

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

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MERVE BİRİNCİ

İstanbul, 2018

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

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MERVE BİRİNCİ

Danışman: PROF. DR. SİBEL GÖK

İstanbul, 2018



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi Merve Birinci'nin İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.12.2017 tarih ve 2017-36/24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...12.../...02.../...2018...

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. SİBEL GÖK	
2.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. İŞİL KARATUNA	
3.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. OĞUZ BAŞOL	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Merve BİRİNCİ
Ana Bilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Sibel GÖK
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - 2018
Anahtar Kelimeler	: İşyerinde Psikolojik Taciz, Mobbing, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık, Banka Çalışanları

ÖZET

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACINI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Global çağın getirdiği teknolojik gelişimle ekonomi, politika ve toplumsal ilişkiler gibi birçok alanda önemli değişimler yaşanmıştır. Değişime paralel örgütlerin de geleneksel yapıdan günümüz çağına uygun şartlarda varlıklarını sürdürmesi gerekliliği ortaya çıkmış ve insan gücünün gelişim ve değişim sürecinde kilit faktör olduğu belirlenmiştir. Buna göre örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların sayısı giderek artmış ve emek gücünün yanında insan gücünün psikolojik ve davranışsal boyutunun da örgütün etkinliği ve başarısında önemli unsur olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu alanda yapılacak diğer araştırmalara ışık tutması hedefi doğrultusunda bu araştırmanın temel amacı, işyerinde psikolojik taciz ile örgütsek vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemektir. Araştırma dört bölümden oluşmakta olup, araştırmanın birinci bölümünde işyerinde psikolojik taciz, ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık konusu ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise hipotezlerin test edilmesi noktasında bir kamu bankasının 450 genel müdürlük çalışanı üzerinden elde edilen verilerin SPSS 21 VE LİSREL istatistik paket programları aracılığıyla analizi ve bulgularına yer verilmiştir. Son bölümde işyerinde psikolojik taciz ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde

örgütsel bağlılığın aracı rolü ve sosyo-demografik değişkenler bakımından işyerinde psikolojik tacizin, örgütsel vatandaşlık davranışının ve örgütsel bağlılığın farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi sonucunda işyerinde psikolojik taciz ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarından duygusal bağlılığın aracı rol gösterdiği; davranışsal bağlılık ve normatif bağlılığın ise bu ilişkide aracı rol göstermediği saptanmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Merve BIRINCI
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Work Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Sibel GOK
Degree Awarded and Date : Master's Thesis - 2018
Keywords : Workplace Bullying, Mobbing, Organizational
Citizenship Behavior, Organizational Commitment,
Bank Employees

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE BULLYING AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Along with the technological development of the global era, significant changes have occurred in various fields such as economy, politics and social relationships. In parallel with this change, it has become a necessity for organizations to subsist under recent conditions unlike the traditional structure and it has been determined that the manpower is a key factor in the processes of development and change. Accordingly, the number of studies on organizational behavior has increased gradually and it has been seen that the psychological and behavioral dimensions of manpower as well as labor power are significant aspects in terms of the efficiency and success of organization. Therefore, the main aim of this research is to investigate the mediating role of organizational commitment in the relationship between workplace bullying and organizational citizenship, this study would provide an insight to other researches to be conducted in this field. The research consists of four parts the subject of workplace bullying was discussed in the first part of research while the organizational citizenship behavior was discussed in detail in the second part and the organizational commitment was discussed in detail in the third part. In the final part of research, the analysis of the data obtained from 450 employees working in the headquarter of a state-owned bank were analysed by using SPSS 21 and LISREL statistics packages and findings were presented. In the final part,

the mediating role of organizational commitment in the relationship between workplace bullying and organizational citizenship behavior was investigated and also it was examined whether the perceptions of workplace bullying, organizational citizenship behavior and organizational commitment vary depending on the socio-demographical variables. Based on structural equation modeling, it was determined that the organizational commitment and affective commitment play a mediating role in the relationship between workplace bullying and organizational citizenship behavior while the continuance commitment and normative commitment do not play a mediating role in this relationship.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının oluşum ve tamamlanma sürecinde rehberliği ile yolumu aydınlatan, engin bilgi ve tecrübesiyle daima yol gösteren, yardımlarını ve önerilerini hiç esirgemeyen, kendisiyle çalışmaktan gurur ve mutluluk duyduğum değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Sibel GÖK'e;

Yaşamının her alanında desteği ile bana güç veren, maddi ve manevi olarak her daim yanımda olan sevgili aileme;

Tez çalışmasının son aşamasına kadar desteğini ve yardımını hiç esirgemeyen, sevgisiyle ve sabrıyla bana güç veren kıymetli eşim Şemsettin BİRİNCİ'ye;

Anket formunda yer alan soruları özenle ve sabırla doldurarak bu çalışmaya katkıda bulunan banka yöneticilerine ve çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2018

Merve BİRİNCİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU (MOBBİNG)

I. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN KURAMSAL GELİŞİMİ	5
II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI VE UNSURLARI.....	8
III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	15
A. Bireysel Faktörler	17
1. İşyerinde Psikolojik Taciz Uygulayanların Kişilik Özellikleri	17
2. İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarının Kişilik Özellikleri	20
B. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	22
IV. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARI.....	26
V. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ TÜRLERİ	30
A. Algılanış Biçimine göre İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri	30
B. Uygulanış Şekline göre İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri	31
C. Davranışın Nedenlerine göre İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri.....	32
D. Diğer İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri.....	33
VI. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TARAFLARI	35
A. İşyerinde Psikolojik Taciz Uygulayanlar	36
B. İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurları	39
C. İşyerinde Psikolojik Taciz İzleyicileri	41
VII. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI	42
VIII.İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN ETKİLERİ	46

A. Birey Üzerindeki Etkileri.....	47
B. Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	50
C. Toplumsal Hayat ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri	53
IX. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	55
A. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	55
B. Örgütsel Mücadele Yöntemleri	59
C. Toplumsal Mücadele Yöntemleri.....	63
1. Sendikalar ve Sivil Toplum Kuruluşları.....	64
2. İşyerinde Psikolojik Tacize Yönelik Ulusal Mücadele Yöntemleri	66
3. İşyerinde Psikolojik Tacize Yönelik Uluslararası Düzenlemeler.....	73
X. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	75

İKİNCİ BÖLÜM
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

I. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KURAMSAL GELİŞİMİ.....	86
II. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ BENZER TEMEL DAVRANIŞLAR.....	93
A. Prososyal Örgütsel Davranış	93
B. Ekstra Rol Davranışı.....	95
C. Örgütsel Spontanlık / Kendiliğindenlik.....	96
III. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ TEORİLER	99
A. Sosyal Değişim Teorisi	99
B. Eşitlik Teorisi	100
C. Lider – Üye Etkileşim Teorisi	102
IV. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI.....	102
A. Diğergamlık.....	105
B. Vicdanlılık	106
C. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme.....	108

D. Sivil Erdem.....	109
E. Sportmenlik.....	110
V. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER...	110
A. Kişilik Özellikleri.....	112
B. Bireyin Ruhsal Durumu / Moral	113
C. İş Doyumu	114
D. Örgütsel Bağlılık	115
E. Örgütsel Adalet.....	117
F. Örgüt Kültürü.....	119
G. Liderin Özellikleri	120
H. Psikolojik Sözleşme	121
VI. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI.....	123
A. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları.....	123
B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları	124

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	132
II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	136
A. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	139
1. Duygusal Bağlılık.....	140
2. Davranışsal Bağlılık	140
3. Normatif Bağlılık	141
III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	142
A. Kişisel Faktörler	143
B. Örgütsel Faktörler.....	145
C. Örgüt Dışı Faktörler	148
IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	149
A. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	149

B. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	150
C. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	151

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	153
II. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZİ.....	156
III. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	160
IV. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	161
V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	165
VI. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	166
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	166
B. İşyerinde Psikolojik Taciz, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör-Güvenilirlik ve Frekans Analizi Bulguları.....	172
1. Faktör Analizi.....	173
2. Güvenilirlik Analizi.....	176
3. Frekans Analizi	179
C. Anlamlılık Analizi	185
D. Korelasyon Analizi.....	200
E. Regresyon Analizi	202
F. Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi	203
TARTIŞMA.....	214
SONUÇ	235
EKLER	241
KAYNAKÇA.....	248

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1:	İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Kullanılan Bazı Terimler ve Tanımlar .	12
Tablo 2:	“Work at Bullying” ve “Mobbing” Arasındaki Farklar	14
Tablo 3:	Leymann’ın Tanımladığı İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışları	28
Tablo 4:	Mağdur Tiplemeleri.....	41
Tablo 5:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar ve Boyutları	98
Tablo 6:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Gelişimi.....	104
Tablo 7:	İşyerinde Psikolojik Taciz Alt Boyutları ve İlgili Maddeler	162
Tablo 8:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları ve İlgili Maddeler.....	163
Tablo 9:	Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İlgili Maddeler	164
Tablo 10:	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	167
Tablo 11:	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	167
Tablo 12:	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	168
Tablo 13:	Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	169
Tablo 14:	Katılımcıların Yöneticilik Görevi Göre Dağılımı	170
Tablo 15:	Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı	170
Tablo 16:	Katılımcıların Bankada Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	171
Tablo 17:	Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı	172
Tablo 18:	İşyerinde Psikolojik Taciz Faktör Analizi Sonuçları.....	173
Tablo 19:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları	174
Tablo 20:	Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları	176
Tablo 21:	İşyerinde Psikolojik Taciz Güvenilirlik Analizi Sonuçları	177
Tablo 22:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi Sonuçları	178
Tablo 23:	Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	179
Tablo 24:	İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği Alt Boyutları Frekans Analizi Sonuçları	180
Tablo 25:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Frekans Analizi Sonuçları	182
Tablo 26:	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Frekans Analizi Sonuçları..	183
Tablo 27:	Kolmogorov- Smirnov Testi Bulguları	185
Tablo 28:	Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	186
Tablo 29:	Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	186
Tablo 30:	Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Yöneticilik Görevi Olup Olmama Değişkenine Göre Karşılaştırılması	187

Tablo 31: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	188
Tablo 32: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	188
Tablo 33: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	189
Tablo 34: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Bankada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	189
Tablo 35: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Gelir Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	190
Tablo 36: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	191
Tablo 37: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	191
Tablo 38: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Yöneticilik Görevi Olup Olmama Değişkenine Göre Karşılaştırılması	192
Tablo 39: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	192
Tablo 40: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	193
Tablo 41: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	193
Tablo 42: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Bankada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	194
Tablo 43: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Karşılaştırılması	195
Tablo 44: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine.....	196
Tablo 45: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması	196
Tablo 46: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yönetim Görevi Olup Olmama Değişkenine Göre Karşılaştırılması	197
Tablo 47: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	197
Tablo 48: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması	198
Tablo 49: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	198
Tablo 50: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bankada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	199

Tablo 51: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Karşılaştırılması	200
Tablo 52: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları Arasındaki İlişki	201
Tablo 53: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki	201
Tablo 54: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki	202
Tablo 55: İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	202
Tablo 56: İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	203
Tablo 57: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	203
Tablo 58: Örgütsel Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri	206
Tablo 59: Duygusal Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri	208
Tablo 60: Davranışsal Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri	210
Tablo 61: Normatif Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri	212

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1:	Çatışma Durumunda İşyerinde Psikolojik Taciz Aşamaları	46
Şekil 2:	Çatışma Durumunda İşyerinde Psikolojik Taciz Aşamaları	57
Şekil 3:	Örgütlerin İşyerinde Psikolojik Taciz ile Mücadele Yöntemleri	62
Şekil 4:	Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .	95
Şekil 5:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	105
Şekil 6:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler	112
Şekil 7:	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	137
Şekil 8:	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	142
Şekil 9:	Araştırmanın Modeli	160
Şekil 10:	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	167
Şekil 11:	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	168
Şekil 12:	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	168
Şekil 13:	Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	169
Şekil 14:	Katılımcıların Yöneticilik Görevine Göre Dağılımı	170
Şekil 15:	Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	171
Şekil 16:	Katılımcıların Bankada Çalışma Süresine Göre Dağılımı	171
Şekil 17:	Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı.....	172
Şekil 18:	İşyerindeki Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü	204
Şekil 19:	Örgütsel Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Yol Diyagramı.....	205
Şekil 20:	İşyerindeki Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü.....	207
Şekil 21:	Duygusal Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Yol Diyagramı	207
Şekil 22:	İşyerindeki Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Davranışsal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü	209
Şekil 23:	Davranışsal Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Yol Diyagramı.....	209
Şekil 24:	İşyerindeki Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Normatif Bağlılığın Aracı Değişken Rolü	211
Şekil 25:	Normatif Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Yol Diyagramı	211

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ICN	International Council of Nurses
ILO	The International Labour Office
İPT	İşyerinde Psikolojik Taciz
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PSI	Public Services International
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
WBI	Workplace Bullying Institute
WHO	World Health Organization

GİRİŞ

Günümüzde yaşadığımız teknolojik yenilik ve değişimler, örgütsel yaşam içinde bilgi teknolojilerinin önemini arttırmış ve bu durumda örgütler için insan odaklı çalışma ilişkilerini esas alan yönetim anlayışının gerekliliği ortaya çıkartmıştır. Yaşanan sosyal ve ekonomik değişimler ile birlikte örgütlerin varlıklarını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için iş süreci içinde çalışanların, bilgi sistemlerini gereği gibi kullanabilmeleri ve işin gereği rol tanımları dışında örgütün vizyonu, misyonu ve amaçları doğrultusunda ekstra iş davranışları geliştirmeleri ve sergileyebilmeleri önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Kısacası günümüz çalışma şartlarında, örgütler için fiziki sermaye kadar beşerî sermayenin de önemli olduğu anlaşılmıştır.

Küreselleşme ile gelen değişim olgusu, örgütlerin rekabet gücünü ve hırsını tetiklemekte ve çalışma yaşamında beraberinde çeşitli risklerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu risklerle mücadelede, çalışma yaşamında emek gücünün yanında insan kaynağının bilgisel katkısına önem verilmesi ve örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının bir noktada buluşturularak faaliyetlerin ortak amaç doğrultusunda sürdürülmesi şeklinde gelişmesi gerekmektedir. Risk faktörlerinden rekabet hırsı, bazen örgütlerde örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanların amaçları, ihtiyaçları ve beklentileriyle çatışması durumunda, örgütsel yaşamı bütünüyle sorunsallığa itecek olumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır. Çatışmalar noktasında ortaya çıkan olumsuzluklardan biri de örgütsel yaşamı her anlamda etkileyen “İşyerinde Psikolojik Taciz” olgusudur. Örgütün büyüklüğü ne olursa olsun, her an, örgütün her kesiminde yaşanması olası olan işyerinde psikolojik taciz olgusu; sistematik ve sürekli olarak belirli dönemlerde örgüt üyelerince kasıtlı sergilenen, aşağılamaya, küçümsemeye ve dışlamaya yönelik yıldırma vari davranışlar olarak ifade edilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz konusu, çalışma yaşamında yeni oluşan bir olgu olmamakla birlikte hem mağdur hem örgüt hem de toplumsal hayat üzerinde yarattığı olumsuz etkilerden dolayı son yıllarda dikkatleri üzerine çeken konu haline gelmiş ve gün geçtikçe de konuya ilişkin duyarlılık ve farkındalık giderek artmıştır. Rekabet hırsının örgütsel yaşam içinde oluşturduğu olumsuzluklardan biri olan işyerinde psikolojik taciz olgusu, çalışma ilişkileri üzerinde

yarattığı etkiler nedeniyle literatürde yaygınlığı, nedenleri, sonuçları ve diğer örgütsel davranış türleri ile ilişkisi dahilinde birçok araştırmada konu olmuştur. Buna göre işyerinde psikolojik taciz davranışlarının sergilenmesi, örgüt iklimini bozması, iş performansını, iş kalitesini, çalışanların iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini olumsuz yönde etkilemesi gibi istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Özellikle günümüzde modern yönetim eğiliminde olan örgütlerin insan kaynağının katkısının daha fazla olmasını bekledikleri bu süreçte, işyerinde psikolojik taciz davranışlarının önemli iş tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkisi düşünüldüğünde önemli iş tutumlarından biri olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” olgusunun önemi ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir baskıya bağlı kalmadan içten gelen gönüllü ekstra olumlu davranışlar olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, artan rekabet ortamında örgütlerin başarısında ve farkındalık düzeylerinin artırılmasında önemli araç olarak görülmüş ve örgütlerin önem verdiği konulardan biri haline gelmiştir.

Daha önce belirtildiği gibi yarattığı olumsuz etkiler ve sonuçları nedeniyle örgütlerce istenmeyen davranışlar olan işyerinde psikolojik taciz olgusu, örgütsel başarının gerçekleşmesinde kilit faktör olan çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Yaşanan psikolojik taciz sürecinde örgütün tutumu ve bu süreci yönetmeye yönelik politikası, çalışanın örgütüne güvenini ve bağlılığını değiştirebilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz olgusunun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi kadar, örgütler için önemli iş tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık üzerinde de etkisinin olması nedeniyle, örgütsel bağlılık olgusuna ilgi de her geçen gün artmaktadır. Örgütler, hangi sektörde faaliyetleri sürdürürse sürdürsün, örgütsel başarının ve kaliteli faaliyetlerin çıktıları için örgütlerine bağlı çalışanlara sahip olmak istemektedir. Bu noktada çalışanların içinde yer aldığı örgütlerine yönelik aitik açısından geliştirdikleri önemli iş tutumlarından biri olan “Örgütsel Bağlılık”, çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdiği algıya göre de farklılık gösterebilmektedir. Yüksek düzeyde performans ve yetenek gücünün örgütsel başarıya sağladığı katkının yanında, örgütüne sıkı sıkıya bağlı olan çalışanların da bu başarıda büyük paya sahip olduğu bir gerçektir. Bu nedenle örgütsel başarının sağlanması ve devamlılığı noktasında işyerinde psikolojik taciz gibi olumsuz iş davranışlarının çalışanların hem örgüte bağlılığını hem

de örgüt adına ekstra emek sunma isteğini ne derecede etkileyeceği sorunsalını ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle bu araştırmanın amacı, işyerinde psikolojik taciz ve örgütsek vatandaşlık davranışı ilişkisinin ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) aracı rolünün olup olmadığını incelemektir.

Bu kapsamda araştırma dört bölümden oluşmakta olup, araştırmanın ilk üç bölümünü literatür taraması oluşturmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde işyerinde psikolojik taciz olgusunun kavramsal çerçevesi, yönüne göre türleri, davranışları ve sürecin aşamaları ile bu süreçte yer alan tarafları üzerinde durulmakta ve olgunun nedenlerine, sonuçlarına ve buna karşı mücadele yöntemlerine yer verilmektedir.

İkinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı olgusunun kavramsal boyutu, önemi, ilgili olduğu teorileri ile kavramları, boyutları ve sonuçları incelenmektedir.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık olgusunun kavramsal boyutu, bu olguyu etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın boyutları ve sonuçlarına yer verilmektedir.

Araştırmanın son bölümünü ise işyerinde psikolojik taciz ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) aracı rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen alan araştırması oluşturmaktadır. Bu bölümde İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir kamu bankasının genel müdürlük çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilen veriler, bu verilen analizi ve bulgular yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU (MOBBİNG)

Küresel çalışma ilişkilerinin hız kazandığı günümüz çalışma hayatında küreselleşmenin itici gücü, rekabet ve hırsın derecesini arttırarak örgütleri yeni arayışlara ve yaklaşımlara teşvik etmekte ve bu durumda çatışmaya dayalı, aşırı iş yükünün hakim olduğu bir örgüt yapısı oluşturmaktadır. Bu durum beraberinde örgütte çalışan bireyleri rekabetçi hale dönüştürebilmekte; verimliliğini, en önemlisi sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ancak rekabetin zaman zaman çalışanların birbirini desteklediği ve zarara uğratmadığı bir özellikte olmadığı üstünlük, başarı ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek duyguları da içerdiği görülmektedir. Tüm bu durum örgütün yapısını, psikolojisini kısacası örgütsel yaşamı bütünüyle etkileyebilmekte ve örgüt iklimini dolayısıyla örgütsel barışı bozabilmektedir.

Örgütsel yaşam içinde insan gücünün önemini ortaya koymaya yönelik yönetim ve çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalar¹ sonucunda çalışma hayatında herkesin karşılaşılabileceği ve oldukça önemli sonuçlar doğurabilecek bir konu olan işyerinde psikolojik taciz olgusu ortaya çıkarılmıştır. Son yıllarda, işyerinde psikolojik taciz ya da İngilizce karşılığı olan mobbing olgusunun kökeni eskilere uzanmasına karşın birey, örgüt hatta toplum üzerinde yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle sosyal medyanın yakından ilgilendiği ve akademik camianın çalışmalarının odak noktası olduğu bir konu haline gelmiştir.² İşyerinde psikolojik taciz; örgüt içindeki ilişkileri, örgütün etkinliğini, işleyişini, bireyin verimliliği, sağlığını hatta özel yaşamını olumsuz yönde etkileyen çok yönlü, karmaşık bir olgu olup, bu olgunun nedenlerinin belirlenmesi ve sonuçları göz önüne alınarak bu doğrultuda mücadele yöntemlerinin geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel yaşam içinde insanın gerek fiziksel gerekse psikolojik yapısı üzerinde olumsuz etkiler yaratarak bireyi sosyal hayatta savunmasız, güçsüz bir varlık haline dönüştürebilen “mobbing”, İngilizce bir kavram olduğundan Türkçe’de karşılığının

¹ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2011, s.1.

² İsmail Akbıyık, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Bireysel ve Kurumsal Mücadele için Öneriler”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2 (2013), s.34.

belirlenmesine yönelik literatürde çeşitli terimler kullanmış olup, bu araştırmada anlam karmaşası oluşturmamak adına gerekli görülen yerlerde “mobbing” kavramı ve çalışmayı bütünsel açıdan temsil etmek üzere “İşyerinde Psikolojik Taciz (İPT)” ifadesi kullanılacaktır.

Çalışmanın bu bölümünde örgütün iş yaşamını zorlaştıran ve ahlak dışı davranışlar olarak bilinen işyerinde psikolojik taciz olgusunun kavramsal çerçevesi, yönüne göre türleri, davranışları ve sürecin aşamaları ile bu süreçte yer alan tarafları üzerinde durulmakta ve olgunun nedenlerine, sonuçlarına ve buna karşı mücadele yöntemlerine yer verilmektedir.

I. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN KURAMSAL GELİŞİMİ

Geçmişten bugüne çalışma yaşamında çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ancak varlığı ve boyutlarının önemi insan doğasının gereğinden ötürü fark edilmeyen ya da açığa çıkarılmaktan kaçınılan hatta bilinmezlikten gelen “mobbing”³ sözcüğünün kökünü oluşturan “mob” kelimesi, Latince “mobile vulgus” (Türkçe karşılığı; şiddete yönelmiş kararsız, karmaşık kalabalık...) kelime grubundan gelmektedir.⁴ “İngilizce kanuna aykırı olarak şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelen “mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz ve rahatsız etme anlamına gelmektedir.”⁵

İtalya’da ilk Mobbing Derneği’ni (PRIMA) kurucusu olan Alman çalışma psikoloğu Harald Ege, “mobbing” kavramının ilk kez 19. yüzyılda biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganın çevresinde mücadele vermeye yönelik uçuşan kuşların davranışlarını ve sürü hareketlerini betimlemek üzere kullanıldığını ileri sürmüştür.⁶

³ *Mobbing Davranışı ve Kişilik Özellikleriyle İlişkisi*, http://www.timucinoral.com/PDF/Mobbing_ve_Kisilik.pdf (01 Kasım 2014).; Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.1.

⁴ Gülnur Erdoğan, “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Sayı. 83 (2009), s.318.

⁵ Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2008, s.3.

⁶ “Mobbing” Ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica, <http://architettura.it/alt/argosett16>. (25 Aralık 2014). Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.10.

Yakın döneme gelindiğinde ise 1960'lı yıllarda, hayvan davranışlarını inceleyen etolog Konrad Lorenz'e göre "mobbing" kavramı; küçük boy hayvanların bir araya gelerek grup halinde güçlü ve büyük olan bir yabancıyı devre dışı bırakmak⁷ ya da küçük boy hayvanlar arasındaki besin savaşına yönelik dışlama, güçsüz hale getirme, savunmasız bırakmaya yönelik davranışları ifade eder. Yani Lorenz, bu açıklamaları ile ekolojik evrende güç eşitsizliğinin altını çizerek güçlünün zayıf olanı devre dışı bırakarak hayata kalma savaşı vermesine yönelik davranışlara dikkat çekmektedir.⁸

1972 yılında İsveçli bilim adamı Peter-Paul Heinemann ise "İPT" olgusunu, insanlar arasındaki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan davranışları betimlemek üzere kullanan ilk kişidir. Heinemann, okul ortamında çocukların birbirlerine karşı sergiledikleri davranışları incelemiş ve bu inceleme sonucunda küçük çaplı bir grup öğrencinin yalnız olan güçsüz bir öğrenciye yönelik sergiledikleri yıkıcı ve saldırgan davranışlarını görmüştür. Bu durumu tanımlamak için psikolojik taciz kavramını kullanmıştır.⁹ Gerekli önlemlerin zamanında alınmaması durumunda bu tür davranışlara maruz kalan öğrenciyi ümitsizlik nedeniyle intihara kadar sürükleyebilen bu davranışları 1972 yılında İsveç'te yayınladığı "*Mobbing: Group Violence Among Children*" (Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti) adlı kitabında kaleme almıştır.¹⁰

İnsanın gerek fiziksel gerekse psikolojik yapısı üzerinde olumsuz etkiler yaratarak bireyi sosyal hayatta savunmasız bir varlık haline dönüştürebilen "İPT" kavramını, iş yaşamında ilk kez Amerikalı psikiyatrist ve antropolog Carroll M. Brodsky, California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu'nun açtığı davalara dayanarak 1976 yılında yayınladığı "*The Harassed Worker*" (Taciz Edilen Çalışan) isimli kitabında kullanmıştır.¹¹ Bu eserde Brodsky, İPT'yi, çalışanların güç dengelerinden bağımsız olarak örgüt içinde, çalışma arkadaşları ya da üstleri tarafından

⁷ Noa Davenport, Ruth Distler Schwrtz ve Gail Pursell Elliott, **Mobbing - İşyerinde Duygusal Taciz**, Osman Cem Önerioy (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.3.

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

⁹ Semra Tetik, "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt.12, Sayı.18 (2010), s.81-82.

¹⁰ Burcu Özkul ve İlker H. Çarıkcı, "Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1 (2010), s.486.

¹¹ Ceren Altuntaş, "Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", **Journal of Yasar University**, Cilt.18, Sayı.5 (2010), s.2998.

düzenli ve sürekli olarak kötü davranışlara maruz bırakılması, taciz edilmesi şeklinde değerlendirmektedir.¹² Brodsky'nin kaleme aldığı bu kitap, yayımlandığı dönemde akademik camiada araştırmacıların dikkatini fazla çekememiştir.¹³

Örgütsel davranış literatürü kapsamında sosyal sistemle ilişkili olarak "İPT" olgusunun ilk kez 1980'li yılların başında Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann'ın mobbing konusunu geniş kapsamda (işyerinde psikolojik taciz davranışlarını türleri, nedenleri ve sonuçları şeklinde...) ele alması nedeniyle konu ile ilgili görüşleri ve araştırmaları bütün dünyada temel ve evrensel kaynak niteliğinde değerlendirilmektedir.¹⁴ Leymann, hayvanların ve çocukların kendi aralarında kurduğu grup içinde sergiledikleri yıldırıcı, saldırgan türü davranışlardan yola çıkarak iş yaşamında da çalışanlar arasında taciz ve yıldırma olaylarının geniş boyutta yer aldığını vurgulamıştır.¹⁵ 1984 yılında, araştırma bulgularını "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" (Occupational Safety and Health) konulu bir rapor çerçevesinde yayımlayarak bu tür davranışları söz konusu raporda "mobbing" olarak tanımlamış¹⁶ ve İPT olgusuna ilk kez bilimsel bir nitelik kazandırmıştır. 1986'da ise "*Mobbing- Psychological Violence at Work*" (İşyerinde Psikolojik Taciz / Şiddet) adıyla ilk kitabını yazmıştır.¹⁷ İPT üzerinde yaptığı çalışmalar ve ileri sürdüğü görüşler çerçevesinde İPT olgusunun isim babası kabul edilen Leymann, bu olguyu İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerinde de yayılmasını sağlamıştır.¹⁸

1988 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams, BBC'de yayınladığı programlardan birinde İngiltere'de yaşanan bir zorbalık olayını gündeme getirmesi ile İPT olgusunun medya aracılığıyla kamuoyuyla paylaşmıştır. Adams, 1992 yılında yayıma sunduğu

¹² Stale Einarsen, Stig Berge Matthiesen ve Lars Johan, Hauge, 'Bullying and Harassment at Work', Susan Cartwright, Cary L. Cooper (Ed.), **The Oxford Handbook of Personnel Psychology** içinde (464-495), Oxford University Press, 2008, s.464. Aktaran: Işıl Birik, "İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.2.

