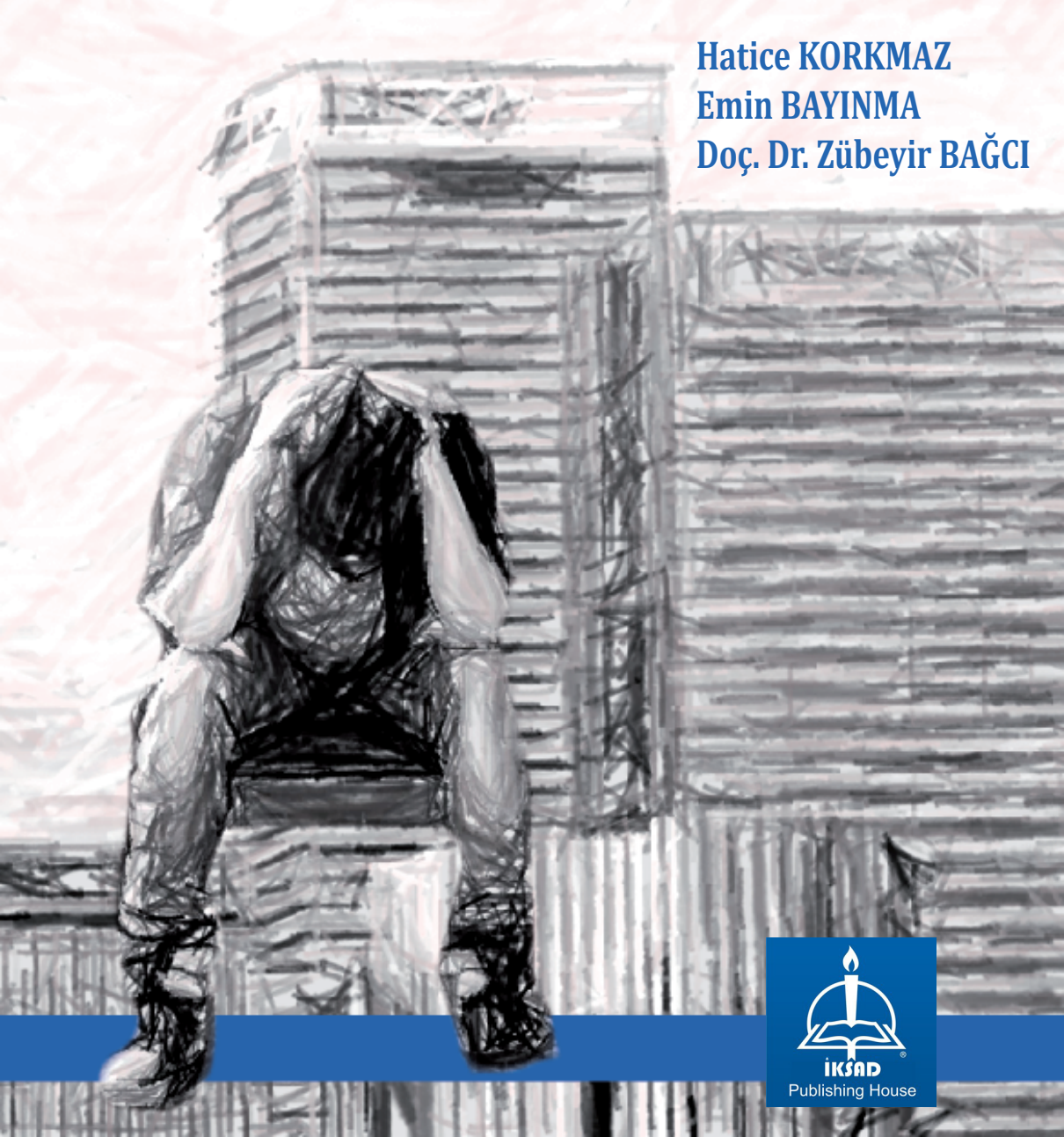


ÖRGÜT İKLİMİ VE PSİKOLOJİK YILDIRMA İLİŞKİSİ:

BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA

Hatice KORKMAZ
Emin BAYINMA
Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI



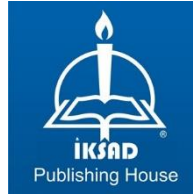
İKSAD
Publishing House

ÖRGÜT İKLİMİ VE PSİKOLOJİK YILDIRMA İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA

Hatice KORKMAZ¹

Emin BAYINMA²

Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI³



¹ Denizli İl Sağlık Müdürlüğü, haticekorkmaz2012@gmail.com

² T.C. Adalet Bakanlığı, eminbayinma@hotmail.com

³ Pamukkale Üniversitesi, İİBF/İşletme Bölümü, zbagci@pau.edu.tr

Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic
Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7279-02-4
Cover Design: İbrahim KAYA
October / 2020
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

ÖNSÖZ

Örgütler, amaçları doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmek ve devamlılıklarını sağlamak için önceden belirlenmiş görevleri yapabilecek bireyleri örgüt çatısı altında bir araya getirmeyi amaçlamaktadırlar. Ancak bu görevler için bireylerin bazı özelliklere sahip olmaları istenmektedir. Örneğin, bireylerin verilen görevleri yerine getirmeleri, karşılaştıkları sorunları çözümlenmeleri, kendi duygularını anlamaları, yaratıcı ve yenilikçi düşünmeleri gibi birtakım özelliklere sahip olmaları örgütler için gerekli görülmektedir.

Bununla birlikte diğer bireyler ile uyumlu çalışmaları, pozitif iletişim kurmaları ve rahatsız edici davranışlardan kaçınmaları da önemli özellikler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bireylerin olumlu ve huzurlu bir ortamda çalışabilmeleri için birtakım olumsuz davranışlardan sakınmaları gereklidir. Ancak günümüzde hemen hemen bütün örgütlerde sık sık görülmeye başlanan yıldırma davranışları çalışanları rahatsız etmekte ve bazı olumsuz etkilere yol açmaktadır (psikolojik rahatsızlıklar, stres, kazalar, yüksek işgören devir hızı, düşük verimlilik vb.). Bu nedenle yıldırma kavramının incelenmesi, birçok yönden önemli bir yere sahiptir. Yıldırma, bireyin en az haftada bir kez ve en az altı ay boyunca diğer bireyler tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması olarak tanımlanmaktadır. Bireyler birçok nedenden dolayı bu davranışlara maruz kalmaktadırlar. Bunlardan biri de olumsuz örgüt iklimidir.

Örgütü diğer örgütlerden ayıran, ona has bir kimlik kazandıran örgütsel iklim, aynı zamanda örgütü çevreleyen ve her dokusunda hissedilen bir atmosferi de meydana getirir. Örgütsel iklim, bu atmosferin içinde olan,

bu havayı soluyan herkesle etkileşimde olan dinamik bir süreci ifade eder. Pozitif bir örgüt iklimi; motivasyonu güçlü, verimi yüksek ve işletmenin kaygılarını benimseyen çalışanlar için şart olup her geçen gün kuvvetlenerek hızını artıran rekabet ortamında, işletmelere başarıyı yakalamada üstünlük sağlamaktadır. Aksine çalışanların iş tatminlerinin düşüklüğü ve örgüt ikliminin negatif olması örgütlerde psikolojik yıldırma davranışlarının oluşumuna neden olmaktadır. Sonuç olarak çalışanların örgüt iklimi ve psikolojik yıldırma algıları arasındaki ilişkinin ortaya konulması, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olacağı düşüncesinden hareketle bu çalışmanın gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Bu kitabın birinci bölümü Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI danışmanlığında hazırlanan Ocak 2020 tarihli “Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” isimli Hatice KORKMAZ’ın yüksek lisans projesinden türetilirken ikinci bölümü Prof. Dr. Sabahat BAYRAK danışmanlığında hazırlanan Ocak 2020 tarihli “İşyerinde Yıldırma Davranışları Üzerine Bir Araştırma” isimli Emin BAYINMA’nın yüksek lisans projesinden türetilmiştir. Her iki çalışmada da verdikleri destekten dolayı hocalarımıza minnettar olduğumuzu ifade etmek istiyoruz. Ayrıca araştırma kısmında kullanılan verilerin toplanması aşamasında değerli katkılarını bizlerden esirgemeyen Emine KOLBAŞI ve Özgül CAMGÖZ’e de teşekkürlerimizi sunarız.

Hatice KORKMAZ

Emin BAYINMA

Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
GİRİŞ	7
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİ	10
1.1. Örgüt ve Örgüt İkliminin Tanımı.....	10
1.2. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci.....	16
1.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	19
1.4. Örgüt İklimine İlişkin Çeşitli Sınıflandırmalar.....	22
1.4.1. Halpin ve Croft 'un Sınıflandırması.....	22
1.4.2. Quinn'in Sınıflandırması.....	24
1.4.3. Rensis Likert'in Sınıflandırması.....	25
1.4.4. Bock vd. (2005) Tarafından Yapılan Sınıflandırma	26
1.4.5. Diğer Sınıflandırmalar	28
1.5. Örgüt İkliminin Etkileri.....	30
İKİNCİ BÖLÜM: PSİKOLOJİK YILDIRMA	33
2.1. Psikolojik Yıldırmanın Tanımı.....	33
2.2. Psikolojik Yıldırmanın Tarihçesi.....	36
2.3. Psikolojik Yıldırmanın Nedenleri.....	37
2.3.1. Kişisel Nedenler.....	38
2.3.1.1. Mağdurun Kişisel Özelliklerinden	
Kaynaklanan Nedenler.....	40
2.3.1.2. Aktörün Kişisel Özelliklerinden	
Kaynaklanan Nedenler.....	42
2.3.2. Örgütsel Nedenler.....	43

2.3.2.1. Liderden Kaynaklanan Nedenler.....	44
2.3.2.2. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler	45
2.3.2.3. İş Stresinden Kaynaklanan Nedenler.....	46
2.3.2.4. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler.	47
2.4. Psikolojik Yıldırmanın Belirtileri.....	48
2.4.1. Davranışsal Belirtiler.....	49
2.4.2. Fiziksel Belirtiler.....	50
2.5. İşyerinde Psikolojik Yıldırma Davranışları.....	51
2.6. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları.....	55
2.7. Psikolojik Yıldırma İle Mücadele.....	57
2.7.1. Bireysel Mücadele.....	58
2.7.2. Örgütsel Mücadele.....	59
2.7.3. Hukuksal Mücadele.....	61
2.8. Yıldırma İle İlgili Örnekler.....	64
2.8.1. Dünyada Yıldırma İle İlgili Örnekler.....	64
2.8.2. Türkiye’de Yıldırma İle İlgili Örnekler.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİ İLE PSİKOLOJİK YILDIRMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA.....

70

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	70
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	71
3.2.1. Araştırmanın Modeli.....	71
3.2.2. Evren ve Örneklem.....	71
3.2.3. Veri Toplama Araçları.....	71
3.2.4. Verilerin Analizi.....	72

3.3. Bulgular.....	73
3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	73
3.3.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	74
3.3.2.1. Örgüt İklimi Ölçeği.....	74
3.3.2.2. Psikolojik Yıldırma Ölçeği.....	76
3.3.3. Tanımlayıcı İstatistikler ile T-Testi ve ANOVA Testine İlişkin Bulgular.....	78
3.3.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	82
SONUÇ	84
KAYNAKÇA	90

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	73
Tablo 2: Örgüt İklimi Ölçeğindeki Faktör Yükleri ve Alpha Değerleri.....	75
Tablo 3: Psikolojik Yıldırma Ölçeğindeki Faktör Yükleri ve Cronbach's Alpha Değeri.....	77
Tablo 4: Örgüt iklimi ve psikolojik yıldırma Ölçeklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 5: T-Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	79
Tablo 6: ANOVA Analizine İlişkin Bulgular.....	80
Tablo 7: Örgüt İklimi ve Psikolojik Yıldırma Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel İklimin Oluşum Süreci	17
Şekil 2: Örgüt İkliminin Yapısı Ve İklimi Etkileyen Etkenler...	19

GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun günümüzde daha hızlı ve yoğun bir şekilde toplumun her alanında gün geçtikçe etkisini arttırarak belirgin hale gelmesi, birtakım amaçların yerine getirilmesi için oluşturulan örgütleri de ciddi bir şekilde etkisi altına almaktadır. Rekabetin her geçen gün daha da güçlü hissedildiği günümüzde; işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve başarılı olabilmeleri en büyük arzularındandır. Rekabet ortamında sektör ne olursa olsun; güdülen amaç işletmenin performansını mevcut kaynaklarla optimum seviyeye getirebilmektir. Bir işletme için ekonomik kaynakların etkisi ve önemi tabi ki göz ardı edilemez. Fakat işletme içinde büyük bir paya sahip insan kaynaklarının etkin kullanımıyla sağlanacak fayda, en az ekonomik kaynakların getirisi kadar işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. İşletmeler, özellikle çıktısı hizmet olan sektörlerde, sadece fiziksel ve finansal sermayenin yeterli olmadığı, mutlu ve huzurlu bir çalışana sahip olmanın da rekabet üstünlüğü üzerinde etkili olduğunun bilincindedirler. Bu farkındalık; önceliğin çalışanda olması gerektiği anlayışının gelişimine imkân sağlamıştır.

İnsanlar yaşamlarının çok büyük bir bölümünü çalışma alanlarında geçirmektedirler. Zamanın bu denli büyük bir kısmına hâkim olan çalışma ortamlarının çalışanlar için; güven, huzur, rahatlık gibi pozitif duygular hissettirmesi, performansları ve işletmeye olan bağlılıklarına da olumlu bir şekilde yansiyacaktır. Örgüte hâkim olan bu duygusal atmosferi tanımlamak amacıyla örgüt iklimi kavramı bir metafor olarak kullanılmaktadır (Alay ve Gürbüz, 2016: 266). Örgüt iklimi; çalışanın

mutlu olması için olumlu bir iklim havası oluşturmanın şartlarını sorgulamakta ve çalışanın işletme içinde olumlu ya da olumsuz nelerden etkilendiği, neye ihtiyacı olduğu ve yönetimin bu konudaki katkısı ya da sorunlarını tartışmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının motivasyonunu artırmak ve onların görevlerini yerine getirirken yeterli çabayı göstermelerine fırsat sunmak için işyerlerinde olumlu bir iklime ihtiyaçları vardır. Olumlu bir iklim, çalışanların üretkenliğini teşvik ederken işgücü devrini de düşürmektedir. Bu nedenle, iş başarısı için hayati bir önem taşımaktadır (Moslehpour vd., 2019:4).

Çalışma yaşamına dair oluşan algıların bir bütünü olarak değerlendirebileceğimiz örgüt ikliminin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirgin etkilerinin olduğu muhakkaktır. Zira örgüt ortamında yaşanan yoğun rekabetin önemli neticelerinden birini bireyler arasındaki çatışmalar oluşturur. Bu çatışmalar çoğu zaman bireylerin birbirlerine karşı olumsuz davranışlar sergilemelerine neden olur. Genellikle çalışma hayatında görülen bu olumsuz davranışların başında psikolojik yıldırma diye ifade edilen iş ortamındaki çalışanlara örgüt içerisindeki diğer çalışanlar tarafından sistematik olarak uygulanan düşmanca ve etik olmayan her türlü kötü muamele gelmektedir (Alay ve Gürbüz, 2016: 265). Yıldırma, her örgütte ve kültürde ortaya çıkan bir olgu olduğundan dolayı bireylerin yıldırma maruz kalması olası bir durumdur. Bu noktadan hareketle bu çalışmada örgüt iklimi ile psikolojik yıldırma arasındaki ilişki araştırma konusu yapılarak şu sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır;

- Çalışanların yıldırma davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
- Çalışanların örgüt iklimine yönelik algıları ne düzeydedir?
- Çalışanların algılarına göre, yıldırma davranışları ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Kitabın birinci bölümünde, araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerden ilki olan örgüt iklimi değişkenine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunulmuştur. Bu doğrultuda örgüt ikliminin tanımı, oluşum süreci, örgüt iklimini etkileyen faktörler, örgüt ikliminin türleri, boyutları ve etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Kitabın ikinci bölümünde yıldırma kavramının tanımı üzerinde durularak farklı araştırmacılar tarafından yapılan ve literatürde yaygın olarak kullanılan tanımlara yer verilmiştir. Daha sonra yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri ve yıldırmaya maruz kalan çalışanlar üzerindeki belirtileri ifade edilmiştir. Ardından çalışanların karşı karşıya kaldığı yıldırma davranışlarının meydana getirdiği sonuçlar incelenerek, bu tür olumsuz davranışların yıkıcı etkilerini en aza indirgeyebilmek için kullanılacak yıldırma ile mücadele yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Kitabın üçüncü bölümünde ise Denizli ilinde faaliyetlerini sürdürmekte olan özel bir bankanın çalışanları üzerinde ampirik yöntemle gerçekleştirilen araştırmanın amacına, evren ve örneklemin belirlenmesi sürecine, veri toplama araçlarına, analiz yöntemlerine ve araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM:

ÖRGÜT İKLİMİ

1.1. Örgüt ve Örgüt İkliminin Tanımı

Örgüt, kavram olarak bakıldığında Türk Dil Kurumu tarafından “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” biçiminde tanımlanmaktadır. Robbins (2007) örgütü, bir maksat için bir araya gelmiş insanların oluşturdukları düzenlemeler olarak ifade etmiştir (Demirkol ve Savaş 2012: 260).

Etzioni (1964: 4) örgütü, hedeflerini hayata geçirebilmek amacıyla bir araya gelen sosyal yapılar şeklinde ifade ederken, Marc ve Simon (1958: 1-4) ise örgütü, “üyeler arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapı” olarak değerlendirmektedir. Örgütü; insanları ortak bir amaç etrafında birleştiren, bu amacın gerçekleşmesi için ihtiyaç olan bilgi, beceri, deneyim, yetenek gibi maddi ve manevi tüm kaynakların etkin kullanımını sağlayarak, ortak amaca katkı sağlayan sosyal bir yapı olarak ifade etmek mümkündür (Karcıoğlu, 2001: 266-267).

Örgütler; işgücü olarak az kaynak kullanıp fazla fayda sağlama amacı güderek var olmuş ve toplum için bugünkü ilerlemeyi sağlamıştır. Günümüzde en büyük örgütsel yapıyı devlet, en küçük örgütsel yapıyı ise aile temsil etmektedir. Bu sebeple, toplumun yapışını örgütün meydana getirdiği söylenmektedir (Aydoğdu, 2013: 2).

İnsanlar var oldukları günden beri yaşamlarını sürdürebilmek, gerekli ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına başkalarına ihtiyacı vardır. Bu ve bunun gibi daha birçok sebep toplu yaşamayı kaçınılmaz kılmıştır. Amaçları doğrultusunda bir araya gelen topluluklar örgütlerin oluşum sebebidir.

Toplumbilimciler; aynı ortamda bulunan fakat birbiriyle etkileşimi olmayan kalabalıkları yığın olarak ifade etmektedirler. Örgütleri, bu oluşumlardan ayıran ise onların bir düzen içinde olmalarıdır. Bir örgütün doğuşundan gelişimine kadar her aşamasında onu oluşturan bir düzen bir sistem söz konusudur. Bu hali onu yığın olmaktan çıkarmaktadır.

Hicks (1975) örgüt kavramını beş temel nokta üzerinde tasvir etmiştir (Öge, 2001: 6):

- Örgütün vazgeçilmez parçası bireylerdir
- Bu bireyler arasında sürekli bir ilişki durumu söz konusudur
- Bu ilişki belirli bir düzenle kurulur
- Örgütün her bir üyesinin amacı davranışlarının sebebini oluşturur
- Bireysel amaçlarla oluşan davranışlar ortak hedeflerin oluşmasına etki eder.

Drucker'e göre bir örgüt için maddi kazanç ne kadar önemliyse hayatını sürdürebilmek, ayakta kalabilmek de bir o kadar önemlidir. Örneğin; bir organizma ayakta kalabilmeyi ve gelişimine devam edebilmeyi yapısında bulunan bilgi, tecrübe ve enerjiyle sağlıyorsa, örgütler de

sürekliliğini ve gelişimini amaçları doğrultusunda gerekli olan bilgi ve deneyimle sağlarlar (Lussato, 1972: 684-685).

Koçel ise (2003:108), örgütü “kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek, gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi” şeklinde ifade etmiştir. Bu ifadeden, örgütü oluşturan temel maddelerin yönetsel araçlarla birleşerek anlam kazandığı görülmektedir.

Sonuç olarak ifade edilmek istenirse; örgüt ile ilgili tanımlamalardaki ortak noktanın, önceden belirlenen bir amaç ve bu amacı gerçekleştirebilmek adına bir araya gelen insanlar ve aralarındaki ilişkilerin söz konusu olduğu bir süreç olarak görülmektedir.

İklim konusunda literatür taraması yapıldığında; meteorolojiden, psikolojiye oradan yönetim alanına kadar birçok çalışmanın içinde iklim kavramını görmekteyiz. İklim kavramının en sık ve tanıdık manadaki kullanımına baktığımızda “atmosfer, hava” anlamı taşıırken, köken bilimine göre iklim (climate) kelimesi, Yunanca kökenli bir kelime olup eğilim anlamına gelmektedir (Ertekin, 1978: 19). İklim kavramı yalnızca doğa olayları ile ilgili durumu izah etmekle kalmaz örgüt için kullanılmak istendiğinde, üyelerin ve yöneticilerin ruh halini ve buna uygun davranışların oluşturduğu atmosferi de bize ifade eder.

İklim; insanların yaşadığı ortamın, bütün fiziksel ve ruhsal durumunu içerir. Örgütü tanımlayan bütün seziler, incelemeler ve tutumlar örgütsel iklim içinde ifade edilebilir. Bu sebeple iklim, bireylerin

tutumlarına yönelik örgütsel beklentileri ve tutumların muhtemel neticeleri konusundaki verilen sinyalleri gösterir (İşcan ve Karabey, 2007: 105).

