.
- Okur, C. Burcu. **İşyerinde Duygusal Saldırı (Mobbing) ve Başa Çıkma Yöntemleri**. <http://www.ikdunyasi.com/tr/mobbing/> (25.12.2018)
- Olsen, Lene. “Services sectors: ILO code of practice combats workplace violence”, www.ilo.org. (29.05.2019)
- Oxford Advanced Learner’s Dictionary.
- Ökten, Süleyman S. “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Özkuk, Zekiye. “Algılanan Yönetici Desteği ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2017.
- S. Berna, Karakale. “Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Soysal, Abdurrahman. “Çalışanlarda Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: K.Maraş Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, Kilis 7 Aralık Üniversitesi.
- “Working Well Initiative, Bullying and Harassment at Work: A Good Practice Guide for RCN Negotiators and Health Care Managers”, **Royal College of Nursing (RCN)**. London, 2002.
- Sanderson, P.A. “The Relationships Between Empowerment and Turnover Intention in a Structured Environment: An Assessment of the Navy’s Medical Services Corps”, **Master Thesis**. Regent University, 2003.
- Shallcross, Linda. “The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector”, **Workplace Mobbing Conference. Brisbane**, 16-17 October 2003.
- Solakoğlu, İlkey. “İşletmelerde Mobbing’in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Tanoğlu, Çağrı. “İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yükseköğretim Kurumunda Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Türk Dil Kurumu, http://www.tukenmislik.duzeyik.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=320524

TBMM Kadın Erkek Eşitliği Komisyonu. “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu”, **Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Eşitliği Komisyonu Yayınları**. No.6, Ankara: TBMM Basınevi. 2011.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/10-adimda-calisan-sirkulasyonu-nasil-dusurulur-26788941>(24.05.2019)

Westhues, Keneth. “The Mobbings at Medaille College in 2002: The Mobbings at Medaille College”, **Canada: Univesity of Waterloo**. October 2002, ss.31-52.

World Health Organization (WHO). Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work. **Protecting Workers’ Health Series Geneve**, 2003.

Violence on theJob-a Global Problem: www.ilo.org(19.05.2019)

Yapıcı, Nuray. “İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Yavuz, Hüseyin. “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler, SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Yıldız, Esra. “Duygusal Emeğin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Rolü”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Yıldız, Selver. “İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko- Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

4857 sayılı İş Kanunu

6098 Türk Borçlar Kanunu