¹³ Işıl Karatuna ve Sibel Gök, "Yükseköğretimde Psikolojik Taciz Konulu Araştırmalar Üzerine Bir İnceleme", **2012 Uluslararası İşyerinde Psikolojik Taciz Kongresi**, İzmir: Bilim İnsanları Derneği, 19-20 Nisan 2012, s.42.

¹⁴ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.11-12.

¹⁵ Özkul ve Kaşıkçı, s.486-487.

¹⁶ Ümit İlhan, "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri", **Ege Akademik Bakış**, Cil.10, Sayı.4 (Ekim 2010), s.1179.

¹⁷ Stale Einarsen ve Diğerleri, 'The Concept of Bullying at Work: The European Tradition', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Eds.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (3-31), London: Taylor & Francis, 2003, s.4. Aktaran: Birik, s.2.

¹⁸ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.12.

“*Bullying at Work: How to Confront and Overcome?*” (İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinebilir?)” adlı kitabında zorbalığı, “sürekli kusur bulma” ve “insanları küçümseme” anlamında kullanmış ve bu çalışmasından sonra İPT olgusu radyo ve televizyon programlarının ilgi odağı haline gelmiştir.¹⁹ Andrea Adams’ın ölümünden sonra 1997 yılında işyerindeki zorbalık mağdurlarına yardım amacıyla “Andrea Adams Trust” adıyla bir vakıf kurulmuştur.²⁰

Uluslararası platformda ise İPT olgusuna yönelik olarak Uluslararası Çalışma Örgütü “ILO” (The International Labour Office), Uluslararası Hemşireler Konseyi “ICN” (International Council of Nurses), Dünya Sağlık Örgütü “WHO” (World Health Organization) ve Uluslararası Kamu Hizmetleri “PSI” (Public Services International) sağlık sektöründeki şiddeti önleyecek ve ortadan kaldıracak etkili politikalar ve yaklaşımlar geliştirmek üzere 2000 yılında “*Workplace Violence in the Health Sector*” (Sağlık Sektöründe İşyeri Şiddeti) başlığı adı altında ortak bir program başlatmıştır.²¹

2004 yılı İtalyan yapımı olan “Mi Piace Lavorare (Benim Güzel İşyerim)” adlı film Anna adlı bir kadının işyerinde uğradığı psikolojik tacize yönelik mücadele ve direnişini konu aldığından uluslararası medyada İPT olgusu kapsamında dikkat çeken ilk film olmuş ²²ve Berlin Film Festival’inde jüri özel ödülüne hak kazanmıştır.²³

II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI VE UNSURLARI

Bir sosyal yapı olan örgütler, benimsedikleri misyon ve vizyon doğrultusunda örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkisi ve etkileşimine bağlı olarak faaliyetlerini yerine getirebilmektedir. İnsan ilişkilerinin esas alındığı bu yapıda zaman zaman çeşitli faktörlerden (rekabet, başarı ya da üstünlük hırsları vb.) dolayı ilişkilerin şekli değişebilmektedir. Özellikle son yıllarda ülkemizde daha yeni yeni üzerinde tartışılan İPT olgusu da yaşanan bu değişimin açıklayıcısı olarak kabul edilebilir. Sistemik ve sürekli

¹⁹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.5.

²⁰ Altuntaş, s.2998.

²¹ Selver Yıldız ve İlknur Kılış, “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, (2010), s.78.

²² *Mi Piace Lavorare – Mobbing*,

http://www.apav.it/mat/tempolibero/cinemaematematica/problematichesocieta/mi_piace_lavorare_mobbing.pdf
(10 Aralık 2014).

²³ Esmâ Başaran Şahin, “Şiddetin İşyerindeki Adı: Mobbing”, [Elektronik Versiyon] *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*, (2012-2013), Sayı.25, (25 Aralık 2014).

olarak belirli dönemlerde çalışana, örgüt üyelerince biliçli olarak sergilenen kötü muameleye yönelik davranışları kapsayan İPT hem mağdur hem örgüt hem de toplumsal hayat üzerinde yarattığı olumsuz etkilerden dolayı büyük önem arz eden bir güncel konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde İPT olgunun tanımına ilişkin olarak net ve ortak bir tanım bulunmamakta olup, yerli ve yabancı literatürde çeşitli araştırmacılarca ve kuruluşlarca bu olgu ile ilgili çeşitli tanımlar geliştirilmiştir (Bk. Tablo 1).

Leymann'a göre İPT, uzun dönemde (en az altı ay) ve sistematik olarak (en az haftada bir) bir ya da birden fazla kişinin, bir kişiye karşı düşmanca ya da etik olmayan bir iletişim sergilemesine yönelik ortaya çıkan bir tür psikolojik terör²⁴ olarak ifade edilmektedir.

Bir diğer tanıma göre İPT, bir ya da birkaç çalışana karşı sürekli, kasıtlı ya da kasıtlı olmadan yapılan ve bundan dolayı işteki performansı engelleyen veya olumsuz bir çalışma ortamına neden her türlü utandırıcı, küçük düşürücü zararlı hareketlerin tümüne verilen isim²⁵ olarak belirtilmiştir.

Tim Field bu olguyu, hedef alınan kişilerin özbenlikleri, özgüven ve öz saygıları üzerinde sürekli uygulanan ahlak dışı, acımasız saldırılar olarak belirtirken²⁶; Browne ve Smith ise İPT'yi, uzun bir dönem boyunca sistematik ve sürekli olarak doğrudan çalışana yöneltilen, psikolojik ve fizyolojik zararlara yol açabilecek davranış türü²⁷ olarak tanımlamışlardır.

²⁴ Heinz Leymann, "The Definition of Mobbing at Workplaces", *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (25 Aralık 2014). ; Heinz Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, No.2 (1996), s.168.

²⁵ Stale Einarsen, "The Nature and Causes Of Bullying At Work", *International Journal Of Manpower*, Vol.20, No.1/2, (1999), s.17.

²⁶ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.15.

²⁷ M. Neil Browne ve Mary Allison Smith, "Mobbing in The Workplace: The Latest Illustration of Pervasive Individualism In American Law", *Employee Rights and Employment Policy Journal*, Vol.12 (2008), s.132.

Bir diğ er araştırmacı Brodsky’de İPT’yi, başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek amacıyla tekrarlanan, süreklilik gösteren ve yöneldiği kişi üzerinde baskı yaratan, kişiyi korkutan ve yıldır an davranışlar olarak ifade etmiştir.²⁸

İPT, WHO tarafından kişi veya gruplara karşı güç kullanarak, bu kişi veya grupların fiziksel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişimlerine zarar veren tutum ve davranışlar bütünü şeklinde ifade edilirken²⁹; ILO tarafından ise, hedeflenen bir işçiy e sosyal ilişkilerden izole etmeye yönelik olarak kişiye karşı cephe oluşturmak, sürekli olumsuz eleştirilerde bulunmaya yönelik her türlü saldırı şeklinde tanımlanmıştır.³⁰

Avrupa Parlamentosu tarafından Ağustos/2001 yılında hazırlanan ve editörlüğünü Lothar Bauer’nin üstlendiği “Bullying Work” (İşyerinde Zorbalık) adlı çalışmada İPT olgusu, çalışanın işyerinden dışlanması ve işten ayrılmasına neden olan çalışana yönelik doğrudan uygulanan ve fiziksel olmayan tekrarlayıcı suçlamalar olarak tanımlanmıştır.³¹

Baltaş, İPT’yi, işyerinde belirli kişileri hedef alan ve sistematik olarak haksız yere suçlama, ima, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişim olarak kabul ederken³², Tınaz ise, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışların bütünü olarak değerlendirmiştir.³³

Gök ve Karatuna tarafından İPT, bir veya birden fazla çalışanın, bir diğ er çalışana veya çalışan grubuna uzun süreli ve sistematik olarak aşağılama, görev yapmayı engelleme, sosyal ilişkilerden dışlama gibi zihinsel ve fiziksel sağlığı tehdit edebilen ve bireyi savunmasız bırakabilen davranıřlar³⁴ olarak ifade edilirken; Çobanoğlu tarafından

²⁸ Tetik, s.83.

²⁹ Tekin Akgeyik ve Diğ erleri, “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı.56 (2009), s.98.

³⁰ Elif Yüceltürk ve Kemal Öke, “Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey”, **South East Europe Review**, (2005), s.63.

³¹ Lothar Bauer (Ed.), **Bullying at Work**, Luxembourg: European Parliament, 2001, s.5-7.

³² Acar Baltaş, “Adı Yeni Konmuş Bir Olg u: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)”, http://www.baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm (25 Aralık 2014).

³³ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.8.

³⁴ Karatuna ve Gök, s.41.

ise işyerindeki kişi ve kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, işten ayrılmaya zorlamaya yönelik duygusal saldırılar³⁵ şeklinde tanımlanmıştır.

Literatürde İPT konusunun tanımına ilişkin ortak bir tanım bulunmadığı gibi ulusal ve uluslararası alanda konuyla ilgili yapılan araştırmalarda İPT olgusu çeşitli şekillerde ifade edilmiş ve ele alınmıştır. Her ülke İPT olgusunu kendi dil yapısı, kültürü, sosyal ortamına uyarlayarak çalışmalarında konu edinmiş ve bu konuda bir terminolojisi sorunu ortaya çıkmıştır.³⁶ Buna göre farklı dillerde ve uluslararası yazında İPT olgusu; “Work or Employee Abuse” (İş ya da İşgören Tacizi), “Bullying” (Zorbalık), “Mistreatment” (Kötü Muamele), “Emotional Abuse” (Duygusal İstismar), “Intimidation” (Gözdağı Verme), “Victimization” (Mağduriyet), “Verbal Abuse” (Sözlü Taciz), “Psychological Violence” (Psikolojik Şiddet), “Harcelement Moral” (Ahlaki Taciz), “Harcelement Psychologique” (Psikolojik Taciz), “Maltrato psicológico” (Psikolojik Şiddet) şeklinde ifade edilmiştir³⁷ (Bk. Tablo 1).

Aşağıdaki tabloda yerli ve yabancı literatürde çeşitli araştırmacılarca ve kuruluşlarca İPT olgusu ile ilgili geliştirilen tanımlara yer verilmektedir:

³⁵ Şaban Çobanoğlu, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, 1. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları, 2005, s.14.

³⁶ Elena Ferrari, “Raising Awareness on Mobbing – An EU Perspective”, **Daphne Programme: Preventive Measures to Fight Violence against Children, Young People and Women**, Daphne Programme: European Commission, 2004, s.2.

³⁷ World Health Organization (WHO), **Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series No.4**, Geneve, 2003, s.12.

Tablo 1: İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Kullanılan Bazı Terimler ve Tanımlar

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Wilson, 1991	Workplace Trauma: İşyeri Travması	Çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da üstü örtülü, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	Work Harassment: İşyeri tacizi/ Aggression: Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Leymann, 1996	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz / Psychological Terror: Psikolojik Terör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Namie ve Namie,2000	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003	Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz / Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Birinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	Bullying at Work: İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak ve çalışmasında rahatsızlık veren eylemlerde bulunmak şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir.
Vartia, 2003	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Salin, 2006	Workplace Bullying: İşyeri zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen, gözle görülen bir güç eşitsizliğini yansıtan ve işyerinde düşmanca bir ortam yaratan, tekrar eden ve sürekli devam eden negatif davranışlardır.
Tınaz, 2011	İşyerinde Psikolojik Taciz / Yıldırma	İşyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Kaynak: Işıl Birik, “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.15 (Uyarlanmıştır).

ABD ve Avrupa ülkeleri, İPT olgusunu tanımlamak üzere İngilizce kökenli “mobbing” kavramını daha çok tercih edilirken, İngiltere, İrlanda ve Avusturya gibi İngilizce konuşulan ülkeler ise bu olguyu tanımlamak üzere zorbalık anlama gelen “bullying” kavramı kullanılmaktadırlar.³⁸ Ayrıca askeri örgütler, okullar ve işyerleri içinde yaşanan saldırgan davranışları betimlemek üzere kullanılan “bullying” kavramını, eylemlerin yaşandığı alanın belirlenmesini ortaya çıkarmak için “bullying at school” (okulda zorbalık), “bullying at workplace” (iş yerinde zorbalık) vb. şekillerde ifade edilmektedir.³⁹

İPT olgusu çerçevesinde “mobbing” kavramını ilk kullanan Leymann, “bullying” kelimesinin fiziksel saldırıyı, tehdidi ve öfkeyi içerdiğini belirtmekte ve okullarda öğrenciler arasında gerçekleşen fiziksel saldırgan davranışları için “bullying, işyerlerinde yaşanan psikolojik saldırılar içinse “mobbing” kelimesinin kullanılması gerektiğini vurgulamıştır.⁴⁰ “Mobbing” ve “bullying” kavramlarının arasında farklılıklar olmasına karşın uluslararası çalışmalarda bu kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir⁴¹ (Bk. Tablo 2). Buna göre 1998 yılında ILO tarafından “Violence at Work” (İşyerinde Şiddet) başlıklı raporda “bullying” ve “mobbing” ayrı başlık altında tanımlanmasına karşın rapor genelinde bu iki kavrama eş değer anlamlarda olacak şekilde yer verilmiştir. Söz konusu raporda “bullying”, bireysel ya da grup halinde işyerinde sürekli olarak tekrarlanan kötü niyetli, zalimce hareketler ve acımasız veya aşağılayıcı saldırılar şeklinde tanımlanırken; “mobbing” ise bir grup çalışanın, hedef aldıkları bir çalışanın arkasından, sürekli olumsuz eleştirilerde bulunmak, onun dedikodusunu yapmak, kişi hakkında yalan-yanlış bilgiler yayma şeklindeki davranışlar olarak tanımlanmaktadır.⁴² Aşağıdaki tabloda bullying ve mobbing’i birbirinden ayıran özelliklerine yer verilmektedir:

³⁸ Helge Hoel ve David Beale, ‘Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach’, **British Journal of Industrial Relations**, Vol.44, No.2, (2006), s.242.

³⁹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.6-7.

⁴⁰ Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.167.

⁴¹ Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary L. Cooper, ‘Workplace Bullying and Stress’, Pamela L. Perrewé, Daniel Gangster (Ed.), **Historical and Current Perspectives on Stress and Health** içinde (293-333), Amsterdam: Elsevier, 2002, s.298. Aktaran: Birik, s.7.

⁴² Duncan Chappel ve Vittorio Di Martino, **Violence at Work**, Geneva: International Labor Office, 2006, s.20-23.

Tablo 2: “Work at Bullying” ve “Mobbing” Arasındaki Farklar

Work at Bullying / İşyerinde Zorbalık	Mobbing / İşyerinde Psikolojik Taciz
Fiziksel saldırılar ya da şiddet şeklinde gerçekleştirilir. *	Psikolojik saldırılar ya da duygusal şiddet olarak gerçekleştirilir. *
Kaba ve saldırgan eylemleri ve sözleri kapsar. *	İtici, küçük düşürücü tutum, davranışları ve sinsi yaklaşımları kapsar. *
Doğrudan sergilenir ve tek seferlik olabilir. *	Doğrudan, sistematik olarak sürekli sergilenir. *
Bireysel saldırılar olarak gerçekleştirilebilir. *	Bir grup insan tarafından bir kişiye karşı gerçekleştirilir. *
Genellikle üst düzey çalışan ile alt düzey çalışan arasında yaşanır. *	Meslektaşlar, çalışma arkadaşları arasında yaşanır. *
Olağanüstü bir etkileşim yolu ile açık saldırılar şeklinde oluşur. **	Normal bir etkileşim yolu ile gizli hareketler şeklinde oluşur. **

Kaynak: *Fatma Burcu Savaş, *İşyerinde Manevi Taciz*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2007, s.6-7.

** M. Kemal Demirci ve Köksal Büyük, *Mobbing: Duygusal Taciz*” Derya Ergün Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (247-268), Bursa: Ekin Yayınevi, 2012, s.249.

Yabancı yazında olduğu gibi Türkiye’de de İPT konusu üzerine yapılan çalışmalarda bu olgunun ifade edilmesi kapsamında bir birlik sağlanamamış ve neredeyse bir kavram havuzu oluşmuştur. Yapılan çalışmalarda mobbing olgusu, “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” şeklinde bir veya birçok sözcükle ifade edilmeye çalışılmıştır.⁴³ Tınaz ise “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” adlı kitabında mobbing sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak “yıldırkaçır” kavramının kullanılmasını ve bu yeni kavramın bilimsel tartışma ortamında yer almasını dile getirmiştir.⁴⁴

Örgütsel barışı bozan ve örgütün sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratarak çatışmalı ve huzursuz bir iklim oluşturan İPT, çalışan bireyin işinden ve örgütünden uzaklaşmasına yönelik bir veya birden çok kişi tarafından düzenli ve uzun bir dönemde sergilenen her türlü psikolojik saldırılar ve ahlak dışı davranışlardır. Leyman İPT’nin çok sık (en az haftada bir) aralıklarla, uzun bir dönemde (en az altı ay) ve tekrarlanacak

⁴³ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.17.

⁴⁴ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.11.

şekilde gerçekleştiğini ve bunun da mağduru zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişliğe iteceğini belirtmiştir.⁴⁵

Yukarıdaki açıklamalar ve tanımlar doğrultusunda gerek İPT kavramının ifade edilmesi gerekse tanımlanması noktasında ortak bir noktaya varılmadığı ve görüş birliğinin sağlanmadığı görülebilmektedir. Çoğu araştırmacılarca çeşitli tanımlar geliştirilmesine karşın tüm açıklamalarda birtakım noktalarda bir görüş birliğinin sağlandığı görülebilmektedir. Bunlardan ilki, mağdurun kendisine sergilenen bu davranışları olumsuz, saldırgan ve ahlak dışı olarak algılamasıdır. İkincisi ise bu tür davranışların bir kereye mahsus değil de uzun bir dönemde sistematik ve tekrarlanır şekilde sergilenmiş olmasıdır. Uzun dönemde tekrarlanan bu saldırgan davranışlar da birey üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkaracaktır. Son olarak ise taraflar arasında mutlak bir güç eşitsizliğinin var olmasıdır.⁴⁶

Tınaz'da, örgütte ortaya çıkan bir çatışmanın, gerçek bir İPT olgusu olarak tanımlanabilmesi için gerekli parametreleri şu şekilde sıralamıştır:⁴⁷

- *Parametre 1:* İş ortamı
- *Parametre 2:* Sıklık
- *Parametre 3:* Süre
- *Parametre 4:* Davranış stilleri
- *Parametre 5:* Taraflar arasında düzeyel eşitsizlik.
- *Parametre 6:* Birbirini takip eden evrelerde gelişme.
- *Parametre 7:* Düşmanca niyet

III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Son zamanlarda kamuoyu ve medyanın gündem konusu haline gelen İPT; birey, örgüt ve dolayısıyla toplum üzerinde oluşturduğu olumsuz sonuçlar bakımından toplumsal bir sorun haline gelmiş olup bu nedenle akademik camiada İPT'ye zemin

⁴⁵ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.13.

⁴⁶ Şule Aydın ve Emrah Özkul, "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.7, Sayı. 2 (2007), s.173.

⁴⁷ Pınar Tınaz, "Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele", *MESS / MERCEK Dergisi*, Sayı.63 (Temmuz 2011), s.64.

hazırlayan faktörlerin neler olduğu tespiti noktasında araştırmalar yapılmakta ve konuya ilişkin raporlar geliştirilmektedir.⁴⁸

İPT olgusunun ortaya çıkmasına neden olan ve bu olguyu / süreci tetikleyen faktörlerin belirlenmesine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmış ve farklı görüşler ileri sürülmüştür. Buna göre Leymann, İPT'nin nedenleri arasında örgütsel faktörlerin büyük önemi olduğuna dikkat çekmiş ve bu faktörleri iş organizasyonundaki eksiklikler, liderlik davranışlarındaki eksiklikler, örgüt içindeki moral seviyesi ve mağdurun sosyal konumu şeklinde sıralamıştır.⁴⁹ Zapf ise Almanya'da İPT'nin nedenleri üzerine yaptığı çalışmasında örgütsel ve toplumsal faktörler kadar kişilik özellikleri gibi bireysel faktörlerin de İPT üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır.⁵⁰ Yine Einarsen, İPT'ye zemin hazırlayan faktörleri “kişilik özellikleri” (mağdurun endişeli, kolay incinebilir olması), “örgütlerde insan etkileşiminden doğan doğal özellikler” (çatışmalar, korkular, şüpheler, vb.) ve “örgütsel- sosyal çalışma ortamı ve koşulları” (liderlik tarzı, rol çatışması, aşırı iş yükü vb.) şeklinde 3 başlıkta sınıflandırmıştır.⁵¹ Ferrari ise bu faktörleri; “bireysel faktörler” (tacizcinin ve kurbanın sosyo-demografik özellikleri, kişilik özellikleri vb.), “durumsal faktörler” (erkeğin egemen olduğu iş ortamı, iş ortamının güvencesizliği vb.), “örgütsel faktörler” (stresli çalışma ortamı, kötü liderlik tarzı, olumsuz örgüt iklimi vb.), “toplumsal faktörler” (toplumsal şiddet düzeyi, ekonomik ve sosyal değişim, kayıtdışı ekonomik gelişim vb.) şeklinde ele almıştır.⁵²

Görüldüğü üzere İPT'nin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin belirlenmesine yönelik çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Zapf, İPT'yi birden fazla faktörün aynı anda etkileşimi ile ortaya çıkan bir olgu olarak kabul eder.⁵³ Gerçekten de İPT, genel tek bir nedenle belirlenebilecek basit bir konu olmayıp, birçok faktörü içinde barındırabilen karmaşık bir süreçtir. Çünkü her örgütün yapısı farklı olduğunu gibi örgüt üyelerinin de kişilik profilleri farklıdır. Her örgütün sahip olduğu yapı, farklı örgütsel davranışları

⁴⁸ Sabahat Bayram Kök, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.16 (2006), s.436.

⁴⁹ Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.177-179.

⁵⁰ Dieter Zapf, “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, Vol.20 (1999), s.72.

⁵¹ Stale Einarsen, “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, **Aggression and Violent Behavior**, Vol.5, No.4 (2000), s.388-392.

⁵² Ferrari, s.3.

⁵³ Zapf, s.72.

gerektirebilir. Bu doğrultuda da İPT'ye, çalışanlar ya da örgütün kendisi neden olabileceği gibi mağdurun ve İPT uygulayanların kendisi de buna neden olabilir. İPT'de çeşitli faktörlerden etkilenerek birey, örgüt ve dolayısıyla toplum üzerinde etkisini açıkça göstermektedir. Bu araştırmada İPT'ye neden olan faktörler; “Bireysel Faktörler” ve “Örgütsel Faktörler” şeklinde ele alınmıştır.

A. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler hem tacizci hem de mağdur için neden unsuru olarak kabul edilen faktörlerdir. Her insanın kişiliği ve karakteri farklı olduğundan bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, tutumlar vb.) İPT'nin ortaya çıkmasında ya da bu süreci tetiklemesi noktasında büyük önem arz etmektedir.⁵⁴ Bu bölümde psikolojik taciz sürecine neden olan ve bu süreci tetikleyen bireysel faktörler, tacizcinin kişilik özellikleri ve mağdurun kişilik özellikleri kapsamında ele alınmıştır.

1. İşyerinde Psikolojik Taciz Uygulayanların Kişilik Özellikleri

Thomas Hobes, insanı kavgaya yönelten üç faktörün; rekabet, üstünlük ve güvensizlik olduğunu belirtmiş ve bu faktörlerin insanın doğasından geldiğini vurgulamıştır. Tacizci bu faktörlerin gereksinimi hissettiği an kışkırtıcı davranışlarda bulunur, çatışmaya ve acı çektirmeye başlar ve bunu bir görev olarak görmeye başlar.⁵⁵ İPT süreci karşılıklı ve etkileşimsel olarak yaşanan bir olgudur. Bu süreci başlatan taraf olarak bilinen tacizcinin kişilik özellikleri inceleyen çalışmalarda, genellikle bu tür psikolojik saldırılarda bulunan kişilerin zayıf karakterli, takıntılı ve kişisel çıkarlarını ön planda tutan kişiler oldukları ileri sürülür.⁵⁶ Baltaş, tacizcilerin bu tür saldırgan davranışlarda bulunmasının sebebini kendi kişiliklerinde gördükleri eksikliklere bağlamaktadır. İPT'yi başlatan tacizcinin, genellikle korku ve güvensizliğini, başarısızlığını ya da diğer eksik yanlarını, başkalarına zarar vererek, inciterek ya da küçük düşürerek tamamlamaya çalıştığı ya da güçlü olmak için bu yolu seçeceği ifade

⁵⁴ Ferrari, s.3.

⁵⁵ Duncan Lewis, “Voices In The Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education”, **Int. J. Management and Decision Making**, Vol.4, No.1 (2003), s.65-69.

⁵⁶ Dawn Jennifer, Helen Cowie ve Katerina Ananiadou, “Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations”, **Aggressive Behavior**, Vol.29 (2003), s.490.

edilmektedir. Bu yapıdaki kişilerin genellikle kıskanç, ikiyüzlü, aşırı denetleyici, kendini çok üstün gören, ilgiye ve övgüye aşırı susamış tipler olduğu ileri sürülmektedir.⁵⁷

Bazı görüşlere göre ise tacizcinin çocukluk döneminde kötü anılar yaşaması, duygu eksikliğinin olması, toplumsal ve aile baskısı yaşaması, mücadelesini veremediği ve zarar gördüğü olaylara maruz kalması, saldırgan ya da yıldırıma yönelik davranışların başka bir nedeni olarak da görülebilmektedir.⁵⁸ Bazı araştırmacılarca tacizci, “aşırı denetleyici, sinirli, daima güçlü olma isteğinde olan antipatik kişilikli, narsist, ben merkezci, önyargılı ve kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışan kişiler” olarak tanımlanmaktadır.⁵⁹ Bu tip kişiler herkese kötü davranışlar sergilemezler. Burada güç, özsaygı ve özgüven düzeyleri hedef aldıkları kişilerin kişiliği, kurban seçimini yönlendiren faktörlerin başında gelirler.⁶⁰

Aynı şekilde zamana karşı yarışan, hayatı hızlı yaşayan, az sürede çok iş yapmaya çalışan, devamlı bir acelecilik ve rekabet halinde olan A tipi kişilik grubundaki kişilerin, yapıları gereği stresten çok etkilenmeleri nedeniyle bir işi bitirmek üzere diğer çalışanlara aşırı iş yükü vererek, sinirli tavırlar takınarak çalışma ortamında baskı yaratabildiği, huzursuz bir ortam oluşturabildiği hatta İPT’ye neden olabildiği ileri sürülmüştür.⁶¹

Fiziksel aktivitelere katılımın, pozitif ve negatif duygusallığın bireysel ve örgütsel saldırganlık ile ilişkilerindeki arabulucuk rolünün inceleyen çalışmalarda, fiziksel aktivitelere karşı ilgili, dışa dönük insanların daha pozitif ve sosyal oldukları; fiziksel aktivitelerden uzak, içe dönük, negatif duygusallığa sahip insanların ise sosyal

⁵⁷ Acar Baltas, “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm (01 Ocak 2015), Gary Namie, “Workplace Bullying: Escalated Incivility”, **Ivey Business Journal**, Vol.68, No.2 (Kasım/Aralık 2003), s.4.

⁵⁸ TBMM, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, Ankara: TBMM Basımevi, 2010, s.12.

⁵⁹ Hande Mimaroglu ve Hüseyin Özgen, “Örgütlerde Güncel Bir Sorun: “Mobbing”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı.15 (2008), s.211.

⁶⁰ Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s.3.