Örgüt iklimi; yönetim alanındaki çalışmalarda ilk defa 1930’lu yıllarda kendinden söz ettirmeye başlamıştır. Bu yıllarda örgüt iklimi çalışmalarının temelini oluşturan Kurt Lewin’in, çevresel tepkiler ve davranışların birbiriyle ilişkisini değerlendiren araştırmaların olduğu görülmektedir (Önen, 2008: 25). 1958 yılında ilk defa C. Argyris (1958) tarafından; örgütün psikolojik durumu “örgütsel iklim” kavramıyla anlatılmıştır. 1960’larda “örgütsel iklim” tam olarak kullanılmaya başlamış, 1968 yılında Lewin ve Stringer’ in çalışmalarına ek olarak Tiguri ve Litwin’ in çalışmaları da katkı sağlamıştır (Hocaniyazov, 2008: 18).

Castro ve Martinz (2010:2) sürdürdükleri araştırmalar sonucunda; örgüt iklimi tanımının birçok kez değişikliğe uğradığını ifade etmiş, net bir tanımın yapılamadığını fakat araştırmacıların yaptıkları tanımlamalardan yola çıkarak bazı ortak noktaların olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

- İklim topluluğa özgü bir oluşumdur ve zamanla farklılaşır
- Ortak bir düşüncede birleşmiş örgüt üyelerince hissedilir ve paylaşılır.
- Üyelerin birbirleriyle iletişimleri sonucu oluşan karar ve aşamalar örgütün evrensel bakışını oluşturur
- İklim algısı, çevrede olup bitenleri görmenin yanı sıra onların durumu hakkında bilgi verir

- İklim oluşum olarak çok kapsamlıdır
- İklim örgütün duygusu olarak ifade edilebilir.

İklimin, çalışan davranışının oluşumu üzerinde yaptırım gücü vardır. Örgüt iklimi konusunda farklı tanımlamalar olmasına rağmen hepsinde ortak noktaların aynı olduğu ve başlangıç olarak şu noktalar üzerinde hemfikir oldukları görülmektedir (Usul ve Düzenli 2006: 2);

- Yazılı olmadan ifade edilir
- Örgütün tüm üyeleri yaptıkları iş ve değerler ile ilgili ortak bir paydada yakınlaştırılarak, kuruma eksiksiz bir yapı kazandırır
- İklim, zamanla değişen ortam koşullarında amaçların unutulmaması için kılavuzluk yapar ve denetleyicidir
- Kişilerin tavırlarını belirlemede yol göstericidir
- Kurumun önceliklerini belirleyicidir
- Kişiler arası iletişimin şeklini belirler
- Amaç ve hedefleri hatırlatıcıdır
- Çalışana o kuruma ait olma bilincini yerleştirir
- Kuruma kendini ifade edebileceği bir yüz oluşturur
- Örgüt kültürünün değerlerine bağlılığı sağlar
- Olağan faaliyetlerde rehberdir ve çalışanların tavırlarını biçimlendirmede rol oynar.

İnsanlar zaman içinde kendilerini tanımlayan kendilerine has bir kişilik geliştirirler. Aynı durum örgütler içinde geçerlidir. Örgütlerde, zamanla kendilerini ifade eden bu kimlikle bir iklim oluştururlar. Bu iklim onları bir başka örgütten ayırıcı özellikler içerir. Örgüt içinde egemen iklimi, somut şekilde ifade edebilmek mümkün olmasa da o örgüte hâkim olan

iklimi örgütün birçok alanında görmek ve hissetmek mümkündür. İklimin oluşturduğu bu atmosferin, hem örgütün kişiliği üzerinde hem de çalışanların üzerinde kayda değer bir etkisi vardır. Örgütün bünyesinde olan kişilerin ve örgüte hâkim olan iklimin iyi tanınması, örgüt içindeki sorunların çözümünde ve örgütü etkin hale getirmede önemli bir değer olarak görülmektedir (Paknadel, 1988: 7-8).

Örgütsel iklimi; çalışma yaşamına dair oluşan algıların bir bütünü olarak değerlendiren Ostroff (1993), bu algının çalışan tarafından nasıl yorumlandığını, sonrasında ise bu yorumun hal ve hareketlere nasıl yansıtıldığının üzerinde durmuştur.

Ayrıca; örgütsel iklimin gözle görülemeyen fakat hissedilen bir atmosfer oluşturduğunu, bu durumun örgüt üyelerinde, işe karşı pozitif katkı sağlamasına ve örgüte karşı bağlılık halinin oluşmasında destekleyici olduğunu ifade etmektedir (Taştan, 2014: 92).

Örgütsel iklimin üyeleri üzerinde etkisi olup olmadığı; ABD’de Western elektrik şirketinde Elton Mayo tarafından yapılan Hawthorne araştırmalarında (1924) görülmektedir. Bu araştırmayla; çalışanların nasıl güdülendiği, çalışanların işe olan hevesi, doyumları ve performansa olan katkısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Hawthorne araştırmalarının sonucunda; pozitif gelişen bir örgütsel iklimin çalışanların performansları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu söylenmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 198).

Bir çalışan; işletme amaç ve hedeflerini benimseyip içselleştiriyor ve buna uygun davranışlar gerçekleştiriyor ise bu örgüt içinde olumlu bir iklimin olduğunun göstergesidir. Örgütü bir başka örgütten ayıran ve bu hali ile çalışanlarını etkileyen atmosfere örgüt iklimi denilmektedir. Bu atmosferin içinde; örgüt, üye ve yöneticilerin değerleri, inançları, örgütün amaç ve standartları gibi birçok etmeni görmek mümkündür (Aytaç, 2003: 1-6).

1.2. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci

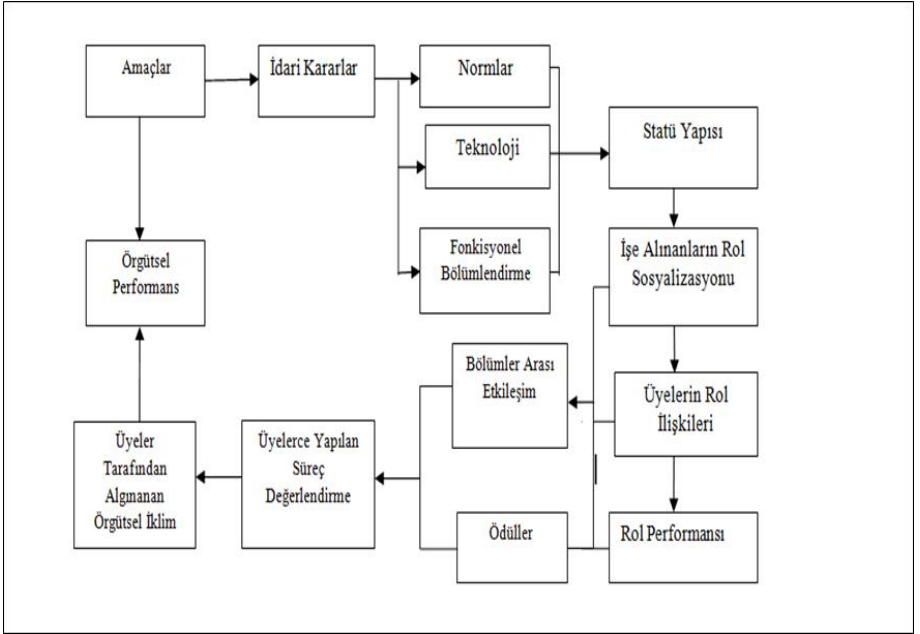
Örgüt iklimi ile ilgili oluşum sürecine bakıldığında; çalışmaların Kurt Lewin 'in (1939) “Alan Teorisi” ile başladığını görülmektedir. Burada; örgüt üyelerinin hal ve hareketlerini anlayabilmek, hissettikleri şeyleri doğru ve açık bir biçimde çözümleyebilmek için, çevreye ilişkin özellikleri dikkate almanın önemli olduğu ifade edilmiştir. Örgüt iklimi konusunda yapılmış bu çalışmalarla bu kavramın ne denli önem arz ettiğini de göstermektedir (Gök, 2009: 589).

Örgüt ikliminin oluşum sürecini, doğada iklimin oluşum sürecine benzetmek mümkündür. Nasıl ki bir doğa ikliminin oluşması için birçok etmene ihtiyaç var ise örgütsel iklimin oluşmasını da sağlayan örgüt, üye ve yöneticilerden kaynaklı birçok etkene ve bir sürece ihtiyaç vardır.

Buna göre; örgütün amaçlarının yönetimce belirlenen kararlar üzerinde bir etkisi olduğu görülmektedir. Yönetimin alacağı kararların; teknoloji, bölümlerin işlevsel olarak ayrılması ve kurallar şeklinde üç bileşeni etkilediği görülmektedir. Bu üç süreç neticesinde, işe yeni katılan üyelerin sosyalizasyonunu sağlayan örgütün basamaksal tablosu

ortaya çıkmaktadır. Sonrasında işe yeni alınan üyenin üstleneceği rolle sosyalizasyonu sağlayan hiyerarşik yapı içindeki bir etkileşim oluşmaktadır. Üyelerin performans sonrası elde ettikleri ödüller ayrıca birimler arası gösterdikleri iletişim, onları örgütün durumu ile ilgili bir değerlendirme yapmasını sağlar. Bu değerlendirme süreci örgütsel iklimin oluşum sürecidir. Ayrıca, üyelerin hissettikleri iklimin örgütsel performansa etkisi olduğu görülmektedir. Örgütsel performans çıktısının değerliliği, amaçlara ulaşma durumunu ve geleceğe yönelik hedefleri belirlemede etkindir (Yaşar, 2005: 10).

Örgütsel iklimin oluşum süreci Şekil:1 'de gösterilmiştir.



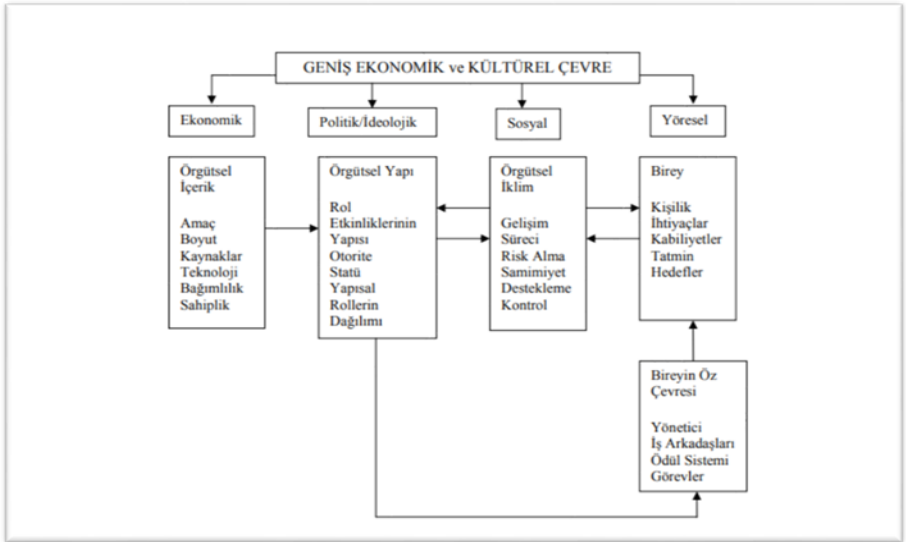
Şekil 1: Örgütsel İklimin Oluşum Süreci (Yaşar, 2005)

Şekil 1' de görüldüğü üzere; örgütler belirledikleri hedeflerini gerçekleştirebilmek için performans sergilerler. Bu aşamaya gelinceye kadar birbiriyle yakın ilişkili bir süreç söz konusudur. Bu süreç, yönetimin etkisinde olan amaçların belirlenmesi ile başlar. Kararların alım aşamasında yöneticilerin göz önünde bulundurduğu bazı noktalar vardır. Bunlar; ürün ya da hizmet üretimi esnasında kullanılan teknoloji, bölümlerin işlevsel olarak ayrılması ve çalışanları bir düzene koyan normlardır. Bu aşamaların sonucunda, işe yeni alınanların sosyalizasyonunu etkileyen örgütün hiyerarşik yapısı ortaya çıkmaktadır. Sonrasında işe yeni alınan üye, bir rol üstlenmekte ve bu rolle hiyerarşik yapı içindeki tüm üyelerle bir etkileşim içine girmektedir. Rolün getirdiği ilişkiler, üye performansı ve ödüllerin dağıtımını etkilemektedir. Ayrıca, işe alınanların rol sosyalizasyon durumu aralarındaki rol ilişkileri ve performansla bir araya gelmek suretiyle bölümler arası etkileşimi de etkilediği görülmektedir. Üyeler tarafından ortaya konan performanslar sonucu aldıkları ödüllerin yanısıra bölüm içi ve dışı etkileşim halleri onları örgütün yapısı ve süreçle ilgili bir değerlendirmeye de yönlendirir. Bu değerlendirme sürecinde elde edilen sonuçlar üyeler tarafından algılanan örgütsel iklimin oluşumunu sağlamaktadır. Şekilde de görüleceği üzere örgütsel iklim, örgüt performansını etkilemektedir. Örgütsel performansın durumu ve yönü ise örgütün amaçlarında ve alınan kararlarda etkili olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi kavramını açıklayan üç parametreden söz edilebilir. Bunlar çevresel, kişisel ve sonuç parametreleridir. Çevresel parametreler; kişiden kaynaklanmayan fakat dışarıdan etki eden, örgütün büyüklüğü, ekonomik özellikleri gibi

değerleri barındırır. Kişisel Parametreler; üyelerinin özellikleri, yaklaşımları, spesifik niteliklerini ifade etmektedir. Sonuç değişkeni ise çevresel ve kişisel değişkenlerin birlikteliği sonucunda ortaya çıkan; verimlilik, memnuniyet gibi çıktıları olan parametreleri ifade eder. Örgüt iklimi, sadece kişilerin algıladıkları bir durum olarak değerlendirilmemelidir, kişisel ve çevresel etkenlerin birleşimiyle bu sürecin oluştuğu kabul edilmelidir (Tuna ve Şalvarcı, 2017: 107-108).

1.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi, örgütün kişiliğini gösteren özellikleri barındırır. Bir kişiliğin oluşmasında ya da etkilenmesinde rol oynayan etkenler olduğu gibi ikliminde oluşumunu sağlayan ya da etkileyen etkenler vardır (Dinçer, 2013: 19).



Şekil 2: Örgüt İkliminin Yapısı Ve İklimi Etkileyen Etkenler (Özdemir, 2006)

Şekil 2 incelendiğinde örgüt ikliminin yapısı ve iklimi etkileyen etkenler görülmektedir. İklimin ve üyelerin öznel nitelikleri ve örgütsel yapı ile ilişkisi gösterilmiştir. Buradan örgütsel iklimin örgüt içinde birçok faaliyetin belirlenmesinde önemli bir yerinin olduğu görülmektedir (Landy'den aktaran Özdemir, 2006: 14-15).

Örgüt iklimine etki eden değişkenlerin örgüt içinden ve dışından birçok belirleyicileri bulunmaktadır. Bunlardan temel olarak görülen belirleyicilere aşağıda yer verilmiştir (Karcıoğlu, 2001:275- 276).

- **Yönetmel Değerler:** Yöneticilerin yönetmel anlamda aldığı kararların örgüt içinde birçok konuda önemli bir etkisi vardır. Bu kararların alım aşamasında izlenen yol o örgütün yapısı, işleyişi, örgütün değerleri hakkında bilgi verir. Bu durum iklimin oluşumunu ve yapısını etkilemektedir.
- **Liderlik Türü:** Örgüt içindeki liderliğin şekli, örgüt ikliminin oluşumunda etkilidir. Lider; üyelerinin örgüt kararlarına katılmasına olanak tanıyor, onlara güvenip fırsat veriyor ise bu liderin yaratacağı iklim ile tüm önemli kararları kendisinin aldığı, örgüt içinde sıkı bir kontrol sistemi kuran liderin yaratacağı iklim farklılık gösterir.
- **Ekonomik Şartlar:** Bir örgütün ekonomik yapısındaki başarı ve gelişme yöneticileri motive etmekte ve onları daha fazla risk almaya istekli hale getirmektedir. Bunun tam tersinin olduğu düşüş dönemlerinde ise yöneticilerin daha dikkatli kararlar aldığı görülmektedir. Böyle durumlar söz konusu olduğunda yeni

programlara ya da yeniliklere çok önem verilemez. Bu dönem iklimin olumlu yönde gelişimine de fırsat vermez.

- **Örgüt Yapısı:** Örgüt yapısının birkaç özelliğinin iklim oluşunda ön planda olduğu görülmektedir. İş prosedürlerin yoğun olduğu, katı kuralların olduğu, dışa kapalı örgütler, bürokratik bir iklimin oluşmasına katkı sağlar. Bu sebeple iklimin oluşmasında örgüt yapısı önemli bir etkidir.
- **Çalışanların Özellikleri:** Her bireyin kendine ait bir kişilik özelliği vardır. Örgütün her bir üyesinin farklı kişilik özellikleri olacağından bu karma birleşim, iklimin oluşmasında ve şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir.
- **Sendikalaşma:** Örgüt içinde herhangi bir işçi sendikasının var olup olmamasının oldukça önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkiyi iklimin içinde de hissetmek mümkündür.
- **Örgütün Hacmi:** Küçük örgütlerle karşılaştırıldığında büyük örgütler daha disiplinli ve şekilcidir. Küçük işletmelerde olumlu bir iklim oluşturmak büyük işletmelere nazaran hem basit hem de sürekliliğini sağlamak daha kolaydır.
- **İşin Yapısı:** İşin farklı kollarının olması ya da çeşitli endüstri türlerini barındırıyor olması iklimin oluşmasında etkidir. İşin yapılacağı sahanın bölgesel olarak (kırsal, kentsel) değişiklik göstermesiyle şartların ya da risklerin değişmesi farklı iklimlerin oluşmasını sağlar. Yapılan işin yapı olarak benzemesi (kitap ve gazete basımı) fakat birinin diğerinden farklı bir sınırlamasının olması iklimin de farklı şekillenmesini sağlar.

1.4. Örgüt İklimine İlişkin Çeşitli Sınıflandırmalar

Örgüt ikliminin, her örgüte özgü olması sebebiyle çeşitlilik göstermesi doğaldır. Bu konudaki araştırmacıların birçok değişken ve boyut kullanarak ölçümleme yapması birçok sınıflandırmaya da sebep olmuştur. Bu konuda ön planda olan sınıflandırmalar şu şekilde ifade edilebilir.

1.4.1. Halpin ve Croft 'un Örgütsel İklim Sınıflandırması

Halpin ve Croft, örgütsel iklim türlerini açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı gruba ayırmıştır. Bu grupların özellikleri şu şekilde belirtilmiştir (Halis ve Uğurlu, 2008: 106).

- **Açık İklim:** Bu iklim türünde, yöneticiler ve çalışanlar arasında bir ahenk ve birlikte olmanın mutluluğu vardır (Tutar, 2010: 201). Açık iklimde yöneticiler ve çalışanlar arasında bir uyum söz konusudur. Burada çalışanların moral düzeyi yüksektir. Görevlerini yapma konusunda büyük bir arzu duyarlar ve severek yaparlar. Yöneticilerin eleştirilerini dikkate alırlar. Yöneticiler de çalışanların kararlara katılımlarını destekler (Özdemir, 2006: 47). Açık iklimde sahip bir örgüt yapısında bireysel çatışmalar mümkün olduğunca az görülür. Olası bir çatışma ortamı yaşandığında da açık iklimde sahip olmanın avantajıyla çözüm süreci kolay ilerler. Çalışanlar; sorunların çözümü, yeni fikirlerin üretimi, paylaşımı konularında da takım ruhunu ön planda tutarlar (Gündüz, 2008: 13). Yöneticinin yönetim politikasında çalışanına güven duyuyor ve bunu hissettiriyor olması onların başarılı

olmasında büyük etkendir. Açık iklimin var olduğu bir atmosferde bulunan çalışanlar arasında uyumun ve samimiyetin olması iş doyumunun da yükselmesini sağlar (Aytaç, 2003: 1-6).

- **Bağımsız iklim:** Bağımsız iklimle açık iklim tabanda benzerdir. Onları birbirinden ayıran nokta yöneticilerin çalışanlarıyla aralarında iletişim açısından belli bir mesafe koyuyor olmasıdır. Bu iklim için en ayırt edici özellik ise; yönetimin çalışanlara iş ortamında büyük bir bağımsızlık tanıyarak olmasıdır. En çok da sosyal gereksinimlerinin karşılanması esnasında bu bağımsızlığı tanıyarak (Arslan, 2004: 223).
- **Kontrollü iklim:** Bu iklim türünde yakın ilişkiler ve anlayış gösterme durumu çok ön planda değildir. Asıl önemli olan kontroldür. Sosyal ilişkiler yerine görevlerin yerine getirilmesi önemlidir. Çalışanların ruhsal güçleri düşüktür. Sadece belirli kurallar içinde görevlerin yerine getirmek için programlanmışlardır. Örgüt içinde; her şeyi doğru yaptığına inanan yöneticiler egemendir.
- **Samimi İklim:** Bu iklim çok kişiseldir ve kontrol edilmesi zordur. Çalışanlar birbirleriyle sosyal ihtiyaçlarını karşılar. Fakat çalışma anında birliktelik ön planda değildir. İş tatmini yeterli değildir. Böylece birçok davranış doğallıktan uzak algılanabilir. Bu iklimdeki üyeler arasında ilişkilerde samimiyet ve yakınlık ön plandadır, ilişkilerde dostluk önceliklidir (Şener, 2017: 37).
- **Babacan iklim:** Bu iklim tipinin kapalı iklim tipine benzerliği söz konusudur. Çalışanların motivasyonları düşüktür, sıcak ilişkiler söz konusu değildir ve işe karşı bağlılıkları düşüktür. Yöneticiler;

çalışanların üzerinde etkin olmak ve kontrol etmek adına denetleyici yakın ilişkileri mevcutken, çalışanların düşük motivasyonunun olduğu bir iklim türüdür (Çağlar, 2008: 46).