⁶¹ Joel H. Neuman ve Robert A. Baron, ‘Social Antecedents of Bullying’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (185-202), London: Taylor & Francis, 2003.s.193. Aktaran: Birik, s.75.

yönlerinin zayıf olduğu ve bu nedenle saldırgan eylemlerde bulunmalarının söz konusu olduğu ortaya çıkmıştır.⁶²

Leymann, kişilik faktörlerini İPT'nin nedensel faktörleri içinde görmemiş ve yönetsel ve örgütsel faktörlerin İPT üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır.⁶³ Zapf ise, Leymann'ın bu görüşünü kabul etmemekte ve İPT sürecinin nedeninin ve sorumlusunun birbirinden ayırt edilmesi gerektiğinin altını çizerek tacizcinin kişiliğinin ve tutumunun, bu süreci başlatmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir.⁶⁴

Tınaz'da İPT sürecinin başlamasına neden olan bireysel faktörlerin altını çizerek tacizcinin neden İPT'ye başvurduğunu ve bu sürecin ortaya çıkmasında rol oynayan gerekçeleri maddeler halinde sıralamıştır:⁶⁵

- Grup kurallarına uydurmak için bireyi zorlamak,
- Düşmanlıktan zevk almak,
- Sadece zevk arayışı,
- Can sıkıntısı,
- Önyargıları pekiştirmek,
- Ayrıcalıklı özelliğe sahip olduğuna inanmak,
- Sahip olmadıklarının acısını çıkartmak,
- Bencilik,

Bireysel faktörlerin İPT üzerinde bir neden olup olmadığı konusunda çeşitli görüşler sunulmuş olsa da alan yazında yapılan araştırmalar ve ileri sürülen görüşler kapsamında genel olarak bireysel faktörlerin İPT üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre ABD'de Şubat 2014 yılında Workplace Bullying Institute "WBI" (İşyeri Zorbalık Enstitüsü) tarafından İPT'ye neden olan faktörlerin tespit edilmesine yönelik geniş çaplı bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmada İPT'nin

⁶² Mahmut Özdevecioğlu, Yusuf Can ve Mahmut Akın, "Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusal İle Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü", **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, s.936.

⁶³ Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.178-179.

⁶⁴ Dieter Zapf, "European Research on Bullying at Work", Paul Mcharty, Jane Rylance, Robin Bennett, Helge Zimmermann (Ed.), **Bullying From Backyard to Boardroom** içinde (11-22), The Federation Press, 2001, s.18.

⁶⁵ Tınaz, s.88.

ortaya çıkma nedenlerinin başında kişilik özelliklerinin olduğunu belirtilmiştir. Yine araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise en sık karşılaşılan İPT davranışlarının kötü muamele ve davranışları temsil ettiği görülmüştür.⁶⁶ Sonuç itibarıyla İPT uygulayan tacizci bu davranışları sosyopat kişilik özelliklerine bağlı olarak ya da geçmişindeki kötü kalıntılar ya da psikolojik durumuna bağlı olarak sergileyebilmektedir. Bu özelliğe sahip kişilerin temel amacı da mağdurun moralini bozmak, işyerinden uzaklaştırmak, örgütsel bağlılığını ve verimini düşürmek, kişinin kendisine ve çevresindekilere yönelik olumlu algılarını olumsuz yönde etkilemektir.⁶⁷

2. İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarının Kişilik Özellikleri

Örgüt yaşamında çeşitli nedenlerle varlığını gösteren ve psikolojik, fizyolojik yönden birey üzerinde oldukça yıkıcı etkiler oluşturabilen saldırma, zorlama ve acı çektirme şeklinde davranışlar olarak bilinen İPT olgusu, konu olduğu çalışmalarda hem tacizci hem de mağdur kapsamında çift yönlü olarak ele alınmıştır. Bu süreci başlatan ya da sürükleyen tacizcinin kişilik özelliklerinin yanı sıra mağdurun da sahip olduğu kişiliği ve tutumunun bu süreci başlatmada ya da sürüklemeye etkisinin olup olmadığı konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Gül, İPT'ye maruz kalanların ayırt edici bir özelliğe sahip olmadıklarını, hatta ne kadar başarılı, zeki ve becerikli olursa olsun tüm çalışanların yaşamın bir döneminde her an mağdur durumuna düşme riski altında olduğunu dile getirmiştir.⁶⁸

Bazı çalışmalarda ise İPT'ye maruz kalanların kişilik profillerinin, bu sürecin bir nedeni olabilmesi konusunda standart ve belirgin kişilik özellikleri belirtilmemiş ancak belirgin bazı kişilik özelliklerine sahip kişilerin psikolojik tacize uğramaya daha açık olduğunu ortaya atılmıştır. Örneğin sosyal ilişkilere girmekten çekinen, başarısız olan ya da iletişim kurmada çekingen, kendini ifade etmekte zorlanan kişilerin İPT'ye daha çok maruz kalabileceği düşünülmektedir.⁶⁹ Yine bazı araştırmalarda özgüvensizlik ile İPT'ye

⁶⁶ Gary Namie, "WBI U.S. Workplace Bullying Survey", 2014, <http://www.workplacebullying.org/wbiresearch/wbi-2014-us-survey/> (01 Ocak 2015).

⁶⁷ Serif Elender, "İşletme Sorunları: Mobing ve Sosyopati", 2016, <https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9Fletme-sorunlar%C4%B1-mobbing-tacizcisi-mi-yoksa-o-bir-sosyopat-elender> (02 Nisan 2016).

⁶⁸ Hülya Gül, "İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma", **TAF Preventive Medicine Bulletin**, Vol.8, No.6 (2009), s.517.

⁶⁹ Maarit Vartia, "The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, No.2 (2003), s.14. Aktaran: Senem Ermumcu, "İşyerinde

maruz kalma arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkmıştır. Buna göre aşırı özgüven ya da özgüvensizlik, İPT için güçlü bir neden olabilmektedir.⁷⁰

Yapılan diğer bir çalışmada ise, İPT'ye maruz kalanların genellikle zeki, yetenekli, yaratıcı, başarılı, örgütüne ve işine bağlı şeklinde özelliklere sahip oldukları belirtilmiştir.⁷¹ Yüksek düzeyde başarı gösteren çalışanlar, bazı çalışma arkadaşları ya da üstleri tarafından tehlike ya da risk unsuru olarak görüldüğünden, zamanla İPT mağduru durumuna düşebilmektedirler.⁷²

Mağdurun kişilik özelliklerinin yanısıra, örgüt içinde çalışanlar arasında yaşanabilecek olası bir problem ve probleme yönelik mücadele yöntemleri de İPT sürecinin başlamasına neden olabilmektedir. Yoğun iş yükünün vermiş olduğu stres ya da fizyolojik gereksinimlerin tetiklediği yorgunluk, uykusuzluk durumlarında işyerinde ortaya çıkan problemlere karşı mücadelenin türü de değişebilmektedir. Bazı çalışanlar, etkisinde kaldığı bu durumu uzlaşma sağlayarak çözebilirken, bazıları ise sessiz kalabilmekte ve bu da bir ihtimal İPT sürecinin başlamasına neden olabilmektedir.⁷³

Diğer bir görüşe göre ise mağdurların işini kaybetme korkusu nedeniyle örgütlerinde çalışma arkadaşları ya da yöneticileri tarafından yaşadıkları olumsuz süreci gizlemeye çalışarak, hiçbir şey yokmuş gibi ilişkilerini sürdürmesi, bu sürece sessiz kalması, karşı koyamaması mağduru stres altına sokarken, tacizcinin zevk almasına, gücünün artmasına hatta yeni İPT sürecini başlatmasında ona cesaret verebildiği ileri sürülmektedir.⁷⁴

Görüldüğü üzere literatürde İPT sürecinin bir tarafı olan tacizci ile diğer tarafı mağdurun bu süreci başlatması ya da sürdürmesi noktasında pek çok görüş sunulmuştur. Çalışmaların sonucuna bağlı olarak İPT sürecini hazırlayan kişilik faktörlerini standart

Psikolojik Taciz", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), s.22.; Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*,s.102-107.

⁷⁰ Karatuna ve Gök, s.44.

⁷¹ Kenneth Westhues, "At The Mercy of The Mob", <http://www.kwesthues.com/ohs-canada.htm> (15 Mart 2015).

⁷² Akgeyik ve Diğerleri, s.120.

⁷³ Elfi Baillien ve Diğerleri, 'A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model', *Journal of Community and Applied Social Psychology*, No.19 (2009), s.2-3.

⁷⁴ Peter M. Glendinning, "Workplace Bullying: Curing The Cancer of The American Workplace", *Public Personnel Management*, Vol.30, No.3 (Eylül 2001), s.273.; Pauline Rennie Peyton, , **Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment**, New York: Taylor and Francis,2003,s.57.

bir bakış açısı sunmak doğru olmayabilir. Şöyle ki İPT'nin bireyin psikolojisi üzerinde olumsuz etki yarattığı düşünüldüğünde, bu durumun birey üzerinde kalıcı hasarlar oluşturabileceği de düşünülmektedir. Önceden saldırgan davranışlardan kaçınan bir bireyin, İPT sonrasında karmaşık duygulara bağlı kalarak artık örgüt içinde saldırgan davranışlar sergileyebileceği hatta yeni bir İPT sürecini başlatabileceği de ileri sürülmüştür.⁷⁵

B. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

İPT sürecinin ortaya çıkmasında tacizcinin ya da mağdurun kişilik özellikleri kadar örgüte ait temel faktörler ve örgüt içinde hakim olan sosyal ilişkiler de bir o kadar önemlidir. Her bireyin kendine has kişilik profili ve tutumu olduğu gibi her örgütün de kendine ait bir yapısı, kültürü, iklimi ve profili vardır. İPT, her koşulda her birey için bir risk unsuru olabileceği gibi, her örgütün de kendi faktörlerinin İPT sürecini ortaya çıkarması ya da sürüklemesi söz konusu olabilmektedir. Liderlik tarzı, kötü ve adaletsiz yönetim, örgütsel değişim, olumsuz örgüt kültürü ve iklimi, rol belirsizliği gibi örgütsel ve yönetmel faktörlerin yanı sıra stresli çalışma ortamı, iletişimsizlik, kişilerarası çatışmalar ve kıskırtmalar, kıskançlıklar gibi sosyal faktörler İPT'nin başlamasına neden olan temel faktörler olarak değerlendirilir.⁷⁶

Leymann, örgütsel ve yönetmel faktörlerin İPT sürecinin başlamasına neden olan temel faktörler olduğunu ileri sürmüş ve kötü çalışma ortamı, moral seviyesinin düşüklüğü, olumsuz ya da yetersiz liderlik tarzı ve ilgisiz bir yönetimin, bu süreci başlatan ya da tetikleyen en önemli faktörler olduğunu da vurgulamıştır.⁷⁷

İPT'nin bürokratik ve büyük ölçekli örgütlerde daha sık görüldüğü, bu tarz örgütlerin İPT uygulamalarını desteklediği ve insan haklarına değer vermediği ileri sürülür.⁷⁸ Birçok araştırmacı, benimsenen liderlik tarzının örgütlerde, İPT'ye neden

⁷⁵ Raymond T. Lee ve Celeste M. Brotheridge, "When Prey Turns Predatory: Workplace Bullying as a Predictor of Counteraggression/Bullying, Coping and Well-Being" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.15, No.3 (2006), s.355.

⁷⁶ Serap Özen, "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri", "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.9, Sayı.3 (Temmuz 2007), s.17.; Karatuna ve Gök, s.44.

⁷⁷ Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.177.

⁷⁸ Denise Salin, "Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and The Role of Organizational Politics", *PISTES*, Vol.7, No. 3 (2005), s.7-8.; Neil Crawford, "Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol.7 (1997), s.220-223.

olabileceğinin altını çizmiştir.⁷⁹ Cemaloğlu da, her örgütte İPT'nin yaşanabileceğini, bunun yaşanmasında da birçok faktörün etkili olduğunu belirtmiş ve yöneticilerin liderlik tarzlarının bu faktörler arasında en etkili olduğunu vurgulamıştır.⁸⁰ Otokratik liderlik tarzını benimseyen baskıcı sert yönetimler ile laissez-faire liderlik biçimlerine sahip ilgisiz umursamaz yönetimlerde, İPT sürecinin çokça yaşandığı, bu sürecin yönetimce hafife alındığı ya da normal karşılandığı yapılan birçok araştırmayla ortaya konulmuştur.⁸¹

Günümüz çalışma yaşamında örgütler, içinde bulunduğu çevreye ayak uydurabilmek, rekabet ortamında yaşam savaşı verebilmek ve gücünü arttırabilmek için değişim sürecine girebilir ya da küçülme, yeniden yapılanma, birleşme gibi çeşitli yönetsel örgüt politikalarına yönelebilirler. Bu süreçte gerek örgüt içi etkenler gerekse örgüt dışı etkenlerden ötürü karmaşık bir süreç yaşanabilmekte ve birçok problemi beraberinde getirebilmektedir. Bu karmaşık süreçte imajlarını korumak ya da işlerini kaybetmemek için örgüt içinde çalışanlar arasında İPT'nin yaşanması bir ihtimal olabilmektedir.⁸²

Örgüt kültürü; örgütün değerleri, normları, politikaları, hedefleri, iş yürütme şekilleri gibi unsurları içinde barındıran bir olgudur. Şüphesiz ki örgüt kültürü, içinde bulunulan ulusal kültürün de etkisiyle biçimlenmektedir. İşe alma kararları, ödül sistemi, yönetim ve sahiplik yapısı, risk alma stratejisi, fiziksel-sosyal ortam örgüt kültürünün bileşenleri olup, bu bileşenler doğrudan örgütün yapısını ve uygulamalarını etkileyebilmektedir. Aşırı disiplin anlayışı, verimliliği arttırma baskısı, iletişime, ekip çalışmasına önem verilmemesi ve iletişim eksikliği gibi özellikleri niteleyen bir kültürene sahip örgütlerde İPT'nin yaşanması kaçınılmaz olabilmektedir.⁸³ Çünkü Shallcross ve

⁷⁹ Helge Hoel ve Diğerleri, "Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying", **British Journal of Management**, Vol.21 (2010), s.453.; Mogens Agervold ve Eva Gemzoe Mikkelsen, "Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions", **Journal of Work and Stress**, Vol.18, No.4 (2004), s.348.

⁸⁰ Necati Cemaloğlu, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldıрма Arasındaki İlişki", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı. 33 (2007), s.83.

⁸¹ Lars Johan Hauge, Anders Skogstad ve Stale Einarsen, "Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results of A Large Representative Study", **Work & Stress**, Vol.21, No.3 (July- September 2007), s.220.; Vittorio Di Martino, Helge Hoel, Cary L. Cooper, **Preventing Violence and Harassment in the Workplace**, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, s.19.; Hoel ve Diğerleri, s.453.; Cemaloğlu, s.83-84.

⁸² Farman A. Moaye ve Diğerleri, "Workplace Bullying: a Systematic Review of Risk Factors and Outcomes", **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, Vol.7, No.3 (2006), s.321.; Çobanoğlu, s.28.

⁸³ Çobanoğlu, s.23-25.

arkadaşlarına göre, örgüt kültürü ile İPT arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. İPT, tacizci ve mağduru nitelediği kadar zehirli bir örgüt kültürünün de belirleyicisidir.⁸⁴ İPT'ye zemin hazırlayan kültüre sahip örgütlerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır.⁸⁵

- Çalışanların sürekli izlenmesi ve takibe alınması,
- Performans başarısı bahanesi ile verilen aşırı iş yükü,
- İşin yapısında yapılan önemli değişiklikler,
- Uzun mesai saatleri,
- İşlerin yetiştirilmesi için yapılan baskılar,
- Şikayetlerin dikkate alınmaması,
- İletişimin güç ve zayıf olması,
- “Kapalı kapı” politikasının uygulanması,
- Yetersiz ve kötü liderlik,
- Günah keçisi bulma anlayışının hakim olması,

Hutchinson ve Giorgi, örgüt iklimini İPT'nin ortaya çıkmasını en önemli faktörlerden biri olarak kabul etmektedirler.⁸⁶ Bu görüşü destekler bir çalışmayı 2010 yılında Cemaloğlu ve Korkmaz yapmış ve araştırma sonucuna göre çalışanlar arasında güven ve işbirliği ilişkisi, iletişimin sağlıklı olup olması, moral düzeyi kısacası sosyal ilişkilerin İPT ile yakından ilişki olduğu ve örgütsel iletişimin zayıf olduğu durumlarda çatışmaların ve düşmanca davranışların arttığı ortaya çıkmıştır.⁸⁷ Buna ek olarak stresli çalışma ortamı ile İPT yakından ilişkili olup, bu ilişkiye göre stres, İPT'yi sürükleyicisi ya da bu sürecin sonucu olarak kendini gösterebilmektedir.⁸⁸ Vandekerckhove ve Commers, ABD'de yapmış oldukları araştırma ile çalışanların %51'inin iletişim

⁸⁴ Linda Shallcross, Michael Sheehan ve Sheryl Ramsay, “Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector”, **International Journal of Organisational Behaviour**, Vol.13, No.2 (2008), s.68.

⁸⁵ Pauline Rennie Peyton, **Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment**. New York: Taylor and Francis, 2003, s.21-25.; Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.123-124.

⁸⁶ Marie Hutchinson, “Restorative Approaches to Workplace Bullying: Educating Nurses Towards Shared Responsibility”, **Contemporary Nurse**, Vol. 32 (April–June 2009), s.152.; Gabriele Giorgi, “Workplace Bullying Risk Assessment in 12 Italian Organizations”, **International Journal of Workplace Health Management**, Vol.2, No.1 (2009), s.40-41.

⁸⁷ Mehmet Korkmaz ve Necati Cemaloğlu, “Relationship Between Organizational Learning and Workplace Bullying in Learning Organizations”, **Educational Research Quarterly**, Vol.33, No.3 (2010), s.24.

⁸⁸ Özen, s.17.

zayıflığının İPT'ye yol açtığı ifade etmişlerdir.⁸⁹ İPT, sosyal bir olgu olup, örgüt yönetimince bu olgusunun sinyallerini önceden fark edilememe durumu, o örgütün iletişim konusunda haberleşme zafiyeti ve yoksunluğu olarak değerlendirilmektedir.⁹⁰

Zapf'a göre, yönetimin örgüt içindeki denetim mekanizmasını kullanmaması ve denetimin zayıf olması nedeniyle işlerin ve rollerin belirsizliğini ortaya çıkarmakta ve bu durum beraberinde İPT'ye yol açmaktadır.⁹¹ Bir Norveç sendikasının üyeleri arasında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, rol belirsizliği ve rol çatışması ile İPT arasında doğrusal bir ilişkinin çıktığı görülmektedir. Buna göre İPT, çalışanın işine yönelik öngörülebilir bulunamadığı, belirsizlikle savaştığı durumlarda artabilmektedir.⁹²

Örgüt içinde sosyal ilişkilerin sağlıklı ve güçlü olması her çalışan birey için önem ifade etmektedir. Çünkü güven ve desteğe dayalı sosyal ilişkiler örgüt içi faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için önemli olduğu kadar çalışanın iş doyumunu ve motivasyonu için de önemlidir. Olumsuz etkileşim biçimi olarak İPT'nin örgüt içinde var olması her çalışan için bir tehdit ve risk unsuru olabilmekte ve sosyal ilişkileri zedeleyebilmektedir. Finlandiya'da bu konu üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; aşırı rekabet ve gergin çalışma ortamlarında İPT sıkça yaşanırken, daha uyumlu ve rahat çalışma ortamlarında İPT vakalarının olmadığı ya da çok az olduğu görülmektedir.⁹³

Son olarak çalışanların örgütlerince kendilerine ne kadar adil davranıldığını ilişkin algılarını ifade eden örgütsel adaletin algılanış şekli de İPT'ye neden olabilmektedir. Buna göre çalışanların örgüt içindeki uygulamaların adil olmadığını düşünmeleri ve bu durumun kendi çıkarları için kötü ve onur kırıcı olduğunu algılamaları, onları saldırgan davranışlara itebilmekte ve bir çatışma ortamının yaşanmasına neden olabilmektedir.⁹⁴

⁸⁹ Wim Vandekerckhove ve M. S. Ronald Commers, "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?", **Journal of Business Ethics**, Vol.45 (2003), s.44.

⁹⁰ Çobanoğlu, s.15.

⁹¹ Zapf, *Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work*, s.77.

⁹² Özen, s.18.

⁹³ Akgeyik ve Diğerleri, s.115.

⁹⁴ Yochi Cohen-Charash ve Paul E. Spector, "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.86, No.2 (2001), s.281.

IV. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARI

İPT, gerek kişisel özelliklere gerekse örgütsel ve yönetsel ilişkilere bağlı olarak oluşabilmekte ve çeşitli belirtileri ile örgüt içinde kendini gösterebilmektedir. İPT sürecini niteleyen davranışlar sadece mağdura doğrudan sergilenmeyebilir. Yani bu süreçte hedef alınan çalışan hakkında belirli bir izlemim oluşturabilmenin ön koşulu sadece bu davranışları mağdura inandırmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda yakın çevredeki çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin de bu davranışlara inanmasını sağlayarak hedef kişi için belirli izlenim ve tavrı oluşturabilmektir. McLuhan'ın, "propaganda, her şeyden önce bilgiyi işlemek için çevreyi kullanmaktır" sözünden yola çıkarak tacizcinin, hedef aldığı kişiyi İPT olgusu ile karşı karşıya bırakmasında, çevresinden destek alması önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir.⁹⁵

Yıkıcı etkilere sebep olan, olumsuz ve istenmeyen davranışlar olarak bilinen İPT davranışlarının belirlenmesi ve hangi tür davranışların bu olgu kapsamında yer alacağına yönelik birçok görüş ileri sürülmüş ve çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır.

Alman araştırmacı Zapf, İPT olgusu kapsamına giren davranışları; "işe yönelik psikolojik saldırılar", "sözlü tehdit ve saldırılar", "sosyal izolasyon", "kişinin itibarını ve konumunu zedelemeye yönelik saldırılar", "kişiye doğrudan yapılan saldırılar" şeklinde 5 grupta ele almıştır.⁹⁶

Norveçli araştırmacılar Einarsen ve Raknes, geliştirdikleri "Negative Acts Questionnaire" (Negatif Davranışlar Anketi) isimli anket ile 21 İPT davranışlarını listelemiş ve söz konusu davranışları "kişiye yönelik psikolojik taciz", "işe yönelik psikolojik taciz", "sosyal yalnızlaştırma", "fiziksel şiddet, cinsel taciz" gibi davranış türleri şeklinde kategorilere ayırmışlardır.⁹⁷

⁹⁵ Hüseyin Köse, "Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing", **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, İzmit: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, 27-28 Nisan 2006, s.284.

⁹⁶ Zapf, *Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work*, s.75.

⁹⁷ Dieter Zapf ve Diğerleri, "Empirical findings on bullying in the workplace", Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (103-126), London: Taylor & Francis, 2003, s.120. Aktaran: Birik, s.33.

Keashly ve Neuman ise İPT davranışlarını; “kişiyi engelleyen, yok sayan davranışlar”, “saygısız, düşmanca ve küçük düşürücü davranışlar”, işe yönelik davranışlar”, “sözlü saldırılar”, şeklinde 4 grup başlık altında ele almışlardır.⁹⁸

Björkqvist, Lagerspetz ve Kaukiainen ise İPT kapsamına giren davranışları; “doğrudan sergilenen fiziksel saldırılar”, “doğrudan söylenen sözlü saldırılar” ve “dolaylı saldırılar” şeklinde 3 kategoride ele almışlardır.⁹⁹

Tınaz, Gök ve Karatuna, 2010 yılında çalışma hayatında psikolojik taciz oranının ve türlerinin daha güvenilir ve geçerli olacak şekilde belirlenmesi üzerine 28 maddeden oluşan 4 faktörlü “İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği” geliştirmişlerdir. Tınaz, Gök ve Karatuna, söz konusu ölçekte İPT davranışlarını “işe yönelik davranışlar”, “itibar zedeleyen davranışlar”, “dışlayan davranışlar”, “sözlü, yazılı ve görsel saldırılar” şeklinde gruplandırmışlardır.¹⁰⁰

İPT’nin öncüsü olarak kabul gören Leymann ise İPT’yi tanımlayabilmek için 45 davranıştan oluşan “Leymann Inventory of Psychological Terrorization” (Psikolojik Terör Envanteri) adında bir ölçek geliştirmiş¹⁰¹ ve sıraladığı 45 İPT davranışlarını 5 grupta toplamıştır (Bk. Tablo 3).

⁹⁸ Loreleigh Keashly ve Joel H. Neuman, “Workplace Behavior (Bullying) Project Survey: Briefing and Data Overview” **Minnesota State University Final Report**, Minnesota, 2008, s.2-3.

⁹⁹ Kaj Björkqvist, Kirsti M.J. Lagerspetz ve Ari Kaukiainen, “Do Girls Manipulate and Boys Fight? Developmental Trends in Regard to Direct and Indirect Aggression”, **Aggressive Behavior**, Vol.18 (1992), s.118-119.

¹⁰⁰ Pınar Tınaz, Sibel Gök ve Işıl Karatuna, “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Öneri Dergisi**, Cilt.9, Sayı.34 (Temmuz 2010), s.1-6.

¹⁰¹ Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.170-171.

Tablo 3: Leymann'ın Tanımladığı İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışları

Leymann Inventory of Psychological Terrorization -LIPT	
<i>Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Üstünüz tarafından ifade etme fırsatınız sınırlanır.2. Sürekli kurbanın sözünüz kesilir.3. Meslektaşlarınızca kendinizi ifade etme fırsatınız sınırlanır.4. Azarlanırsınız ve size yüksek sesle bağırlır.5. İşinizle ilgili olarak sürekli eleştirilirsiniz.6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.7. Telefonla rahatsız ediliirsiniz.8. Sözlü olarak tehdit ediliirsiniz.9. Tehdit mektubu alırsınız.10. Yalancı olduğunuz ima edilir.11. Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlara maruz kalırsınız.
<i>Sosyal ilişkilere saldırılar</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.
<i>İtibara saldırılar</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Arkanızdan kötü konuşulur.2. Asılsız dedikodu çıkarılır.3. Alaya alınırsınız.4. Akıl hastasıymış gibi davranılırsınız.5. Psikolojik değerlendirme / inceleme geçirmeye zorlanırsınız.6. Herhangi bir özrünüze alay edilir.7. El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilir.8. Politik ya da dini inançlarınızla alay edilir.9. Özel yaşamınızla alay edilir.10. Milliyetinizle alay edilir.11. Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız.12. Çaba ve başarınız haksız bir şekilde değerlendirilir.13. Kararlarınız sürekli sorgulanır.14. Küçük düşürücü isimlerle çağırılırsınız.15. Cinsel imalarda bulunulur.
<i>Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Sizin için hiçbir özel görev yoktur.2. Görevleriniz kısıtlanır.3. Anlamsız görevler yapmanız istenir.4. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.5. Sürekli yeni görevler verilir, işiniz değiştirilir.6. Öz saygınızı etkileyen görevler verilir.7. Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilir.8. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.9. İşyerinize ve evinize hasar verilir.
<i>Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.3. Hafif şiddetle tehdit ediliirsiniz.4. Fiziksel zarar.5. Doğrudan cinsel taciz.

Kaynak: Noa Davenport, Ruth Distler Schwrtz ve Gail Pursell Elliott, **Mobbing- İşyerinde Duygusal Taciz**, Osman Cem Önertoy (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.18-19; M. Angeles Carnero ve Blanca Martinez, "Economic and Health Consequences of The Initial Stage of Mobbing: The Spanish Case", http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05_june05.pdf (25 Ocak 2015).

Tüm bu davranışların dışında Tınaz, İPT kapsamında yer alabilecek olumsuz davranışları şu şekilde sıralamıştır:¹⁰²

- İşyerinde kişiye ait telefon, bilgisayar ibi eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur ve yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her geçen gün artmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumana karşı hassasiyetine rağmen bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Kişi, her yaptığı işingereğinden fazla gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilir.
- Kişi, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Kişi, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Kişi, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermesi için kışkırtılır.
- Şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kendisi dışında herkes çağırılır.
- Kişinin dış görünüşü veya giyim tarzıyla dalga geçilir.
- Kişinin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.

WBI'nin 2014 yılında 1031 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmasında, en sık karşılaşılan İPT davranışları, teknik becerilere sahip çalışanların beceriksizlikle suçlanması, örgüt içerisinde aşağılanması, kişinin yapmadığı hatalardan dolayı suçlanması, açıkça düşmanlık gösterme, kişinin yeteneklerinin eleştirilmesi, işini

¹⁰² Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.57-59.

kaybetme tehdidi, başarıların görmezden gelinmesi, şeklinde ortaya çıkmıştır.¹⁰³ Sağlık sektöründe görev yapan 259 doktorun stres düzeyleri ve İPT'ye maruz kalma durumlarının belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada ise, doktorların kişiliklerine zarar verecek davranışlara maruz kaldığı, dışlanma ve aşırı iş yükü ile fazlasıyla stres yaşadıkları ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁴ ABD'de 2007 yılında 7.740 çalışanı kapsayan benzer bir çalışma da ise en sık sergilenen İPT davranışların sözlü saldırılar şeklinde gerçekleştiği ve erkek tacizcilerin genellikle sözlü tehditlerde bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada, kadın tacizcilerinin ise mağdurun işlerini sabote etme ve yetkiyi kötüye kullanarak tacizde bulunma ve dedikodu ile kişi hakkında yanlış bilgiler yayma şeklinde davranışlar sergilediği saptanmıştır.¹⁰⁵

V. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ TÜRLERİ

İPT, karşılıklı bir etkileşim süreci olup, İPT uygulayıcısı ile mağdur hatta bu sürecin gözlemcileri olan izleyicilerin veya örgütün ilişkisine bağlı olarak bu sürecin nasıl bir yöne ya da niteliğe sahip olduğu konusunda uygulamada çeşitlilik söz konusudur. Buna göre örgütlerde ortaya çıkan psikolojik taciz olgusu uygulanış şekline ve çalışanlarca algılanış biçimine göre farklılık gösterebilmektedir. Aşağıda İPT'nin türleri; uygulanış biçimine, algılanış şekline, davranış türlerine göre sınıflandırması yapılarak sunulmaktadır.

A. Algılanış Biçimine göre İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri

İPT'nin taraflarca algılanış şekline bağlı olarak iki türü ortaya çıkmaktadır. Bunlar; “*sübjektif psikolojik taciz*” ve “*objektif psikolojik taciz*” dir.

Sübjektif psikolojik taciz, mağdur tarafından İPT'nin varlığına dair farkındalığını ifade etmektedir. Mağdurun, kendisine psikolojik taciz uygulandığını çevresiyle paylaşmaması İPT'ye sübjektif bir nitelik kazandırmaktadır. Bu olgu, zamanla etkisini

¹⁰³ WBI, “The Many Ways Workplace Bullying Offends Its Targets”, 2014, <http://www.workplacebullying.org/wbi-2014-ip-c/> (25 Ocak 2015).

¹⁰⁴ Justin Stebbing ve Diğerleri, “A questionnaire Survey of Stress and Bullying in Doctors Undertaking Research”, **Postgraduate Medical Journal**, Vol. 80 (2004), s.94.

¹⁰⁵ Gary Namie, “WBI U.S. Workplace Bullying Survey”, 2007, <http://workplacebullying.org/multi/pdf/WBISurvey2007.pdf>. (25 Ocak 2015).

mağdur üzerinde dolaylı, üstü kapalı bir şekilde hissettirebilirken, bir sonraki evrede doğrudan doğruya saldırgan davranışlar şeklinde etkisini gösterebilmektedir.¹⁰⁶

Objektif psikolojik taciz ise, İPT'nin belirgin herkes tarafından gözlenebilir olmasını ifade etmektedir. Sadece mağdur tarafından değil, çalışma arkadaşları, üstler ve astlar tarafından, örgütte psikolojik tacizin uygulandığı hissediliyor ya da düşünülüyor ise bu durum İPT'ye objektif bir nitelik kazandırmaktadır.¹⁰⁷

B. Uygulanış Şekline göre İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri

İPT sürecinde öncelikli olarak tacizci ve mağdur olmak üzere iki kişinin bulunduğu varsayıldığında söz konusu eylemin uygulanış biçimi ve yönüne göre bu olgunun üç türü ortaya çıkmaktadır. Bunlar; “*yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz*”, “*yatay psikolojik taciz*” ve “*aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz*”dir.¹⁰⁸

Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz, çeşitli nedenlere bağlı olarak yöneticinin ya da amirin doğrudan mağdura yönelik kasten ve sürekli olarak saldırgan ve cezalandırıcı davranışları uygulamasıdır. Üst yönetici tarafında asta bilerek ve doğrudan uygulanan bu tür İPT, örgütlerde en yaygın görülen İPT türüdür. Vandekerckhove ve Commers tarafından, çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılmaması, çalışanların örgüt içi program ve işlerin işleyişi hakkında gerekli eleştiri ve önerilerde bulunamayacak kadar iletişimin yetersiz ve kötü olması, bu tür İPT'nin önemli nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir.¹⁰⁹ Tınaz ise yukarıdan aşağıya doğru psikolojik tacizin en yaygın ve bilinen nedenlerini; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenler olarak sıralamıştır.¹¹⁰

Yatay psikolojik taciz ise, bir örgüt içinde aynı pozisyon veya görevde çalışan ve benzer olanaklara sahip çalışanlar arasında meydana gelen İPT türüdür.¹¹¹ Bu İPT türünün ortaya çıkmasında mağdurun, diğer çalışanlardan farklı kişilik özelliklerine sahip olması

¹⁰⁶ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.52.

¹⁰⁷ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.52.

¹⁰⁸ Wim Vandekerckhove ve M. S. Ronald Commers, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, *Journal of Business Ethics*, Vol.45 (2003), s.41.; Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.124.; Ferrari, s.5.

¹⁰⁹ Vandekerckhove ve Commers, s.42-44.

¹¹⁰ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.124-134.

¹¹¹ Vandekerckhove ve Commers, s.41.; Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.134.

önemli bir neden olarak görülür. Örgüte yeni alınan, tayin edilen veya terfi ederek gelen bir çalışan, sahip olduğu kişilik özellikleri, yetenekleri ve uzmanlık alanı ile örgüt üyelerince bilinen ve kabul gören iç dengeleri bozacağı düşünüldüğünden, bu çalışanlar arasında İPT sürecinin başlamasının söz konusu olabildiği belirtilmektedir. Yatay İPT'nin uygulanması konusunda kıskançlık, çekememezlik, rekabet duygusu, yabancılaşma ve farklı bir bölge ya da kentten gelmiş olma gibi çeşitli nedenler ortaya atılmaktadır.¹¹²

Üçüncü tür olarak *aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz ise*, tacizin yönünün aşağıdan yukarıya doğru olduğu ve mağdurun tacizciye göre daha üst pozisyonda çalıştığı türdür. Bir veya birkaç çalışanın kendilerinden daha üst bir statüye sahip birine yönelik uyguladıkları İPT'dir.¹¹³ İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz, bir amirin yetkisinin astları tarafından tartışılır duruma geldiğinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. İPT'yi uygulayanların mağduru, üst yönetim karşısında zor duruma düşürmek amacıyla İPT'nin en yaygın davranışı olan dışlama ve sabote etme stratejisi ile birlikte uyguladıkları ileri sürülmektedir. Üstlerini tanımayan, talimatlara göre davranmayan çalışanlar yalan yanlış söylentiler ve dedikodular ile İPT sürecini başlatabilmektedirler.¹¹⁴

C. Davranışın Nedenlerine göre İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri

Einarsen, İPT'nin doğası ve nedenleri üzerine yaptığı çalışmasında İPT'yi nedenlerine göre; “*çatışma amaçlı psikolojik taciz*” ve “*saldırı amaçlı psikolojik taciz*” olarak ikiye ayırmıştır:

Çatışma amaçlı psikolojik taciz örgüt içinde çalışanlar arasındaki çatışmayı ifade etmekte olup, örgüt içinde iş ve işlerin işleyişi ile ilgili ya da olumsuz çalışma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Mağdur çatışma sürecinde savunmasız kalan taraf olarak görülür.¹¹⁵

Saldırı amaçlı psikolojik taciz ise, örgüt içinde herhangi bir nedene bağlı olmaksızın İPT uygulayıcısının, güç gösterisi ya da kendini üstün gösterme gibi çeşitli

¹¹² Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.141-144.; Ferrari, s.5.

¹¹³ Vandekerckhove ve Commers, s.41.; Ferrari, s.5.

¹¹⁴ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.145.; Ferrari, s.5.

¹¹⁵ Einarsen, *The Nature and Causes Of Bullying At Work*, s.16-25.

heveslerle tesadüfen hedef aldığı kişiye taciz davranışlarında bulunarak süreci başlatmasıdır.¹¹⁶

D. Diğer İşyerinde Psikolojik Taciz Türleri

Matthiesen ise tüm bu İPT türleri dışında İPT'nin 8 farklı alt türü olabileceğini ileri sürmüştür:

Cinsel Taciz: Tekrarlanan ve istenmeyen cinsel davranışları kapsayan ve genelde 35 yaş altı kadın çalışanları hedef alan psikolojik taciz türüdür. Bu tür İPT, mağduru baskı altında bırakabilmekte ve mağdur, cinsel ilginin kariyerini zedelemesi endişesi ile kendini baskı altında hissetmektedir. Bu nedenle genelde mağdur, bu tür davranışlara sessiz kalabilmekte ve boyun eğebilmektedirler.¹¹⁷

Günah Keçisi İlan Etme: Günah keçileri İPT'nin önemli faktörlerinden biri olarak kabul edilir. Bu tür psikolojik tacizde mağdur, işyerindeki her türlü olumsuzluğun sorumlusu olarak görülmektedir. Hayal kırıklığından acı çeken mağdurlar, sinirli bir yapıya bürünebilmekte ve bu durum da stresli çalışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir.¹¹⁸

Mizah / Şaka Yolu ile Psikolojik Taciz: Örgütlerde çoğunlukla ve tekrarlanır şekilde kişilerin bu tür İPT'ye maruz kaldıkları düşünülmektedir. Yaygınlıkla gözlenen bu tacizde psikolojik tacizin hedefi olan kişi, şakaların odak noktası olarak görülmektedir. Daha çok eşit düzeyde çalışanlar arasında bu tür davranışlar yaşanmaktadır. Şakaların tek taraflı ve kırıcı olması, kişi ile dalga geçilerek eğlenilmesi, o kişinin psikolojik tacizle karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir.¹¹⁹

Medya Baskısına Bağlı Psikolojik Taciz: Daha çok yüksek sosyal statüye sahip kişileri (sanatçı, politikacı vb.) kapsayan bu tür psikolojik taciz, medyanın genellikle

¹¹⁶ Einarsen, The Nature and Causes Of Bullying At Work, s.16-25.

¹¹⁷ Stig Berge Matthiesen, 'Bullying at Work, Antecedents and Outcomes', (Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Bergen, Norway, Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, 2006), s.18.

¹¹⁸ Matthiesen, s.18.

¹¹⁹ Matthiesen, s.18.

doğru olmayan davranışları, suç unsuru olarak yayması ve abartılı açıklamaları ile bu durumu pekiştirmesidir.¹²⁰

İşe Yeni Başlayanların Maruz Kaldığı Psikolojik Taciz: Bu tür tacizde işe yeni başlayan birey, iş ortamında rahatsız edici ve korkutucu davranışlara maruz kalabilmektedir. Bu tür davranışın uzun süreli ve sıklıkla sergilenmesi durumunda psikolojik taciz süreci başlayabilmektedir.¹²¹

Yasalara Bağlı Olarak Uygulanan Psikolojik Taciz: Bu tür tacizde hedef alınan kişi, belirli bir kişi ya da grubun değil de ülkedeki sistem veya bürokratların hedefi olmaktadır. Bürokratların kararları, hiyerarşinin gücü veya devletin politikası bu tacize neden olabilmektedir.¹²²

İşyerinde Sarkıntılık: Bir kişinin diğer kişiye istenmeyen iletişime zorlamaya yönelik sürekli tekrarlanan davranışları kapsamaktadır. Örgütte hedef kişiye hediye göndermek, mesaj, atmak ve sürekli takip etmek şeklinde davranışlar bu tür tacize örnek gösterilebilmektedir. Bu tür tacizde hedef kişi can güvenliğinden endişe duyabilmektedir.

Yapılan Yanlışlıkları Açığa Çıkaran Kişiyeye Misilleme Amaçlı Yöneltilen Psikolojik Taciz (Whistleblowing): Örgütlerde yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı anlamına gelen Whistleblowing¹²³, örgütteki yasa dışı ve etik değerlere uyum olmayan davranış ve eylemlerin çalışanlar tarafından örgüte ve örgüt çalışanlarını korumak amacıyla açığa çıkartılması olarak ifade edilirken,¹²⁴ bu tür davranışlarda bulunan kişilere de “whistleblower” denilmektedir. Whistleblowing’te zorlama veya zorunluluk değil tam aksine gönüllülük esastır.¹²⁵ Whistleblower’lar diğer çalışma arkadaşlarına göre daha çok gönüllü davranışlar sergilemektedirler. Yani bu tür çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının önemli boyutlarından biri olan diğergamlık

¹²⁰ Matthiesen, s.19.

¹²¹ Matthiesen, s.20.

¹²² Matthiesen, s.20.

¹²³ Coşkun Can Aktan, “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı”, **Mercek Dergisi**, Ekim 2006, s.1.

¹²⁴ Michael T. Rehg ve Diğerleri, “Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships”, **Organization Science**, Vol.19, No.2 (Nisan 2008), s.222.

¹²⁵ Aktan, s.2-3.

davranışlarını daha fazla göstermektedirler.¹²⁶ Whistleblowing; “içsel whistleblowing” ve “dışsal whistleblowing” olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel whistleblowing etik dışı olay ya da eylemlerin örgütün üst yönetimine bildirilmesi; dışsal whistleblowing ise etik dışı olay ya da eylemlerin dış siyasal otoritelere ya da medyaya bildirilmesidir.¹²⁷

Bu taciz türünde örgütteki yanlış eylemleri ya da uygulamaları tespit eden ve şikayet eden kişi, diğer çalışanlarca taciz edilmektedir. Hataları raporlayan, şikayette bulunan kişiye, misilleme olarak psikolojik taciz uygulanmaktadır. Norveç’te 221 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen bir çalışmada, İPT’nin nedenleri incelenmiş ve bu tür katılımcıların en sık maruz kaldığı taciz türlerinden biri olduğu saptanmıştır.¹²⁸

In Public Sector’ün 2007 yılındaki whistleblowing ile ilgili raporunun sonuçlarına göre, araştırmaya katılan kişilerin %71,4’ü örgütlerinde en az bir kez yanlış davranışları tanık olduklarını belirtmişlerdir. Bu kişilerin %28’i ise tanık oldukları davranışları resmi yollardan raporladıklarını ifade etmişlerdir. Raporun diğer bir sonucuna göre ise çalışanların büyük çoğunluğunun içsel whistleblowing’i tercih ettiği ortaya çıkarken; içsel whistleblowing ve dışsal whistleblowing’in yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte duyulan güven ile ilişkili olduğu da ortaya çıkmıştır.¹²⁹

VI. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TARAFLARI

İPT, hangi nedene bağlı olarak uygulandığı konusunda kesin bir görüş olmamakla birlikte kültür farkı gözetmeksizin her örgütte yaşanabilecek dinamik bir olgudur.¹³⁰ İPT, çift taraflı etkileşime dayanan bir olgu olup, bu sürecin bir tarafında İPT uygulayıcısı yer alırken, diğer tarafında ise bu pasif konumda olan İPT mağduru bulunmaktadır. Uygulayıcı bir birey ya da örgüt olabileceği gibi, süreci dışarıdan gözlenmeyen bireyler de izleyiciler rolü ile bu sürece dahil olabilmektedirler. Örgütlerde gerçekleşen psikolojik taciz süreci içerisinde rol oynayan 3 taraf bulunmaktadır. Bunlar:

¹²⁶ Derya E. Özler, Ceren G. Atalay ve Meltem D. Şahin, “WhistleBlowing” Derya Ergün Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde (198-208), Bursa: Ekin Yayınevi, 2012, s.202-204.

¹²⁷ Aktan, s.2-3.

¹²⁸ Matthiesen, s.21.

¹²⁹ Özler, Atalay ve Şahin, s.207.

¹³⁰ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.36.

“İPT uygulayanlar”, “İPT mağdurları” ve “İPT izleyicileri”dir. İPT sürecinde yer alan taraflara aşağıda yer verilmektedir.¹³¹

A. İşyerinde Psikolojik Taciz Uygulayanlar

İPT’ye neden olan ve bu süreci başlatan bireylere yönelik yapılan çalışmaların sonucuna göre, İPT gösterme eğilimi yüksek olan kişilerin ortak birtakım özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir. İPT uygulayanların daha çok bu olguyu bir strateji olarak benimsedikleri; başarılı, güçlü ve kendine rakip gördükleri kişilere psikolojik yönden zarar vererek, onları pasif ve güçsüz duruma düşürmeyi amaçladıkları ifade edilmektedir.¹³²

İPT’yi uygulayan kişilerin; saldırgan, sinirli, takıntılı, kıskanç, hayatı hızlı yaşayan, duygusal zekadan yoksun, insanı duygulardan yoksun olan tipler olduğu ifade edilmekte, ayrıca kişisel çıkarlarını her şeyin önünde tutmaları nedeniyle, psikolojik tacizi sürekli savaş aracı olarak kullanmayı tercih ettikleri belirtilmektedir.¹³³

Walter’e göre İPT uygulayanlar,¹³⁴

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen,
- Bir İPTortamı yakaladıkları zaman, çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan,
- İPT’nin, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçların farkında olan ancak umursamayan,
- Sorumluluk duygusundan yoksun,
- İPTile iyi bir şey yaptıklarını da zanneden,
- Suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Clarke’de İPT davranışlarını sürekli uygulayanların; olgunlaşmamış yapıda yalancı, herşeye inkar eden, duyarsız, güvensiz, vicdansız, yıkıcı ve bölücü, kötü niyetli,

¹³¹ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.67.

¹³² Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s.3.

¹³³ Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s.4.; Gamze Yeşim Göktürk, Sefa Bulut, “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.24 (2012), s.56.

¹³⁴ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.68-69.

olduklarını ayrıca bunların yanında çekici ve mantıklı bir kişiliğe de sahip olduklarının belirtmiştir.¹³⁵

İPT uygulayanlara yönelik literatürde tanımlanan çeşitli mobbingci tipleri aşağıda yer almaktadır:

Eleştirici Mobbingciler: Devamlı olarak olumsuzlukların peşindedirler. Şikâyet etme ve azarlamaktan mutluluk duyarlar. Kendi eksikliklerini izlemek için başkalarının performanslarını kötülerler. Sürekli başkaları hakkında eleştiri yaptıkları ve kişileri eleştirdikleri için örgüt içinde memnuniyetsiz ve gerginliğin hakim olduğu bir örgüt ikliminin oluşumuna neden olmaktadır.¹³⁶

Narsist Mobbingciler: kabul etmedikleri iç çatışmalarını, acılarını başkalarına yükleyerek mutlu olmaya çalışan kişilerdir. Aşırı üstünlük, beğenilme ihtiyacının yarattığı bir tiptir. Kendilerini büyük bir güç, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Bekledikleri ve istedikleri ilgiyi alamadıklarında acımasız ve zarar vermeyi düşünen tiplerdir.¹³⁷

Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler: Duygularını, öfkelerini kontrol edemeyen, problemlerle başa çıkamadıkları durumda insanlarla uğraşan, sebepsiz yere bağırğan kişilerdir. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sürekli öfke göstererek sık sık amirin kendilerinin olunduğunun bilinmesini isterler.¹³⁸

Megaloman Mobbingciler: Kendilerini büyütme gereksinimi kişiliklerinin en önemli özelliklerindedir. Kendilerine güvensizliklerini, eksikliklerini başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtırılar. Hedef seçtikleri kişilere sürekli kendilerinin üst olduğunu kabul ettirme gereği duyarlar ve kendilerine itaat etmelerini beklerler. Çok alçak sesle konuşan bu kişiler mğadurun duymasında zorluk yaşamasından zevk alarak hedef kişiyi bu şekilde strese sokmaya çalışırlar.¹³⁹

¹³⁵ Jane Clarke, **Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika**, Zülfü Dicleli (çev.), İstanbul: MESS Yayın, 2012, s.74.

¹³⁶ Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s.4.

¹³⁷ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.69.

¹³⁸ Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s.4.

¹³⁹ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.69.

İki Yüzlü Yılan Mobbingciler: Bu tür kişiler biliçli olarak sürekli kötülükler peşinde koşarlar. Karşısındakini strese sokmak için devamlı plan yaparlar. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar.¹⁴⁰

Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler: Giderilmesi güç derinden bir hayal kırıklığına uğramış kişiler, hayal kırıklığı içinde başkalarına karşı kıskançlık ve haset duygular göstererek tacize neden olabilmektedirler. Özellikle kadınlar, daha çok duygusal yapıya sahip olması ve ailevi sorumluluklarının vermiş olduğu yük nedeniyle, bu kategoride yaygın olarak yer alan tipler olduğu ileri sürülmektedir.¹⁴¹

Kontrol Takıntılı Mobbingciler: Örgüt içinde, işle ilgili bilgilere, zamana, malzemelere ve çalışma kadrosuna ilişkin her türlü gelişmelere önem veren ve bu kaynakları sürekli kontrol altına tutan kişilerdir. Kontrol takıntılı mobbingci, sürekli kontrol altına aldığı bu kaynakları, taciz ettiği kişiyi başarısızlığa uğratacak şekilde ayarlayabilmektedir.¹⁴²

Davenport, Schwartz ve Elliott ise İPT davranışları sergileyenlerin kişiliklerinin; aşırı kontrolcü, korkak ve hep üst ve tek olma açlığı yaşayan nitelikte olduğunu ve bu davranışları sergilemelerinin altında ise güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve nefretten kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Davenport ve arkadaşları ise İPT davranışları uygulayanların kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:¹⁴³

İlahi Hak: Örgütsel hiyerarşi içinde güçlerini özgürce kullananların yüksek verimlilik isteği ve aşırı stres sonucu çalışan herkesin değersiz olduğunu gören kişilerdir.

Kötü Kişilik: Hiçbir suçlamayı kabul etmeyen ve bu nedenle suçlanmaları durumunda saldırgan davranan kişilerdir.

Narsisist Kişilik: Kıskançlık, haset ve meydan okuma bu kişiliğin temel özellikleridir. Buna göre örgüt içinde dış görünüşü iyi olan ya da çok iyi çalışan bir kişi

¹⁴⁰ *Watch Out for These 8 Workplace Bully Personality Types*, <http://www.hrmorning.com/8-workplace-bully-personality-types/> (25 Ocak 2015).

¹⁴¹ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.69.

¹⁴² Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s.4.

¹⁴³ Davenport, Schwartz ve Elliott, s.38-42.

için kıskançlık krizleri geçiren, kin ve nefret duyan kişiler İPT ile kendilerini rahatlatmaya çalışırlar.

Tehdit Altındaki Ben Merkezilik / Şişirilmiş Özdeğer: Saldırgan ve insanları ezici davranışların sergilenmesinde; kişilerin özellikle benmerkezcilik özelliklerinin tehdit altında olması ve zedelenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

B. İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurları

İPT; cinsiyet, dil, din, ırk ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm örgütlerde gerçekleşebilen dinamik bir olgudur. Bu nedenle de örgütlerde ortaya çıkan psikolojik taciz olayları her çalışan için tehlike faktörü olarak değerlendirilebilmektedir.

Davenport ve arkadaşları; kişilerin kişilik özelliklerinin, karakterlerinin, tavırlarının ve davranışlarının İPT'ye sebep olup olmaması konusunda alan yazında net bir görüşün olmadığı belirtmekte olup, yaptıkları çalışmalarında yaratıcı, işine ve örgütüne güçlü bağlılık duyan kişilerin çevredeki kişiler için tehdit unsuru olduğundan bu özelliklere sahip kişilerin, İPT maruz kalma olasılığının diğerlerine göre fazla olacağını ileri sürmüşlerdir.¹⁴⁴

Genel olarak psikolojik taciz sürecinin mağdurları, başkalarının davranışlarından, sözlerinden dolayı zarar gören ve kendilerine karşı sergilenen bu zarar verici davranışlara ve söylenen kötü söylentilere karşı koyabilecek, bunları durdurabilecek yeteneneğe, güce ve kaynaklara sahip olmayan kişi ya da grup olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁵ İPT mağdurlarının yaratıcı ve bağımsız düşünerek yeni fikir ve yöntemleri ileri sürmeleri, diğer çalışanlar hatta üstleri tarafından rahatsız edici bir durum haline dönüşebilmektedir. Genellikle hedef alınan mağdurlar, hakkını aramaktan ve kendini savunmaktan ileri derecede çekinen ve çatışmadan şiddetle kaçan, dürüst ve iyi niyetli kişiler olarak değerlendirilmektedir. Mağdurların iyi niyetli ve içe kapanık olmaları gibi bu özellikleri de İPT sürecini kolayca başlatabilen bir sorun olarak

¹⁴⁴ Davenport, Schwartz ve Elliott, s.52.

¹⁴⁵ Barbara Maines ve George Robinson, "The No Blame Approach to Bullying", ERIC, 1994, s.2.

görülmektedir. Saldırgan birey, mağdurun özgüven ya da çekingenliğinden ne kadar çok farkında ise, İPT'nin derecesini de o denli arttırabileceği ifade edilmektedir.¹⁴⁶

İPT, farklı iş ortamında farklı şekillerde ortaya çıksa da genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenmektedir. İPT sürecinde hedef alınan mağdur için de net bir kişilik tipi belirlenmemiştir. Ancak örgütlerde dört farklı tipteki kişilerin mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya kaldıkları ifade edilmektedir.

Yalnız Bir Kişi: Erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olan kişi olarak değerlendirilmektedir. *Acayip Bir Kişi:* Bu kişiler diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi olarak görülmektedir. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilmektedir. *Başarılı Bir Kişi:* Önemli bir başarı ile kendini kanıtlamış, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi olarak belirtilmektedir. Bu tür kişiler kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilen ve arkasından her türlü oyunlar oynanabilmekte, söylentiler çıkabilmektedir. *Yeni Gelen Kişi:* Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin orada çalışanlardan daha fazla birtakım özelliklerinin bulunması nedeniyle, mağdur riskinin diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Kişinin, daha kaliteli veya sadece daha genç ya da güzel olması İPT'nin bir nedeni de olabilmektedir.¹⁴⁷

Bazı araştırmacılarca ise, İPT mağdurları iki türde ele alınmıştır. Pasif, güvensiz, genellikle çalışma arkadaşları tarafından dışlanmış, saldırılara karşı kendini koruyamayan, içe dönük, kendine güveni olmayan kişiler olarak “edilgen mağdurlar” ile saldırgan olan ve çevresindekileri de saldırgan davranmaya iten kişiler olarak “kışkırtan mağdurlar” şeklinde değerlendirilmiştir.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.104.

¹⁴⁷ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.104.

¹⁴⁸ Karl Aquino ve Murray Bradfield, “Perceived Victimization in the Workplace: The Role of Situational Factors and Victim Characteristics”, **Organization Science**, Vol. 11, No. 5 (2000), s.527.

İPT sürecinde hedef alınan kişilerin bu süreçte mağdur konumuna düşmelerine neden olan kişisel özelliklerine bağlı olarak derlenen mağdur tipleri Tablo 4'te yer almaktadır.¹⁴⁹

Tablo 4: Mağdur Tiplerleri

Dalgın	Tutsak	Alınan
Neşeli	Uşak	Kendini beğenmiş
Gerçek dost	Katı	Paranoyak
Günah keçisi	Kendine güvenen	Dürüst olan
Bağımlı	Acı çeken	Hırslı
Korkak	İçe dönük	Hastalık hastası

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

C. İşyerinde Psikolojik Taciz İzleyicileri

İPT olgusunun üçüncü aktörü ise, mağdur ile aynı çalışma ortamını paylaşan ve taciz sürecini gözlemleyen kişiler yani izleyicilerdir.¹⁵⁰ İPT sürecinde izleyici olarak yer alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi doğrudan doğruya sürece karışmayan ancak bir şekilde, süreci algılayan ve bazen de sürece katılabilen kişiler olarak değerlendirilmektedir.¹⁵¹

İPT'yi uygulayanların genellikle bu süreçte yalnız kalmadıkları, çevrelerinde söz konusu olumsuz tavır ve davranışlara sessiz kalan ya da gizlice destek veren başka çalışanların da yer aldığı ifade edilmekte ve grup desteğinin önemli bir unsur olduğunun altı çizilmektedir. Grup psikolojisi ile hareket eden diğer çalışanların, gruptan dışlanmamak hatta kendilerinin de ileride mağdur olması korkusu nedeniyle, bu sürece seyirci kaldıkları ya da destekledikleri belirtilmektedir.¹⁵² İşyerinde ortaya çıkan psikolojik taciz olaylarına çeşitli nedenlerden dolayı göz yuman kişiler, bu sürecin izleyici olarak değerlendirilirken, ilgisiz ve duyarsız kalması nedeniyle de dolaylı tacizciler olarak ifade edilmektedirler. Dolaylı tacizciler, tanık olduğu psikolojik taciz sürecine yönelik herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınan, süreç içerisinde

¹⁴⁹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.45-47.