- **Kapalı iklim:** Kapalı iklim babacan iklime tezatlık gösterir. Bu iklimde; motivasyon, yakınlık işe olan bağlılık anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Personel arasında yakın ilişkilere yer yoktur. Yönetici emredicidir teşvik edici ya da yönlendirici değildir. Bu iklim türünün olduğu örgütlerde çalışanlara anlayış da bulunmamaktadır. Çalışanlar birlikte çalışmaya sıcak bakmazlar. Bu durum grup başarısında düşüşe sebep olur (Arslan, 2004: 223-228).

1.4.2. Quinn'in Sınıflandırması

Örgüt iklimi ile örgüt kuramının aralarındaki ilişki Quinn'in Yarışan Değerler Modelinde ifade edilmiştir Quinn'in modelinde örgüt iklimi, örgüt kuramındaki dört modelle ilişkilendirilmiştir. Bunlar; insan ilişkileri, açık sistem, rasyonel amaç ve içsel süreç modelleridir. İnsan ilişkilerinde; kişilerarası uyum, motivasyon ve insan kaynaklarının gelişimi vurgulanmaktadır. Açık sistem modelinde; esneklik, ilerleme ve dış kaynaklı desteklere dikkat çekilmiştir. Rasyonel amaç modelinde ön planda tutulan, planlama, amacın belirlenmesi, fayda ve yürütülen faaliyetlerdir. İçsel süreçler modelinde ise temel maddeler; bilgi işleme, iletişim, süreklilik ve kontroldür. Bu dört model örgüt ikliminin türünü belirlemede bir araç olarak aracı olarak geliştirilmiştir. (Çağlar, 2008: 48-49).

1.4.3. Rensis Likert'in Sınıflandırması

Likert, yönetim sistemlerini inceleyen bir çalışmada; yönetimin çalışanlarına olan tutumlarını, organizasyonların sergiledikleri bu davranışlar sonrasında hedeflerine ulaşmış, ulaşamama durumlarını inceleyerek, dört farklı yönetim şekli ve bu yönetimlerin oluşturduğu iklim özelliklerini aşağıdaki dört başlıkla ifade etmiştir (Wilson'dan aktaran Memiş, 2006: 16-17).

- ***Sistem 1 İstismarcı - Otoriter İklim:*** Bu sınıfta yer alan bir örgütte, çalışanlara güven son derece azdır. Liderlerde otoriter bir yaklaşım güderek, tüm kontrolün kendilerinde bulunmasını isterler. Bu durum, yöneticiler ve astları arasında yetersiz bir iletişime sebep olur. Bu tarz bir iklim, çalışanların performansını negatif yönde etkiler.
- ***Sistem 2 Yardımsever - Otoriter İklim:*** Sistem iki ile sistem bir arasında bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bu sistemde; örgütsel iklime güven derecesi, ilk sisteme göre daha yüksektir. Çalışanların fikirleri desteklenir ve önemlidir. Güçlü bir iletişim söz konusudur. Yöneticiler ile çalışanlar bir araya gelebilir ve paylaşım söz konusudur. Yönetimin çalışanlarına karşı ilk sistemdeki kadar hissedilir olmasa da otoriter davranışları vardır. Bu durum çalışanların tatmin derecesini ve performansını orta seviyede tutmaktadır.
- ***Sistem 3 Danışmacı İklim:*** Diğer iki sistemle karşılaştırıldığında, bu sistemde güven ve söz hakkı tanınma daha fazladır. Hiyerarşik bir yapı etkindir. İletişimde de bu yapı kullanılır. Karar aşaması

üst yönetimin elindedir fakat uygulamalar konusunda alt kademelerde karar alma yetkisi bulunur. Danışmacı iklimde yeni karar ve uygulamaların çalışanlar tarafından kabul edilmesi ya da edilmemesi konusundaki fikirleri net ve tutarlıdır. Performans seviyeleri iyi bir düzeydedir.

- **Sistem 4 Katılımcı Grup İklimi:** Bu sistem ile ilk sistem karşılaştırıldığında ilk sistemin tam zıt bir uygulaması söz konusudur. Bu iklimde tam bir güven ortamı hâkimdir. Yönetim yeni hedeflerini belirleme anından karar aşamasına kadar geçen her sürede çalışanlarının fikirlerini, katkılarını önemser. Bunun paylaşımında fırsat verir. Bu durum rahat bir iletişim ortamını oluşturur. Bu ortamda çalışanların hedefleri benimsemesi ve uyumu kolaylaşır. Sağlıklı bir iletişim ortamının olması örgüt içinde karşılıklı güveni kuvvetlendirir. Bu iklimin hâkim olduğu örgütlerde performans çok yüksek seviyede seyretmektedir.

1.4.4. Bock vd. (2005) Tarafından Yapılan Sınıflandırma

İlgili yazına bakıldığında; örgüt ikliminin ölçülmesinde birçok boyut kullanıldığı görülmektedir. Schneider (1990), çalışmanın içeriğine göre kullanılan boyutların değişebileceğini ifade etmiştir (Solmaz; 2016: 78). Bock vd. (2005) tarafından Kore’de faaliyet gösteren firmaların bilgi yönetim liderleri ile yaptığı çalışmada örgüt ikliminin alt boyutlarını; bağ kurma, adalet ve yenilikçilik olarak belirlenmiştir.

- **Bağ Kurma:** Örgütün var olabilmesi; bir amaç uğruna bir araya gelmiş üyelerin birlikteliğiyle mümkündür. Belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için birlik ve

beraberlik içinde olmaları çok önemlidir. Örgüt içinde bu beraberlik ruhunun oluşabilmesi için üyelerin buldukları yere güvenmeleri, orayı benimseyip içselleştirmeleri gerekir. Üyelerin örgüt için olumlu duygular hissetmesi, bağlılık duygusunun oluşmasında ve gelişmesinde önemlidir. Bağlılık duygusunun derecesi, örgüt üyelerinin birbirine karşı hissettikleri birlik ve beraberlik duygusunun derecesi ile doğru orantılıdır. Üyelerin birbiriyle paylaşım içinde olmaları ve bunun destekleniyor olması üyelerin işe adanmışlıklarını etkiler (Bock, 2005: 94).

- **Adalet:** Örgüt içindeki adalet; kişiye göre değişkenlik göstermeyen, uygulama esnasında her durumda veya kişide sabit olan örgütsel uygulamaları yansıtır. Bunun çalışanlar tarafından da bu şekilde hissediliyor olması örgüte duyulan güvenin temelini oluşturur (Bock, 2015: 94). Adalet; insan topluluğun temelini oluşturur. Rawls (1971) adaleti, sosyal örgütlerin varlığının oluşumu olarak görmüştür. Adaletin iki tane kuralı vardır. Birincisi; her bireyin özgürlük olarak eşit olması gerektiği diğeri ise, her bireye eşit fırsatların tanınması durumudur. Örgütler açısından düşünüldüğünde ise adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ve haklılığın korunmasında otoritenin işlevi ile ilgili bir kavram olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet, yapılan iş konusunda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir. Örgütsel adalet, kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdik-

leri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla ifade edilmektedir (Özer ve Urtekin, 2007: 109).

- **Yenilikçilik:** Latince 'de yenilenme, yeni oluşturma ve değiştirme anlamı taşıyan “innovore” kelimesinden türetilmiş bir ifade olan yenilik olgusu, örgütsel literatürde farklı bakış açıları ile anlatılmıştır (Naktiyok, 2007: 213). Peters ve Waterman'a göre yenilik; çevredeki herhangi bir değişim karşısında cevap verebilme yeteneği ve yeni bir ürün geliştirebilme faaliyetidir. Drucker yeniliği; “refah yaratma potansiyelini güçlendiren olgu” şeklinde tanımlamıştır. Moguee ve Schact, yeniliği teknoloji üzerinden değerlendirerek “endüstri yaratma, ürün veya üretimi iyileştirme süreci” şeklinde anlatmıştır. Yeniliğe, ürün ve süreç olarak değerlendiren Tushman ve Nadler; “bir iş birimi için yeni olan ürün, süreç ve hizmet yaratma” olarak ortaya koymuştur. Brown'a göre ise yenilik; fark oluşturmak, değer ifade etmek, başarıyı artırma yolunda ürün, süreç ve uygulama değişikliği getirmektir (McAdam vd. aktaran Naktiyok, 2007: 213).

1.4.5. Diğer Sınıflandırmalar

Meyers'e göre, bir örgütün iklimini etkileyen çok fazla değişken vardır. Bunlardan; yapılan işin özü, işi yürütenin özellikleri, bulunduğu yer, yönetimin kaygıları, örgütün amaçları, liderin özellikleri gibi sıralanabilecek daha birçok değişken vardır. Örgütsel iklimi etkileyen ve birkaçını sayabildiğimiz bu değişkenler, birçok araştırmacı için farklı isimlerle ifade edilmiş ve incelenmiştir (Ağacık, 2011: 53).

Litwin ve Stringer (1968), isteklendirme ve örgütsel iklim konulu çalışmalarında örgütsel iklimin alt boyutlarını sekiz başlık altında toplamıştır (Güner, 2015: 53):

- **Sorumluluk:** Bireysel sorumluluğun ön planda tutulduğu iklimlerde başarı önemlidir. Başarıyı arzulayan çalışan, sorumluluk almayı da ister.
- **Dayanışma ve Arkadaşlık:** Birbirleriyle olan yakınlık ve bağlılıkları başarılarını olumlu yönde etkiler.
- **Ödüller ve Cezalar:** Ödül çalışanların başarı ve bağlılık isteklerini artırır. Korku ise çalışanı uzaklaştırır ve örgüte duyduğu isteği azaltır. Bu konudaki denge önemlidir.
- **Örgüt İçi Çatışmalar:** Çatışma durumunun iletişimle aşıyor olması örgüt ikliminin olumlu ilerlemesinde fayda sağlayıp paylaşımına da fırsat verir.
- **Etkinlik Ölçütleri:** Etkinlik düzeyinin fazlalığı başarıyı sağlar.
- **Örgütü Benimseme:** Örgütü benimseme duygusu yüksek kişiler grup çalışmalarında uyum gösterirler. Bu özellikleri paylaşımlarını ve yakınlıklarını artırır.
- **Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma:** Gerektiğinde risk alarak tehlike karşısında durabilen örgütlerin başarıya karşı istekli olduğu görülür.
- **Örgüt Yapısı:** Örgütün yapısını oluşturan biçimsel özellikler ve astlık, üstlük ilişkilerin olması bireysel ilişkilerde yakınlığı sınırlar.

Schneider örgütsel iklimi dört alt kategoriye ayırarak incelemiştir (Schneider'den aktaran: Çoban, 2016 : 20)

- ***Kişilerarası İlişkilerin Doğası:*** Örgüt içinde kurulmuş bireysel ilişkilerin olumlu veya olumsuz hangi değerler üzerine kurulu olduğunu, işlevsel birimler arasında yardımlaşma ya da rekabet durumu olup olmadığını, yeni üyelerin nasıl karşılandığını, desteklenip desteklenmediğini ve yönetimdekilerin üyelerinin iyiliği konusunda kaygılanıp kaygılanmadığı konuları sorgulanır.
- ***Hiyerarşinin Doğası:*** Örgüt içinde işi ve çalışanları etkileyecek kararlarda kimlerin söz sahibi olduğu, örgütün yapısında birlikteliğin önemli olup olmadığı ve yönetimin çalışanlara yaklaşımı, aralarındaki mesafeyi sorgulayan soruları kapsar.
- ***İşin Doğası:*** Yapılan işin özellikleri, yapılacak iş için gerekli kaynakların olup olmadığı, işi yapanın üzerinde bıraktığı etkiyi belirlemeye yönelik soruları barındırır.
- ***Destek ve Ödüller:*** Örgütün tüm üyelerinin hedefleri ve en iyisi için gerekli olanlar konusunda bilgi sahibi olup olmadıkları, yaptıkları iş için niteliğin mi niceliğin mi ön planda olduğu, başarıların ödüllendirilip ödüllendirilmediği ve amaçların yeni üyelere bildirilip bildirilmediği sorgulanmaktadır.

1.5. Örgüt İkliminin Etkileri

Küreselleşme, beraberinde örgütler arasında sürekli artan bir rekabet ortamını getirmektedir. Bu ortamda, işletmelerin hem ekonomik hem de teknolojik alanlarında yaşanan değişimi görmek mümkündür. Bu değişim içinde işletmelerin; esnek, atak etkin, yeniliklere açık ve

girişimci olmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu gereklilikleri karşılayabilmeleri için öncelikle çalışanın tatmin düzeyinin yüksek tutmaları, çalışanın işten vazgeçme fikrini önleyecek bir atmosfer hazırlamaları gerekmektedir. Çalışanların fikirlerini rahatça beyan edebildikleri ortamların var olması, kendilerini gerçekleştirebilme fırsatının tanınması, gerekli kaynaklara ulaşabilmelerinin yanında yaptıkları işin ve sonucunun önemli olduğunu hissetmeleri örgüt iklimini ve iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 80).

İşletme atmosferi yani örgütsel iklim, bünyesindeki kişilerin işletmenin ruhsal durumuna dair algılamalarıyla var olur. Bu atmosferin olumlu algılanması; çalışanların başarıya kilitlenmelerinde, iş tatmininin sağlanmasında ve performanslarının artmasında önemlilik arz eder. Bu sebeple örgüt iklimi ile çalışanların iş tatmini arasında paralel bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkiye ek olarak örgüt ve yönetimden kaynaklı unsurlar da etkindir. Tüm etkenlerin oluşturduğu algı yani örgütsel iklim, çalışanın iş tatmini üzerinde etkindir. Algı denildiğinde tam anlamıyla gerçeklik ön planda olmayabilir. Kişisel birçok etken algı durumunu etkilemektedir. Uyarı aynı olduğu halde algıların farklılık gösteriyor olması gerçek ile algı arasındaki farkın sonucudur. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün işletme içinde oluşturduğu atmosferin yanı sıra çalışanların uygulama ve davranışlar karşısındaki algılarıyla oluşan çevreyi de ifade etmektedir. İşletme içindeki uygulamalar kişilere göre farklı algılanabilir burada önemli olan bu algılama sonucu oluşan davranışların genel iklim amacıyla ters düşmemesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 195).

Çalışma yaşamının verimli olması örgüt içinde olumlu bir havanın oluşmasını sağlar. Örgüt içindeki olumlu çevre, bireyler arasında güvenin gelişmesine de fırsat verir böylece ilişkiler kuvvetlenir. Verimliliğin yüksek olması; görevin yerine getirilmesi değil de yapılan işin en iyi şekilde sonuçlanmasıdır. Verimlilik üzerinde etkili olan pozitif davranışlar, örgüte duyulan bağlılık, yüksek performans ve örgütsel vatandaşlıktır (Güner, 2015: 76).

İKİNCİ BÖLÜM:

PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG)

Örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için vazgeçilmez bir unsur olan insan kaynağına ihtiyacı söz konusudur. İnsan kaynağı ise örgütleri geliştiren ve güçlendiren, yenilikleri gerçekleştiren, sorunları çözen ve ileriye taşıyan önemli bir unsurdur. Örgütler, amaçları doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmek ve devamlılığını sağlamak için önceden belirlenmiş görevleri yapılabilecek bireyleri örgüt çatısı altında bir araya getirmektedir. Bireylerin olumlu ve huzurlu bir ortamda çalışabilmesi için birtakım olumsuz davranışlardan sakınması gereklidir. Ancak günümüzde hemen hemen bütün örgütlerde sık sık görülmeye başlanan yıldırma davranışları çalışanları rahatsız etmekte ve onlardan beklenen verimin alınamamasına yol açmaktadır. Bu bölümde bireylerin etkinliğini olumsuz etkileyen psikolojik yıldırma üzerinde durulacaktır.

2.1. Psikolojik Yıldırmanın Tanımı

Yıldırma, iş arkadaşları, üstler, astlar ve hatta müşteriler tarafından sistematik olarak “yıldırma” davranışları sergilenmesiyle bir çalışanın taciz edildiği durumları ifade eder. Bu durumun araştırılmasında farklı terimler ve kavramlar sıkça kullanılmaktadır (Einarsen, 2000: 381). Yıldırma kavramının yerine Türkçe karşılık olarak “bezdiri”, “psikolojik ve duygusal taciz”, “psikolojik şiddet”, “manevi taciz”, “işyerinde eziyet”, “işyeri terörü” ve “psikolojik yıldırma” kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir (Palaz vd., 2008: 43).

Kökene itibariyle Latince olan yıldırma kavramı “mobile vulgus” sözcüklerinden türetilen bir kavramdır. Hareket halinde olan insanlar, şiddet eğilimi olan kalabalık ve topluluk halinde saldırma gibi anlamları içerisinde barındırmaktadır. Literatür incelendiğinde yıldırma kavramının yerine “mobbing” kavramının da sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Kökeni itibariyle Latince olan “mob” kavramı “çete” anlamına gelmektedir. İngilizcede ise “topluluk halinde saldırma”, “rahatsızlık verme”, şeklinde ifade edilmektedir (Çögenli ve Asunakutlu, 2016: 18; Eser, 2009: 1).

Cowie vd. (2002) yıldırma, genellikle saldırgan davranışların tekrarlandığı ve yıldırma taraf olan birey ya da bireylerin savunulması zor olacak bir şekilde güç dengesizliği yaşadığı bir durum olarak ifade etmiştir. Çalışma hayatında ortaya çıkan yıldırma, bir ya da daha fazla çalışanın belirli bir çalışana ya da çalışan grubuna karşı sergilediği düşmanca davranışlar ve tutumlardır. Ayrıca yıldırma, maruz kalan tarafın çaresiz hale getirilmesi ile iş yapmasının zorlaştırılmasını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Pehlivan, 2015: 67).

Geçmişten günümüze kadar geçen süre içerisinde üzerinde yeteri kadar düşünülmemiş ve araştırma yapılmayan bir olgu olan yıldırma, birçok birey ve örgüt tarafından doğal bir süreç olarak kabul edilmiştir. Einarsen (1999) yıldırma, düşmanca ve/veya yıldırma maruz kalan tarafından düşmanca algılanması amaçlanan ve sürekli olarak uygulanan saldırgan davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Rayner (1997)’e göre, yıldırmanın görülme sıklığının belirlenmesi,

tanımla başlayan oldukça önemli bir metodolojik problemdir. Teorik olarak işyerinde aşırı bir sosyal stres kaynağı olan yıldırma, örgütlerde görev yapan bireyleri taciz etmenin en ağır biçimini temsil eder. Dolayısıyla bir eylemin yıldırma olarak nitelendirilebilmesi için haftada en az iki kere olmak üzere en az altı ay boyunca tekrarlanması gerekir (Zapf vd., 1996: 215-217). İşyerinde belirli aralıklarla yapılan yıldırma, zorbalık veya herhangi bir saldırganlık olumsuz bir çalışma ortamını ve saygı eksikliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bakımdan yıldırma, örgütün üretkenliğini düşüren ve çalışanlar arasında olumsuz tutum, davranış ve duyguların meydana geldiği bir kavram olarak tanımlanabilir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 709).

Giorgi vd. (2013) yıldırma kavramını, bir bireyin sistematik bir şekilde (haftalık veya günlük olarak) ve uzun bir süre boyunca (en az altı ay) birtakım olumsuz eylemlere maruz bakıldığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda yıldırma kavramını tanımlayacak olursak yıldırma, bir veya birden fazla kişi tarafından sistemli ve planlı bir şekilde ve uzun bir zaman dilimi içerisinde sürekli olarak bir kişi veya birden fazla kişi üzerinde olumsuz davranışların sergilenmesi olarak tanımlanabilir. Bu noktada Branch vd. (2013) bir kereliğine ortaya çıkan davranışlardan farklı olarak yıldırma ile ilgili yapılan tanımlarda “zaman” kavramının ayrıcalığına dikkat çekmiştir.

Hubert ve van Veldhoven (2001)’e göre yıldırma, her zaman aynı kişiye yönelik sık sık ve uzun bir süre boyunca meydana gelen ve yıldırma mağdurunun kendisini savunmakta zorlandığı aşağılayıcı, korkutucu veya düşmanca davranışlardır. İşyerinde yıldırma, çaresiz ve

savunmasız bir pozisyona itilen bir bireye düşmanca ve etik olmayan davranışları içerir. Bu tanıma göre, çok sık (istatistiksel olarak haftada en az bir kez) ve uzun bir süre boyunca (istatistiksel olarak en az altı ay) bu davranışlar gerçekleşmelidir (Leymann ve Gustafsson, 1996: 252). Genel olarak bakıldığında yıldırma ile ilgili birçok tanım olmasına karşın bu tanımların ortak noktaları söz konusudur. Bunlar (Sperry, 2009: 191; Keim ve McDermott, 2010: 168; Carneroa vd., 2010: 3777):

- Bir ya da daha fazla kişi tarafından bir ya da daha fazla kişinin hedef alınması,
- Hedeflenen tarafın sağlığına veya ekonomik durumuna zarar vermenin amaçlanması,
- Kasıtlı olarak yapılan eylemlerden oluşması,
- Sistematik olarak yapılması,
- Haftada en az iki kez yapılması ve en az altı ay sürmesi,
- Saldırganca düşmanca ve etik olmayan davranışlardan oluşması.

2.2. Psikolojik Yıldırmanın Tarihçesi

İlk kez bir etolog olan Konrad Lorenz tarafından ele alınan yıldırma kavramı, bir hayvan grubunun diğerlerine karşı saldırgan ve tehdit edici davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Daha sonra İsviçre’li bir doktor yıldırma kavramını Lorenz’den ödünç alarak çocukların ders saatleri arasında birbirlerine karşı neler yapabileceklerini ve küçük bir öğrenci grubunun tek bir çocuğa yönelik yıkıcı davranışlarını incelemek amacıyla kullanmıştır (Leymann, 1996: 167).