¹⁵⁰ Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s.2.

¹⁵¹ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.113.

¹⁵² Andrea Adams, "Bullying at Work", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol.7 (1997), s.178.

arabulucuymuş gibi görünen, taraflardan birine duyduğu yakınlığı belli etmemeye çalışan, bu tavırlarıyla aslında psikolojik tacizi uygulayanlarla birlikte olan ikiyüzlü kişiler olarak değerlendirilmektedirler.¹⁵³ Ayrıca İPT izleyicilerinin, çalışanlara acı çektirerek kişilerin toplumsal statülerini zedelemeyi düşünen kişiler olduğu da ileri sürülmektedir.¹⁵⁴

İPT sürecinde yer alan izleyicileri Tınaz, sergiledikleri davranışlar ve tarzlarına göre çeşitli tiplere ayırmıştır. İzleyici tipler arasında; çatışma ve tartışma durumunda daima uzlaşmadan yana olan “diplomatik izleyici”, mobbingciye durmaksızın her koşulda destek olan “yardakçı izleyici”, kişilerin özel hayatlarına zorla girmeye çalışan, sorularıyla bireyleri bunaltan kişi olan “meraklı izleyici”, ön plana çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmayan ve tacizciye eylemlerinde destek vermeyen kişiler olan “birşeye karışmayan izleyici” ve görünürde hiçbir şeye karışmayan ama aslında İPT sürecine destek veren, mağdurun yüzüne karşı samimi, iyi niyetli gözükmeyle birlikte, tacizciye destek veren kişi olan “sahte masum izleyici” şeklinde çeşitli tipler yer almaktadır.¹⁵⁵

VII. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

İPT, zamanın ilerlemesi ile acısını hissettiren ve rahatsız edici davranışlar süreci olarak meydana gelmektedir. Bu süreç sinsice başlayarak hızlı bir şekilde ilerlemekte ve geri dönülmez bir noktaya erişebilmektedir.¹⁵⁶

Tınaz bu süreci, rahatsız edici davranışların zamanla acı vermeye başlayarak olayların sarmal bir biçimde şekillendiği bir süreç olarak tanımlamakta ve bu sürecin taraflarca izin verildiği kadar sürdürülebileceğinin altını çizmiştir.¹⁵⁷

Turney’de İPT sürecinde mağdurun üstesinden gelemeyeceği ağır bir iş yükü ile baş başa bırakıldığını ve sürekli yaptığı işler yüzünden eleştirilere maruz bırakıldığını ifade etmektedir. Ayrıca bu süreci, örgütsel destekten yoksun olan mağdurun örgüt içinde

¹⁵³ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.114-115.

¹⁵⁴ Eleni Andreou ve Panagiota Metallidou, “The Relationship of Academic and Social Cognition to Behaviour in Bullying Situations Among Greek Primary School Children”, **Educational Psychology**, Vol.24, No.1 (2004), s.36-39.

¹⁵⁵ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.117-118.

¹⁵⁶ Davenport, Schwartz ve Elliott, s.20.

¹⁵⁷ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*,s.64.; Tınaz, Bayram ve Ergin, s.30.

yalnızlaştırılmaya ve aşırı derecede öz güvenini kaybetmesine neden olan bir süreç olarak değerlendirmiştir.¹⁵⁸

İPT'nin durağan bir süreç olmayıp, sürekli gelişen bir olgu olduğu ve sürecin gelişim evrelerinin de ülkelerin kültürel yapılarına göre farklılık gösterebileceği ifade edilmektedir. Buna göre literatürde İPT sürecinin aşamalarını belirlemeye yönelik çeşitli modeller geliştirilmiştir.¹⁵⁹

Leymann İPT sürecini 5 aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır.¹⁶⁰

1. Aşama: (Çatışma): İPT sürecinin bu ilk aşamasında, henüz işyerinde psikolojik taciz süreci ortaya çıkamamaktadır. Bu aşamada önemli bir olayın neden olduğu bir anlaşmazlık ya da çatışma durumu söz konusu olabilir. Çatışma, psikolojik taciz sürecini başlatan tetikleyici bir unsur olabilmekte ancak sürece İPT niteliği kazandırabilecek bir olguya sahip olmamaktadır.¹⁶¹

2. Aşama: (Saldırgan Davranışlar): Bu evreye “çatışmanın olgunlaşması” adı verilmektedir.¹⁶² Sürecin ikinci aşamasında ufak çaplı çatışmalar sürekli olarak her gün ilerleyerek büyümekte ve saldırgan davranışlar belirginleşmektedir. Yani bireyler arasında oluşan hayal kırıklığının ardından yaşanan çatışmaların çözülememesi sonucunda, mağdura yönelik saldırgan davranışlar başlayabilmektedir.¹⁶³

3. Aşama: (Yönetimin Devreye Girmesi): Bu aşamada, yönetim de İPT sürecine dahil olmakta ancak negatif döngü içinde bu sürece müdahale etmeyerek ve mağduru suçlu görerek tarafını belli edebilmektedir. Yönetimin sürece katıldığı bu süreçte, mağdur kendisini artık savunmasız, güçsüz hissetmeye başlamakta ve farklı yönelimlere gitme eğilimi gösterebilmektedir.¹⁶⁴

¹⁵⁸ Lyn Turney, “Mental Health and Workplace Bullying: The Role of Power, Professions and on the Job Training”, Australian **e-Journal for the Advancement of Mental Health**, Vol.2, No.2 (2003), s.2-3.

¹⁵⁹ Çobanoğlu, s.52.

¹⁶⁰ Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.171-172.; Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*,s.64-66., Tınaz, Bayram ve Ergin, s.31-32., Davenport, Schwartz ve Elliott, s.20.

¹⁶¹ Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.171-172.

¹⁶² Tınaz, Bayram ve Ergin, s.31.

¹⁶³ Elfi Baillien ve Diğerleri, “A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model”, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, No.19 (2009), s.11.

¹⁶⁴ Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.171-172.

4. Aşama: (Yanlış Yakıştırmalarla Damgalanma): İPT sürecinin önemli aşamalarından biri olan bu evrede mağdur, “zor insan” veya “akıl hastası” şeklinde yanlış yakıştırmalarla damgalanmaktadır.¹⁶⁵ Bu aşamada, mağdurun performansı, yeteneği ve becerisi yüksek olmasına rağmen, yetersizmiş gibi gösterilir. Kendisini çaresiz hisseden mağdur, bu aşamada örgüt yönetiminden yardım isteyebilmektedir. Ancak yönetimin negatif döngü içinde mağdura takındığı tavır ve damgalamalar yüzünden suçlu ya da sorunlu, zor bir insan olarak görülmekte ve kişi bu aşamada yalnızlaştırılmaktadır.¹⁶⁶

5. Aşama: (İşine Son Verilme): İPT sürecinin bu son aşamasında artık mağdur, suçlamalarla karşı karşıya kalmakta ve işten çıkarılmakta ya da istifaya zorlanmaktadır. Kişi bu koşullar altında gönüllü olarak çalışma yaşamından uzaklaşmayı istemekte ve çalışma yaşamına geri dönmek konusunda endişe duyabilmektedir. İşten ayrılan birey, bu olayın sarsıntısını ve travma sonrası stres bozukluğu yaşayabilmekte ve duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar ortaya çıkabilmektedir.¹⁶⁷

Harald Ege, İtalyan kültürünün farklılığını göz önünde bulundurarak, Leymann'ın 5 aşamalı modelini genişletmiş ve İPT için gerekli bir ön aşamayı “Sıfır Durumu” (Zero Condition) şeklinde tanımlayarak 6 aşamalı bir İtalyan Modeli geliştirmiştir. Ege'ye göre İPT süreci şu aşamaları kapsamaktadır:¹⁶⁸

0. Aşama: (Zero Condition): Günlük doğal iş yaşantısını yansıtmaktadır. Psikolojik, sıradan ve kabul edilebilir çatışmalar bu aşama yer almaktadır. Bu aşamada yaşanan psikolojik çatışma İPT olarak değil de İPT'nin gelişmesi için uygun bir zemin hazırlayan durum olarak değerlendirilmektedir. Bu aşamada yaşanan çatışma, genelleştirilmiş bir çatışmadır ve belirli bir mağdur yoktur herkesin herkese karşı gösterdiği bir çatışma şeklindedir. Aynı şekilde zarar verici bir amaç ta olmayıp, sadece diğerlerinin önüne geçebilme amacı yer almaktadır.¹⁶⁹

1. Aşama: (Hedefli Çatışma): İPT'nin hedefinin belirlenmiş olduğu aşamasıdır. Bu aşamada mağdur ya da mağdur adayı belirlenmekte ve genel çatışmalara yön

¹⁶⁵ Davenport, Schwartz ve Elliott, s.20.

¹⁶⁶ Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.171-172.

¹⁶⁷ Baillien ve Diğerleri, s.13.

¹⁶⁸ Çobanoğlu, s.52.; Tınaz, Bayram ve Ergin, s.33.

¹⁶⁹ Çobanoğlu, s.52.

verilmektedir. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. Çatışmalar, sadece işi değil özel durumları da kapsamaktadır.¹⁷⁰

2. Aşama: (İPT'nin Başlaması): İPT'nin başladığı aşamadır. İPT uygulayıcısının eylemleri, henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklara neden olmamakta fakat hedef alınan kişide huzursuzluk ve endişe duyguları gelişmektedir. Bu süreçte mağdur, kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmektedir.¹⁷¹

3. Aşama: (İlk Psikosomatik Belirtiler): Bu aşamada mağdurda, birtakım sağlık sorunları ortaya çıkmakta ve uzun süre devam etmektedir. Mağdur, iştahsızlık veya yalnız kaldığında aşırı iştah gibi sağlık problemlerinin olduğunu fark ederken, örgüt içinde kendini yalnız hissetmeye başlamakta, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir.¹⁷²

4. Aşama: (İnsan Kaynakları veya Personel Yönetim Bölümünün Hataları): Bu aşamada İPT örgütte net olarak görünür bir hale gelmiştir. İnsan kaynakları bölümünün yanlış değerlendirme ve davranışlarından etkilenmeye başlayan mağdurun, sağlık sorunları artmaktadır. Hastalık nedeniyle işe gelemeyen, ya da geç gelen mağdur için yanlış değerlendirmeler yapılarak bireye karşı şüphe oluşturulur.¹⁷³

5. Aşama: (Mağdurun Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi): Bu aşamada mağdurun fiziksel ve ruhsal sağlığı daha da kötüleşmektedir. Ümidini kaybeden ve depresyon halinde olan mağdur, terapist ve ilaç tedavisinden destek alma yoluna gider. Ancak, bu tedaviler mağdur için geçici bir çözüm olmaktadır. Çünkü örgütte problemler hala mevcuttur ve gittikçe şiddeti artar bir boyuta gelmektedir. Personel yönetiminin problemleri çözmede geri planda durması nedeniyle mağdur, her şeyin sorumlusu olarak algılanır ve mağdur daha da kötü depresyona girer.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.33.

¹⁷¹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.34.

¹⁷² Çobanoğlu, s.52.

¹⁷³ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.34.

¹⁷⁴ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.34.

6. Aşama: (İşten Ayrılma): İPT öyküsünün son aşamasıdır. Mağdur; işten ayrılma, kovulma, istifa etme veya ettirilme, erken emekliliğe zorlanma ya da en kötüsü intihar etme şeklinde büyük travmatik olaylar sonucunda çalışma yaşamından uzaklaştırılır.¹⁷⁵



Şekil 1: Çatışma Durumunda İşyerinde Psikolojik Taciz Aşamaları

Kaynak: Şaban Çobanoğlu, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s.55.

İPT sürecinin aşamalarını belirlemeye yönelik geliştirilen modellerin ortak noktasında, şiddetin artan eğilimli bir özellikte olduğu ve sürecin sarmal bir şekilde yol aldığı görülmektedir. Diğer bir ortak noktasında ise genel olarak bu sürecin mağdurun kendisini yalnız, çaresiz hissederek, psikolojisi bozuk bir durumda işten ayrılması ile son bulduğudur. İPT sürecin şekillenmesinde çevredeki izleyicilerin ve örgütün benimsediği taraf önemli bir etkiye sahiptir. Mağdurun en az zararla bu süreçten kurtulmasında ya da bu sürecin sona ermesinde izleyicilerin ve örgütün benimsediği tutumun ne kadar önemli olduğu unutulmamalıdır.

VIII. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN ETKİLERİ

Son derece zarar verici, tehlikeli ve yıkıcı sonuçlar doğuran İPT, stresli bir çalışma ortamının oluşmasında en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir. İPT

¹⁷⁵ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.35.

amaçlanan hedef doğrultusunda hedef alınan mağdur, psikolojik saldırılar ile yıldırılmaya çalışılmaktadır. Bu sürecin başlamasıyla birlikte, bu süreçten çeşitli kesimler de doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu süreçten en çok etkilenen kişi, doğal olarak hedef alınan kişi yani mağdurdur. Ancak bu sürece çeşitli şekilde dahil olan izleyiciler ya da örgütün kendisi de şiddetlenen sürece bağlı olarak tacizden etkilenebilmektedir. Bu araştırmada İPT'nin etkileri konusu, birey, örgüt ve toplumsal hayat üzerindeki etkileri kapsamında ele alınmıştır.

A. Birey Üzerindeki Etkileri

İPT; bireyin sağlığını, ruhsal yapısını, davranışlarını ve sosyal ilişkilerini etkileyebilecek kadar çok yönlü ve korkunç sonuçlar doğurabilecek kadar acımasız bir olgudur. Finlandiya, İngiltere ve ABD'de, İPT'nin bireyin üzerinde yarattığı etkileri belirlemeye yönelik yapılan çalışmanın sonucuna göre, İPT'nin bireyde, uykusuzluk, aşırı stres, endişe, korku, aşırı saldırganlık, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar şeklinde birçok sorun ortaya çıkardığı belirtilmektedir.¹⁷⁶

İPT'nin, bireyin davranışsal özellikleri üzerinde etkili olduğu ve bu etkiye bağlı olarak mağdurun süreç sonunda davranışsal değişiklikler gösterebileceği ifade edilmektedir. Sürekli ve sistemli bir şekilde gerçekleşen İPT ile mağdur, savunmasız, yalnız ve psikolojik yardıma muhtaç hale gelebilmektedir. Ruhsal ve fiziksel olarak zarar gören mağdurun, kendine ve dünyaya karşı negatif bir tutum geliştirdiği ifade edilmektedir. İşte bu noktadan hareketle İPT ile mağdurun kendine olan güvenini kaybetmesi, yaşam sevincinin zedelenmesi ve kendi isteği ile işinden ayrılması beklenmektedir.¹⁷⁷ Kendine güveni azalan bireyin, yaşadığı aşırı korkuya ve utanç duygusuna bağlı olarak içe dönük bir kişiliğe bürünebileceği ifade edilmektedir.¹⁷⁸ Sonuç olarak içe dönük bir yapıya bürünen bireyin de, sosyal ilişkilerden kaçındığı, aile ve

¹⁷⁶ Gina Vega, Debra R. Comer, "Sticks and Stones May Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace", **Journal Business Ethics**, Vol. 58 (2005), s.106.; Eva Gemzoe Mikkelsen, Stale Einarsen, "Relationship Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy", **Scandinavian Journal of Psychology**, Vol.43 (2002), s.397.

¹⁷⁷ Robert A. Giacalone ve Mark D. Promislo, "Unethical and Unwell: Decrements in Well-Being and Unethical Activity at Work", **Journal of Business Ethics**, No.91 (2010), s.277.

¹⁷⁸ Judith MacIntosh, "Experiences of Workplace Bullying In A Rural Area", **Issues in Mental Health Nursing**, Vol.26, No.9 (2005), s.903.

arkadaş ilişkilerinin zayıfladığı hatta öfkeye dönüştüğü, bireyin yaşam içerisinde sahip olduğu sorumluluklarından kaçan bir kişi haline dönüştüğü belirtilmektedir.¹⁷⁹

İPT'nin birey üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görüşmeye ve ankete dayalı olarak yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, mağdurun psikolojik taciz süreci içerisinde önemli derecede sağlık sorunları yaşadığı ifade edilmektedir.¹⁸⁰ Danimarka'da yapılan çalışma ile İPT'ye maruz kalanların sağlık sorunlarına ilişkin şikayetlerinin, mağdur durumuna düşmeyenlere göre daha fazla olduğu ve şikayetlerin çoğunun İPT ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁸¹ Finlandiya'da yapılan çalışmaya göre de, uzun bir psikolojik taciz sürecine maruz kalanların, uykusuzluk, aşırı gerginlik ve konsantrasyon eksikliği gibi sağlık sorunları yaşadığı belirtilmektedir.¹⁸² Ayrıca bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde ciddi bir şekilde sorunlar oluşturan İPT'yi mağdurun tekrar yaşaması, ilk yaşadığı durumdan farklı olarak daha ağır sonuçlar doğurabileceğinin altı çizilmiştir.¹⁸³

İPT'nin bireyin ruhsal yapısı üzerindeki etkilerinden birisi de depresyondur. Brodsky'e göre depresyon, kişinin kendisine inancında yaşadığı güçsüzlük duygusu ile oluşmaktadır. Yine Brodsky'e göre, bu duygular genelde sistematik bir şekilde ilerleyen psikolojik taciz ile karşı karşıya kalınca yoğunlaşmaktadır. Kendini sürekli suçlayan, utanç yaşayan kişiler, kendilerini yetersiz çalışan olarak algılayabilmekte ve intihar ya da cinayet gibi daha ciddi sonuçlara neden olabilmektedir.¹⁸⁴

İPT'nin birey üzerinde yarattığı bir diğer etki ise başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması ve tatminsizliğin içsel olarak meydana getirdiği "tükenmişlik sendromu" dur. Bu durumun mağdur üzerinde fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk,

¹⁷⁹ WHO, s.20-21.

¹⁸⁰ Kaj Björkvist, Karin Österman ve Monika Hjet-Back, "Aggression Among University Employees", **Aggressive Behaviour**, Vol.20, 1994, s.181.

¹⁸¹ Eva Gemzoe Mikkelsen ve Stale Einarsen, "Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of Negative Affectivity and Generalized Self Efficacy", **Scandinavian Journal of Psychology**, Vol.43, No.5, 2002, s.402.

¹⁸² Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s.181.

¹⁸³ Helge Hoel, Cary L. Cooper ve Brian Faragher, "The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status", **European Journal of Work And Organizational Psychology**, Vol.10, No.4 (2001), s.179.

¹⁸⁴ Charlotte Rayner ve Helge Hoel, "A Summary Review of Literature Related to Workplace Bullying", **Journal of Community and Applied Social Psychology**, Vol.7 (1997), s.183.

çaresizlik ve umutsuzluk duyguları oluşturduğu ve yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar sergilediği ifade edilmektedir.¹⁸⁵

İPT'nin uzun süreli ve sistematik duygusal saldırıları sonrasında çoğu mağdurun Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşadığı belirtilmektedir. TSSB, doğal afetlere şahit olanların, trafik kazası geçirenlerin, savaşta yer alan askerlerin ya da tecavüze uğrayan mağdurların çok çeşitli olayların ardından yaşadıkları benzer bir olgudur. TSSB, ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm korkusu şeklinde kendini gösteren bir sendromdur.¹⁸⁶Bu sendromun en ağır sonucunun bireyin özgüveninin yitirmesi olduğu ifade edilmektedir. Mağdurun, çevresinden yardım bekleyip yardımı alamaması, aksine sürekli aşağılanması ve dışlanması şeklindeki durumların, onu tüketeceği söylenmektedir. Yanıt aradığı soruların cevabını bulamadığında umutsuzluğa düşeceği ve içine kapanacağı, her şeyin suçlusunu olarak kendini göreceği bu nedenle de özgüvenini ve özsaygısını yitireceği belirtilmektedir.¹⁸⁷ Ayrıca bu umutsuzluk ve mahvolmuşluk duygusu ile hayatlarına son verebilecekleri belirtilmektedir.¹⁸⁸

İPT'nin birey üzerindeki fizyolojik etkilerini belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada, psikolojik taciz ile kalp hastalığı belirtileri arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı ifade edilmektedir.¹⁸⁹Ayrıca Tınaz, mağdur üzerinde günden güne etkisini gösteren fizyolojik belirtileri; yüksek tansiyon, ellerin terlemesi, ani ateş yükselmeleri veya üşüme hissi, boğazda düğüm ya da hava açlığı hissetmesi, baş ve sırt ağrıları, bağışıklık sisteminde düşüş, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler veya kaşıntılar şeklinde sıralamaktadır.¹⁹⁰

İPT, birey üzerinde ekonomik ve sosyal açıdan da olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Olası bir dava süreci ile ortaya çıkan yasal işlemler gibi (mahkeme,

¹⁸⁵ Kadir Ardic ve Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 10, Sayı.2 (2008), s.70.

¹⁸⁶ Davenport, Schwartz ve Elliott, s.72.; Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.160.

¹⁸⁷ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.160-161.

¹⁸⁸ Davenport, Schwartz ve Elliott, s.73.

¹⁸⁹ Vilija Malinauskiene, Vytautas Obelenis ve Diana Dopagiene, "Psychological Terror at Work and Cardiovascular Diseases among Teachers", **Acta Medica Lituanica**, Vol.12, No.2 (2005), s.20-25.

¹⁹⁰Mariano Meseguer De Pedro ve Diğerleri, "Workplace Mobbing and Effects on Worker's Health", **The Spanish Journal of Psychology**, Vol.11, No.1 (2008), s.222.; Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.159.

avukat, dosya masrafları vb.) çeşitli harcamalar da mağdur tarafından karşılanabilmektedir. Ruhsal ve fiziksel sağlığını iyileştirmek amacı ile başvuru sağlık hizmetlerinin, alınan ilaçların ya da ödenmesi gereken diğer sağlık giderlerinin mağdur için ayrıca bir ekonomik sorun olabileceği düşünülmektedir. İPT'ye maruz kalan mağduru, bu sürecin bir hedefi olarak kendi isteği ya da örgütün kararı ile işten ayrılması da bireyin ekonomik kazancının elinden alındığı ve sağlık sorunları nedeniyle çalışma yaşamından uzaklaşmak istemesi şeklinde sorunları beraberinde getirdiği belirtilmektedir. Olgunun getirdiği sosyal sonuçlar incelendiğinde ise, mağduru sosyal imajının zedelendiği ve bu nedenle de iş arkadaşları veya özel arkadaşlarınca yavaş yavaş terkedildiği ifade edilmektedir. Çevresindekiler tarafından mağdur dışlanabilmekte ve 'başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey' olarak değerlendirilmektedir.¹⁹¹

B. Örgüt Üzerindeki Etkileri

İPT, mağdur üzerinde sinsice oluşturduğu her türlü etkilerin ötesinde, mağduru bulunduğu çevresi ve çalıştığı örgütü de dolaylı olarak etkisi altına alabilen geniş çaplı ve karmaşık bir olgudur. Psikolojik ya da fiziksel saldırılar ile mağdur üzerinde oluşturulmaya çalışılan baskıda, ulaşılan hedef sonrasında mağduru yarattığı olumsuz sonuçlar ile zincir etkisi yaratarak örgütün ekonomik ve sosyal yapısı üzerinde de etki yaratabilmektedir.

İPT'ye maruz kalan bireylerin gerek profesyonel kimliklerine gerekse kişiliklerine yönelik doğrudan ya da dolaylı olarak yapılan saldırılar yaşamalarının, genel performans düzeylerinde olumsuz etki yarattığı ifade edilmektedir. Mağduru arkasından yapılan dedikodular, söylentiler, haksız yere yapılan eleştiriler, tüm olumsuzluklardan kendisinin sorumlu tutulması şeklindeki davranışlar, mağdur üzerinde stres oluşturmakta ve kendi işinin gerekleri ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda zorlanabilmekte ya da görevinin yerine getirememektedir.¹⁹² Mağduru kendine olan güvenin azalması ile konsantrasyon sıkıntısı nedeniyle işine gereken önemi veremediği, gerginleşen çalışma

¹⁹¹ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.158.

¹⁹²Stale Einarsen, "Bullying and Harassment at Work: Unveiling an Organizational Taboo", **Transcending Boundaries: Integrating People, Processes And Systems**, Avustralya: Griffith Üniversitesi, 6-8 Eylül 2000, s.10-11.

ortamında zaman zaman diğer çalışanlarında bu durumdan etkilenerek performanslarının düşebileceği ileri sürülmektedir.¹⁹³

İPT mağdurunun, IPT ile hiçbir şekilde karşılaşmayan çalışanlarına göre daha düşük iş doyumuna sahip oldukları ileri sürülmektedir.¹⁹⁴ Buna göre Finlandiya’da yapılan bir çalışmanın sonucuna göre, IPT mağdurlarının daha fazla stres yaşadıkları ve daha düşük iş doyumunu ile çalıştıkları ortaya konulmuştur.¹⁹⁵

İPT mağdurunun, süreç içerisinde bir veya daha fazla kişi tarafından yaşadığı saldırılarda örgüt tarafından beklediği desteği alamaması durumunda gerek psikolojik gerekse fiziksel olarak sağlığının etkileneceği ve işe gelme isteğinin azalacağı belirtilmektedir. Ayrıca mağdurun yaşadığı çeşitli sağlık problemleri nedeniyle sık sık hastalık izinlerinin de kaçınılmaz olduğu söylenmektedir. Bu durumda mağdurun sorumluluğunda olan işlerin yapılması diğer çalışanlarca sağlanacak ve bu durum da diğer çalışanlar üzerinde ekstra iş yükü oluşturabilecektir. Güney Afrika’daki bir hastanede sağlık çalışanlarına yönelik yapılan çalışmanın sonucuna göre, IPT’ye maruz kalan çalışanların hastalık izinlerinin, IPT’ye maruz kalmayanlara oranla %50 daha fazla olduğu ve yine aynı şekilde IPT mağdurlarının işe gelmeme oranlarının, mağdur olmadan önceki zamana göre %26 oranında arttığı ileri sürülmektedir.¹⁹⁶Başka bir araştırmanın sonuçlarına göre ise, IPT mağdurlarının, mağdur olmayanlara göre hastalık izni alma olasılığının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işyerindeki işe devamsızlık sebeplerinin %2’lik kısmının IPT’den kaynaklandığı ve IPT’nin neden olduğu bu devamsızlıkların da örgüte yıllık maliyetinin 125 bin euro olduğu belirtilmiştir.¹⁹⁷

İPT’nin örgüt üzerinde yarattığı bir diğer etki ise mağdurun örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasıdır. İşe gelmekte zorlanan ve performansını yeterli bulmadığını hisseden mağdurun, yapılan çalışmalar sonucunda örgüte bağlılığının azaldığı ortaya

¹⁹³ Adams, s.179.

¹⁹⁴ Kathryn L. Hesketh ve Diğerleri, “Workplace Violence in Alberta and British Columbia Hospitals”, **Health Policy**, Vol.63 (2003), s.317.

¹⁹⁵ Maarit Vartia-Vaananen, ‘Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health’, **People and Work Research Reports**, No.56, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003, s.50.

¹⁹⁶ Susan Steinman, “Workplace Violence In The Health Sector Country Case Study: South Africa”, **Joint Programme on Workplace Violence In The Health Sector**, Geneva, 2003, s.50-52.

¹⁹⁷ Mika Kivimäki, Marko Elovainio ve Jussi Vahtera, “Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff”, **Occup Environ Med**, No.57 (2000), s.658-659.

çıkıştır. Ayrıca işten ayrılma niyetinin mağdurlarda daha fazla olduğu yapılan çalışmalarda ileri sürülmüştür.¹⁹⁸ İPT sürecinde örgüt yönetiminin nasıl bir yol izleyeceği önemli olup örgütün bu sürece seyirci kalması ya da müdaele etmesi durumlarında bireyin bağlılık algısında önemli değişime sebep olabilmektedir.

İPT'nin örgüt için yarattığı olumsuz sonuçlardan biri de çalışanların gönüllü olarak örgüt yararına sağladıkları, ekstra davranışlar olarak bilinen örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerinin azalmasıdır. Bu durum hem mağdur hem de İPT sürecine tanık olan her çalışan için geçerlidir. Örgütün bu süreçte izlediği yol ve desteklediği taraf, fedakarlığı esas alan bu gönüllü davranışların sergilenmesini engelleyebilmektedir.¹⁹⁹

İPT'nin bir diğer sonucu ise, çalışanları üretkenlik karşıtı iş davranışlarına itmesidir. Buna göre mağdurun yaşadığı hayal kırıklığı sonrası örgütüne ve yönetime düşmanca duygular geliştirerek; işe devamsızlık, performansı düşürme şeklinde davranışlar sergileyerek kızgınlığını bir şekilde belli ettiği belirtilmektedir.²⁰⁰

İPT'nin örgüt içindeki grup ruhunu ve takım çalışmasını da etkilediği ve buna bağlı olarak takım performansını düşürdüğü ileri sürülmektedir. Bu görüşü destekleyen bir çalışmaya göre, İPT olayları ile karşı karşıya kalan ya da tanık olan grupların başarısız oldukları ortaya çıkmıştır.²⁰¹

İPT, mağdur dışındaki çalışanları da etkileyen bir süreç olup, örgüt için bu açıdan da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İPT, mağdurların performansını, verimliliğini, işe bağlılığını olumsuz etkilediği gibi tanıkları da benzer biçimde rahatsız edebilmektedir. Tanıklar, işyerinde sürekli yaşanan anlaşmazlıklar, çatışmalar, mağdur

¹⁹⁸ I.R. Gellatly, "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16 (1995), s.471.; Ann Breen ve Patricia Mannix McNamara, "An Investigation Into Workplace Bullying and Organisational Culture in Healthcare Within an Irish Hospital Setting", **The Fourth International Conference On Bullying And Harassment In The Workplace Bergen**, Norveç: Bergen University, 28-29 Haziran 2004, s.35.

¹⁹⁹ Loreleigh Keashly, "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues", **Journal of Emotional Abuse**, Vol.1, No.1 (1998), s.98-99.

²⁰⁰ Suzy Fox ve Paul E. Spector, "A Model of Work Frustration-Aggression", **Journal of Organizational Behavior**, No.20 (1999), s.919.; Oluremi B. Ayoko, Victor J. Callan ve Charmine E.J. Hartel, "Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.11, No.4 (2003), s.285.

²⁰¹ Iain Coyne ve Diğerleri, "Workplace Bullying in a Group Context", **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol.32, No.3 (2004), s.314.

olma korkusu, aşırı stres ve örgütün imajının zedelendiğini düşünmesi gibi faktörlere bağlı olarak devamsızlık yapabilmekte ya da performansını düşürebilmektedir.²⁰²

İPT'nin örgütler üzerinde yarattığı sosyal etkilerin yanında ekonomik sonuçlar da yer almaktadır. Tınaz, İPT'nin örgütlerde yarattığı ekonomik maliyetleri şu şekilde sıralamıştır.²⁰³

- Profesyonel çalışanların işten ayrılmaları,
- Ani boşalan işler için yeni adayın belirlenmesine yönelik yapılan giderler,
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim faaliyetlerinin maliyeti,
- Performans ve iş kalitesinin düşmesine bağlı olarak örgütün verimliliğinin azalması,
- Çalışan ya da işten ayrılanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Erken emekliliğe yönelik ödemeler,

C. Toplumsal Hayat ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri

Çalışma yaşamında yaşanan İPT'nin, birey ve örgüt üzerinde yarattığı etkilerin yanı sıra toplumsal hayat üzerinde yüklediği ağır bedelleri de vardır. Çalışma yaşamında mutsuz bireylerin sayısının artması ile birlikte, işsizlik, yabancılaşma ve intihar gibi eğilimlerinin de giderek artması toplumsal huzuru olumsuz etkileyebilmekte ve toplumsal hayatın dengesini bozabilmektedir. Bunun yanında sağlık sorunları nedeniyle artan sağlık harcamaları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına artan talepler, işsizliğin verdiği maddi kayıp, emeklilik ve iş hayatından uzaklaşma şeklindeki birçok durum toplumsal hayatı önemli düzeyde etkileyebilmektedir.²⁰⁴

İşyerinde düşmanca davranışları esas alan İPT'nin ülke ekonomisi üzerinde büyük bir etkisinin olduğu ancak bunun maliyetinin hesaplanmasının oldukça güç olduğu ifade edilmektedir.²⁰⁵ İPT'nin neden olduğu çalışma isteğinin zayıflaması ve iş

²⁰² Helge Hoel, Kate Sparks ve Cary L. Cooper, 'The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment', **Report Commissioned by the International Labor Organization**, Geneva: ILO, 2001, s.31.

²⁰³ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.164.

²⁰⁴ Çobanoğlu, s.58.

²⁰⁵ Martino, Hoel ve Cooper, s.68.

hayatından uzaklaşma eğilimi, bireylerin malulen emekliye ayrılmalarına sebep olabilmekte ve bu da toplumsal hayatta bağımlılık oranını arttırabilmektedir. Bu durum örgütlerin verimlilik düzeyini etkilemekte, aynı zamanda dolaylı olarak ülkenin de verimliliğini düşürebilmektedir.²⁰⁶ Örneğin stresin neden olduğu sağlık sorunlarının, Birleşik Krallık'ta yıllık 6,5 milyonluk bir işgünü kaybına neden olduğu ve iş stresinin yıllık maliyetinin 7 milyon Sterlin olduğu belirtilmektedir.²⁰⁷ Ayrıca Birleşik Krallık'ta 2007 yılında yapılan 'İşyerinde Psikolojik Tacizin Maliyeti' konulu çalışmanın sonuçlarına göre, İPT nedeniyle işinden ayrılan çalışan sayısının yaklaşık 200.000 kişi olduğunu ve İPT ile düşen verimliliğin ise 100 milyon işgünü kaybına denk geldiği ortaya konulmuştur.²⁰⁸ Avustralya'da ise İPT'nin ülke ekonomisine maliyetinin, 6-36 milyar Avustralya Doları arasında olduğu tespit edilmiştir.²⁰⁹ İPT'nin neden olduğu ruhsal veya fiziksel sağlık sorunlarına bağlı tedavi masraflarının ve uzun dönemli devamsızlıkların neden olduğu iş kayıplarının 2000 yılında İngiltere'de 1,5 milyar sterlin olduğu ortaya konulmuştur.²¹⁰

İPT'nin, hastalık izinlerinin neden olduğu üretim kaybı, işgücü devri ve hastalık ödenekleri gibi hesaplanabilir maliyetlerin yanı sıra, çalışma ortamındaki düşük moral seviyesi ve düşük müşteri memnuniyeti gibi hesaplanması imkansız maliyetlere de neden olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin; ABD'de yapılan bir çalışmaya göre İPT'nin neden olduğu işgünü kaybı ve verimsizliğin ABD ekonomisine toplam 180 milyon USD'lik bir maliyet oluşturduğu belirtilmektedir.²¹¹

İPT, toplumsal hayat içinde mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı, çalışma barışının bulunmadığı bir yapıya neden olmaktadır. İPT; birey, örgüt ve ülke üzerinde oluşturduğu ek maliyetlerin yanında, mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplumu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca

²⁰⁶ Hoel, Sparks ve Cooper, s.47.

²⁰⁷ Anne-Marie Quigg, "The Resonance of le Harcelement Moral, Mobbing or Bullying in the Performing Arts Workplace", http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Quigg_Anne-Marie.pdf, (15 Mart 2015).

²⁰⁸ Sabir I. Giga, Helge Hoel ve Duncan Lewis, "The Costs of Workplace Bullying", **Research Commissioned by the Dignity at Work Partnership: A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform**, 2008, s.3.

²⁰⁹ Paul. Mc Carthy ve Diğerleri, "Ethical Investment and Workplace Bullying Consonances and Dissonances", **International Journal of Management and Decision Making**, Vol.4, No.1 (2003), s. 14.

²¹⁰ Hoel, Sparks ve Cooper, s.47.

²¹¹ Liz Urbanski Farrell, "Workplace Bullying High Cost: \$180M in Lost Time and Productivity", <http://orlando.bizjournals.com/orlando/stories/2002/03/18/focus1.html>, (20 Mart 2015).

İPT, bireyin davranışları üzerinde yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle mağdurun yakın çevresi ve sosyal ilişkilerini etkileyebilmekte ve bu da toplumsal ilişkileri bozabilmektedir. İPT'nin, mağdurun sergilediği inişli çıkışlı tahammül edilmez davranışlara bağlı olarak aile bireyleri arasında ilişkilerin bozulmasına, boşanmalara neden olması ve ailerin parçalanmasına yol açabileceği belirtilmektedir.²¹²

IX. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

İPT, hedef seçilen belli bir kişiye ahlak dışı olumsuz davranışların sergilenmesi ile başlayan ve genellikle mağdurun tükenmesi ya da işten ayrılması ile son bulan, dolaylı olarak örgütü ve diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilen bir olgudur. Çok eski bir olgu olmasına rağmen son 30 yıldır araştırmalara konu olan İPT, Türkiye'de de artan psikolojik taciz vakalarının ortaya çıkardığı ağır hasarlar nedeniyle çoğu araştırmacının ilgi konusu haline gelmiştir.²¹³

Bu çerçevede sürecin önlenmesi, farkındalığının sağlanması ve sürece müdahale edilmesi noktasında bireylere ve örgütlere büyük sorumluluklar düşmekte, devletin de bu konuya yönelik yasal düzenlemelere ağırlık vermesi gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.²¹⁴ İPT ile mücadele yöntemleri; bireysel, örgütsel mücadele ve ulusal düzenlemeler başlıkları altında aşağıda ele alınmaktadır:

A. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Çalışanların psikolojik şiddet davranışlarına karşı verdikleri tepkiler ve mücadele stratejileri, her bireye göre değişebilmektedir. Yaş ve cinsiyet gibi kişisel faktörler, özsaygı gibi kişilik faktörleri, bireyin sosyal koşulları, örgütsel konumları gibi birçok faktör, mağdurun baş etme ve savunma gücünün düzeyinin belirleyicileri olarak kabul edilmekte ve bu süreçteki aktif-pasif tepkilerini şekillendirebilmektedir.²¹⁵

²¹² Pınar Tınaz, "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Cilt.3, Sayı.10 (2006), s.20-21.

²¹³ Işıl Karatuna, "İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri", Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Meslek Yüksekokulu, <http://acikerisim.kirklareli.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/415/%C4%B0%C5%9EYER%C4%B0NDE%20PS%C4%B0KOLOJ%C4%B0K%20TAC%C4%B0ZLE%20M%C3%9CCADELE%20Y%C3%96NTEMLER%C4%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (20 Mart 2015).

²¹⁴ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.189.

²¹⁵ Einarsen, *The Nature and Causes Of Bullying At Work*, s.16-17.

İPT'ye maruz kalan bireylerin, sürece karşı mücadelelerinde üç farklı yöntem geliştirdikleri öne sürülmüştür. Bu tepkilerden biri olan İPT'yi "kabullenmenin;" psikolojik şiddetin tekrarlanma sıklığı ya da şiddetine göre değişebildiği ve strese yol açma olasılığını düşük olduğu durumlarda daha sıklıkla görülebileceği belirtilmektedir. Tepkilerden ikincisi ise "geri çekilmedir." Bu yolun, psikolojik taciz uygulayanlar ile mağdurun gücü arasındaki farkın çok fazla olması durumunda mecbur kaldığı için seçilen bir yol olduğu öne sürülmektedir. Son olarak İPT'ye verilen üçüncü tepki ise "bu olguya karşı verilen savaştır." Mağdurun köşeye çekilerek yalnızlığı seçmesi yerine çevresinden sosyal destek alarak mücadele yolunda savaş vermesi ile başarıya kavuşabileceği ifade edilmekte ve bu stratejinin istikrarlı bir kişiliği gerektirdiği öne sürülmektedir.²¹⁶

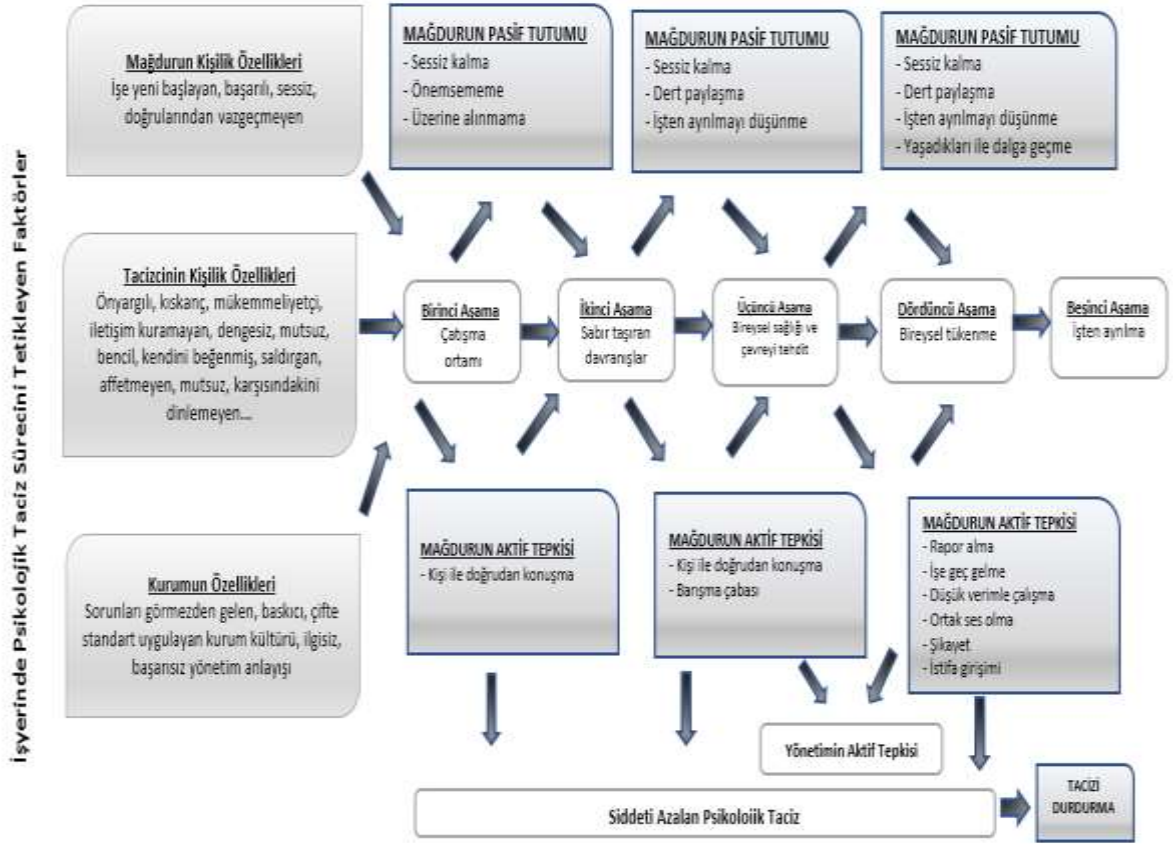
İPT'ye maruz kalan bireyin verdiği aktif tepkiler arasında genellikle, tacizciye karşı durmak, çalışma arkadaşlarından, yöneticiden, üst yönetimden, sendika temsilcilerinden, işyerindeki sağlık personelinden yardım istemek ve yasal yola başvurmak şeklinde tepkiler yer almaktadır.²¹⁷ Mağdurun verdiği pasif tepki ise, herhangi bir şey yapmama gibi tutumlar ile açıklanmakta ve mağdurun tacize karşı tepkisiz kalması olarak değerlendirilmektedir. Bu tutumu sergileyen mağdur içinde bulunduğu süreci anlayamamakta ya da kısa sürede sona ereceğini düşünerek bir tepki göstermeksizin sessizce bekleyebilmektedir.²¹⁸

Şekil 2'de görüldüğü gibi mağdurun aktif ya da pasif tutumunun sürecin üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.

²¹⁶ Hasan Tutar, "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.2, Sayı.2 (2004), s.125-126.

²¹⁷ Gwénaélle Poilpot Rocaboy, "Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harrassment Process", **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.14, No.12 (2006), s.8.

²¹⁸ Rocaboy, s.8-9.



Şekil 2: Çatışma Durumunda İşyerinde Psikolojik Taciz Aşamaları

Kaynak: Işıl Birik, "İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.221.

İrlanda'da yapılan bir araştırmaya göre, İPT sürecine maruz kalan kişilerin %64'ünün problemlerini aileleri veya yakınları ile paylaştığı, %56'sının yöneticisi, %17'sinin sendika temsilcisi ile konuştuğu, %21,'inin şikayette bulunduğu, %14,'ünün tıbbi yardım aldığı, %7,4'ünün ise hukuksal danışmanlık şirketlerine başvurduğu ifade edilmiştir.²¹⁹ Yapılan bir diğer çalışmanın sonucuna göre ise, İPT'ye maruz kalanların iftira, uygunsuz şakalar ve kaba davranışlar gibi olumsuz tavırları genellikle şaka olarak algılayarak üstesinden gelmeye çalıştıkları, bu durumu hafife aldıkları ifade edilmiştir.²²⁰

²¹⁹ Philip J. O'Connell, Emma Calvert ve Dorothy Watson, "Bullying in the Workplace: Survey Reports", **Report to The Department of Enterprise Trade and Employment**, Ireland: The Economic and Social Research Institute, 2007, s.51-52.

²²⁰ Annie Hogh ve Andrea Dofradottir, "Coping With bullying in the Workplace", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.10, No.4 (2001), s.490.

Türkiye’de İPT vakalarını araştırmak amacıyla İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanlık Şirketi’nin (Human Resources Management) yenibiriş.com üzerinden 100 kişinin katılımı ile yaptığı araştırmanın sonucuna göre, İPT mağdurlarının %27’sinin istifa ettiği, %25’inin bilmezden gelip işe devam ettiği, %18’inin işten çıkarıldığı, %17’sinin ise bu durumu üst yönetim ya da İnsan Kaynakları yetkilisine ilettiği ortaya çıkmıştır.²²¹

İPT’ye verilen bireysel tepkiler, tacizin şiddetine, sürecine, mağdurun kişilik özelliklerine, örgütsel pozisyonuna ve diğer çevresel faktörlere göre değişebilmektedir.²²² Örneğin, mağdurun kendisiyle eş değer pozisyonda çalışan bir kişi tarafından uğradığı psikolojik tacize verdiği tepki ile üst pozisyonlarda çalışan bir kişi tarafından yaşadığı tacize karşı verdiği tepki farklı olabilmektedir. Yine bu farklılık cinsiyet içinde ileri sürülmektedir. Buna göre erkek mağdurların, kadınlara göre daha aktif tepkiler verdiği; kadınların ise daha sık olarak tacizi görmezden geldikleri veya yardım talep ettikleri belirlenmiştir.²²³

Alan yazında İPT’ye maruz kalan kişilerin bu sürece karşı bireysel mücadelesinde aşağıda belirtilen önlemlerin alınmasının, sürecin durmasında veya bireyin daha az etkilenmesinde etkili olacağı ileri sürülmüştür:²²⁴

- Her şeyden önce ilk olarak olumsuz davranışlardan kurtulmak için işten ayrılmak mı, yoksa sürecin durdurulması için mücadele vermek mi daha iyi? şeklinde bu iki durum arasında bir seçim yapıp ona göre hareket edilmelidir.
- Uzmanlar, İPT mağdurlarına psikolojik destek almalarını, sosyal hayattan uzak kalmamalarını, hayatın sadece saip oldukları işten ibaret olmadığını kendilerine hatırlamalarını önermektedir.

²²¹ TBMM, s.17.

²²² Işıl Karatuna, “İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri”, Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Meslek Yüksekokulu, <http://acikerisim.kirklareli.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/415/%C4%B0%C5%9EYER%C4%B0NDE%20PS%C4%B0KOLOJ%C4%B0K%20TAC%C4%B0ZLE%20M%C3%9CCADELE%20Y%C3%96NTEMLER%C4%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (20 Mart 2015).

²²³ Ragnar Olafsson ve Hanna Johannsdottir, “Coping With Bullying in the Workplace: The Effect Of Gender, Age and Type of Bullying”, **British Journal of Guidance and Councelling**, Vol.32, No.3 (2004), s. 319-333.

²²⁴ Dilşat Özer, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing Raporu)**, İstanbul: Bilge Kadın Araştırma Merkezi, 2009, s.19-20.; Tınaz, Bayram ve Ergin, s.71-72.

- Hastalık izinleri ya da işe gelmeme şeklinde yapılan devamsızlıklar ile İPT uygulayıcısına zafer duygusunu kolayca yaşamasına imkan vermeyip, güçlü bir şekilde örgüt içinde varlığını hissettirmeniz ve sürecin kısa sürmesinde etkili bir yöntem olabilmektedir.

- İPT'nin psikolojik bir terör olduğu düşünülürse, saldırıya karşılık öncelikle psikolojik savunma yöntemleri geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Mağdur, işini iyi yaptığına inanarak karşılaştığı saldırılara karşı kendine güvenini yitirmeden dik durmalı ve cesaretini toplamalıdır.

- Mağdur çevresinden sosyal destek alarak, psikolojik tacizi uygulayan kişi ile karşılıklı bir görüşme sağlayarak, rahatsız olduğu durumları anlatabilir ya da varsa yanlış anlaşılmanın düzeltilmesi için orta noktayı bulmaya çalışabilir.

- Mağdur, yaşadıklarını belgeleyebilmek için yaşadığı her anı yazılı veya görüntülü kayıtları ayrıntılı bir şekilde elde toplayabilir. Bunları örgüt yönetimine rapor edebilir.

- Kendisine yapılan psikolojik tacizi örgüt içinde paylaşması ile varsa aynı durumu yaşayan iş arkadaşlarıyla İPT'ye karşı ortak hareket etmelerine imkan sağlayacaktır.

- Tüm mücadele yollarına rağmen örgüt içinde psikolojik taciz hala devam ediyorsa artık hukuka başvurabilir. Zaten bu süreçte edindiği kanıtlar ve şahitler hukuki süreçte de kendisi için gerekli olacaktır.

- Mağdur, yaşadığı haksızlıklar için kendisine destek olabilecek Sivil Toplum Kurumlarına başvurabilir ve mücadele ettiği dönemi psikolojik yıkım yaşamadan, sosyalikten uzaklaşmadan atlatabilir.

B. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Mağdurun İPT sürecinden etkilenme derecesinde ve bu sürecin gidebileceği aşamasında, mağdurun mücadelesi kadar örgütün bu süreçte sergilediği tutumun da ayrı bir önemi vardır. Bu noktada sürecin belli bir aşamada sona ermesi ya da örgüt içinde bu olgunun yaşanmaması için birey tarafından yürütülen mücadele yöntemlerinin yanında, örgütün de bu olgu karşısında güçlü önleyici tedbirleri benimsemesi gerekmektedir.

İPT, örgütler üzerinde yarattığı olumsuz sosyal, psikolojik ve ekonomik etkileri ile gün geçtikçe artan hale gelmiştir. Tüm bu etkiler belli bir noktadan sonra örgütün gücünü zayıflatmakta ve çözülmesi çok zor örgütsel sorunlara sebep olmaktadır. Özellikle örgütsel yapı içinde başarılı olan İPT, giderek artan ve tüm çalışanları tehdit eden problem olarak ortaya çıkmaktadır.²²⁵

Örgütlerin, çalışanlarını yeterince tanımaları, örgüt içerisinde belli basamaklarda oluşan hassas dengeleri takip etmeleri ve olası psikolojik taciz davranışlarına karşı yeterli tedbir ve gerekli işlemleri yapmaları gerektiği, bir yükümlülük olarak ileri sürülmüştür.²²⁶ İPT sürecine izin veren örgüt anlayışının, bu anlayışa bağlı olarak faaliyetlerini yürüten insan kaynakları yönetiminin ve üst yönetimin tutumlarının, psikolojik taciz sürecinin aşamasını ilerletebileceği ve derecesini arttırabileceği belirtilmiştir. Buna göre Avustralya’da yapılan bir araştırma ile psikolojik tacize göz yuman ve hedef alınan mağduru suçlu gören örgüt anlayışının, İPT sürecini desteklediği ve tacizci ile mağdur arasındaki güç eşitsizliğini daha da pekiştirdiği ortaya konulmuştur.²²⁷

İnsan kaynakları yönetiminin benimsediği tutumun da İPT sürecinin derecesi ve sonuçları üzerinde büyük etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Bu noktada insan kaynakları biriminin İPT’yi destekleyen bir anlayıştan kaçınması gerektiği belirtilmiştir. Konu ile ilgili olarak ABD’de yapılan bir çalışmanın sonucuna göre, İPT’yi durdurmak ve mücadele etmek üzere fonksiyonu yetersiz olan insan kaynakları birimine başvuran çalışanların durumunun daha da kötüleştiği ortaya konulmuştur.²²⁸ Bu durumun tersine insan kaynakları yönetimi fonksiyonları gelişmiş örgütlerin, İPT’ye yönelik farkındalığının daha yüksek olduğu ve gerekli önlemlerin alınması noktasında daha hassas ve belirgin davrandıkları Finlandiya’da yapılan bir çalışma ile ortaya konulmuştur.²²⁹

²²⁵ Nuray Yapıcı Akar, Nilgün Anafarta ve Fulya Sarvan, “Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study”, *Ege Akademik Bakış*, Vol.11, No.1 (2011), s.181.

²²⁶ Çobanoğlu, s.78.

²²⁷ Linda Shallcross, Micheal Sheehan ve Sheryl Ramsay, “Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector”, *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 13, No.2 (2008), s 62-63.

²²⁸ Loreleigh Keashly ve Joel H. Neuman, ‘Workplace Behavior (Bullying) Project Survey: Briefing and Data Overview’ *Minnesota State University Final Report*, Minnesota, 2008, s.3-4.

²²⁹ Denise Salin, “The Prevention of Workplace Bullying as a Question of Human Resource Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors”, *Scandinavian Journal of Organization*, Vol.24, No.3 (2008), s.221-231.

Örgüt içinde İPT'nin farkındalığını arttıran ve bu yolda mücadele yöntemlerini geliştirip, bunları tüm üyelerine benimseten, çatışmalara başında müdahale eden, örgütsel iletişimin sınırlarını belirgin şekilde çizen ve iletişimin kurallarını açıkça ortaya koyan ve hiçbir şekilde İPT'ye imkan tanımayan örgütlerin, psikolojik taciz sürecini sonlandırmada etkili olduğu kabul edilmektedir.²³⁰

İPT'ye karşı farkındalığı yüksek olan örgütlerin, işyerindeki psikolojik saldırılara karşı çok sayıda araç ve yöntem kullandığı görülmektedir. Bu yöntemler arasında; psikolojik taciz önlemeye yönelik geliştirilen politikalar, İPT'yi önlemeye yönelik oluşturulan grup çalışmaları, örgüt üyelerinin psikolojik tacize karşı eğitilmesi, sağlıklı ve etkili iletişim kanallarının oluşturulması ve başlayan psikolojik taciz sürecine müdahale etmeye yönelik geliştirilen faaliyetler, stres yönetimine dayalı geliştirilen politikalar yer almaktadır.²³¹

İPT ile örgütsel mücadelede, psikolojik taciz süreci başlamadan önce bu olgunun engellenmesinin etkili bir yöntem olabileceği belirtilmektedir. Bilgilendirme ve eğitim kampanyalarının etkinliğinin artması, çalışanlar arasında ekip ruhunun geliştirilmesi ve örgüt psikolojisinin iyileşmesi bu sürecin engellenmesinde büyük rol oynadığı belirtilmektedir. Bu noktada psikolojik taciz ile mücadelede; arabuluculuğun büyük öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır.²³² Çatışma yaşayan tarafları bir araya getirip, gerginliği azaltarak ve müzakere yaparak örgütlerin, tarafların birbirlerini anlamalarını sağlamalarına yardımcı olmakta ve birlikte sağlıklı ve saygılı bir çalışma ortamı yaratarak, İPT'nin yaşanmasını bir şekilde önleyebilmektedir.²³³

Aynı şekilde örgüt içinde, herhangi bir psikolojik saldırı karşısında nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine yönelik eğitimlerin düzenlenmesi örgütsel mücadelede önemli adımlardan biri olarak sayılmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin İPT türü davranışları

²³⁰ Denise Salin, "Organizational Measures Taken Against Workplace Bullying: The Case of Finnish Municipalities", **Working Paper 521**, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2006, s.6.