Konu ile ilgili çalışmalar ilk olarak İsveç'te Leymann, Norveç'te Einarsen ve Finlandiya'da Björkquist vd. tarafından yapılmıştır. Daha sonraki yıllarda İngiltere'de Cowie vd. ile Rayner ve Hoel, Avustralya'da ise Niedl tarafından yıldırma kavramı incelenmiştir (Özyer ve Orhan, 2012: 511). Yıldırma üzerine 1980'li yıllardan bu yana özellikle Kuzey Avrupa ülkeleri başta olmak üzere birçok gelişmiş ülkede teorik ve ampirik çalışmalar yapılmıştır. 1996 yılında 7. Avrupa İş ve Örgütsel Psikoloji Kongresi'nde 6 farklı Avrupa ülkesinden 8 makalenin aynı anda sunulması konuya olan ilgiyi daha fazla arttırmıştır. Düzenlenen bu sempozyumlar araştırmacıları teşvik ederek konuyla ilgili çalışmaların önünü açmıştır (Mercanlıoğlu,2012: 38).

2.3. Psikolojik Yıldırmanın Nedenleri

Yapılan çalışmalar yıldırmanın, çalışanların ve örgütün performansını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Estes ve Wang, 2008: 2; Harvey vd., 2006: 2; Lutgen-Sandvik, 2003: 482). Bu nedenle bireysel, örgütsel ve hatta toplumsal olarak ciddi problemlere yol açabilecek yıldırma davranışlarına neden olan faktörlerin tespit edilerek önlemlerin alınması gerekmektedir (Bayrak Kök, 2006: 433).

Yıldırmanın nedenleri incelendiğinde yıldırmacısı açısından birçok haklı veya haksız neden sayılabileceği belirtilmektedir. Bu nedenler arasında aktörler tarafından hissedilen kıskançlığın en sık görülen neden olduğu söylenebilir. Ayrıca yıldırma mağduru olan tarafın genelde daha üstün niteliklere ve olumlu ilişkilere sahip olması, takdir edilmesi gibi nedenler de yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Trujillo-Flores vd., 2007: 75).

Kimlerin yıldırımaya maruz kaldığının belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada mağdurlar, zeki, nitelikli, yeni fikirler oluşturabilen, başarılı, dürüst, güvenilir ve işini çok seven bireyler oldukları için bu tür davranışlarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir (Asunakutlu ve Safran, 2006: 115). Tetik (2010)'e göre yıldırma birçok örgütte görülen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla örgüt tarafından bu davranışların görmezden gelinmesi, göz yumulması ve hatta kışkırtılması mağdurun güçlü kişiler karşısında çaresiz kalmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin örgüt yöneticileri tarafından incelenmesi ve engellenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak bakıldığında yıldırımaya neden olan birçok faktör sıralanabilir.

Dolayısıyla bu faktörler genel olarak kişisel ve örgütsel nedenler şeklinde iki başlık altında ele alınabilir.

2.3.1. Kişisel Nedenler

Birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkan yıldırma her kültürde kendini göstermektedir. Dolayısıyla bireylerin yıldırımaya maruz kalması doğal bir durumdur. Yapılan çalışmalara göre yıldırmanın temel nedeni daha çok kişisel özelliklere ve ilişkilere dayanmaktadır (Vartia, 1996: 204). Yıldırımaya maruz kalan bireyler, genellikle başarılı, yenilikçi, zeki, hareketli, kariyer odaklı, işine bağlı, başkaları tarafından kullanılmaya karşı duran bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle bireyin bu kişisel özellikleri, yapılan baskılara ve otoriteye karşı duruşu yıldırımaya maruz kalmalarına neden olmaktadır (Çekin, 2014: 10).

Hiçbir özel kişilik faktörü çalışanların taciz edilmesini engelleyemez. Ancak Westhues ve arkadaşlarına göre birtakım faktörler bir bireyi çalışma ortamındaki diğer üyelerinden farklı kılmaktadır. Bunlar; farklı etnik kökene sahip olma, garip bir kişilik ve yüksek başarıdır (Hillard, 2009: 47):

Bazı bireyler, sahip oldukları bireysel farklılıklardan dolayı değil de, doğuştan gelen ve müdahale edilmesi mümkün olmayan özelliklere sahip olduklarından dolayı yıldırımaya maruz kalmaktadır. Özellikle bireyler arasındaki etnik köken farklılıklarının yıldırımaya neden olduğu bilinmektedir (Pehlivan, 2015: 76). Bir diğer husus olan bireyin garip bir kişilik özelliğine sahip olması, yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasında uyarıcı role sahiptir. Farklı tipte kişilik özelliği olan her mağdurun farklı davranışlar sergilemesi ve içine dönük hali yıldırımaya neden olmaktadır (Ançel, 2012: 94). Bunun yanı sıra, bireylerin yüksek başarı elde etmesinden dolayı yıldırma davranışlarına maruz kaldığı görülmektedir. Buna göre yıldırımaya maruz kalan bireyler genellikle idealist, çalışkan, ahlaki değerleri olan ve üretken bireyler oldukları için elde ettikleri başarılar iş yaşamında kıskanıldığından ilerlemeleri engellenmeye çalışılmaktadır (Gül, 2009: 517).

Bireyin sahip olduğu demografik özellikler ve sosyal beceriler, kişiler arası anlaşmazlıklar, örgüt içerisinde rollere, görevlere ve sorumluluklara karşı yaşadığı uyumsuzluk, içinde bulunduğu psikolojik durum ve algısal farklılıklar yıldırımaya neden olan kişisel faktörler arasındadır (Akar ve Sarvan, 2011: 180). Ayrıca bireyin grup kurallarına uyması için zorlanması, düşmanlık hissi, önyargılar, her bireyin kendini özel

hissetmesi ve işyerinde görülen bencil davranışlar da yıldırma neden olmaktadır (Cevher ve Öztürk, 2015: 864).

Hedeflenen kişiyi çaresiz ve savunmasız duruma iten tekrarlanan olumsuz eylemler olarak ifade edilen yıldırmanın ortaya çıkmasında, hem mağdurun hem de aktörün kişilik özelliklerinin, bu süreç içerisinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir (Cubela Adoric ve Kvartuc, 2007: 261).

2.3.1.1. Mağdurun Kişisel Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Günümüzde yıldırma cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm örgütlerde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla yıldırma maruz kalma ya da diğer bir deyişle mağdur olma riski herkes için geçerlidir (Gücenmez, 2007: 63). Mağdurun kişisel özelliklerinin yıldırma neden olup olmadığı konusu oldukça tartışılmıştır. Yıldırma ile ilgili önemli çalışmaları olmasına rağmen Leymann, mağdurun kişilik özelliklerinin yıldırma neden olduğu fikrine karşı çıkmıştır. Ancak yıldırmanın ortaya çıkmasında mağdurun kişilik özelliklerinin göz ardı edilemeyeceği öne sürülmektedir (Romeo vd., 2013: 100).

Yıldırma mağdurları, işini çok iyi yapan, ilkeleri ve değerleri sağlam ve bunlardan taviz vermeyen, dürüst, güvenilir ve işleriyle özdeşleşen kişiler olarak dikkat çekmektedirler (Zapf vd., 1996: 220). Ayrıca mağdurlar genellikle zeki, yetenekli, yaratıcı, kendini geliştiren, başarı yönelimli ve politik davranmayan kişiler olarak görülmektedir (Altunay vd., 2014: 75). Yıldırma davranışlarına maruz kalan mağdurların diğer

özelliklerine bakıldığında haksızlığı kabul etmeyen, erdemli, başarılı çalışkan ve sessiz oldukları görülmektedir. Bu özellikler, bireyin yıldırma mağduru olmasına neden olabilecek faktörler olarak ifade edilmektedir (Çelebi ve Kaya, 2014: 60).

Diğer taraftan yıldırma mağdurları genellikle yüksek strese sahip bireyler olarak karakterize edilir (Girardi vd., 2007: 173). Bu tip bireyler işyerinde sürekli olarak stres ve endişeye neden oldukları için çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal davranışlarında yetersiz kalırlar. Dolayısıyla bireyin diğer çalışanlar tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalma ve mağdur konumuna düşme riski artar (Galletta vd., 2014:2). Ayrıca bireyin mağdur konuma düşmesinde kendisini savunmakta zorluk yaşaması da etkili olmaktadır (Mulder vd., 2017: 16). Bununla birlikte mağdurlar nevrotik ve şüpheli davranışlar sergileyen, kolaylıkla üzülen, kişisel eleştirilerle başa çıkma zorluğu yaşayan ve gergin bireyler olmalarından dolayı çoğu zaman yıldırmanın hedefi olmaktan kaçamazlar (Romeo vd., 2013: 1001).

Genellikle, yıldırma mağdurları işyerindeki daha büyük bir grup tarafından kabul edilmeyen bazı kişisel özellikleri ile diğerlerinden farklı olarak görülmektedir. Giyim, konuşma, inanç, bakış açısı veya benzer özelliklere sahip olmama bireyi sıklıkla istenmeyen kişi haline getirir (Keim ve McDermott, 2010: 169). Bu durumda mağdur, birçok güçlü insanla yüzleşmek zorunda kaldığından kendisini güçsüz durumda görerek yıldırma maruz kalmaktadır. Aynı zamanda yıldırma mağduru bireylerin kendilerini değersiz olarak görmeleri de yıldırma neden olabilmektedir (Picakciefe vd., 2016: 3). Mağdurun

yıldırma maruz kalmasında etkili olan diğer nedenler arasında geçimsiz olması, sosyal becerilerinin eksikliği, düşük performans göstermesi, doğruluk konusunda titizlik göstermesi veya sürekli şikâyetle bulunması yer alabilir (Qureshi vd., 2015: 102).

2.3.1.2. Aktörün Kişisel Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Yıldırma davranışlarına yönelen aktörlerin çoğunlukla makyavelist, narsist ve sadist kişilik özelliklerine özgü olumsuz davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla aktörlerin yıldırma davranışlarının en güçlü belirleyicilerinden birisinin kişilik özellikleri olduğu söylenebilir (Bogdanovic vd., 2018: 968). Yıldırmanın aktörleri, kendi yetersizliklerinin telafisi için, yıldırma yönelirler. Mevcut konuları ile ilgili duydukları korku ve güvensizlik, aktörleri mağdurlara karşı küçültücü davranışlar sergilemeye iter. Yıldırma olgusu, kişilik ile ilişkilendirilse de, aslında yıldırmanın aktörleri herhangi bir kişilik grubu ile tam olarak ilişkilendirilemez. Ancak çevrelerinde sergiledikleri bazı ortak yönleri olan davranışlar ile tanımlanmaları mümkün olmaktadır (Tetik, 2010: 84).

Yıldırmanın aktörleri incelendiğinde genellikle, saldırganlık içeren davranışları seçen, umursamaz, sorumluluk duygusu olmayan, kendini her zaman haklı gören kişilik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte yıldırma aktörleri aşırı denetleyici, sinirli, sürekli güçlü olma isteğinde ve statü elde etme arayışında olan antipatik kişilikli, narsist, makyavelist, benmerkezci, önyargılı ve kendi normlarını kabul ettirmeye çalışan kişiler olarak tanımlanmaktadırlar

(Mimaroglu ve Ozgen, 2008: 211). Yıldırma davranışı sergileyen kişilerin genellikle özgüven eksikliği hisseden, kıskanç ve kuşkucu duygular barındıran ve kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırmaya başvuran güçsüz bireyler olduğu belirtilmektedir (Altunay vd., 2014: 75).

Aktörlerin yıldırmaya yönelmesinin bir diğer nedeni de makyavelist, narsist ve psikopatik davranışlar olarak ifade edilen “karanlık üçlü” kişilik özellerine sahip olmalarıdır (Geel vd., 2017: 231). Karanlık üçlü, çalışma ve sosyal yaşam içerisinde bireylerin birçok davranışına yön veren bir kişilik özelliği olarak ifade edilir (Kanten vd., 2015: 367). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler diğerleri ile “iyi geçinmek” yerine “öne geçmek” için çaba sarf ederler (Rauthmann ve Kolar, 2013: 622). Daha genel bir ifadeyle, karanlık üçlü, kişiler arası ilişkilerde rahatsız edici davranışları içeren bir kişilik özelliğidir (Jonason vd., 2015: 102). Nitekim yapılan çalışmalarda yıldırma davranışlarının karanlık üçlü (Makyavelizm, narsisizm ve psikopati) kişilik özellikleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Baughman vd., 2012; Daderman ve Ragnestal-Impola, 2019).

2.3.2. Örgütsel Nedenler

Günümüzde giderek karmaşık yapılara dönüşen örgütlerde yıldırma kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Çarıkçı ve Yavuz’a (2009) göre kötü yönetim, stresli iş ortamı, monotonluk, yöneticilerin yıldırmanın varlığına inanmaması, ahlâk dışı davranışların çokluğu, yeniden yapılanma ve benzeri durumlar örgütsel olarak yıldırmaya neden olmaktadır. Yıldırmanın nedenleri her örgüte göre değişiklik

gösterebilir. Reichert'e (2002) göre yıldırma neden olan örgütsel faktörler şunlardır;

- İnsan kaynaklarının oryantasyon giderlerine yeteri kadar pay ayırmaması
- İş yerindeki aşırı hiyerarşik yapının var olması
- Örgüt tarafından açık kapı politikasının uygulanmaması,
- Kötü iletişim kanallarının kullanılması
- Çalışanların çatışma çözmemesi ve etkisiz çatışma yönetimi
- Liderliğin güçsüz kalması
- Takım çalışmasının çok az olması
- Etkisiz eğitim yöntemlerinin kullanılması

Yıldırmanın ortaya çıkmasında örgüt içerisinde var olan birçok faktör etkili olmakla birlikte bu faktörler karmaşık süreçleri içerebilmektedir. Dolayısıyla bu faktörler literatürde yaygın bir şekilde liderin davranışlarından kaynaklanan nedenler (Bortoluzzivd., 2014: 644), örgüt kültüründen kaynaklanan nedenler (Szigety, 2012: 420), iş stresinden kaynaklanan nedenler (Pranjic vd., 2006: 751) ve örgüt yapısından kaynaklanan nedenler (Sperry, 2009: 196; Duffy, 2009: 249) olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.

2.3.2.1. Liderden Kaynaklanan Nedenler

Lider, örgütünü etkileyebilme yeteneğine sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Özmen, 2019: 253). Dolayısıyla liderin işyerinde göstermiş olduğu liderlik davranışları bireyler üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte liderlik davranışları, yıldırma gibi olumsuz davranışların öncülü olduğu düşünülmektedir (Daşcı ve

Cemaloğlu, 2015: 133). Aynı zamanda lider, işyerinde meydana gelen yıldırma davranışlarını ortadan kaldırma ve hatta bu tür davranışların meydana gelmesini de önlemekle sorumludur. Ancak liderin yıldırma davranışlarına karşı sessiz ya da etkisiz kalması, çalışanların bu tür davranışlara maruz kalmasına neden olmaktadır (Elkıran ve Çoruk, 2017: 88-89).

Diğer taraftan liderler, bir örgütün liderliğini üstlendiklerinde akıllarında iyi niyetler barındırmayabilirler. Bir lider, kişisel amaçlarını, diğerlerinin veya örgütün amaçlarının önünde tutabilir (Harvey vd., 2007: 117). Örgütün genel refahı için çalışmak yerine, kendi hedeflerini arzulayan liderlerin, işyerinde yıldırmanın ortaya çıkmasında tetikleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Bas, 2011: 12416). Dolayısıyla liderin davranışları yıldırmanın oluşumuna yol açan ve çalışanların karşılıklı ilişkilerini de etkileyen bir faktör olduğu için önemlidir (Weinhardt ve Sroka, 2017: 276).

Vartia (1996) yapmış olduğu bir çalışmada yıldırma mağdurlarının %42'si yıldırma maruz kalmalarında liderliğin zayıf kalmasını neden olarak göstermiştir (Okçu ve Anık, 2017: 65). Nitekim yıldırma olgusu incelendiğinde aktörlerin çoğunlukla üst kademe yöneticilerden oluştuğu ve ayrıcalıklı bir konuma sahip oldukları görülmektedir (Sloan vd., 2010: 90).

2.3.2.2. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler

Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin ortak davranış ve alışkanlıklarını belirleyen ve onları yönlendiren etik değerleri içerir. Dolayısıyla, etik değerlerin de örgütler içerisinde paylaşılan ortak değerlere

dönüştürülmesi, örgüt kültürünün etkileme gücünü artırma özelliğine sahiptir. Kişilerarası yıldırma davranışları, çoğu zaman aktörler tarafından örgüt kültürünün bir parçası haline getirilir. Bir örgüt kültürü olarak yaygınlaşan ve rutinleşen yıldırma, çalışanlar tarafından benimsenerek düşmanca ve taciz edici davranışlara neden olmaktadır (D’Cruz ve Noronha, 2016: 413). Ayrıca örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmemesi veya yetersiz olarak görülmesi de yıldırmaya neden olmaktadır.

İşyerinde etik değerlere sıkı sıkıya bağlı bir örgüt kültürünün eksikliği, bireylerin ahlâki olmayan davranışlara yönelmesinin önünü açmaktadır. Ancak ahlaki değerleri içerisinde barındıran bir örgüt kültürü, yıldırma gibi olumsuz birtakım davranışların ortaya çıkmasını engellemektedir (Eşenli ve Aktel, 2019: 528). Sonuç olarak bakıldığında çalışanların örgütte algıladığı örgüt kültürü, yıldırma davranışlarının yaşanma derecesini belirlemektedir (Var, 2016: 16). Nitekim yıldırma ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalarda örgüt kültürü, yıldırmanın bir nedeni olarak gösterilmektedir (Öztürk ve Cevher, 2015: 53; Tunçer, 2019: 93).

2.3.2.3. İş Stresinden Kaynaklanan Nedenler

Birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açan iş stresi, bireyin işyerinde baskı ve istekler karşısında gösterdiği belirgin olmayan bir tepkidir (Barutçu vd., 2019: 167). İşyerinde yaşanan stresin düzeyi, yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Laurentiu, 2017: 122). Artan stres, kişilerarası ilişkilerin rekabetçi bir yapıya

dönüşmesiyle, yıldırma olgusunu gittikçe daha fazla fark edilir hale getirmektedir (Mumel vd., 2015: 3). Özellikle çalışanların işyerindeki stresin nedenlerini stres ile nasıl mücadele edeceğini bilememesi yıldırma davranışlarının tetikleyicisi haline gelir.

Örgütsel sorunlardan ve zaman baskısından dolayı ortaya çıkan stres, işyerinde yıldırmanın temel sebeplerinden biri olarak gösterilmektedir. Yapılan çalışmalarda yıldırma davranışlarının yaşandığı örgütlerin genellikle stresli bir iş ortamına sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Cemaloğlu, 2007: 113-115). Örgütte meydana gelen birtakım karışıklıklar ve aksaklıklar bireylerin stres düzeylerini etkileyerek yıldırma ve taciz gibi olumsuz davranışlara yönelmelerine neden olmaktadır (Acar ve Dünder, 2008: 114). Bireylerin stresli bir iş ortamında çalışması, kişiler arası ilişkilerin zarar görmesine yol açarak yıldırmanın oluşumunu kolaylaştırmaktadır. Ayrıca stres ve yıldırma arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Stres, yıldırmaya neden olurken, aynı zamanda yıldırma da strese neden olmaktadır (Altuntaş, 2010: 2999). Dolayısıyla yıldırma ve stres kavramları birbirinden ayrı düşünülemeyen iki kavram olarak görülmektedir.

2.3.2.4. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler.

Yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasında örgüt yapısı ve işleyişinin önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Shelton, 2011: 7). Örgütte genellikle resmi gücü elinde tutan daha kıdemli pozisyonların kontrolündeki otoriter yapı, yıldırma davranışlarının kaynağı haline gelmektedir (Qureshi vd., 2015: 102). Örgüt yapısındaki, düşük formalizasyon ve yüksek belirsizlik, iş, pozisyon veya güç kaybetme

korkusu, çalışanlar arasındaki kıskançlık ve rekabet gibi bazı sosyal ve kişisel nedenler yıldırma davranışlarına neden olmaktadır (Akar vd., 2011: 187). Örgütsel yapı, kişilerarası ilişkilerin değerlendirilmesinde, çalışma koşullarının yıldırma açığı olup olmadığı hakkında bilgi verebilir. Diğer taraftan örgüt yapısı nasıl olursa olsun, genellikle çalışma ortamında çeteleşme eğiliminde olan insanlar vardır. Sonuç olarak bakıldığında örgütsel yapının mevcut durumu, işyerinde yıldırma davranışlarına neden olan önemli bir faktördür (Tigrel ve Kokalan, 2009: 1477).

2.4. Psikolojik Yıldırmanın Belirtileri

İnsan haklarına ve etiğe uygun olmayan yıldırma, çoğunlukla fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların önemli bir belirtisi olmaktadır. Bu durum ciddi hastalıklara mesleki sakatlıklara, gelir kaybına ve hatta intihara bile yol açabilir (Groeblichhoff ve Becker, 1996: 277-278). Bazı belirtiler yıldırmanın örgütteki varlığına işaret eder (Çögenli ve Karadaş, 2019: 36). Yıldırma davranışları uygulandıkça belirtileri de ortaya çıkmaktadır. Mağdur üzerinde birtakım problemler meydana gelir ve bu problemler daha uzun vadede bireyi rahatsız eder. Güvensizlik hissi, uykusuzluk, sindirim problemleri en sık görülen belirtiler olarak sayılabilir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 710). Bunlara ek olarak bireyin uyum sorunları yaşaması, stres ve depresyona kapılması yıldırma maruz kalan bireylerde çok sık görülen diğer belirtiler arasındadır (Hillard, 2009: 47). Yıldırmanın belirtileri farklı şekillerde ortaya çıkabileceği için genel olarak iş yerinde yıldırmanın belirtileri,

davranışsal ve fiziksel belirtiler olmak üzere iki şekilde gruplandırılabilir (Tınaz, 2006a: 16).