²³¹ James N. Madero, Jeff Schanowitz, "An Overview of Workplace and School Violence Prevention", **Journal of Emotional Abuse**, Vol.4, No.3 (2004), s.18.

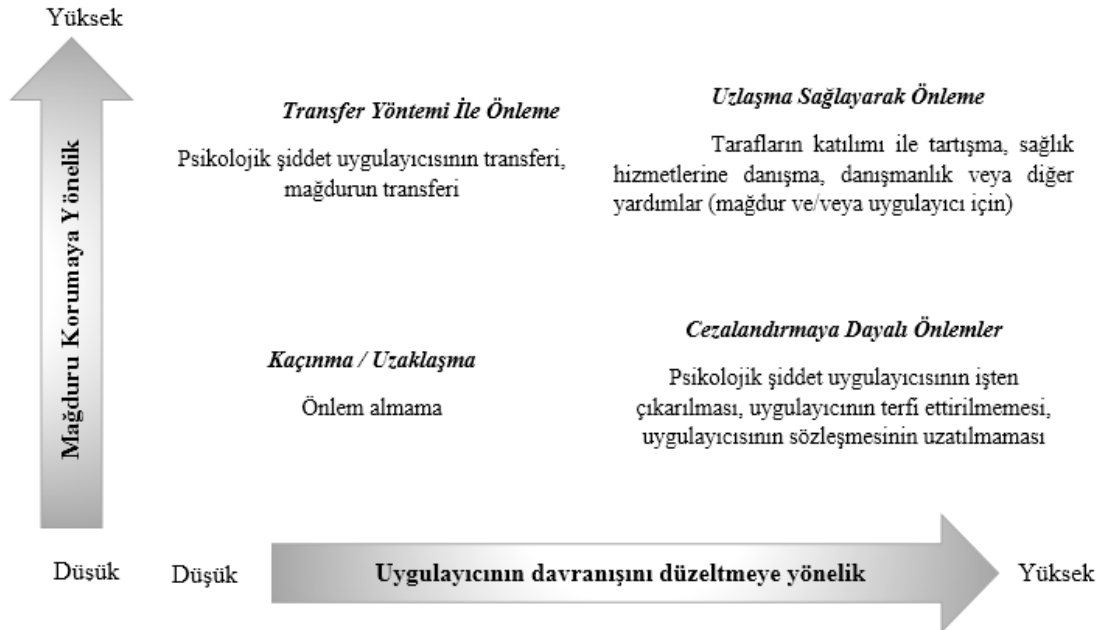
²³² Jordi Escartin, Alvora Rodrigez- Carballeira, Dieter Zapf, Clara Porrua, Javier Martin Pena, "Perceived Severity of Various Bullying Behaviours at Work and the Relevance of Exposure to Bullying", **Work & Stress**, Vol.23, No.3 (2009), s.201.

²³³ M. Grazia Cassitto ve Diğerleri, "Raising Awareness of Psychological Harassment at Work", **Protecting Workers Health Series**, No.4 (2003), s.24.

azaltarak, kişilerin sosyalleşme becerilerinin gelişmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir.²³⁴

İPT'nin önlenmesi adına, yöneticiler, örgüt içinde uyulması gereken kuralları açık ve net olarak belirlenmesini ve bu kuralların yasal yaptırımlarının açıkça belirtilmesinin, tüm çalışanların belli bir disiplin çerçevesinde çalışmalarına imkan sağlamakta ve böylelikle psikolojik saldırıların yaşanmasını büyük ölçüde engelleyebildiği ileri sürülmektedir.²³⁵

İPT ile mücadelede örgütlerin tutumlarının ve geliştirdiği stratejilerinin örgütten örgüte farklılık gösterdiği ve mücadele noktasında farklı yaklaşımların tek başına ya da beraber esas alındığı ifade edilmiştir. Buna göre bir çalışmada İPT ile örgütsel mücadelenin örgütlerde nasıl olabileceği Şekil 3'te yer almaktadır.²³⁶



Şekil 3: Örgütlerin İşyerinde Psikolojik Taciz ile Mücadele Yöntemleri

Kaynak: Denise Salin, "Organisational Responses to Workplace Harassment: An Exploratory Study", **Personnel Review**, Vol.38, No.1 (2009), s.30.

²³⁴ Susan Gardner ve Pamela R. Johnson, "The Leaner, Meaner Workplace: Strategies For Handling Bullies at Work", **Employment Relations Today**, Summer, 2001, s.30-31.

²³⁵ Frank Solano ve Brian H. Kleiner, "Understanding and Preventing Workplace Retaliation", **Understanding and Preventing Workplace Retaliation**, Vol.28, No.11/12 (2006), s.210.

²³⁶ Denise Salin, "Organisational Responses to Workplace Harassment: An Exploratory Study", **Personnel Review**, Vol.38, No.1 (2009), s.30.

Günümüzde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde bir sorun haline gelen psikolojik taciz konusunda da çalışmalar yürüten Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın (ÇSGB) 2014 yılında yayınladığı “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”nde örgütlerin psikolojik taciz konusunda önlemler alması gereken hususları şu şekilde sıralamıştır.²³⁷

- Örgütler, psikolojik tacizi önleyici politikalar geliştirmelidir.
- Örgütlerde, psikolojik taciz konusunda tehlikeleri anlatan broşürler dağıtılmalı, buna yönelik eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Örgütler, psikolojik taciz olaylarının incelenmesi için yöntemler geliştirmeli, mücadele edilmesi noktasında faaliyetler geliştirmelidir.
- Örgütlerde psikolojik taciz şikâyetleri dikkate alınmalı ve adil çözüm yolları geliştirilmelidir.
- Örgütlerde psikolojik tacizi önlemek için alınacak tedbirlerde, bu yöndeki iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında “gizliliğin korunmasına” özel hassasiyet gösterilmelidir.
- Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi veya işyeri İPT ile ilgili hükümler konulmalıdır.

C. Toplumsal Mücadele Yöntemleri

Birey, örgüt ve doğal olarak toplum üzerinde oldukça büyük yıkıcı etkiler oluşturun İPT olgusunun önlenmesi ya da İPT sürecinin en az zararla durdurulmasında bireysel ve örgütsel düzeyde verilen mücadele teknikleri taraflar açısından etkili olsa da çalışma yaşamından bu olguyu tamamen ortadan kaldırmak hiç de kolay değildir. Bireysel mücadeleye toplumsal olarak da destek sağlanması ile bu olguya yönelik mücadele daha güçlü olabilecektir. Toplumsal olarak yürütülecek mücadele yöntemleri; sendikal tepkiler ve sivil toplum kuruluşları desteği, yurtdışı ulusal ve uluslararası düzenlemeler ile ülkemizdeki düzenlemeler şeklinde dört başlık altında aşağıda ele alınmaktadır:

²³⁷ ÇSGB, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*, 2. Baskı, Ankara: Özel Matbaası, 2014, s.22.

1. Sendikalar ve Sivil Toplum Kuruluşları

Çalışma yaşamında, çalışanların hak ve çıkarlarını korumaya ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik faaliyet ve girişimlerde bulunan mesleki örgütler olan sendikaların İPT olgusuna yönelik mücadele edilmesinde geliştirecekleri politikaların etkili olabileceği ileri sürülmektedir.²³⁸ Sendikaların, İPT davranışlarını araştırmaları, daha iyi ve sağlıklı çalışma ortamı oluşturmalarına yönelik girişimlerde bulunulması ve en önemlisi toplu pazarlık görüşmelerinde toplu iş sözleşmesinde İPT'yi önlemeye yönelik maddelerin yer almasını sağlamaları önerilmektedir.²³⁹

Özellikle sendikal faaliyetlerin yoğun ve İPT olgusuna yönelik farkındalığı yüksek olduğu ülkelerde mevcut birçok sendikanın bu olguyu önlemeye ve bu olgu ile mücadele etme noktasında iş birliği yaklaşımı ile birçok faaliyet yürüttükleri belirtilmiştir. Buna göre, İngiltere'de 58 sendikanın üye olduğu bir konfederasyonun, İPT'yi önlemeye yönelik bildirimler hazırladığı ve konu olgu ile ilgili kitapçıklar bastırıldığı görülmektedir.²⁴⁰ Almanya'da ise İPT olgusunun yasal platformda farkındalığının artırılmasında sendikal çalışmaların etkili olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda da toplu iş sözleşmelerine, İPT'nin toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir.²⁴¹ Danimarka'da ise bir işçi konfederasyonu ve işveren konfederasyonu arasında imzalanan toplu iş sözleşmesi ile psikolojik taciz karşıtı bir çalışma ortamı sağlanması koşulu ortaya konulmuştur.²⁴² Lüksemburg Çalışma Bakanlığı ise psikolojik tacizle mücadele etmenin en mükemmel yolunun, toplu iş sözleşmesi olduğunu kabul etmektedir. Bakanlık, sorunların çözümünde sosyal tarafların sorumluluklarının farkında olmalarının ve sorunla doğrudan ilgilenmelerinin altını çizmiş ve karşılıklı anlaşmayla imzalanacak toplu iş sözleşmesinin en iyi mücadele yöntemi olduğunu vurgulamıştır. İngiltere'de İPT'nin önemli bir sorun olduğu hem işverenler hem de sendikalar kabul edilmektedir. İngiltere

²³⁸Vincent J. Roscigno, Steven H. Lopez ve Randy Hodson, "Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context", **Social Forces**, Vol.87, No.3 (2009), s.1567.

²³⁹ Patricia Meglich-Sespico, Robert H. Faley ve Deborah Erdos Knapp, "Relief and Redress for Targets of Workplace Bullying", **Employ Respons Rights Journal**, Vol.19, No.1 (2007), s.35.

²⁴⁰ TUC, *Bullied at Work, Don't Suffer in Silence*, 2005, http://www.tuc.org.uk/tuc/rights_bullyatwork.cfm, (01 Nisan 2015).

²⁴¹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.17.

²⁴² Carsten Jrgensen, 'New Agreement Signed on Psychological Working Environment' European Industrial Relations Observatory On-line. (14 Temmuz 2005). <http://eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/2004-annual-review-for-denmark> (01 Nisan 2015).

Sendikalar Kongresi işverenleri, eğitime ve şikâyetlerle ilgilenme yöntemleriyle İPT ile ilgili politikalar geliştirmeye zorlamaktadır. Ayrıca İngiltere'deki bazı sendikalar ise, işyerinde psikolojik tacizi yasa dışı sayan ve yasaklayan düzenlemeler yapılması konusunda çağrıda bulunmaktadır.²⁴³

Toplumsal gelişmeye katkı sağlamak amacıyla, gönüllülük esasına bağlı olarak toplum yararına faaliyetlerde bulunana sivil toplum kuruluşlarının veya derneklerin İPT ile mücadelede etkili olabilecekleri önerilmiştir. İngiliz gazeteci Andrea Adams, İngiltere'de İPT olgusuna dikkat çeken öncüllerden biri olarak görülmektedir. Adams, İngiliz kamuoyunda, bu konuda belirli bir bilincin yerleşmesi hususunda yoğun çalışmalar yapmış ve aynı zamanda spesifik bir yasa çıkarılması için birçok bürokratla da çalışmalar yürütmüştür. İPT mağdurlarına yardımcı olabilmek ve onların sesini en etkili biçimde duyurabilmek için ilk adım, 1997 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams adında kurulan dernekle (Andrea Adams Trust) atılmıştır. Bu kuruluş araştırma, yayın, eğitim, danışmanlık ve destek faaliyetlerinin yanı sıra İPT ile ilgili etkin yasaların çıkarılması için çeşitli kampanyalar düzenlemektedir.²⁴⁴

İtalya'da Harald Ege, psikolojik taciz ve psikososyal stresle mücadele yolunda 1996 yılında PRİMA adında ilk derneği kurmuştur. İtalya'nın bu ilk gönüllü yardım kuruluşu, bir taraftan önleyici faaliyetlerini sürdürürken, diğer taraftan da istihdam ettiği özel eğitimler almış hukuk ve tıp alanındaki uzmanlarıyla İPT mağdurlarına danışmanlık ve destek hizmeti sunmaktadır. Ayrıca İPT olgusuna yönelik çeşitli yayınlar yapmakta ve çok sayıda toplantılar düzenlemektedirler.²⁴⁵

İrlanda'da ise, üniversiteler ile iş birliği çerçevesinde İPT olgusu ile mücadele yöntemi geliştirilmeye çalışılmıştır. İrlanda'da bir üniversiteye bağlı olarak çalışan "Anti Bullying Centre" adında küçük bir merkez kurulmuştur. Bu merkezde psikolojik taciz

²⁴³ Nuray Gökçek Karaca, "AB Ülkelerinde İşyerinde Psikolojik Tacizin Boyutları, Psikolojik Tacizle Mücadele ve Bu Mücadelede Sendikaların Rolü", **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt.23, Sayı.5 (Eylül 2009), s.34-42.

²⁴⁴ Adams, s.87.

²⁴⁵ Harald Ege, "PRİMA – Associazione Italiana Contro Mobbing E Stress Psicosociale (First Italian Mobbing Organisation)", http://www.mobbing-prima.it/chi_siamo-associazione_en.html (01 Nisan 2015).

konusunda araştırmalar yapılmakta ve psikolojik tacizi önlemeye yönelik stratejiler geliştirilmektedir.²⁴⁶

Türkiye’de ise ulusal düzeyde sendikalar aracılığı ile İPT ile mücadele yolunda bu tür uygulamalara rastlamak oldukça zordur. İPT olgusu çok eski bir konu olmasına ve çalışma yaşamında izler bırakmasına rağmen, ülkemizde diğeryabancı ülkelere göre daha pasif bir tutum sergilediğı gözlemlenmektedir. Yine aynı şekilde İPT mağdurlarının da mücadele noktasında sendikalardan yardım taleplerinin çok fazla olmadığı görülmektedir. Buna göre Türkiye’de çalışanların İPT’ye yönelik tepkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, hiçbir İPT mağdurunun süreci durdurmak için sendikaya başvurmadığı ortaya konulmuştur.²⁴⁷ 19 Mart 2011 tarihinde yayınlanan 2011/2 Nolu ve “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” başlıklı Başbakanlık Genelgesi’nde, İPT’nin önlenmesi için işverenlerin gerekli tedbirleri almaları, toplu iş sözleşmelerine hüküm konulması ve sosyal tarafların, konuyla ilgili farkındalık yaratmak amacıyla faaliyetlerde bulunmaları gerektiğı ifade edilmiştir. Genelge’ye istinaden Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Mart 2012’de “Psikolojik Taciz ile Mücadelede İşletme Rehberi”ni yayınlamış ve daha sonrasında ilk baskıyı güncelleyerek örgütlerin konu hakkında temel bilgileri edinmeleri ve alacakları tedbirlerde yol gösterici olması amacıyla ikinci baskısını yayınlamıştır. Ayrıca Anadolu Ajansı ve Türkiye Gazeteler Sendikası arasında imzalanan toplu iş sözleşmesinde İPT ile mücadele kapsamında, ilk kez işyerinde kötü muamele ve psikolojik baskılara kaşı hükümler konulmuştur.²⁴⁸

2. İşyerinde Psikolojik Tacize Yönelik Ulusal Mücadele Yöntemleri

Her gün ismi daha fazla duyulan İPT’nin uluslararası alanda düzenlemeleri yaklaşık 20 yıl öncesine dayanırken ülkemizde ise, artan davalardan dolayı İPT kapsamında ulusal düzenlemelere daha yeni adım atılmıştır. Gerçekleşen psikolojik tacizin mağdura yönelik ekonomik, sosyal ve sağlık açısından sonuçlarının yanında gerek örgütlere ilişkin gerekse ülke ve toplum ekonomisine ilişkin olumsuz sonuçlarının

²⁴⁶ Michael Sheehan, Michelle Barker, “Applying Strategies for Dealing with Workplace Bullying”, **International Journal of Manpower**, Vol.20, No.1/2 (1999), s.51-52.

²⁴⁷ Selver Yıldız, Selin Tüzüntürk ve Gabriele Giorgi, “Workplace Bullying in Turkey: Prevalence Among Private Sector Employees”, **Rivista di Psicologia del Lavoro e dell’ Organizzazione**, Vol.14, No.2 (2008), s.165.

²⁴⁸ **AKŞAM**, “AA’da toplu iş sözleşmesi imzalandı”, 12 Mayıs 2011, <http://www.aksam.com.tr/ekonomi/aada-toplu-is-sozlesmesi-imzalandi--39951h/haber-39951>, (27 Ocak 2015).

bulunması, ülkeleri bu konuda önleyici düzenlemeler yapmaya itmektedir. Bazı ülkeler, İPT'ye karşı özel yasalar oluştururken, bazıları mevcut yasalarına psikolojik taciz kavramını ekleme yolunu seçmiş, bazı ülkeler ise herhangi bir düzenlemeye adım atmamış ancak konu ile ilgili tasarılar hazırlamışlardır.²⁴⁹

İsveç, konu ile ilgili olarak ilk yasayı çıkararak, İPT ile mücadele etmekte öncü ülke olmuştur. İsveç Ulusal İş Sağlığı ve Güvenlik Kurulu tarafından 1993 yılında çıkarılan İşyerinde Mağduriyet Kararnamesi'nde, İPT türü davranışların yasalara aykırı olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca bu Kararname, işverene bu tür davranışların gerek işveren gerekse çalışanlar tarafından meydana gelmesi konusunda yükümlülükler getirmiştir.²⁵⁰ Fransa'da ise 17 Ocak 2002 yılında yürürlüğe giren "Sosyal Modernleşme Yasası" ile İş Koduna, taciz kenar başlığı altında psikolojik tacize karşı kapsamlı bir güvence oluşturulmaya çalışılmıştır. İş Kodunda psikolojik taciz, durumunu yönetici ile görüşen herhangi bir kişiyi aşağılama, küçümseme davranışı; çalışma koşullarını kötüleştirme ya da rezalet yaratarak işçilerin saygınlığına olumsuz etki etme şeklinde tanımlanmaktadır. Bu şekilde tacize uğrayan kişiler, özellikle iş sözleşmelerinin sona erdirilmesi ve tazminat ödeme zorunluluğu kapsamında korunmaktadırlar.²⁵¹ Belçika ise konuya ilişkin en kapsamlı özel düzenlemeyi yapan ülkedir. İşte şiddet, psikolojik taciz ve cinsel taciz konuları, 17 Haziran 2002 tarihli yasa değişikliği ile "Belçika İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yasası"nın 4. ve 32 maddesinin alt bölümlerinde düzenlenmiştir. Yine aynı şekilde 06 Haziran 2007 tarihinde yürürlüğe giren "İşte Şiddet, Psikolojik ve Cinsel Tacizin Neden Olduğu Psiko-Sosyal İş Baskısının Önlenmesine İlişkin Kraliyet Kararnamesi" ile işin neden olduğu psiko-sosyal baskı kavramı altında şiddet, cinsel taciz ve psikolojik taciz kavramları kapsamlı bir şekilde düzenlenmiştir.²⁵² Finlandiya'da, 2002 yılında çıkartılan "Mesleki Güvenlik ve Sağlık Yasası" ile çalışanların, psikolojik, cinsel taciz, fiziksel şiddet gibi tehdit edici her türlü tacize karşı korunması istenmiş ve bu yasaya göre de işverenler işyerinde tacizi önlemekle yükümlü tutulmuştur.²⁵³ Hollanda'da ise, İPT ile mücadele "Çalışma Koşulları Yasası" ile düzenlenmiştir. Söz konusu yasanın 3.

²⁴⁹ Rozi Mizrahi "Çalışma Hayatında Mobbing ve Mücadele Yöntemleri", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt.5, Sayı. 2 (2013), s.449.

²⁵⁰ Karaca, s.34.; Tınaz, Bayram ve Ergin, s.223.

²⁵¹ Karaca, s.35.; Savaş, s.72.

²⁵² Tınaz, Bayram ve Ergin, s.228.; Karaca, s.38.

²⁵³ Martino, Hoel ve Cooper, s.53; Karaca, s.38.

maddesinin 2. fıkrasına istinaden yapılan düzenlemeye göre, işverenler, yasal olarak istenilmeyen bir davranış olan psikolojik ve cinsel tacize karşı politikalar geliştirmekle ve iş sağlığı hizmetlerini destekleyici bir rol oynamakla yükümlü tutulmuştur.²⁵⁴

Bazı ülkeler ise İPT olgusu ile mücadele stratejisini, mevcut yasalarına İPT kavramını ekleyerek geliştirmişlerdir. Örneğin Polonya’da, mevcut İş Kodu yenilenmiş ve yenilenen İş Kodu’nda, her tür ayırıcı davranış yasaklanmış ve mesleki yetenekleri geliştirmek için öngörülen eğitimden yararlanma hakkı, terfi, çalışma koşulları ile iş ilişkisinin başlaması ya da sona ermesi bakımından işçilerin eşit muameleye tabi tutulması gerektiğine yer vermiştir.²⁵⁵ Aynı şekilde Kanada’da, İPT olgusu ile mücadele için mevcut yasalar genişletilmiş ve yenilenen yasada psikolojik tacizin tanımı ayrıntılı olarak yapılarak, 1 Haziran 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir.²⁵⁶

Bazı ülkeler de mevcut yasalarını yeniden düzenleyerek çalışanlarını psikolojik taciz olgusundan korumaya çalışmışlardır. Örneğin bu ülkelerden biri Almanya, İPT konusunda yeni bir yasa düzenleme yoluna gitmemiş ancak belli sayıdaki işletmeler ve kamu kurumlarıyla konu ile ilgili çalışma kurallarının ve sözleşmelerin uygulanması öngörülmüştür.²⁵⁷ İPT’nin önemli bir sorun olarak görüldüğü Almanya’da psikolojik taciz, başta “insanın şeref ve haysiyetine dokunulamayacağını” belirten Anayasa hükmü olmak üzere, işyerinde çalışanları korumaya yönelik iş sağlığı ve güvenliği hükümleri içeren diğer yasalarla yasaklanmıştır.²⁵⁸

İngiltere, ABD, Japonya ve Romanya ise, İPT olgusu ile mücadele için herhangi bir özel yasal düzenlemeye gitmemiş sadece ülkelerindeki mevcut yasalarda yer alan hükümler doğrultusunda mücadele yoluna gitmişlerdir.²⁵⁹

İş yaşamına ilişkin hakların sağlanmasına ilişkin gelişen bilinç ve farkındalığın artması ile birlikte İPT kavramı da çalışma hayatının gündemine taşınan bir konu haline

²⁵⁴ Karaca, s.37-38.; Tınaz, Bayram ve Ergin, s.260.

²⁵⁵ Jan Czarzasty, “Labor Code Amended Again” *European Industrial Relations Observatory On-line*. (03.12.2003). <http://www.eurofound.europa.eu> (01 Nisan 2015).

²⁵⁶ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.278.; Çobanoğlu, s.111.

²⁵⁷ Frank Lorho ve Ulrich Hilp, “Bullying at Work”, **European Parliament Social Affairs Series**, SOCI 108 EN, (2001), s.16.

²⁵⁸ Karaca, s.37.

²⁵⁹ Karaca, s.41-42.; Tınaz, Bayram ve Ergin, s.255-269.

gelmektedir. Daha huzurlu, barışçıl ve verimli çalışma ortamlarının oluşturulması adına gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Türkiye’de İPT konusunda açık ve kapsamlı bir düzenleme yoktur. Çalışanlar da bu işyeri terörüne karşı, İş Kanunu’nda, Borçlar Kanunu’nda, Medeni Kanun’da, Anayasa’da ve Türk Ceza Kanunu’nda yer alan ve İPT ile ilişkilendirilen hükümler kapsamında ve son dönemde geliştirilen uygulamalar ile korunmaktadırlar.²⁶⁰

İPT, bireylerin kişilik, sağlık ve çalışma haklarına olan müdahalesinden kaynaklanan bir olgu olduğu ve Türkiye’de konu ile ilgili bugüne kadar yapılan hukuki çalışmalarda konunun genel olarak iş hukuku boyutu ile ele alındığı; yine, kişilik haklarının korunması bakımından medeni hukuk ve ceza hukuku boyutlarının, belirli bir kapsamda ortaya konulmaya çalışıldığı ifade edilmektedir.²⁶¹

Onur ve saygınlığın korunması ilkesi doğrultusunda, Anayasanın 12. maddesinde “Temel Hak ve Hürriyetlerin Niteliği” başlığı altında “Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir” ve 17. maddesinde “Kişinin Dokunulmazlığı, Maddi ve Manevi Varlığı” başlığı adı altında “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. ...” ibaresi yer almaktadır. Bu madde ile kişinin maddi ve manevi varlığını koruma anayasal bir hak olarak düzenlenmiştir. Dolayısıyla herhangi birinin, kişinin maddi ve manevi varlığını zedeleyici bir harekette bulunması bu hakkın ihlali olarak kabul edilecek olup, İPT’de de özellikle mağdurun manevi yönünü zedelemeye çalışan bir işyeri terörü olduğundan, bu madde kapsamında bireylerin korunması düşünülmektedir.²⁶²

4721 Sayılı Medeni Kanun’da, kişinin özgür olması ve saygı görmesi şeklinde kişilik haklarının korumasına yönelik hükümlere yer verilmektedir. Medeni Kanun’un kişiliğin korunmasıyla ilgili 24. maddesinde “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir” şeklinde ibareye yer verilmiştir. Ayrıca aynı kanunun 25. maddesinde, saldırıya uğrayan çalışanların, kişilik

²⁶⁰ Şamil Demir, “Mobbing Olgusunun Hukuki Değerlendirilmesi”, **Ankara Barosu Dergisi**, Sayı.2 (2009), s.137-138.; Birik, s.126.

²⁶¹ Alp Limoncuoğlu, “İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Tacizin Değerlendirilmesi ve Mağdurların Kullanabilecekleri Haklar”, **TBB Dergisi**, Sayı.105 (2013), s.52.

²⁶² Tınaz, Bayram ve Ergin, s.97-99.

hakkına yönelik saldırı tehlikesini önleme ve sürmekte olan saldırıya son verme davası, sona ermiş bir saldırının hukuka aykırılığının tespit davası ile maddi tazminat davası açma hakkı da bulunmaktadır.²⁶³

6098 Sayılı Borçlar Kanunu'nda ise 417. maddesinde “İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlığı yer almakta olup, ilk kez “psikolojik taciz” olgusu bu kanunda kavram olarak yer almıştır. Ayrıca aynı maddede işverenin, işçinin sağlığını koruması ile yükümlü olduğuna dair hükme de yer verilmektedir.²⁶⁴

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda İPT olgusu, açıkça ve doğrudan suç sayılan bir yasal düzenlemeye tabi olmamakla birlikte kanunda sayılı bazı suçların duruma göre İPT ile örtüşebileceğini ve eylemin cezalandırılabilirliğini belirtilmektedir. Nitekim 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu' nun 122. Maddesi “Ayrımcılık” başlığını yer almakta olup, kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, özürllülük, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak, kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını engelleyen kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verileceğini hükme bağlamıştır. Yine Kanun'un 123. maddesinde, sırf huzur ve sükûnunu bozmak maksadıyla bir kimseye ısrarla; telefon edilmesi, gürültü yapılması ya da aynı maksatla hukuka aykırı başka bir davranışta bulunulması halinde, mağdurun şikayeti üzerine faile üç aydan bir yıla kadar hapis cezası verileceği hükmü mevcuttur. Kanununun 125. maddesi ise “Şerefe Karşı Suçlar-Hakaret” başlığını taşımakta olup bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişinin üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılacağı hükme bağlanmıştır.²⁶⁵

4857 Sayılı İş Kanunu'nda hukuki anlamda İPT olgusunu doğrudan tanımlayan ve açıkça ele alan herhangi bir hüküm yer almamaktadır. İş sağlığı ve güvenliği hususunda ilgili kanunda kapsamlı hükümler 77. maddesinde düzenlenmiş ancak daha

²⁶³ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.92.; Çobanoğlu, s.112.

²⁶⁴ Limoncuoğlu, s.54.