2.4.1. Davranışsal Belirtiler

İşyerinde meydana gelen birtakım davranışlar, mağdura yönelik yıldırma sürecinin başladığına işaret eden davranışsal belirtilerdir. Çalışma ortamında ortaya çıkan yıldırma davranışları farklı şekillerde görülebilir. Bu davranışlar arasında mağdurun sürekli olarak eleştirilmesi ve küçümsenmesi, diğerlerinin yanına geldiğinde konuşmaların kesilmesi veya konunun değiştirilmesi, bireyin çalışma ortamında rahatsız edilmesi sayılabilir. Ayrıca birey hakkında farklı söylentilerin ortaya atılması, kendisine yeteneklerinin altında görevler verilmesi, sözlü veya yazılı taleplerine karşılık alamaması, alay konusu edilmesi gibi davranışlar da işyerinde yıldırmanın davranışsal belirtilerindendir (Tınaz, 2006a: 16-17).

Bununla birlikte bireyin konuşmaya başladığında sözlerinin kesilmesi, işi veya özel yaşantısının eleştirilmesi, sözlü veya yazılı olarak tehditler alması, birey ile iletişimin kesilmesi, işyerinde yokmuş gibi davranılması ve onurunu zedeleyici davranışlara maruz kalması da olasıdır (Polat ve Pakiş, 2012: 212). Ayrıca fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanması, yetkilerinde kısıtlamalar yapılması, cinsel tacize maruz kalması ve benzeri durumları da davranışsal belirtiler arasında sıralanmaktadır.

2.4.2. Fiziksel Belirtiler

Yıldırma, birtakım fiziksel rahatsızlıkları beraberinde getiren bir süreçtir. Bu rahatsızlıklar, yıldırmanın fiziksel belirtileri olarak görülebilir (Divincova ve Sivakova, 2014: 23). Nitekim yıldırma ile ilgili yapılan çalışmalar, yıldırma mağduru olan çalışanların ciddi fiziksel sorunlar yaşadığını göstermektedir (Ertürk ve Cemaloğlu, 2014: 3670). Dick ve Wagner (2001), yıldırmaya maruz kalan bireylerin yorgun, endişeli ve aşırı bir şekilde stresli görüldüğünü ve bunun gibi fiziksel belirtilerin çok sık meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Bireyin yıldırma mağduru olduğunu gösteren belirtilerinden biri olarak mağdurun kendisini fiziksel olarak diğerlerinden soyutlaması ve içine kapanması gösterilebilir (Çamuroğlu ve Poussard, 2017: 59).

Yıldırmaya maruz kalan bireylerde uyku sorunları (Hansen vd., 2014: 285), endişe ve yorgunluk (Raknes vd., 2014: 479), tükenmişlik (Trepanier vd., 2015: 105), genel stres ve zihinsel stres reaksiyonları (Hogh vd., 2011: 107) gibi fiziksel belirtiler meydana gelmektedir. Ayrıca iş yerinde fiziksel şiddet olaylarının görülmesi de yıldırmanın örgüt içerisinde var olduğunu belirtisidir (Mulder vd., 2017: 16). Bunlara ek olarak bireyin panik atak geçirmesi, sıkıntılı görünmesi, dikkat dağınıklığı yaşaması, titremesi, çok sık terlemesi ve nefes almakta güçlük çekmesi gibi fiziksel belirtiler, bireyin yıldırma mağduru olduğunun en önemli belirtileri arasındadır (Tınaz, 2006a: 18).

2.5. İşyerinde Psikolojik Yıldırma Davranışları

Yıldırma birçok sektörde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Caponecchia ve Wyatt, 2009: 439). Dolayısıyla yıldırma olarak kabul edilen davranışların tanımlanması ve bilinmesi ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde büyük bir öneme sahiptir. Rayner ve Hoel (1997) bir birey hakkında dedikodu ve aşırı eleştirilerin yapılmasını, bireyin sosyal ve fiziksel olarak yok sayılmasını, kullandığı iletişim araçlarının engellenmesini, aşağılanmasını ve sözlü olarak taciz edilmesini yıldırma davranışı olarak değerlendirmektedirler. Zapf (1999) ise yıldırma davranışlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Örgütsel olarak bir çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyecek davranışların sergilenmesi,
- Sosyal izolasyon, yani bireyi yabancılaşma duygularına itmeye çalışmak,
- Bireyin özel alanına göndermeler yapmak,
- Kişi hakkında farklı söylentiler yayma,
- Fiziksel saldırganlık,
- Sözlü saldırganlık gibi davranışlar yıldırma davranışları olarak ifade edilir.

Zapf ve Leymann (1996) bir bireyin çalışma ortamında haksız bir şekilde suçlanması, aşağılanması, genel olarak veya duygusal olarak taciz edilmesi ve kötü niyetli bir şekilde zorlanması gibi davranışların yıldırmaya başvurular tarafından kullanılan davranışlar olduğunu belirtmişlerdir. Yıldırma, örgütsel bağlamda ortaya çıkan düşmanca eylemler, saldırganlık (sözel, fiziksel, cinsel), mesleki olarak

itibarsızlaştırma, hor görme, tecrit vb. olaylardan oluşan bir olgudur (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 708).

Yıldırma, ahlâki değerlerle ilgili bir kavram olarak değerlendirilir. Bir kişi tarafından veya bir grup insan tarafından bir bireyin baskı altına alınması, fiziksel olarak zulme uğraması, taciz ve benzeri davranışlara maruz kalması, “psikolojik terör” ve “insan avı” olarak da ifade edilir (Safina ve Podgornaya, 2014: 187). Genellikle fiziksel olarak saldırgan davranışlarla karakterize edilen yıldırma, çalışan üzerinde oluşturulan zarar verici baskıların uygulanmasından daha karmaşık davranışları içerir. Bu durumda bir çalışana bilerek zarar veren bireylerin veya grupların tekrar eden davranışları söz konusudur (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 41).

Yıldırma birey, grup ve organizasyon dinamiklerini içeren bir süreçtir. Aşağılama, değersizleştirme, itibarı zedeleme, sağlığa zarar vererek rapor kullanmaya zorlama ve çoğu zaman hedef alınan tarafı örgütten uzaklaştırma gibi uzun süren davranışlar işyerinde sıkça görülmektedir (Sperry, 2009: 191). Keim ve McDermott’a (2010) göre, işyerinde veya görevde olan bir kişiye yönelik fiziksel saldırı, tehdit ve korkutma gibi şiddet içeren eylemler, işyerinde meydana gelen yıldırmanın zorbalık ve şiddet yönünü yansıtan davranışlardır.

Kaba ve nezaketsiz davranışlar içeren bir eylem olarak yıldırmaya maruz kalan tarafın küçümsenmesi, hatalarının ortaya çıkarılması amaçlanır. Buna karşın diğerleri bu davranışların farkında olmasına rağmen sessiz kalır ve bu durum yıldırmayı uygulayanlar tarafından örgütsel kültür haline getirilir (Wachs, 2009: 88). Aktörler, aktif olarak,

fiziksel ve psikolojik güç dengesizlikleri oluşturmak için planlı bir şekilde fiziksel, ruhsal ve duygusal olarak bireylere zarar vermeyi amaçlamaktadır (Burgess vd., 2006: 2). Sloan vd. (2010), işyerinde sık sık tekrarlanan yıldırma davranışlarının temelinde hedef alınan bireyin dışlanması, izole edilmesi, gerekli veya gereksiz sürekli sorgulanması ve eleştirilmesi, aşağılanması, korkutulması ve küçük düşürülmesi gibi amaçların söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir.

Yıldırma davranışında amaç, bireyi yıpratmak ve bireye zarar vermek olduğu için aktörler tarafından farklı yöntemlerin uygulandığı görülmektedir. Bu davranışlara Ferris (2009), diğer bireyler tarafından iletişimin kesilmesi, bilgi ve desteğin sağlanmaması, kişinin itibarına saldırılması, tehlikeli davranışların tekrarlanması dışlama, birey ile alay edilmesi, öfkelenendirme ve zararlı çalışma ortamına itme gibi davranışları örnek olarak vermiştir.

Bu konuda literatürde en yaygın ve en kapsamlı çalışma yıldırma ile ilgili olarak önemli çalışmaları olan Leymann tarafından yapılmıştır. Leymann yıldırma davranışlarını beş kategoriye ayırarak analitik bir biçimde sınıflandırmıştır. Buna göre (Leymann, 1996;170);

1. Mağdurların yeterince iletişim kurma olasılıkları üzerindeki etkiler (yöneticiler veya çalışma arkadaşları tarafından bireye iletişim kurma ve kendini ifade etme imkânı verilmez, susturulur, sözlü olarak tehdit edilir, sürekli eleştirilir, üstü kapalı sözlerle iletişim reddedilir vb.)
2. Mağdurların sosyal ilişkileri sürdürme olasılıkları üzerindeki etkiler (meslektaşları artık bireyle konuşmaz, yöneticiler

- diğerlerinin bireyle konuşmasını yasaklarlar, diğerlerinden uzakta ayrı bir odada tutulur, adeta görmezlikten gelinir vb.)
3. Mağdurların kişisel itibarlarını sürdürme olasılıkları üzerindeki etkiler (Birey hakkında asılsız söylentiler ortaya atılır, bireyle alay edilerek gülünç duruma düşürülür, varsa engelleri, etnik kökeni, hareket etme ya da konuşma şekli hakkında alaycı sözler sarf edilir vb.)
 4. Mağdurların mesleki durumu üzerindeki etkiler (Bireye nitelikli hiçbir iş verilmez; anlamsız işler verilir vb.)
 5. Mağdurların fiziksel sağlığı üzerindeki etkiler (Birey tehlikeli ve fiziksel olarak yorucu işlerde görevlendirilir, fiziksel olarak tehdit edilir veya cinsel tacize maruz bırakılır vb.)

Diğer taraftan, bireyin işyerindeki çalışma koşullarının olumsuz yönde değiştirilmesi ya da bireye performansını olumsuz yönde etkileyecek görevlerin verilmesi, sosyal izolasyon yoluyla dışlanması, diğerleri tarafından aşağılayıcı ve alaycı davranışlara maruz kalması, topluluk içinde küçük düşürülmesi ve eleştirilmesi, birey hakkında sürekli olarak asılsız söylentilerin yayılması ve benzeri davranışlar da günümüzde çalışma ortamlarında sıkça görülen davranışlar arasındadır (Acar ve Dündar, 2008: 113). İşyerinde meydana gelen yıldırma davranışları incelendiğinde birçok yönden etik ve ahlâki olmayan davranışlardan oluştuğu görülmektedir. Söz konusu durum bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak ciddi bir problemler doğurmaktadır. Dolayısıyla yukarıda da farklı çalışmalar tarafından açıklanan yıldırma davranışlarının incelenmesi bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak ortaya çıkabilecek sonuçların önlenmesine yardımcı olacaktır.

2.6. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları

Yıldırma sürecinin dinamikleri karmaşık bir yapıya sahiptir. Mağdurlar ve örgütler açısından değerlendirildiğinde yıldırma davranışlarının işyerinde görülme sıklığı ve yaygınlığı ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Yıldırmanın birçok sonucu arasında kaygı, geri çekilme, özgüvenin düşmesi, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları vardır (Sloan vd., 2010: 87). Yıldırmaya maruz kalan çalışanların işyerinden daha fazla memnuniyetsizlik duyduğu ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı söylenebilir (Tong vd., 2017: 73). İşyerinde bireylerin sık ve uzun süre düşmanlık ve kötü davranışlara maruz kalması bireyde ciddi, psikosomatik ve sosyal ıstırapların oluşmasına yol açmaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996: 252). Ayrıca bazı araştırmacılar yıldırma davranışlarının çok sık meydana gelmesi psikolojik hasar, travma sonrası stres bozukluğu, iş kaybı, intihar ve cinayetle sonuçlanacağını belirtmektedir (Shallcross vd., 2010: 27). Vega ve Comer (2005), yıldırma faaliyetlerinin verimliliği azalttığını ve bireysel ve grup olarak verilen sözlerin yerine getirilmesini engelleyen bir psikolojik ortamı yaratabileceğini savunmaktadır. Ayrıca yapmış oldukları çalışmalara dayanarak yıldırma ile zihinsel ve fiziksel sağlık sorunları arasında ilişki olduğunu öne sürmektedir.

Vartia (2001) ise yıldırmanın sonuçlarının belirlenebilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu ve ekonomik sonuçları da dâhil olmak üzere yıldırmanın tüm sonuçlarının kapsamlı ve sistematik bir şekilde incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca yıldırmanın ortaya çıkmasını ve sağlığa olumsuz etkilerini hafifleten çevresel ve kişisel

faktörler hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Duffy ve Sperry (2007) de yıldırma davranışlarının ortaya çıkması ile çalışanlar üzerinde önemli sağlık sorunları ve yaralanmaların meydana gelebileceğini ifade etmiştir.

Yapılan açıklamalar çerçevesinde yıldırmanın sonuçları, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde olmak üzere üç grupta toplanabilir. Yıldırmanın bireysel sonuçları olarak artan hastalıklar, düşük performans, stres, olumsuz kişilerarası ve müşteri ilişkileri sayılabilir (Mayhew vd., 2004: 130). Yıldırmanın ortaya çıkması örgütlerin gelir kaybı yaşamasına, ürün teslim maliyetlerinin artmasına ve hukuki süreçlerle karşı karşıya kalmalarına yol açabilmektedir. Ayrıca örgütlerde önceki çalışanların yıldırmadan etkilenmesi sonucu işi bırakması ile meydana gelen yeni çalışan ihtiyacının görülmesi, maliyetlerin artışı ve bununla birlikte çalışanların motivasyonunda görülen düşüş gibi sonuçlar da ortaya çıkmaktadır (Mayhew vd., 2004: 130). Toplumun tamamını etkileyen yıldırma, ulusal ekonomiye birtakım maliyetler, işsizlik ve toplumsal sağlığın bozulması gibi toplumsal sonuçlar da doğurmaktadır (Arnautovic, 2013: 199-120).

Birçok farklı sonuçlara neden olan yıldırma araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Tınaz (2006) yıldırmanın sonuçlarını üç grupta toplamıştır. Mağdurlara ilişkin üç farklı sonuç söz konusudur. Ekonomik sonuçlar olarak, ruhsal ve fiziksel sağlıkta harcamaların artması ve düzenli gelirin kaybedilmesi; sosyal sonuçlar olarak, imaj zedelenmesi, arkadaşlar tarafından terkedilme, mesleki kimliğin yitirilmesi; ruhsal ve fiziksel sağlığa ilişkin sonuçlar olarak da

depresyon, anlamsız korkular, dikkat dağınıklığı, baş ve sırt ağrıları, terk edilmişlik duygusu ve özgüven kaybı sayılabilir. Örgüte ilişkin sonuçlar iki grupta toplanabilir. Psikolojik maliyetler olarak, anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, isteksizlikten dolayı yeni fikirlerin kısıtlanması; ekonomik maliyetler olarak, hastalık izinlerinin artması, işten ayrılmalar, performans ve kalitede azalma, tazminatlar, erken emeklilik ödemeleri sayılabilir. Son olarak topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlar arasında sağlık ve sigorta harcamalarındaki artış, işsizlik, vergi kaybı, devletin sağladığı yardımlara talebin artması, şiddetin artması ve bireylerin mutsuzlaşması gibi durumlar ilave edilebilir.

2.7. Psikolojik Yıldırma ile Mücadele

Gün geçtikçe daha korkutucu boyutlara ulaşan yıldırma davranışlarının sosyal, insani ve ekonomik olarak ağır bedellerinden korunmak için yıldırma ile mücadelede ortak önlemlerin alınması ve etkin bir mücadele yollarının belirlenmesi zorunluluk haline gelmiştir (Tınaz, 2006c: 14). Ancak yıldırma olgusu birtakım problemleri içinde barındırdığından dolayı yıldırma ile mücadele etmek de aynı şekilde çok zor bir aşamadır (Staub, 2015: 5). Dolayısıyla yıldırmanın etkisi geniş bir alana yayıldığından mücadele de geniş bir alana yayılmalıdır. Yıldırma ile mücadelenin geniş bir alanda sürdürülebilmesi için sürecin içinde yer alanların kişilik özelliklerine, örgüt kültürüne, durumun şiddetine ve bulunduğu aşamaya göre gereken düzenlemeler yapılmalıdır (Emül, 2017: 66).

Diğer taraftan herkese uygun bir mücadele yönteminin uygulanması pratikte zor olabilir. Dolayısıyla yıldırma ile mücadele sürecinde ortak noktalara göre hareket edilmesi gerekmektedir (Karşlıoğlu, 2013: 63). Yıldırma ile mücadele edilebilmesi için birçok yazar tarafından farklı yöntemler önerilmiş ve farklı başlıklar altında toplanmıştır. Genel olarak yıldırma ile mücadele bireysel, örgütsel ve hukuksal mücadele olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Mizrahi, 2013: 447).

2.7.1. Bireysel Mücadele

Yıldırma, mağdur açısından zararlı sonuçlar doğuran bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yıldırmanın nasıl azaltılabileceği ve bu durum ile nasıl mücadele edileceğini araştırmak önemlidir. Bu konuda yıldırma sürecinin içindeki bireyler, yıldırmanın önlenmesinde veya durdurulmasında potansiyel olarak ciddi bir rol üstlenebilir (Mulder vd., 2017: 22-23; Leymann, 1996: 176). Bununla birlikte yıldırma ile mücadelede farkındalığın sadece belirli bireylerin sorumluluğuna bırakılmaması ve her bireyin bu konuda farkındalık oluşturması en önemli noktalardan biridir. Dolayısıyla her birey bir şeyler yapmalı ve yıldırma ile mücadele etmelidir (Tetik, 2010: 86).

Bu noktadan hareketle yıldırma ile mücadelede en büyük görevin bireylere düştüğü söylenebilir. Bu nedenle bireyler tarafından alınacak önlemler yıldırma ile mücadelenin etkin bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır (şen, 2017: 141). Bu önlemlerden biri olarak Genç ve Erdiş (2015) yıldırmanın yöneticiler tarafından uygulanmaması halinde, durumun yöneticilere iletilmesi gerektiğini önermektedir. Bununla birlikte bireylerin yıldırma ile mücadele sürecinde birtakım

hususlara dikkat etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu hususların başında, yıldırmanın ispatlanabilmesi için yazışma, not, mesaj, e-posta, gibi her türlü bilgi ve belgenin titizlikle korunması gelir. Ayrıca sürece şahit olanlarla görüşülmeli ve son olarak hukuki yollara başvurulmalıdır.

Diğer taraftan bireylerin yıldırma sürecinde birçok yönteme başvurduğu görülmektedir. Rayner (1997), bireylerin yıldırma ile mücadele etme sürecinde en fazla kullandığı yöntemlere örnek olarak yıldırma aktörleri ile yüzleşme, hiçbir şey yapmama, insan kaynakları yöneticisine veya meslektaşlara danışma ya da işi bırakma davranışlarını vermiştir. Keashly vd. (1994) ise bireylerin faillerden kaçarak veya faille nasıl başa çıkacağı hakkında başkalarının fikirlerini alarak yıldırma ile mücadele edebileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte birey açısından yıldırma ile mücadelede üç seçenek vardır. Bu seçeneklerden ilki bireyin istifa ederek süreci sonlandırmasıdır. Ancak bu durum aktif bir tepki olmasına karşın, devamında birey üzerinde olumsuz etkiler bırakan bir tepkidir. İkinci seçenek, bireyin finansal veya benzer durumlardan dolayı süreci kabullenmesidir. Son seçenek ise, her şeye rağmen işyerinde kalarak mücadeleye devam etmesidir (Şimşek, 2013: 42).

2.7.2. Örgütsel Mücadele

Yıldırma davranışları işyerinde meydana geldiğinden dolayı örgütsel olarak yıldırma ile mücadele yöntemleri büyük bir öneme sahiptir. İşyerinde yöneticiler tarafından insan kaynakları politikaları oluşturulurken yıldırmanın göz ardı edilmemesi ve ortaya çıkmasını

önleyici tedbirlerin alınması gerekir (Özyer ve Orhan, 2012: 516). Ayrıca kamu kurumları ve özel sektör örgütleri, oluşumlarını gerçekleştirirken ya da devam ettirirken yıldırma ile ilgili zihinsel dönüşümü sağlaması ve örgütün tüm üyelerine yönelik eğitim odaklı çalışmalar yapması çözümü kolaylaştıracaktır (Pehlivan, 2015: 77).

Yıldırma ile mücadele edebilmek için örgütler, çalışanları için hizmet içi eğitimler planlamalı ve yıldırma ile mücadeleye yönelik beceri eğitimleri vermeli, yıldırma davranışlarının örgüte bildirilmesi için gerekli imkânlar sağlamalı ve yıldırma maruz kalan çalışanlarını bu konuda cesaretlendirmelidir (Kehribar vd., 2017: 7). Örgütün kalbinin insan olduğu yaklaşımıyla daha güvenli bir çalışma ortamı sağlanabilmesi için yönetim anlayışının yeniden organize edilmesi de yıldırma ile mücadelede katkı sağlayacaktır (Mercanlıoğlu, 2010: 42). Ayrıca Şerifoğlu'na (2019) göre yıldırma ile mücadelede örgütsel olarak atılması gereken en temel adımlar aşağıdaki gibidir:

- Örgüt yapılanması dikey olarak değil yatay olarak yapılmalıdır. Gücün merkezileşmesi önlenmeli ve güç tüm örgüte dağıtılmalıdır.
- Tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenen bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Ayrıca örgüte yeni katılan çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmelidir.
- Güven duygusu geliştirilmeli, çalışanların problemlerini açık bir şekilde paylaşması sağlanmalı ve nereye başvuracakları hakkında bilgi verilmelidir.

Bir diğerk önemli nokta ise yıldırmanın örgütte önlenmesinde ve mücadele sürecinde yöneticilerin üstlendikleri roldür. Yöneticilerin yıldırma ile mücadele edebilmeleri için birtakım özelliklere sahip olmaları gerekir. Örneğın cesur, sabırlı, sakin ve güzel ahlaklı olmaları önemlidir. Son olarak yıldırma ile mücadele edilebilmesi için örgütsel iletişimin sağlanması, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin oluşturulması gibi faktörler de göz ardı edilmemelidir (Ertuna ve Ertuna, 2015: 134-135).

2.7.3. Hukuksal Mücadele

Yıldırma hukuksal açıdan bir suç ve insan hakkı ihlali olarak kabul edilmektedir (Çimen ve Saç, 2017: 188). Günümüzde özellikle başta İsveç, Hollanda, Danimarka, Finlandiya, Fransa ve Belçika gibi birçok Avrupa Birliğı ülkesinde yıldırma ile ilgili hukuki düzenlemeler söz konusudur (Tunç, 2017: 412). Bu konuda Türkiye'nin de taraf olduğı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanan düzenlemeler, iç hukukta değerlendirilmektedir. Türk hukukunda ise Türk Borçlar Kanunu ve Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu'nun dışında doğrudan bir atıfta bulunulmamakta ve konu mevzuattaki mevcut hükümlerle yargı kararlarına konu olmaktadır (www.mobbing.org.tr, erişim: 04.11.2019).

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliğı Komisyon'u tarafından hazırlanan komisyon raporunda bireylerin maruz kaldıkları yıldırma davranışları ile mücadele edebilmesi için hukuksal olarak aşağıdaki adımlara başvurulabilecekleri ifade edilmiştir (www.mobbing.org.tr, erişim: 04.11.2019);

- Yıldırma uygulanması halinde savcılığa başvuru yapılabilir.
- Personel müdürlüğüne durum bildirilmelidir.
- Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyler, işyerindeki diğer çalışanlara maruz kaldıkları durum hakkında bilgi verilerek hukuki süreç başladıktan sonra ilerleyen aşamalarda bireyin işyerindeki çalışma arkadaşlarının da ortaya çıkan yıldırma davranışlarına şahit olmaları sağlanmalıdır.
- Hukuksal olarak delil oluşturması için ilk fırsatta bireye yıldırma davranışlarında bulunan kişi ilgili birimlere rapor edilmelidir.
- Bireyin yaşamış olduğu yıldırma davranışlarından dolayı tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı ve bu yardımların sonuçları hukuksal süreç içerisinde delil olarak kullanılmalıdır.
- Çalışanlar, işe başlamadan yıldırma uygulamayacağına yönelik yemin belgesi imzalamalıdır

Yıldırma mağdurlarının hukuksal olarak yıldırma ile mücadele edebilmesi için yukarıdaki adımlara başvurması bu konuda hukuki işlemlerin yapılmasının önünü açacaktır. Diğer taraftan Koçak ve Yeşilyurt (2014) yıldırma ile ilgili olarak doğrudan hukuki bir düzenlemeye yer verilmediğini bu sebeple de yıldırma ile mücadelenin güçlendirilebilmesi ve yıldırma davranışlarının önlenmesi için yasa koyucular tarafından bir an önce etkin bir yaptırımı olan düzenlemelerin yapılarak boşluğun doldurulması gerektiğini vurgulamışlardır.

Bilge (2016) yıldırma ile mücadelenin başarılı bir şekilde sürdürülmesi için yapılması gerekenleri ceza hukuku açısından ele almış ve yıldırma uygulayan kişinin “fail”, hedef alınan kişinin “mağdur” ve izleyicilerin

de “tanık” olarak değerlendirilebileceğini dile getirmiştir. İşyerinde görülen yıldırma davranışları ile ilgili hukuki olarak gerekli düzenlemeler henüz söz konusu olmadığından dolayı Emül (2017) yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin hukuksal süreç içerisinde yıldırma davranışlarına karşı başarılı bir şekilde mücadele verebilmesi için aşağıdaki yollara başvurabileceğini ifade etmiştir:

- Konuya ilişkin gerekli adımların atılması için bireyler, çalıştıkları örgütteki insan kaynakları departmanına ortaya çıkan durum hakkında şikâyet dilekçesi yazılabilir.
- Bireyin maruz kaldığı yıldırma davranışlarından dolayı yaşadığı maddi ve manevi kayıpların giderilmesi için mahkemeye başvurarak tazminat davası açılabilir.
- Cumhuriyet Başsavcılığı’na gidilerek şikâyette bulunulabilir.
- Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER)’ne başvuru yapılabilir ve bu konuda yapılması gerekenler hakkında bilgi alınabilir.
- Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesindeki yıldırma davranışlarının bildirilmesi amacıyla kurulan Alo 170 hattı aranılarak şikâyette bulunulabilir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yıldırma ile mücadelenin daha etkin bir şekilde yapılabilmesi için farklı yollar söz konusudur. Bireylerin ifade edilen yollara başvurarak yıldırma ile mücadele edebileceği ve yıldırmadan dolayı ortaya çıkan bu durumu düzeltme, engelleme ve ortadan kaldırması mümkündür. Nitekim bu

konuda alınacak önlemler, bireylerin yıldırma ile mücadele edebilmesini sağlayacaktır.

2.8. Yıldırma ile İlgili Örnekler

Bu başlık altında yıldırma ile ilgili olarak dünyada ve Türk toplumunda konuyla ilgili çeşitli çalışmalara yer verilmiştir

2.8.1. Dünyada Yıldırma ile İlgili Örnekler

Yıldırma kavramı dünyadaki birçok ülkede ilgi çeken bir kavram olarak farklı araştırmalara konu olmuştur. Dünyada ilk çalışmaların Leymann tarafından 1984 yılında yapılmasının ardından Norveç'te; 1989 yılında Matthiesen, Raknes ve Rökkum; Finlandiya'da; 1991 yılında Paanen ve Vartia; Avustralya'da; 1991 yılında Toohey ve 1995 yılında Niedle benzer konu ve kavramları içeren çalışmalar yapmıştır. Daha sonra Hollanda, İngiltere, Fransa ve İtalya'da benzer araştırmalar görülmeye başlanmıştır (Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 51). Bu çalışmalar ile birlikte yıldırma olgusuna ilişkin bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Nitekim bu konuda ilk yapılan en önemli ve kapsayıcı çalışmalardan biri olarak, 1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hazırlanan rapordur. Bu rapor, 1996 yılında Avrupa Birliği'ne üye olan 15 Avrupa ülkesindeki çalışanlarla yapılan 15800 görüşmenin sonuçlarını içermektedir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların, %4'ünün (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2'sinin (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8'inin (12 milyon çalışan) yıldırma davranışlarına maruz kaldığı ortaya çıkmıştır (Tınaz, 2006a: 14).

Yine Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından (ILO) 1998 yılında öncülüğünde İngiltere’de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Bu araştırmaya göre çalışanların %53’ü yıldırma davranışlarına maruz kalmış ve %78’i de bu olaylara tanıklık etmekle kalmıştır. Ayrıca daha sonraki yıllarda İsveç’te yapılan bir araştırmaya göre ise bir yıl içerisinde gerçekleşen intiharların %10-%15’inin yıldırma davranışlarından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır (Altuntaş, 2010: 2998-2999).

Bu sonuçlara rağmen yıldırma olgusu gün geçtikçe giderek daha yaygın hale gelmeye başlamıştır. 2000 yılına gelindiğinde Avrupa Komisyonu’nun bir kurumu olan Eurofound tarafından bazı Avrupa Birliği ülkelerinde yıldırma davranışlarının artış düzeyi incelenmiştir. Bu raporda 2000 yılı için en düşük oran İtalya’da %4 olarak görülmüştür. Artan yıldırma davranışlarından dolayı İtalya’da yaklaşık 800,000 - 1,000,000 arasında çalışanın yıldırma mağduru olduğu belirlenmiştir. En düşük oranın İtalya’da görülmesine rağmen birçok çalışanın yıldırma mağduru olduğu gözler önüne serilmektedir (Acar ve Dünder, 2008: 113). Yine aynı raporda sırasıyla %15’lik artışla Finlandiya en yüksek artış oranına sahiptir. Ardından sırasıyla Hollanda ve Birleşik Krallık %14, İsveç %12, Belçika %11, Fransa ve İrlanda %10, Danimarka %8, Almanya ve Lüksemburg %7 gelmektedir (Girardi vd., 2007: 173).

İngiltere, Hong Kong ve Çin’de gerçekleştirilen çalışmalarda çalışanların fiziksel şiddete maruz kalma oranları %5,3-21 arasında değişirken sözel şiddete maruz kalma oranları %43-73 arasında

görülmektedir. Güney Doğu İngiltere’de yapılan bir diğer çalışmada ise çalışanların %38’inin duygusal tacize maruz kaldıkları ve bununla birlikte çalışanların % 42’sinin diğerlerinin maruz kaldığı duygusal tacize karşı sessiz kaldıkları görülmüştür (Yiğitbaş ve Deveci, 2011: 25).

Bir diğer çalışma ise Amerika’da Workplace Bullying Institute (WBI) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Amerika’daki çalışanların %13’ünün yakın zamanda ve %24’ünün de geçmişte yıldırma maruz kaldığını ve %12’sinin ise yıldırma maruz kalmamakla birlikte yıldırma sürecine tanıklık ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle toplamda çalışanların %49’u yıldırma ile karşı karşıya gelmektedir (Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011: 16).

Bir diğer çalışma ise Western Washington Üniversitesi’nden Gary Namie’nin yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre yıldırma mağdurlarının %41’i depresyona girmektedir, kadınların %31’i erkeklerin ise %21’i travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) belirtisi göstermekte ve ağır problemler yaşayarak işyerlerini terk etmektedir (<http://www.forumgercek.com>). Bu sonuçlara göre yıldırma çalışanlar arasında sık görülen ve ciddi problemlere yol açan bir olgudur.

2.8.2. Türkiye’de Yıldırma ile İlgili Örnekler

Yıldırma kavramı son yıllarda Türkiye’de ilgi gören ve farklı araştırmalara konu olan bir kavram olarak önem kazanmaktadır. Ülkemizde yıldırma ile ilgili kapsayıcı bir çalışma henüz

yapılamamıştır (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 204). Bununla birlikte yıldırma davranışları örgüt içerisinde sıkça görülmesine rağmen birçok çalışanın bu süreç hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaması yıldırma davranışlarının görülme sıklığı hakkında gerçeği yansıtan bilgilerin ortaya çıkmasını engellemektedir (İlhan, 2010: 1175-1176).

Ülkemizde farklı araştırmacılar ve kurumlar tarafından çalışanlar arasındaki yıldırma davranışlarının oranları birçok çalışmada incelenmiştir. Bu çalışmalardan biri olarak insankaynaklari.com ile İstanbul Bilgi Üniversitesi tarafından 2252 katılımcı üzerinde yapılan ortak çalışma örnek gösterilebilir. Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlara göre ülkemizdeki çalışanların %42'si yıldırma mağduru olduklarını belirtmektedir. Ülkemiz açısından daha önemlisi ise yıldırma mağdurlarının %70'i maruz kaldıkları yıldırma sürecinden kimseye bahsetmemektedir (Polat ve Pakiş, 2012: 214).

Yıldırma davranışları ülkemizde birçok kamu ve özel sektör çalışanın sık sık karşı karşıya kaldığı bir olgu olarak görülmektedir (Karakaş ve Okanlı, 2013: 563). Bazı kamu kurumlarında yapılan bir çalışmaya göre yıldırmanın kamu çalışanları arasında görülme sıklığı %44 olarak saptanmıştır. Bu oran Amerika ve Avrupa ülkeleri ile kıyaslandığında yüksek bir oran olarak görülmektedir. Ülkemizde yıldırma ile ilgili bir diğer çalışma ise özel sektör çalışanları üzerinde yapılmıştır. Human Resources Management tarafından Türkiye'deki yıldırma davranışlarının incelenmesi amacıyla yenibiris.com üzerinde bir anket uygulanmıştır. Bu çalışmaya katılan çalışanların %81'i yıldırma ile karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir. Bu oranın yüksek olmasının bir

sebebi olarak özel sektörde rekabetin yoğun ve şiddetli olması gösterilebilir (Baş ve Oral, 2012: 19). Katılımcıların %70'i bu davranışı, üstü olan kişi ya da kişilerden gördüklerini ifade etmiştir. Ayrıca %25'i ise kendisi ile aynı seviyedeki kişi ya da kişilerden bu davranışları gördüklerini söylemiştir. Bu anketten elde edilen diğer sonuçlara göre yıldırma davranışlarının %27'si istifa, %25'i görmezden gelme, %18'i işten ayrılma davranışları ile sonuçlanmakla birlikte çalışanların sadece %17'si durumu üst yönetime bildirmektedir (Atman, 2012: 161).

İş hayatında birçok çalışanın yıldırma davranışlarına maruz kalması olası bir durum olarak kabul edilmektedir. Ancak kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırma mağduru oldukları farklı çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Nitekim ülkemizde yapılan araştırmalar kadınların erkek çalışanlara oranla yıldırma mağduru olma ihtimalleri %75 olarak hesaplanmıştır. Bu durum kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla risk altında olduğunu göstermektedir (Aygün, 2012: 102-103).

Yukarıda da ifade edildiği gibi yıldırma davranışlarının ülkemizde görülme sıklığı diğer dünya ülkelerinden daha fazladır. Bu durum ülkemiz açısından istenmeyen bir durumdur. Bununla birlikte çalışanların yıldırma ile nasıl mücadele edileceği hakkında yetkin olmaması ve gerekli eğitimleri almamış olması çalışanların bu süreçten olumsuz şekilde etkilenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar dikkate alınarak ve öne sürülen çözüm yollarının desteklenmesiyle çalışanların yıldırma ile

mücadele edebilmesinin önü açılmalıdır. Ayrıca ülkemizde yıldırma davranışlarının görülme sıklığının yüksek olması birtakım problemleri de beraberinde getirebilir. Bu nedenle ülkemizde yıldırma olgusunun incelendiği çalışmaların daha fazla ve kapsayıcı olması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

ÖRGÜT İKLİMİ İLE PSİKOLOJİK YILDIRMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Günümüzde rekabet ortamının güçlü olması, işletmelerin kaynak kullanımında etkin olmalarına ve maksimum fayda sağlayabilmek için gerekli etkenleri sorgulamalarına sebep olmuştur. Örgüt için büyük bir öneme sahip olan insan kaynağının, çalıştığı yerde mutlu olması, yaptığı işi severek yürütmesi ve tatmin olması çok önemlidir. Çalışanların iş çevresi ile ilgili memnuniyet ya da memnuniyetsizliği örgüt iklimi ile alakalıdır. Örgüt içerisinde çalışanların birbirlerine olan destekleri, kurdukları samimi arkadaşlık ilişkileri, ortaya çıkan riskleri aralarında paylaşmaları ve birlikte motive olmaları gibi birtakım temel faaliyetler neticesinde ortaya çıkan örgüt ikliminin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir (Ayık vd., 2020; 1605). Özellikle örgüt ikliminin zayıf olarak algılanması çalışanlar arasında gerginliklerin yaşanmasına ve dahası bu gerginliklerin de çatışmalara dönüşmesine neden olabilmektedir. Uzun süren çatışmalar bireylerin birbirleri üzerinde hâkimiyet kurma çabalarında dezavantajlı duruma düşen tarafın psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalmasıyla sonuçlanabilmektedir (Eşenli ve Aktel, 2019; 2019). Bu noktadan hareketle çalışmada banka çalışanlarının karşılaştıkları yıldırma davranışları ile örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın kapsamını; Denizli ilinde faaliyet gösteren özel bir bankanın merkez ve şubelerinde görev yapan tüm çalışanlar oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan genel tarama modellerinden bir tanesidir (Bahtiyar ve Can, 2016; 50).

3.2.2. Evren ve Örneklem

Denizli ili merkez ilçelerinde şubesi bulunan bir özel bankadaki 205 çalışan araştırmanın evrenini meydana getirmektedir. Örneklem seçimi söz konusu değildir. Çalışanların tümüne ulaştırılması için anket formu hazırlanmış olmakla birlikte izinde olan veya formu doldurmak istemeyen çalışanlar olduğu için araştırma 160 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Buna göre anketlerin dönüş oranı %78'dir.

3.2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği benimsenmiştir. Oluşturulan anket formu üç bölüm halinde düzenlenmiştir.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde çalışanların örgüt içinde algıladıkları örgüt iklimini belirlemek için Bock. vd. (2005) tarafından yapılandırılan ölçeğe yer

verilmiştir. Bu ölçek bağ kurma (4 madde), adalet (3 madde) ve yenilikçilik (3 madde) olmak üzere üç alt boyuttan müteşekkildir. Toplamda 10 sorudan oluşan ölçekte verilen cevaplar 5’li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışma için ölçeğin güvenilirliğini gösteren α iç tutarlılık katsayısı 0,953 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde ise Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilmiş olup Einarsen ve Hoel (2001) tarafından ileriki yıllarda revize edilen ve Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışması Aydın ve Öcel (2009) tarafından gerçekleştirilen Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ-R) yer almaktadır. Ölçek 22 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her maddede ifade edilen davranışlara son altı aylık süre zarfında ne sıklıkta maruz kaldıklarını oluşturulan 5 basamaklı ölçeği (1= hiçbir zaman, 2=nadiren, 3= her ay, 4= her hafta, 5= her gün) kullanarak doldurmaları istenmiştir. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan α iç tutarlılık katsayısı ise 0,949’dur.

3.2.4. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi için SPSS istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzde analizleri kullanılır iken, grup ortalama puanları arasındaki farklılıklar için t-testi ve ANOVA analizleri, örgütsel iklim ve psikolojik yıldırma arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla çoklu korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

3.3. Bulgular

3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya dâhil olan katılımcıların çeşitli demografik özelliklerine ilişkin dağılımlarını gösteren bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları tablo 1’de verilmiştir

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

		FREKANS	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	91	56,9
	Erkek	69	43,1
Medeni Durum	Evli	107	66,9
	Bekâr	53	33,1
Yaş	18-25	52	32,5
	26-33	80	50
	34-41	25	15,6
	42 ve üzeri	3	1,9
Eğitim	Ön lisans	14	8,8
	Lisans	139	86,9
	Lisansüstü	7	4,3
Çalışma Süresi	1-5 yıl	28	17,5
	6-10 yıl	38	23,8
	11-15 yıl	64	40
	16-20 yıl	28	17,5
	21 yıl ve üstü	2	1,3

Tablo 1’de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında; %56,9’unun kadın, %43,1’inin de erkek olduğu görülmektedir. Medeni durumları açısından katılımcıların %66,9’u evli, %33,1’i ise bekârdır. Yine aynı tabloda yaş, eğitim ve çalışma süresi itibariyle katılımcıların dağılımına bakıldığında %32,5’i 18-25 yaş, %50’si 26-33 yaş, %15,6’sı 34-41 yaş ve %1,9’u 42 yaş üzerinde iken %8,8’i ön lisans, %86,9’u lisans ve %4,3’ü de lisansüstü düzeyde

bir eğitime sahip olduğu söylenebilir. Çalışma süreleri itibariyle katılımcıların %17,5'i 1-5 yıl, %23,8'i 6-10 yıl, %40'ı 11-15 yıl, %17,5'i 16-20 yıl ve %1,3'ü de 21 yılın üzerinde bir çalışma süresine sahiptir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir bölümünün 10 yıldan daha uzun bir süredir mesleklerini icra ettikleri bu sebeple de işlerinde epey bir deneyim sahibi olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirliği

Ölçme araçlarının geçerliğinin analizinde açımlayıcı faktör analizi kullanılırken güvenilirliğini belirlemede Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce verilerin uygunluğunun tespitine yönelik olarak KMO değerleri ile Bartlett testi sonuçları incelenmiş ve elde edilen bulgulara göre faktör analizi yapılıp yapılmayacağına karar verilmiştir. Özdeğeri 1 ve üzeri olan faktörlerin ölçüğe dâhil edildiği çalışmada daha az değişken kullanılarak faktör varyanslarının maximum olmasını sağlayabilmek için varimax döndürme metodu tercih edilmiştir. Faktör sayısında sınırlaması yapılmamış olup faktör yük değerlerinin alt sınırı olarak 0,40 değeri alınmıştır.

3.3.2.1. Örgüt İklimi Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Örgüt iklimi ölçeğinin KMO değeri 0,892 Bartlett testi sonucu ise 2082,320 ($p < 0,000$) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler eldeki verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin α iç tutarlılık katsayısı ise 0,953 olarak hesaplanmıştır. Tablo 2'de örgüt iklimi

ölçeğindeki maddelerin aldıkları faktör yükleri ile faktörlere ilişkin α iç tutarlılık katsayıları verilmiştir.

Tablo 2: Örgüt İklimi Ölçeğindeki Faktör Yükleri ve Alpha Değerleri

İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ		
Faktör 1: Bağ Kurma			
1. İşletmemizde çalışanlar birbirleriyle yakın ilişki içindedirler	0,846		
2. İşletmemizde çalışanlar birbirlerinin bakış açılarını fazlasıyla önemserler	0,843		
3. İşletmemizde çalışanların takımdaşlık duyguları çok güçlüdür.	0,886		
4. İşletmemizde çalışanlar birbirleri ile sıkı işbirliği halindedirler.	0,864		
Faktör 2: Yenilikçilik			
5. İşletmemizde yeni fırsatlar için fikirler önermek teşvik edilir	0,761		
6. İşletmemizde, başarısızlığa yol açsa bile risk almaya çok değer verilir	0,823		
7. İşletmemizde bir görevi yerine getirmek için yeni yöntemler bulmak teşvik edilir	0,790		
Faktör 3: Adalet			
8. Yöneticimin değerlendirmelerine güvenebilirim	0,639		
9. İşletmemizde bana verilen hedefler makul ve mantıklıdır	0,527		
10. Yöneticim hiçbir çalışana ayrıcalıklı davranmaz	0,890		
	38,541	28,801	20,578
Açıklanan Varyans	87,920		
	0,970	0,934	0,779
Cronbach's Alpha	0,953		

Tablo 5'e bakarak örgüt iklimi ölçeğinin yazında geçen haliyle üç faktörlü bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Faktörlerin yüklendikleri faktör yükleri incelendiğinde bağ kurma faktörünün faktör yükleri 0,843 ile 0,886 arasında değişmekte olup açıkladığı toplam varyans 38,541'dir. Yenilikçilik faktörünün faktör yükleri 0,761 ile 0,823 arasında değişmekteyken bu faktör toplam varyansın

%28,801'ini açıklamaktadır. Adalet faktörünün faktör yükleri 0,527 ile 0,890 arasında değişmekte ve açıkladığı toplam varyans miktarı %20,578'dir. Her üç faktörün birden toplam varyansın %,87,920'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 5 bize aynı zamanda örgüt iklimi ölçeğinin genel ve faktörler bazında güvenilirlik katsayılarını da göstermektedir buna göre ölçeğin genel α değeri 0,953 olarak bulunmuştur. Faktörlerden bağ kurmanın α değeri 0,970, yenilikçiliğin α değeri 0,934, ve adaletin α değeri 0,779 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel iklim ölçeğinin α değerine bakarak güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.2.2. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Psikolojik yıldırma ölçeğinin KMO değeri 0,926, Bartlett testi sonucu ise 2255,861 ($p<0,01$) olarak hesaplanmıştır. Buna göre eldeki veriler faktör analizi yapmaya uygun olarak kabul edilebilir. Ölçeğin α iç tutarlılık katsayısı ise 0,949 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçeğin aynı zamanda güvenilir olduğunu da söylemek mümkündür. Tablo 3'de psikolojik yıldırma ölçeğindeki maddelerin aldıkları faktör yükleri ile α iç tutarlılık katsayısı verilmiştir.

Tablo 3: Psikolojik Yıldırma Ölçeğindeki Faktör Yükleri ve Cronbach's Alpha Değeri

İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ
1. Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması	0,661
2. Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesi	0,630
3. Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi	0,624
4. Mantıksız, anlamsız, imkânsız işlerin imkânsız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi	0,602
5. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	0,696
6. Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi	0,687
7. Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması	0,693
8. İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi	0,682
9. Hakkınızda dedikodu yapılması	0,746
10. Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi	0,705
11. Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları	0,752
12. Diğer insanların işinizi bırakmanız (istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları	0,817
13. Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız	0,645
14. Yaptığınız işlerin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi	0,645
15. Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız	0,714
16. Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi	0,772
17. Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması	0,678
18. Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız	0,761
19. Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız	0,756
20. Hakkettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması	0,753
21. Eşek şakalarına maruz kalmanız	0,624
22. Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama	0,621
Açıklanan Varyans	48,464
Cronbach's Alfa	0,949

Tablo 3'de görüldüğü üzere psikolojik yıldırma ölçeğinin faktör yükleri 0,621 ile 0,817 arasında değişmekte olup açıkladığı toplam varyans

48,464'tür. Ölçeğin α iç tutarlılık katsayısı ise 0,949 olarak hesaplanmıştır ki bu sonuca göre psikolojik yıldırma ölçeğinin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.3. Tanımlayıcı İstatistikler ile T-Testi ve ANOVA Testine İlişkin Bulgular

Örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutları ile psikolojik yıldırma ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere tablo 4'de yer verilmiştir.

Tablo 4: Örgüt iklimi ve psikolojik yıldırma Ölçeklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	S.Sapma
Bağ Kurma	3,66	1,065
Adalet	3,32	1,310
Yenilikçilik	3,80	0,904
Psikolojik Yıldırma	1,91	0,670

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ölçeğinde yer alan her üç alt boyuta ilişkin algılarının ortalamanın üzerinde olduğu psikolojik yıldırma davranışlarının neden olduğu etkilerin ise düşük düzeyde görüldüğü söylenebilir.

Katılımcıların cinsiyetleri ile medeni durumları açısından örgüt iklimi ve psikolojik yıldırma davranışlarına ilişkin algılarının puan ortalamaları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: T-Testi Analizine İlişkin Bulgular

		N	\bar{X}	S	t	p	
Cinsiyet	Bağ Kurma	Kadın	91	3,55	0,928	1,186	0,237
		Erkek	69	3,77	1,201		
	Adalet	Kadın	91	3,66	0,717	1,669	0,097
		Erkek	69	3,91	1,053		
	Yenilikçilik	Kadın	91	3,00	1,098	2,968	0,004
		Erkek	69	3,63	1,386		
Psikolojik Yıldırma	Kadın	91	2,25	0,735	0,564	0,574	
	Erkek	69	2,19	0,693			
Medeni Durum	Bağ Kurma	Evli	107	3,57	1,246	1,110	0,269
		Bekâr	53	3,77	0,851		
	Adalet	Evli	107	3,80	1,043	0,218	0,828
		Bekâr	53	3,78	0,745		
	Yenilikçilik	Evli	107	3,35	1,372	0,149	0,882
		Bekâr	53	3,30	1,198		
Psikolojik Yıldırma	Evli	107	2,12	0,731	1,952	0,053	
	Bekâr	53	2,34	0,669			

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi alt boyutlarından sadece yenilikçilik alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre erkek katılımcıların yenilikçilik algısı kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Diğer örgüt iklimi alt boyutları olan bağ kurma ve adalet alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Katılımcıların psikolojik yıldırma davranışı algıları da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yine tablo 5’de katılımcıların örgüt iklimi ve psikolojik yıldırma davranışı algılarının medeni durumlarına göre değişip değişmediğini gösteren bulgular yer almaktadır. Buna göre katılımcıların ne örgüt iklimi algıları ne de psikolojik yıldırma davranışları algıları medeni durum açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların yaş, eğitim durumu ve çalışma süreleri açısından örgüt iklimi ve psikolojik yıldırma davranışlarına ilişkin algılarının puan ortalamaları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: ANOVA Analizine İlişkin Bulgular

	Yaş	Ort. ± SS	F	p	Fark
Bağ Kurma	A 18-25	3,56±1,14	8,129	0,000	C – B D - B
	B 26-33	3,35±1,02			
	C 34-41	4,15±0,93			
	D 42 üzeri	5,00±0,00			
Adalet	A 18-25	3,93±0,56	22,527	0,000	C – B D – B
	B 26-33	3,34±0,82			
	C 34-41	4,42±0,75			
	D 42 üzeri	4,56±0,92			
Yenilikçilik	A 18-25	2,96±1,02	22,147	0,000	C – A C – B D – A D – B
	B 26-33	2,79±1,09			
	C 34-41	4,31±1,04			
	D 42 üzeri	4,89±1,28			
Psikolojik Yıldırma	A 18-25	2,27±0,59	1,575	0,198	
	B 26-33	2,41±0,67			
	C 34-41	2,19±0,71			
	D 42 ve üzeri	1,97±0,77			
	Eğitim	Ort. ± SS	F	p	Fark
Bağ Kurma	A Ön lisans	3,81±1,09	5,878	0,004	C - B
	B Lisans	3,49±1,05			
	C Lisansüstü	4,54±0,71			
Adalet	A Ön lisans	3,78±1,07	5,726	0,002	C – A C - B
	B Lisans	3,69±0,83			
	C Lisansüstü	4,61±0,50			
Yenilikçilik	A Ön lisans	3,45±1,49	6,794	0,004	C – A C - B
	B Lisans	3,12±1,18			
	C Lisansüstü	4,50±0,65			
Psikolojik Yıldırma	A Ön lisans	1,94±0,78	2,050	0,109	
	B Lisans	1,80±0,60			
	C Lisansüstü	2,18±0,54			

	Çalışma Süresi	Ort. ± SS	F	p	Fark
Bağ Kurma	A 1-5 yıl	3,63±1,16	4,325	0,003	D - C
	B 6-10 yıl	3,58±1,11			
	C 11-15 yıl	3,40±1,01			
	D 16-20 yıl	4,33±0,76			
	E 21 ve üstü	4,56±0,85			
Adalet	A 1-5 yıl	4,02±0,60	14,548	0,000	D - A D - B D - C
	B 6-10 yıl	3,50±0,90			
	C 11-15 yıl	3,44±0,89			
	D 16-20 yıl	4,72±0,33			
	E 21 ve üstü	4,75±0,45			
Yenilikçilik	A 1-5 yıl	3,23±1,15	13,173	0,000	D - A D - B D - C
	B 6-10 yıl	3,00±1,18			
	C 11-15 yıl	2,98±1,23			
	D 16-20 yıl	4,72±0,49			
	E 21 ve üstü	4,80±1,28			
Psikolojik Yıldırma	A 1-5 yıl	1,94±0,66	0,986	0,417	
	B 6-10 yıl	1,89±0,63			
	C 11-15 yıl	1,81±0,58			
	D 16-20 yıl	2,11±0,87			
	E 21 ve üstü	1,91±1,02			

Katılımcıların örgüt iklimi algılarının yaşa göre ANOVA sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Buna göre yaş değişkeni açısından katılımcıların her üç örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir ($F_{Bağ\ kurma}=8,129$, $p<0,05$; $F_{Adalet}=22,527$, $p<0,05$; $F_{Yenilikçilik}=22,147$, $p<0,05$). Hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılığın olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 34 yaş ve üzeri katılımcıların bağ kurma, adalet ve yenilikçilik algıları 33 yaş ve altı katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik algıları yaşa bağlı olarak değişmemektedir ($F_{Psikolojik\ Yıldırma}=1,575$, $p>0,05$).

Tablo 9'a göre katılımcıların örgüt iklimi algıları eğitim düzeylerine göre de farklılaşmaktadır ($F_{Bağ\ kurma}=5,878$, $p<0,05$; $F_{Adalet}=5,726$, $p<0,05$; $F_{Yenilikçilik}=6,794$, $p<0,05$). Bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre lisansüstü düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların hem ön lisans hem de lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcılarla karşılaştırıldığında bağ kurma, adalet ve yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik algıları eğitim düzeyine bağlı olarak değişmemektedir ($F_{Psikolojik\ Yıldırma}=2,050$, $p>0,05$).

Çalışma süreleri itibariyle katılımcıların örgüt iklimi algıları farklılaşmaktadır ($F_{Bağ\ kurma}=4,325$, $p<0,05$; $F_{Adalet}=14,548$, $p<0,05$; $F_{Yenilikçilik}=13,173$, $p<0,05$). Bu farklılığın ortaya çıktığı grupların incelendiği Scheffe testinin sonuçlarına göre çalışma süresi arttıkça katılımcıların adalet ve yenilikçilik algılarında da artış meydana gelmektedir. Katılımcıların psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik algıları çalışma süresine bağlı olarak değişmemektedir ($F_{Psikolojik\ Yıldırma}=0,986$, $p>0,05$).

3.3.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgüt iklimi ile psikolojik yıldırma davranışları arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Örgüt İklimi ve Psikolojik Yıldırma Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	Bağ Kurma	Adalet	Yenilikçilik	Psikolojik Yıldırma
Bağ Kurma	1			
Adalet	,703**	1		
Yenilikçilik	,710**	,830**	1	
Psikolojik Yıldırma	-,572**	-,375**	-,364**	1

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 7’de örgüt iklimi ile psikolojik yıldırma arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları yer almaktadır. Bu katsayıların 1,00 olması değişkenler arasındaki ilişkinin mükemmel olması anlamına gelirken 0,00 olması aralarında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı anlamına gelmektedir. Tabloya bakıldığında örgüt iklimi alt boyutları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve yüksek düzeyde olduğu örgüt iklimi alt boyutları ile psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların bağ kurma, adalet ve yenilikçilik algıları yükseldikçe psikolojik yıldırma davranışı algıları azalmaktadır.

SONUÇ

Çalışan insanların yaşamlarının çok büyük bir bölümü iş alanlarında geçmektedir. Çalışma ortamlarının onlar için; huzur, güven ve rahatlık gibi pozitif duygular hissettirmesi, performanslarının ve işletmeye olan bağlılıklarının güçlenmesi açısından son derece önem arz etmektedir. Çalışılan ortamdaki örgüt iklimi; çalışanın mutlu olması için işletme içinde olumlu ya da olumsuz nelerden etkilendiği, neye ihtiyacı olduğu ve yönetimin bu konudaki katkılarını tartışmaktadır. Örgütü benzer örgütlerden ayıran, ona özgü ayrı bir kimlik kazandıran örgütsel iklim, aynı zamanda örgütü çevreleyen ve her dokusunda hissedilen bir atmosferi de meydana getirir. Örgüt iklimi, bu atmosferin içinde bulunan, bu havayı bir şekilde soluyan herkes ile etkileşimde olan dinamik bir süreci ifade eder.

Vakitlerinin büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçiren bireyler zaman zaman amirlerinin ya da diğer çalışanların sergilediği düşmanca davranışlara ve tutumlara maruz kalabilmektedirler. Psikolojik yıldırma davranışı olarak ifade edilebilecek bu tür davranışlar, çalışanların sosyal yaşamında birçok etkilere yol açmakla birlikte hem psikolojik hem de fizyolojik bir takım etkilerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bu etkilerin yanı sıra yıldırma davranışları çalışanların çalıştıkları örgütlerde verimliliğinin ve performansının düşmesi, motivasyon kaybı yaşaması, iş tatmininin azalması gibi daha birçok sonuçlar doğurmaktadır. Sadece birey açısından değil aynı zamanda hem örgüt açısından hem de toplum açısından ilerleyen durumlarda ciddi hasarlara yol açan yıldırma davranışları önemli bir problem haline

gelmiştir. Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında yıldırma, toplumsal olarak incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir olaydır. Bu nedenle birey, örgüt ve toplum düzeyinde gerekli bilincin oluşturulması sağlanmalıdır.

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir paya sahip bulunan bankacılık sektörü için insan faktörü hem hizmeti alan hem de hizmeti veren açısından çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanın sürekli daha fazla emek harcamasını gerektiren çalışma şartlarının hâkim olduğu bu sektörde, alınan hizmetten memnun kalan bir müşteriyi elde etmede en büyük etken çalışanın performansıdır. Bu da büyük oranda çalışanın çalıştığı örgütle ilgili olumlu tutumlara sahip olmasıyla ilgilidir. Bu çalışmada; örgüt iklimi ile psikolojik yıldırma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi için bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 160 banka çalışanını katılmıştır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen ilgili analizler neticesinde elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir;

- Çalışanların örgüt iklimi algılarının ortalamasının üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ak'ın (2018) aile sağlığı merkezlerinde görev yapan çalışanlar üzerinde yürüttüğü çalışmasında da benzer şekilde katılımcıların örgütsel iklim algılamalarının ortalamasının üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Yine Moslehpour ve arkadaşlarının (2019) kayıt bürolarındaki idari birimlerde çalışanlar üzerinde yürüttükleri çalışmalarında da örgüt iklimi algılarının ortalamasının üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen bulguların literatürle uyumlu olduğunu söyleyebiliriz. Bu çalışmada elde edilen diğer bir bulgu psikolojik yıldırma davranışlarının neden olduğu etkilerin düşük düzeyde olmasıdır.

- Erkek katılımcıların yenilikçilik algısı kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Diğer örgüt iklimi alt boyutları olan bağ kurma ve adalet alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde Yüksekbilgili (2017) tarafından sağlık işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada örgüt iklimi alt boyutlarından örgüt yapısı ve sorumluluk alt boyutları ile ilgili erkeklerin daha olumlu düşünceye sahip oldukları, geriye kalan tüm alt boyutlarda ise kadın ve erkeklerin birbirine benzer düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların psikolojik yıldırma davranışı algılarının ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Benzer sonuçlar Çoban ve Nakip (2007) tarafından bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada da elde edilmiştir. Aynı şekilde Palaz (2016) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların cinsiyetlerine göre yıldırma davranışı algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre elde edilen bulgular literatürle uyumludur denilebilir.
- Katılımcıların örgüt iklimi algılarının yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Küçükgöde (2005) tarafından öğretim üyeleri ile gerçekleştirilen çalışmada yaşı büyük olan öğretim üyelerinin küçük olanlara göre örgüt ikliminin unsurlarına daha pozitif baktıkları belirlenmiştir. Gök

(2009) tarafından banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise katılımcıların örgüt iklimi puanları arasında öğrenim düzeyi, yaş ve çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine bu çalışmada katılımcıların psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik algılarının yaşa, eğitim durumuna ve çalışma süresine bağlı olarak değişmediği tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürdeki çeşitli araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir (Karabal vd., 2016; Palaz, 2016; Köse ve Uysal, 2010).

- Örgüt iklimi alt boyutları ile psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü ve orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların bağ kurma, adalet ve yenilikçilik boyutlarıyla ilgili algıları iyileştikçe çalıştıkları ortamda psikolojik yıldırma davranışı görülme olasılığının azaldığı sonucuna varılabilir. Benzer bir bulguya Alay ve Gürbüz (2016) tarafından ilkokul ve ortaokul öğretmenleri üzerinde yürütölen çalışmada rastlanılmaktadır. Söz konusu çalışmaya göre örgüt iklimi ve psikolojik yıldırma davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde Yılmaz vd. (2008) tarafından hastane çalışanlarıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, örgüt iklimi ile psikolojik yıldırma (mobbing) arasında negatif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın bulguları ile literatürdeki çalışma bulguları birbirleriyle uyumluluk göstermektedir.

Sonuç olarak bu çalışma neticesinde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde şu önerilere yer verilebilir:

- Bundan sonraki çalışmalarda konunun daha derinlemesine ele alınması nedenleri ve sonuçları üzerinde daha fazla durulmasında yarar vardır. Zira Vartia (2001) da yıldırmanın sonuçlarının belirlenebilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu ve ekonomik sonuçları da dâhil olmak üzere yıldırmanın tüm sonuçlarının kapsamlı ve sistematik bir şekilde incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte yıldırmanın önlenmesi açısından örgütlerin aralarında işbirliği oluşturması, çalışanlarını bilinçlendirmesi ve gerekli adımları atması gereklidir.
- Örgütlerin yıldırma konusunda yetkin olması için çalışanlarını bu konuda eğitmesi ve meydana gelebilecek yıldırma davranışlarının önlenmesinde çalışanların kullanılabileceği yöntemler hakkında gerekli bilgilendirmeleri yapması önem arz etmektedir.
- Psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik algıların oluşmasında örgüt ikliminin belirleyici olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların olumlu iklim algıları iyileştikçe psikolojik yıldırma davranışlarının (mobbing) ortaya çıkma olasılığının azalacağı söylenebilir. Bu doğrultuda yönetimin olumlu iklim unsurlarını geliştirecek tarzda önlemler almalarının önemi bir kez daha kendini göstermektedir.
- Çalışanların psikolojik yıldırma davranışları konusunda bilgilendirilmesi, bu doğrultuda çeşitli toplantı ve eğitim

programları ile konunun hassasiyetinin ortaya konması, gerektiğinde çalışanların başvurabilecekleri psikolojik yıldırma (mobbing) danışma ve rehabilitasyon merkezlerinin oluşturulması da işletme yöneticilerine öneri olarak sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. B. ve Dündar, G. (2008), İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 37, Sayı 2, ss.111-120.
- Ağacık, K. (2011). Kütahya’da faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarında örgütsel iklimin örgütsel bağlılığa etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ak, M. (2018). Aile sağlığı merkezlerinde örgütsel iklim üzerine ampirik bir araştırma. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi. Cilt.53, Sayı 3, ss 1235-1257.
- Akar, N., Anafarta, N. ve Sarvan, F. (2011). Causes, dimensions and organizational consequences of mobbing: an empirical study, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, ss.179-191.
- Alay, H.K. ve Gürbüz, F.G. (2016). Örgüt iklimi ve işyerinde psikolojik yıldırma davranışları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Eurasian Social Sciences Journal, Cilt. 1, ss 264-273.
- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma, Sakarya University Journal of Education, Cilt 4, Sayı 1, ss.62-80.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma, Journal of Yasar University, Cilt 18, Sayı 5, ss.2995-3015.
- Ançel, G. (2012). İşyerinde mobbing: mağdurun kişilik yapısı ve karpman’ın üçlü draması, Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, ss.89-100.
- Arnautovic, I. (2013). Theoretical aspects in the defining of mobbing (or Bullying), SEER: Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe, Vol. 16, No. 2, pp.193-204
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 9, ss 203-228.

- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, ss.111-129.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: mobbing, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, ss.157-174
- Aydın, O. ve Öcel, H. (2009). İşyeri zorbalığı ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt 12, Sayı 24, ss.94-103
- Aydoğdu, A. (2013). Örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne etkisi ve bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aygün, H. A. (2012). Psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine nitel bir araştırma, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Cilt 5, ss.93-121
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikoloji Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 2.
- Bahtiyar, A. ve Can, B. (2016). Fen öğretmen adaylarının bilimsel süreç becerileri ile bilimsel araştırmaya yönelik tutumlarının incelenmesi. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, No. 42, ss.47-58.
- Barutçu, E., Mengüloğlu, M. A., Sırma, F. (2019). Pozitif psikolojik sermaye ile stresle başa çıkma yolları arasındaki ilişki: öğretmenler üzerinde bir araştırma, Editör: Kemal Vatansever, VI. Uluslararası Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu Özet Kitapçığı, Elazığ, Asos Yayınevi
- Bas, E. (2011). A capital budgeting problem for preventing workplace mobbing by using analytic hierarchy process and fuzzy 0–1 bidimensional knapsack model, Expert Systems with Applications, Vol.38, No.10, pp.12415-12422.
- Baş, N. ve Oral, E. T. (2012). Mobbing davranışı ve kişilik özellikleriyle ilişkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 21, ss.11-24.
- Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E. and Vernon, P. A. (2012). Relationships between bullying behaviours and the dark triad: a study with adults, Personality and Individual Differences, Vol.52, No.5, pp.571-575.

- Bayrak Kök, S. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, ss.433-448
- Bilge, S. S. (2016). Mobbing terimi ve türk hukuk düzeninde incelenmesi, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt 65, Sayı 4, ss.1245-1290.
- Bock, G. W. Lee, J. N. Zmud, R.W. Kim, Y.G (2005). "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", MIS Quarterly, Vol.29, No.1, pp 87-111.
- Bogdanovic, M., Vetrakova, M. and Filip, S. (2018). Dark triad characteristics between economics and business students in croatia and slovakia: what can be expected from the future employees?, Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vol.5, No.4, pp.967-991
- Bortoluzzi, G., Caporale, L. and Palese, A. (2014). Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams, Journal of Nursing Management, Vol.22, No.5, pp.643-652
- Branch, S., Ramsay, S. and Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: a review, International Journal of Management Reviews, Vol.15, pp.280-299.
- Burgess, A.W., Garbarino, C., and Carlson, M.I. (2006). Pathological teasing and bullying turned deadly: shooters and suicide, Victims and Offenders, Vol.1, No.1, pp.1- 14.
- Caponecchia, C. and Wyatt, A. (2009). Distinguishing between workplace bullying, harassment and violence: a risk management approach, Journal of Occupational Health and Safety Australia and New Zealand, Vol.25, pp.439-449.
- Carneroa, M. A., Martinez, B. and Sanchez-Mangas, R. (2010). Mobbing and its determinants: the case of Spain, Applied Economics, Vol.42, No.29, pp.3777-3787
- Castro, M. and Martins, N. (2010). "The Relationship Between Organisational Climate And Employee Satisfaction In A South African Information And

- Technology Organisation”, SA Journal of Industrial Psychology, Vol.36, No. 1, pp 1-31.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 33, Sayı 33, ss.77-87.
- Cevher, E. ve Öztürk, U. C. (2015). İş yaşamında kadınların kadınlara yaptığı mobbing üzerine bir araştırma, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt 4, Sayı 4, ss.860-876
- Cornoiu, T. S. and Gyorgy, M. (2013). Mobbing in organizations: benefits of identifying the phenomenon, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.78, pp.708-712
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P.K. and Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying, Aggression and Violent Behavior, No.7, pp.33-51.
- Cubela Adoric, V. and Kvartuc, T. (2007). Effects of Mobbing on Justice Beliefs and Adjustment, European Psychologist, Vol.12, No. 4, pp.261-271.
- Çağlar, M. E. (2008). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çamuroğlu, M. I., ve Poussard, J. M. (2017). Psikolojik taciz: türkiye genelinde bir araştırma/mobbing in Turkey”. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt 54, Sayı 624, ss.53-67.
- Çarıkcı, İ. H. ve Yavuz, H. (2009). Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısı: sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, ss.47-62
- Çekin, A. (2014). Çalışma hayatında insan onuruna karşı psikolojik bir şiddet örneği: mobbing, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, ss.5-22.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 2, ss 23-39.

- Çelebi, N. ve Kaya, G. T. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (yıldırma), Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, Cilt 5, Sayı 9, ss.43-65.
- Çimen, H. ve Saç, F. (2017). Örgüt başarısızlığının nedenlerinden biri: mobbing, Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, Cilt 33, Sayı 33, ss.183-191
- Çoban, R. (2016). Örgütsel İklim İle Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çoban, S. ve Nakip, M. (2007). Yıldırma (Mobbing) olgusunun içsel pazarlama ile ilişkisi: Nevşehir’de bulunan bankalar örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt. 21, Sayı. 1, ss 307-320.
- Çögenli, M. Z. ve Asunakutlu, T. (2016). Akademide mobbing: adim üniversiteleri örneği, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı1, ss.17-32
- Çögenli, M. Z. ve Karadaş, Y. (2019). Belediye çalışanlarının karşılaştıkları mobbing davranışları: akşehir belediyesinde ampirik bir çalışma, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (Bor Özel Sayısı), ss. 33-48
- D’Cruz, P. and Noronha, E. (2016). Organizational governance: a promising solution for varieties of workplace bullying, emotions and organizational governance, Research on Emotion in Organizations, Vol. 12, pp. 409-444
- Daderman, A. M. and Ragnestal-Impola, C. (2019). Workplace bullies, not their victims, score high on the dark triad and extraversion, and low on agreeableness and honesty-humility, Heliyon, Vol.5, No.10, pp.1-9
- Daşcı, E. ve Cemaloğlu, N. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişki, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 19, ss.129- 166.
- Demirkol, A. Y. ve Savaş, A. C. (2012). Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi, SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.25, ss 259 –272.
- Dick, R. and Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: a structural equation approach, British Journal of Educational Psychology, Vol.71, No. 2, pp.243-259.

- Dinçer, E. (2013). Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir kamu kurumunda araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Divincova, A. and Sivakova, B. (2014). Mobbing at workplace and its impact on employee performance, *Human Resources Management and Ergonomics*, Vol. 8, No.2, pp20-34.
- Duffy, M. (2009). Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.61, No. 3, pp.242–262.
- Duffy, M. and Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: individual and family health consequences, *The Family Journal*, Vol. 15, No.4, pp.398-404.
- Einarsen, S. (1999) The nature and causes of bullying at work, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No.1/2, pp.16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of scandinavian approach, *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 5, No.4, pp.379-401..
- Elkıran, M. E. ve Çoruk, A. (2017). Akademisyenlerin algıladıkları yıldırma (mobbing) davranışları ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişki”, *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, No.22, ss.86-100.
- Emül, M. (2017). İşyeri kâbuslarından biri olarak mobbing ve mücadele yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt iklimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Ertuna, D. G. ve Ertuna, E. (2015). Yıldırma (mobbing): kuramsal bir çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, ss.127-138.
- Ertürk, A. and Cemaloğlu, N. (204). Causes of mobbing behavior, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No 116, pp.3669-3678.
- Eser, O. (2009). Mobbing kavramının türkçe serüveni, *Önce Kalite Dergisi*, Sayı 127, ss. 56-58

- Estes, B. and Wang, J. (2008). Workplace incivility: impacts on individual and organizational performance, *Human Resource Development Review*, Vol.20, No. 10, pp. 1-23.
- Eşenli, G. ve Aktel, M. (2019). Yönetimde örgüt kültürü ile mobbing ilişkisinin yeri ve önemi, *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Cilt 24, Sayı 3, ss.525-549.
- Etzioni, A. (1964), *Modern organizations*, New Jersey, Prentice - Englewood Cliff.
- Ferris, P. A. (2009). The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 61, No. 3, pp.169-189.
- Galletta, D., Sica, G., Califano, A., Aurino, C., Lorenzo, P. and Buccelli, C. (2014). Mobbing: from a social phenomenon to psychopathology: preliminary data, *Journal of Psychiatry*, Vol. 17, No.5, pp.1-4.
- Geel, M., Goemans, A., Toprak, F. and Vedder, P. (2017). Which personality traits are related to traditional bullying and cyberbullying? a study with the big 62 five, dark triad and sadism, *Personality and Individual Differences*, No. 106, pp.231- 235.
- Genç, O. ve Erdiş, E. (2016). İnşaat sektöründe mobbing sorunsalı, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 1, ss.215-222.
- Giorgi, G., Ando, M., Arenas, A., Shoss, M. K. and Leon-Perez, J. M. (2013). Exploring personal and organizational determinants of workplace bullying and its prevalence in a japanese sample, *Psychology of Violence*, Vol.3, No.2, pp.185- 197.
- Girardi, P., Monaco, E., Prestigiacomo, C., Talamo, A., Ruberto, A. and Tatarelli, R. (2007). Personality and psychopathological profiles in individuals exposed to mobbing, *Violence and Victims*, Vol. 22, No.2, pp.172-188.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt.6, Sayı.2, ss 588-605.

- Groeblinghoff, D. and Becker, M. (1996). A case of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims, *European Journal of Work and Organizational Psychological*, Vol. 5, No.2, pp.277-294.
- Gül, H. (2009). An important psychosocial risk in occupational health: mobbing, *Türk Silahlı Kuvvetleri, Koruyucu Hekimlik Bülteni*, Cilt 8, Sayı 6, ss.515-520.
- Gündüz, H. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep*.
- Güner, F. (2015). Çalışma hayatında örgütsel iklim ve iş doyumları, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Halis, M. ve Uğurlu, Y. Ö. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 10, Sayı. 2, ss 101-123.
- Hansen, A., Hogh, A., Garde, A. and Persson, R. (2014). Workplace bullying and sleep difficulties: a 2-year follow-up study, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, No. 87, pp.285-294.
- Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L. and Ferris, G. R. (2007). A bully as an archetypal destructive leader, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 14, No.2, pp.117-129
- Harvey, M. G., Heames, J. T., Richey, R. G. and Leonard, N. (2006). Bullying: from the playground to the boardroom, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12, No.4, pp.1-11.
- Hillard, J. R. (2009). Workplace mobbing: are they really out to get your patient, *Current Psychiatry*, Vol. 8, No.4, pp.45-51.
- Hocaniyazov, A. (2008). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim Ve Liderlik, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir*
- Hogh, A., Mikkelsen, E. G. and Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing, in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, Research, and Practice*, Taylor and Francis.

<http://www.forumgercek.com>

- Hubert, A. B. and Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No.4, pp. 415-424.
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve türk hukuk sisteminde yeri, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 10, Sayı 4, ss.1175-1186.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 6, Sayı. 2, ss 103-116.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 2, ss.365-391.
- Karabal, C., Sağbaş, M. ve Kaygın, E. (2016). Mobbing ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt. 1, Sayı. 1, ss 140-162.
- Karakaş, S. A. ve Okanlı, A. (2013). Hemşirelik ve mobbing, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, ss.562-576
- Karcıoğlu, F. (2001). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1-2, ss 265-283.
- Karlıoğlu Yeni, G. Mobbing işyerinde psikolojik taciz, *Ziraat Grup Matbaacılık Ankara*, (webservice.turkmetal.org.tr/AsyaWebXmlService/file.do?id=46523, (03.09.2019)
- Keashly, L., Trott, V. and MacLean, L. (1994). Abusive Behavior in the Workplace: a Preliminary Investigation, *Violence and Targets*, Vol. 9, No. 4, pp.341-357
- Kehribar, A., Karabela, Ş. N., Yaşar, K. K., Okur, A., Derya, M., Özgür, C. ve Çankaya F. (2017). Çalışma hayatında mobbing: nedenleri, bileşenleri ve ülkemizdeki hukuki durumu, *Bakırköy Tıp Dergisi*, Sayı 13, ss.1-9
- Keim, J. and McDermott, J. C. (2010). Mobbing: workplace violence in the academy, *The Educational Forum*, Vol. 74, No.2, pp.167-173.
- Koçak, Y. ve Yeşilyurt C. (2014). Türk hukuku bakımından mobbing, *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, Cilt 6, Sayı 1, ss.213-227.

- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul
- Köse, S. ve Uysal, Ş. (2010). 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, ss 261-276.
- Küçükgöde V. (2005). Çukurova üniversitesi ziraat fakültesi öğretim üyelerinin örgüt iklimi hakkındaki düşünceleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Laurentiu, R. M. (2017). Mobbing phenomenon-factors of discrimination and stress, Annals-Economy Series, No.1, pp.121-125.
- Leymann, H. (1996) The content and development of mobbing at work, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.5, No. 2, pp165-184.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 5, No.2, pp.165-184
- Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.5, No.2, pp.251-275
- Lussato, B. (1972). A Critical introduction to organisation theory. The Macmillan Press. Fransa.
- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse: generation and regeneration of workplace mistreatment, Management Communication Quarterly, Vol.16, No.4, pp.471-501.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958), Organizations, John Willey and Sons, Inc., New York.
- Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M. and Sheehan, M. (2004). Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatised worker, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 16, No. 3, pp.117-134
- Memiş, M. Ü. (2006). İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü: türkiye'deki büyük işletmeler üzerinde bir saha araştırması, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Mercanlıoğlu, . (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, ss.37-46.
- Mimaroğlu, H. ve zgen, H. (2008). Örgütlerde güncel bir sorun: "mobbing", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 8, Sayı 15, ss.201-226
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma hayatında mobbing ile mücadele yöntemleri, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, ss.443-452.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W. ve Wong, W.K. (2019). Organizational climate and work style: the missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. Sustainability, Vol. 11, No. 1, pp 1-17.
- Mulder, R., Bos, A. E. R., Pouwelse, M. and Van Dam, K. (2017). Workplace mobbing: how the victim's coping behavior influences bystander responses, The Journal of Social Psychology, Vol. 157, No. 1, pp.16-29.
- Mumel, D., Jan, S., Treven, S. and Malc, D. (2015). Mobbing in slovenia: prevalence, mobbing victim characteristics, and the connection with post-traumatic stress disorder, Nase Gospodarstvo/Our Economy, Vol. 61, No. 1, pp.3-12
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik ynelimi ve örgütsel faktörler, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 21, Sayı 2, ss 211-230.
- Oku, V. ve Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile ğretmenlerin motivasyon ve mobbing (yıldırma) yaşama dzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction, Cilt 5, Sayı 2, ss.63-85.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 56, No. 1, pp 56–90.
- ge, S. (2001). Örgüt İklimi, Selçuk Üniversitesi Selçuk İletişim Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 4, ss 132-143.
- Önen, L. (2008). Örgüt iklimi üzerinde kültürün etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Özdemir, F. (2006). Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 28, ss 107-125.
- Özmen, A. (2019). Paternalist liderlik ile mobbing ilişkisi: kamu kurumunda bir araştırma, Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Cilt 24, Sayı 2, ss.253-262.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2015). Mobbing sendromunda örgüt kültürü virüs mü aşı mı?: örgüt kültürü ve mobbing ilişkisi, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ss. 37-65.
- Özyer, K. ve Orhan, U. (2012). Akademisyenlere uygulanan psikolojik tacize yönelik ampirik bir araştırma, Ege Akademik Bakış, Cilt 12, Sayı 4, ss.511-518.
- Paknadell, Ç. C. (1988). Örgütsel iklim ve iş doyumu, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Palaz, S. (2016). Psikolojik taciz ve yıldırma davranışları üzerine bir araştırma: banka çalışanları örneği, Karatahta İş Yazıları Dergisi, Cilt. 5, ss 19-36.
- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N. ve Akkurt, Ö. (2008). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma; bandırma örneği, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 10, Sayı 4, ss. 41- 58.
- Pehlivan, M. (2015). Bireysel ayrılıklar ve toplumsal dezavantajlar çerçevesinde işyerinde psikolojik taciz: mobbing, MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, ss.65-78.
- Picakciefe, M., Acar, G., Colak, Z. and Kilic, I. (2016). The relationship between sociodemographic characteristics, work conditions, and level of “mobbing” of health workers in primary health care, Journal of Interpersonal Violence, Vol. 32, No.3, pp.373-398
- Polat, O. ve Pakış, I. (2012). Mobbing: işyerinde psikolojik taciz, Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 4, ss.211-217.

- Pranjic, N., Males-Bilic, L., Beganlic, A. and Mustajbegovic, J. (2006). “-Mobbing, stress and work ability index among physicians in bosnia and herzegovina: survey study, Croatian Medical Journal, Vol. 47, No.5, pp.750-758.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Janjua, S. Y., Zaman, K., Raja, U. M. and Javed, Y. (2015). Empirical investigation of mobbing, stress and employees’ behavior at work place: quantitatively refining a qualitative model, Quality and Quantity, Vol. 49, No.1, pp.93-113
- Raknes, I., Pallesen, S., Mageroy, N., Moen, B. E., Bjorvatn, B. and Einarsen, S. (2014). Exposure to bullying behaviors as a predictor of mental health problems among norwegian nurses: results from the prospective SUSSH survey, International Journal of Nursing Studies, No.51, pp. 479-487.
- Rauthmann, J. F. and Kolar, G. P. (2013). Positioning the dark triad in the interpersonal circumplex: the friendly-dominant narcissist, hostilesubmissive machiavellian and hostile-dominant psychopath?, Personality and Individual Differences, Vol. 54, No.5, pp.622-627.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying, Journal of Community and Applied Social Psychology, No.7, pp.199-208.
- Reichert, E. (2002). Workplace mobbing: a new frontier for the social work profession, Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education, Vol. 5, No.3, pp.4-12.
- Romeo, L., Balducci, C., Quintarelli, E., Riolfi, A., Pelizza, L., Serpelloni, A., ... Perbellini, L. (2013). MMPI-2 personality profiles and suicidal ideation and behavior in victims of bullying at work: a follow-up study, Violence and Victims, Vol.28, No.6, pp.1000-1014.
- Safina, D. and Podgornaya, A. (2014). Mobbing as an organizational phenomenon impeding implementation of changes, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No.18, pp.187-192.
- Shallcross, L., Ramsay, S. and Barker, M. (2010). A proactive response to the mobbing problem: a guide for hr managers, New Zealand Journal of Human Resources Management, Vol.10, No. 1, pp.27-37.

- Shelton, T. L. (2011). Mobbing, bullying, and harassment: a silent dilemma in the workplace”, Research Papers, Paper 149, (http://opensiuc.lib.siu.edu/g_s_rp/149, (10.11.2019).
- Sloan, L., Matyok, T., Schmitz, C. L. and Short, G. (2010). A story to tell: the cost of bullying and mobbing in the workplace, International Journal of Business and Social Science, Vol.1, No. 3, pp.87-97.
- Solmaz, H. (2016). Örgüt ikliminin girişimcilik yönelimi üzerine etkisi ve öğrenme yöneliminin rolü: savunma sanayiinde bir araştırma, Doktora Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sperry, L. (2009). Mobbing and bullying: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 61, No. 3, pp.190-201.
- Staub, S. (2015). Mobbing in academia: case analysis, International Journal of School and Cognitive Psychology, Vol.2, No.1, pp.1-7.
- Szigety, T. (2012). Early predictors of workplace mobbing, Procedia-Social and Behavioral Sciences, No. 33, pp.418-422.
- Şen, N. (2017). İş Hayatında psikolojik şiddet (mobbing): Trabzon örneği, İmgelem, Cilt 1, Sayı 1, ss.135-151.
- Şener, Y. (2017). Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, A. S. (2013). Mobbing kaderimiz midir?, Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, ss.36-45.
- Taştan, B. S. (2014). Örgüt iklimi ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme algısının ara değişken olarak incelenmesi ve psikososyal kaynakların rolü: kamu kesim çalışanları üzerine bir araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 1, ss 91-106.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 12, Sayı 18, ss. 81-89.

- Tınaz, P. (2006a). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing), Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı 4, ss.13-28
- Tınaz, P. (2006c). Mobbing: işyerinde psikolojik taciz, Çalışma ve Toplum, Sayı 3, ss.11-22
- Tigrel, E. Y. and Kokalan, O. (2009). Academic mobbing in Turkey, International Journal of Behavioral Cognitive Educational and Psychological Sciences, Vol.1, No.2, pp.91-99.
- Tong, M., Schwendimann, R. and Zuniga, F. (2017). Mobbing among care workers in nursing homes: a cross-sectional secondary analysis of the swiss nursing homes human resources project, International Journal Of Nursing Studies, Vol.66, pp.72-81.
- Trepanier, S. G., Fernet, C. and Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction and employee functioning, Journal of Occupational Health Psychology, Vol.20, No. 1, pp.105-116.
- Trujillo Flores, M. M., Almegua, V., de la Luz, M. and Hernandez Mendoza, R. (2007). Mobbing: history, causes, effects and proposal for a model for mexican organisations, Innovar, Vol.17, No.29, pp.71-92.
- Tuna, M. ve Şalvarcı, S. (2017). Örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisi, Journal of Recreationand Tourism Research, Cilt. 4, Sayı. 3, ss 106-121
- Tunç, Y. E. (2017). Türk iş hukukunda mobbing, Global Business Research Congress (GBRC-2017), Vol. 3, pp.409-422.
- Tunçer, P. (2019). Mobbing ve örgüt kültürü, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 7, Sayı 96, ss.85-103.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma”, Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 65, Sayı. 2, ss 195-218.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (2011). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu, Rapor No: 6, TBMM Basımevi, Ankara
- Usul, H. ve Düzenli, S. (2006). Muhasebe sisteminin oluşturulmasında örgüt iklimi etkisi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Cilt. 1, ss 1-11.

- Vandekerckhove, W. and Commers, M. S. R. (2003). Downward workplace mobbing: a sign of the times, *Journal of Business Ethics*, Vol.45, pp.41-50.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate, *European Journal of Work and Organizational Psychological*, Vol.5, No.2, pp.203-214.
- Vega, G. and Comer, D. (2005). Sticks and stones may break your bones but words can break your spirit: bullying in the workplace, *Journal of Business Ethics*, Vol.58, pp.101-109.
- Wachs, J. (2009). Workplace incivility, bullying, and mobbing, *AAOHN Journal*, Vol.57, No. 2, pp.88-88
- Weinhardt, J. and Sroka, W. (2017). Mobbing and harassment in the steel enterprises, *Metalurgija*, Vol.56, No. 1-2, pp.275-278
- www.mobbing.org.tr, erişim: 04.11.2019
- Yaşar, Ö. (2005). Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi; Gaziantep sanayi işletmelerinde bir uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Yiğitbaş, Ç. ve Deveci, S. E. (2011). Sağlık çalışanlarına yönelik mobbing, *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Cilt 11, Sayı 42, pp.23-28.
- Yüksekbilgili, Ö. (2017). Özel sağlık işletmeleri çalışanlarının örgüt iklimi algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*. Cilt. 2, Sayı. 2, ss 45-60.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work, *International Journal of Manpower*, Vol.20, No.1/2, pp.70- 78.
- Zapf, D. and Leymann, H. (1996). Mobbing and victimization at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, No. 2, pp.209-222.
- Zapf, D., Knortz, C. and Kulla, M. (1996). 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, pp.215–237.



IKSAD
Publishing House



ISBN: 978-625-7279-02-4