²⁶⁵ Pınar Ayhan Şahin, “Türk Hukuku'nda Mobbing (Psikolojik Taciz)'in Yeri”, [http://www.egemenoglu.av.tr/F/Root/Pdf/Mobbing_\(Psikolojik_Taciz\)'in_Turk_Borclar_Kanunundaki_Yeri.PDF](http://www.egemenoglu.av.tr/F/Root/Pdf/Mobbing_(Psikolojik_Taciz)'in_Turk_Borclar_Kanunundaki_Yeri.PDF) (02 Nisan 2015).

çok işçinin fiziksel sağlığı üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak kanunda yer alan bu maddeleri 31 Aralık 2012 tarihinde yürürlükten kaldıran 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ise 4. maddesinde işverenin, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla ilgili genel yükümlülüğünü düzenlemiş ve devamında bu hususu detaylandırmıştır.²⁶⁶

İPT'yi dolaylı olarak karşılayan 4857 Sayılı İş Kanunu'ndaki bir diğer hüküm ise, eşit davranma ilkesini düzenleyen 5. maddedir. Söz konusu madde ile işverenin iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamayacağı düzenlenmiş ve aksine davranış halinde işçinin, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka, yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebileceği belirtilmiştir. Sonuç olarak ayrımcılığa bağlı işyerinde ortaya çıkan psikolojik taciz eylemi sonucunda mağdurun dava hakkı ile kanunda belirtilen tazminat ve diğer hakları talep edebilecektir.²⁶⁷

4857 Sayılı İş Kanunu'nun "İşçinin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı" başlığını taşıyan 24/ II fıkrasında yer alan; b-c ve d bendleri dolaylı olarak İPT kavramında önemli bir yere sahiptir. Zira yukarıda mobbing (psikolojik taciz) kavramının tanımı yapılırken belirtilen koşulların varlığı ile gerçekleşen eylemler aslında işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmaması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu madde ile işçiye tanınan hak, tarafınca haklı sebeple sözleşmenin feshini gerçekleştirmesi ve karşılığında kıdem tazminatını alabilmesi olmaktadır. Yani bu maddede kişinin İPT'den korunması esas alınmamaktadır. Buna ilave olarak kanunun 25.maddesinin 2. fıkrasının b-c ve d bentlerinde, işverene, İPT olarak değerlendirilebilecek davranışlar içinde bulunan çalışanların iş sözleşmelerini haklı nedenlere dayanarak feshetme hakkı tanımaktadır.²⁶⁸

²⁶⁶ Pınar Ayhan Şahin, "Türk Hukuku'nda Mobbing (Psikolojik Taciz)'in Yeri", [http://www.egemenoglu.av.tr/F/Root/Pdf/Mobbing \(Psikolojik Taciz\)'in Turk Borclar Kanunundaki Yeri.PDF](http://www.egemenoglu.av.tr/F/Root/Pdf/Mobbing_(Psikolojik_Taciz)'in_Turk_Borclar_Kanunundaki_Yeri.PDF) (02 Nisan 2015).; Limoncuoğlu, s.59.

²⁶⁷ Pınar Ayhan Şahin, "Türk Hukuku'nda Mobbing (Psikolojik Taciz)'in Yeri", [http://www.egemenoglu.av.tr/F/Root/Pdf/Mobbing \(Psikolojik Taciz\)'in Turk Borclar Kanunundaki Yeri.PDF](http://www.egemenoglu.av.tr/F/Root/Pdf/Mobbing_(Psikolojik_Taciz)'in_Turk_Borclar_Kanunundaki_Yeri.PDF) (02 Nisan 2015)

²⁶⁸ Limoncuoğlu, s.78.

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Alt Komisyonu'nun 14.10.2010 tarihli 16. toplantısında "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Alt Komisyonu" kurulması kararlaştırılmış ve 03.12.2010 tarihinde alt komisyon başkanının seçimi ve komisyon çalışmalarında izlenecek yöntem belirlenerek ilk toplantı gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde İPT ile ilgili açılan davaların artması, Meclis'te kurulan Mobbing Alt Komisyonu ve Borçlar Kanunu'nda ilk kez İPT kavramının yer verilmesiyle birlikte bu olgu ile ilgili son olarak 19 Mart 2011'de Resmi Gazete'de 27879 Nolu "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" adında bir genelge yayımlanmıştır.²⁶⁹ Genelge, İPT ile mücadelede aşağıdaki tedbirlerin alınmasını öngörmüştür.²⁷⁰

- Çalışanların İPT'ye maruz kalmaması için öncelikle örgüt yönetimince önlemler belirlemelidir.
- Bütün çalışanların psikolojik taciz sınıfına giren her türlü eylem ve davranışlardan uzak durmalıdır.
- Toplu iş sözleşmelerine İPT'nin önlenmesine ilişkin hükümler getirilmelidir.
- İPT mağdurlarına Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi: ALO 170 üzerinden psikologlar aracılığıyla yardım ve destek sağlanacaktır.
- Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere ÇSGB bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.
- ÇSGB, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

Genelge kapsamında Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, İPT ile mücadele noktasında "ALO 170" telefon hattı oluşturmuş ve telefon üzerinden uzman psikologlar aracılığı ile yardım ve destek sağlayacaklarını duyurmuştur.²⁷¹

²⁶⁹ ÇSGB, "Yazılı Soru Önergesi", <http://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-39501sgc.pdf> (02 Nisan 2015).

²⁷⁰ *İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi*, 19 Mart 2011, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> (03 Nisan 2015).

²⁷¹ ÇSGB, s.8.

Son olarak ülkemizde İPT mağdurlarının maruz kaldığı işyeri terörüne karşı mücadele teknikleri konusunda bilgilendirmek ve yasal hakları konusunda yol göstermek amacıyla İPT ile ilişkili birçok web sitesi kurulmuştur. Bu sitelere örnek olarak Pınar TINAZ'ın oluşturduğu “İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ-MOBBİNG-YILDIRKAÇIR” (<http://pinartinaz.com/>) ve “MOBBİNG TÜRKİYE” (<http://mobbingturkiye.org/index.php/hakk-mda>) verilebilir.

3. İşyerinde Psikolojik Tacize Yönelik Uluslararası Düzenlemeler

İşyerinde psikolojik tacize karşı mücadele kapsamında yukarıda da belirtilen ulusal düzenlemelerin yanı sıra uluslararası düzenlemeler yapılmakta ve raporlar hazırlanmaktadır.

Uzun yıllar boyunca cinsel taciz konusu üzerinde çalışmalarını yürüten ILO'nun geçen süre içinde ayrıca İPT olgusuna yönelik de çalışmalar yürüttüğü ve raporlar hazırladığı görülmektedir. ‘İşyerinde Şiddet’ başlıklı rapor ve ‘Hizmet Sektöründe İşyeri Şiddeti Üzerine Davranış Kodu’ bu düzenlemeler arasında sayılmaktadır. 1993 tarihli “İşyerinde Şiddet Raporu” psikolojik tacizi en kapsamlı şekilde ele alan belge olup, bu belgede İPT, işyerinde uygulanan şiddetin bir türü olarak tanımlanmıştır. Söz konusu raporun oluşturulmasındaki amaç, iş yaşamındaki şiddetin cezalandırılması ve en kısa zamanda ortadan kaldırılmasını sağlayacak özel yasal düzenlemelerin geliştirilmesidir. Bu rapor, İPT'ye neden olanlara yönelik yükümlülükleri içermemesi ve İPT olgusuna daha çok iş sağlığı ve güvenliği cephesinden yaklaşması nedeniyle eleştirilmektedir. ILO bünyesinde konuya ilişkin düzenlenen bir diğer çalışma ise Kasım 2003'te ILO Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen ve İPT'yi önlemeye yönelik politikaları içeren “Hizmet Sektöründe İşyeri Şiddeti Üzerine Davranış Kodu’dur. Genel bir rehber hizmeti gören davranış kodu hem özel hem de kamu sektöründe uygulama alanına sahip olup, İPT'ye yönelik ulusal hukuksal düzenlemelere rehberlik etmektedir.²⁷²

Avrupa Birliği’nde başta Avrupa Birliği Temel Haklar Şartının belirli maddelerinde saygın çalışma koşulları, insan onurunun korunması ve herkesin güvenlik hakkına sahip olması gibi genel düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca Roma ve Amsterdam

²⁷² Savaş, s.49-52.

Anlaşmalarında da ayrımcılığı yasaklayan genel düzenlemeler bulunmaktadır. Avrupa Birliğinde, salt İPT ile ilgili bir yönerge bulunmamakta ancak, 89/391 Sayılı ve 1989 tarihli “İşçilerin İşte Güvenliklerinin ve Sağlıklarının Korunması Hakkındaki Tedbirlere İlişkin Konsey Yönergesi” ile çalışanların sağlığı ve güvenliği korunmaya çalışılmıştır.²⁷³

Avrupa Birliği Temel Haklar Şartının 31. maddesinin 1. fıkrasında: “Her işçinin sağlığını, güvenliğini ve saygınlığını gözetken çalışma koşullarına sahip olma hakkı vardır” ibaresi yer almaktadır. Ayrıca AB Temel Haklar Şartının 1. maddesinde, “İnsan saygınlığı ihlal edilemez; saygı gösterilmeli ve korunmalıdır.” denilerek insan saygınlığının korunması esas alınmıştır. Yine 6. maddesinde, herkesin özgürlük ve güvenlik hakkına sahip olduğu vurgulanırken; 21. maddesinin 1. fıkrasında ise “cinsiyet, ırk, renk, etnik veya sosyal köken, genetik özellikler, din, dil veya inanç, siyasi veya diğer her türlü düşünce, bir ulusal azınlığa mensubiyet, servet, doğum, sakatlık, yaş veya cinsel eğilime dayalı her türlü ayrımcılık yasaktır” ibaresine yer verilerek ayrımcılığın yasak olduğunun altı çizilmiştir.²⁷⁴

Avrupa Parlamentosu da 2002 yılında tüm Avrupa uluslarına, İPT mağdurlarına yardım ve onlara destek olabilmek için İPT karşıtı yasalar konulması hususunda çağrıda bulunmuştur. Yapılan çağrıda üzerinde durulan sorun ise, Avrupa’da işyerlerinde meydana gelen rahatsız edici davranışların, mağdurun çeşitli fizyolojik ya da psikolojik sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kaldığı ve bu durumun hem örgüt hem de çalışan için verimliliği azaltması hususudur.²⁷⁵ 2004 yılında Avrupa Komisyonu’na Elena Ferrari tarafından “Mobbinge Karşı Yükseltelen Bilinç” adında sunulan rapor ile kadınlara, çocuklara ve gençlere uygulanan İPT’nin tanımı yapılmakta ve aday ülkelerin İPT ile ilgili gündem konularına yer verilmektedir.²⁷⁶

Avrupa Sosyal Şartı, temel sosyal ve ekonomik hakları koruyan, medeni ve politik hakları garanti eden Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi’ni takviye eden bir Avrupa Sözleşmesi’dir. Gözden geçirilmiş Sosyal Şart’ın 26. maddesi “Onurlu Çalışma Hakkı”nı

²⁷³ Kemal Altuğ Özgün, “İşyerinde Mobbing ve Mobbingin Hukuki Değerlendirmesi”, http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_1293.htm (01 Nisan 2915).; Savaş, s.52.

²⁷⁴ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.162.

²⁷⁵ M. Neil Browne ve Mary Allison Smith, “Mobbing In The Workplace: The Latest Illustration Of Pervasive Individualism In American Law”, **Employee Rights and Employment Policy Journal**, Vol.8, No.8 (2008), s.144.

²⁷⁶ Çobanoğlu, s.117.

düzenlemiş ve tüm çalışanların onurlu çalışma hakkına sahip olduğunu hüküm altına almıştır.²⁷⁷ 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı ülkemiz tarafından 5547 sayılı Kanun ile 3 Ekim 2006 yılında onaylanmıştır. Şart'ta getirilen yeni haklardan biri olan “onurlu çalışma hakkını” düzenleyen 26. maddede onurlu çalışma hakkını zedeleyen sözlü taciz ya da psikolojik taciz biçimleri düzenlenmektedir. Bu Genelge’de psikolojik taciz olgusuna ver verilmesi ve ülkemizde genelgenin onaylanması ileride yapılacak birçok düzenlemenin de temelini oluşturacağı düşünülmektedir.²⁷⁸

X. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Günümüzde çalışanların maruz kaldığı cinsel taciz, ayrımcılık, dışlanma gibi olumsuz davranışların yanında hızla giderek artan İPT olgusunun, birey-örgüt-toplumsal hayat zincirini sırasıyla ve dolaylı olarak etkilemesi ve dolayısıyla ortaya çıkardığı yıkıcı sonuçları bakımından, bu olgusunun nedenlerinin belirlenmesi ve sonuçları göz önüne alınarak bu doğrultuda mücadele yöntemlerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Alan yazında İPT olgusunun birçok çalışmaya konu olduğu ve yapılan çalışmalarda İPT'nin nedenleri, sonuçları kadar diğer örgütsel davranışlar ile arasındaki ilişkilerinin de incelendiği görülmektedir. Bu kapsamda yerli ve yabancı literatürde İPT ile ilgili yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmektedir:

Akgeyik ve arkadaşlarının, 2004 yılında İstanbul ilinde bankacılık sektöründe yer alan birçok bankanın genel müdürlük ve şube çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmalarında İPT'nin niteliği, nedenleri ve sonuçlarının belirlenmesini amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucuna göre her 4 katılımcıdan 1'nin İPT'ye maruz kaldığı ve bunun daha çok sözlü saldırılar şeklinde gerçekleştiği gözlenmiştir. Çalışmanın diğer bir sonucuna göre ise İPT'nin bankaların her departmanında aynı ölçüde İPT riski taşıdığı ortaya çıkmıştır.²⁷⁹

²⁷⁷ Erdoğan, s.341-342.

²⁷⁸ *Milletlerarası Andlaşma*, (9 Nisan 2007), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070409-1.htm>, (02 Nisan 2015).

²⁷⁹ Tekin Akgeyik ve Diğerleri, “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”, **İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt.56, Sayı.2 (2006), s.18-52.

Birik'in, 2009 yılında Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan 140 asistan doktor ve 105 hemşirelere yönelik niceliksel ve niteliksel araştırma tekniğini bir arada kullanarak yaptığı çalışmasında, İPT maruz kalma sıklığı, tacizin algılama düzeyini, en sık sergilenen psikolojik taciz davranışlarını ve bu davranışları yöneltenlerin özelliklerini belirlemeye çalışılmaktadır. Çalışmanın niceliksel araştırması ile ulaşılan istatistiki verilere göre, İPT'ye maruz kalma ve /veya tanık olma oranının %23,2- %46,5 arasında değiştiğini görülmektedir. Çalışmanın diğer bir sonucuna göre, ankete katılan her iki kişiden birinin İPT'ye tanık olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca çalışma ile en çok sergilenen olumsuz davranışların, işlerin yok yere bölünmesi, anlamsız görevler ya da yetiştirilemeyecek işler verilmesi, yersiz eleştiriler yapılması, fikir belirtmenin engellenmesi gibi genellikle kişinin işi ile ilgili davranışlar olduğu; dışlama, konuşmama, kişinin özel hayatı ile ilgili yorumlarda bulunma gibi sosyal ilişkileri tehdit eden davranışların ise en az karşılaşılan davranışlar arasında yer aldığı belirlenmiştir.²⁸⁰

Özdevecioğlu da İPT'nin bireyler üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmış ve yaptığı çalışmanın sonucuna göre çalışanların çoğunun saldırgan davranışlara maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Çalışmada en çok sergilenen saldırgan davranış türleri düşmanlık ifadeleri olup, ayrıca kızgın bakış, muhatap almama, yapılan işe kasıtlı olarak karışma, uygun olmayan el kol hareketleri gibi saldırgan davranış türlerinin de yaygın olduğu belirlenmiştir.²⁸¹

Tınaz, Gök ve Karatuna ise yaptıkları çalışmalarında Sosyal Güvenlik Kurumu'nun İstanbul ili Anadolu merkezlerinde görev yapan bir grup çalışanın İPT'ye maruz kalma, taciz türleri, nedenleri ve tacizle mücadele yöntemleri konusundaki algılarını incelemişlerdir. Anket tekniği ile yapılan çalışmanın sonucuna göre çalışanların %24'ünün İPT'ye maruz kaldığı, %40'ının ise tanık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlar, İPT'ye neden olan faktörleri; algıladıkları kötü yönetim ve huzursuz çalışma ortamı olarak belirtmişlerdir. Çalışmanın diğer bir sonucuna göre İPT ile karşılaşmayan çalışanların taciz ile karşı karşıya kalma durumunda İPT uygulayanı şikayet etme, ona

²⁸⁰ Birik, s.131-219.

²⁸¹ Mahmut Özdevecioğlu, "Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cit.22, Sayı.1 (2003), s. 133-146.

karşı gelme şeklinde, İPT mağdurlarının ise yaşadığı bu sürece aile ve arkadaşlarından yardım alma veya hastalıklara bağlı izin alma şeklinde mücadele vereceği ortaya çıkmıştır.²⁸²

Örgütlerdeki iş stresi, iş performansı ve İPT arasındaki ilişkiyi yönelik finans sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunun genel müdürlüğünde yer alan çalışanlar üzerinden gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların İPT uygulamalarından en çok itibara saldırının iş performansını doğrudan olumsuz etkilediği, buna ek olarak İPT'nin iş stresini artırarak iş performansını da dolaylı olarak da olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır.²⁸³

İPT'nin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini inceleyen Özler, Atalay ve Şahin ise çalışmalarında çalışanın kendini göstermeye, iletişim oluşumuna, yaşam kalitesine, mesleki durumuna, itibarın, sağlığına yönelik yapılan saldırılar arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin azaldığı, çalışanın itibarına yönelik yapılan saldırıların artması sonucunun ayrıca davranışsal bağlılık düzeyinin artmasına neden olduğunu tespit etmişlerdir.²⁸⁴

İPT ile örgütsel güven arasındaki ilişkisinin incelendiği çalışmaların sonucunda ise İPT ile örgütsel güven arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, çalışanların İPT algılarının örgütlerine olan güvenlerini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.²⁸⁵

Birleşik Krallık'ta İPT'nin yaygınlığı ve iş sağlığı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik 1.100 çalışanın katıldığı bir çalışmada, katılımcıların %38'nin İPT'ye maruz kaldığı ve son 3 ayda ise %42'sinin İPT olgusuna tanık olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca en sık karşılaşılan psikolojik taciz davranışları arasında mağdurdan kendisi için önemli olan bilgilerin saklanması %16, mağdurun gösterdiği çabaların ve başarısının dikkate alınmaması, sürekli küçümsenmesi ve aşağılanması %12, mağdurun işi

²⁸² Pınar Tınaz, Sibel Gök ve Işıl Karatuna, "Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türler, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt.4, Sayı.1 (2013), s.47-49.

²⁸³ Yeter Demir ve Mustafa Fedai Çavuş, "Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1 (2009), s.16-22.

²⁸⁴ Derya Ergun Özler, Ceren Giderler Atalay ve Meltem Dil Şahin, "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.22 (2008), s.53-58.

²⁸⁵ Bekir Eşitti ve Bülent Akyüz, "Konaklama İşletmelerinde Mobbing-Örgütsel Güven İlişkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı. 34 (2015), s.12.; F. Merve Durdağ ve Atılhan Naktiyok, "Psikolojik Taciz Algısının Örgütsek Güven Üzerindeki Rolü", **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2 (2011), s.28-29.

ile ilgili hedeflerinde kendisine danışılmadan aleyhine değiştirilmesi % 19 gibi davranışlar olduğu belirlenmiştir.²⁸⁶

Danimarka Sendikalar Konfederasyonu'nun ise sendika üyeleri üzerinden yaptığı çalışmasında bankacılık ve finans sektörü çalışanlarının olduğundan fazla İPT'nin yaşandığı tespit edilmiştir.²⁸⁷

Branch, Avustralya'da, 2006 yılında hazırladığı doktora tezinde İPT'nin; sebeplerini, etkilerini, niteliğini ve İPT ile mücadele yöntemlerini incelemiştir. Toplamda 138 yöneticiye uyguladığı anket sonuçlarına göre, katılımcıların %80'inin İPT'maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, İPT'ye maruz kalanların izin taleplerinin oldukça yüksek olduğu ve devamsızlığın İPT'den kaçmak için bir yol olarak görüldüğü de tespit edilmiştir.²⁸⁸

2006 yılında Bosna Hersek'te psikolojik taciz, stres ve iş becerisi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre, katılımcıların %76'sının çalışma yaşamında psikolojik tacize maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu çalışanların yarıdan fazlasının mesleki pozisyonları için tehdit edildiği ve devamlı tehditlerin de bireylerde ruh sağlığı problemlerine ve güven kaybına neden olduğu belirlenmiştir.²⁸⁹

Son olarak Olafsson ve Johansdottir'in, İzlanda'da banka, mağaza ve ofis çalışanları olmak üzere toplam 398 çalışana yönelik yaptıkları çalışmasında, İPT'nin cinsiyet ve yaş faktörleri ile ilişkisi ve İPT davranışlarının türlerine göre mücadele yöntemlerinin belirlenmesini hedeflemişlerdir. Yaptıkları çalışmanın sonucuna göre çalışanların İPT'ye maruz kalma oranı %17 olarak tespit edilirken hem kadın hem de erkek çalışanların İPT'ye maruz kalma riskinin aynı olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir sonuca göre de mağdurların İPT ile mücadele yöntemlerinin daha çok; yardım isteme,

²⁸⁶ Lyn Quine, "Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey", **British Medical Journal**, Vol.318 (1999), s.228-230.

²⁸⁷ Sabir I. Giga ve Helge Hoel, 'Violence and Stress at Work in Financial Services', **Sectoral Activities Programme-Working Paper 210**, Geneva: ILO, 2003, s.9.

²⁸⁸ Sara Branch, "Upwards Bullying: An Exploatory Study of Power, Dependency and The Work Environment for Australian Managers", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Griffith Üniversitesi, Australia, Department of Management,2006), s.124.130

²⁸⁹ Nurka Pranjic, Ljiljana Males-Bilic, Azijada Beganlic, Jadranka Mustajbegovic, "Mobbing, Stress, and Work Ability Index among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study", **Public Health**, Vol.47 (2006), s.750-757.

hiçbir şey yapmama ya da kaçınma şeklinde olduğu tespit edilmiş ve ayrıca da yaşın artması ile mücadele yöntemlerinin seviyesinin azaldığı belirlenmiştir.²⁹⁰

Görüldüğü üzere literatürde yer alan bazı çalışmalara yukarıda yer verilmiş olup, genellikle bu çalışmalarda İPT olgusunun yaygınlığı, nedenleri ile sonuçları ve diğer örgütsel davranış türleri ile ilişkisinin ele alındığı görülmektedir. Tüm bu çalışmaların ışığında İPT'nin, genel olarak başta birey olmak üzere örgüt ve toplumsal hayat üzerinde oldukça yıkıcı etkilere sebep olabilecek çokça sonuçları vardır. Günümüzde özellikle örgütlerin iş performansı ve kalitesi için çalışanlarından bekledikleri; yüksek iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve ekstra gönüllü davranışları giderek artan bir duruma gelmiştir. Ancak bilindiği üzere İPT'nin örgüt içinde yarattığı yüksek iş stresi ile çalışanları performans düşüklüğüne sürüklemekte, çalışanların işine ve örgütüne karşı bağlılık algılarının değişmesine, ekstra gönüllü davranışlar sergileme gibi eğilimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu sonuçlardan hareketle örgütlerin modern yönetim anlayışına bağlı olarak insan kaynağının katkısının daha fazla olmasını istedikleri düşünüldüğünde örgütsel vatandaşlık davranışının ne kadar önemli bir olgu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın ikinci bölümünde İPT ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı olgusu detaylı olarak ele alınmaktadır.

²⁹⁰ Olafsson ve Johannsdottir, s.329-331.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Küresel çağla gelen değişim rüzgarı, sosyo-ekonomik bir yapı olan örgütlerin modern yönetim anlayışına bağlı olarak insan kaynağının emek gücünün yanında görev tanımları dışında ekstra örgüt içi davranışların da katkısının daha fazla olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Örgüt yapısının insan kaynağı temelinde şekillenmesi nedeniyle çalışanların formel iş tanımlarına bağlı kalmadan örgütsel etkinliğe ve başarıya gönüllü olarak katılım sağlaması, örgütsel başarıyı ve rekabet gücünü arttırmasında oldukça etkilidir.

Bugün günümüzün şartlarında örgütler, gözetim ve denetime bağlı kalmaksızın her daim kurallara uyan, görevlerinde titiz davranan, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, iş tanımı dışında ekstra görevler alan, örgüt içindeki dedikodu, fısıltı gazetesi gibi informel iletişim kanalıyla yanlış/asılsız bilgi akışından uzak durup yapıcı görüş ve önerilerde bulunan, örgüt sınırlarına sadık olan ve bu konuda özen gösteren çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Örgüt ve çalışan için yararlı sonuçlar ortaya çıkaran bu tür davranışlara literatürde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)” adı verilmektedir.²⁹¹

Örgütlerin gelişim yolunda ÖVD türü davranışların çalışanlar tarafından sergilenmesi örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerlenmesinde, farkındalık kazanmasında çok etkili olmasına rağmen; kötü yönetim, liderlik özellikleri, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve İPT gibi birçok faktörün ÖVD üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olduğu literatürde yapılan çalışmalarla ortaya çıkartılmıştır.

Gökçe'nin 221 belediye çalışan üzerinden örgütsel bağlılığın ÖVD üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmanın sonucuna göre örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığın ÖVD'nin alt boyutlarından; vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılık boyutunun

²⁹¹ Kemal Karaman, Cemil Yücel ve Hakan Dönder, “Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı.53 (2008), s.50.

doğası gereği çalışanın ahlaki sorumluluğu ve örgütüne yönelik minnet borcu gibi nedenlerin çalışanların ekstra gönüllü davranışlar sergilemesini tetiklediği tespit edilmiştir.²⁹²

Altay ise çalışmasında İstanbul'un Şişli ilçesinde yer alan Sosyal Güvenlik Merkezinde çalışan 240 personelin kişilik özelliklerinin ve demografik özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmasının sonucuna göre ÖVD sergileme sıklığının cinsiyete göre farklılık göstermediği evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha çok ÖVD sergilediği; ayrıca yaş düzeyinin artması ile birlikte çalışanların ekstra gönüllü davranışlar sergileme sıklığının daha da arttığı tespit edilmiştir. Son olarak dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık şeklinde beş faktör kişilik özellikleri ile ÖVD arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu ve en kuvvetli ilişkinin sorumluluk alt boyutu, ikinci sırada uyumluluk, üçüncü sırada dışa dönüklük, dördüncü sırada gelişime açıklık ve son sırada ise duygusal denge alt boyutunun olduğu belirlenmiştir.²⁹³

Bankacılık sektöründe görev yapan çalışanların ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada ise örgütsel bağlılık alt boyutlarından davranışsal bağlılığın çalışanlarda oldukça yüksek çıktığı ancak bunun ÖVD ile arasında anlamlı bir ilişkinin ise çıkmadığı tespit edilirken; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.²⁹⁴

Ertenün ise 8 ilde olmak üzere 30 banka şubesinin toplam 225 çalışanın günlük yönetim uygulamalarının ÖVD üzerindeki etkisini incelemiş ve destekleyici, pozitif, duyarlı ve güvenen yönetim olarak ayrılan güçlendirici yönetim davranışlarında destekleyici yönetim anlayışının ÖVD'yi anlatan en iyi yönetim tarzı olduğu ortaya

²⁹² Gökçe Tuba Özcan “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.75-94.

²⁹³ Arzu Altay, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.109-152.

²⁹⁴ Ayşe Erbay, “Örgütsel Bağlılık ile Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Arştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.64-80.

çıkıştır. Ayrıca güçlendirici yönetici davranışlarının kendini geliştirme-insiyatif alma şeklinde pozitif davranışları desteklediği de tespit edilmiştir.²⁹⁵

Yen ve Niehoff'un 2004 yılında Tayvan'da faaliyet gösteren bir bankanın çalışanlarının ÖVD ile örgütsel etkinlik göstergeleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın sonucuna göre ÖVD ile örgütsel etkinlik göstergeleri olan hizmet kalitesi ve karlılık arasında pozitif anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir.²⁹⁶

Tayvan'da bir tıp merkezinin diyaliz ünitesinde çalışan hemşirelere uygulanan anket çalışmasında, hemşirelerin işlerinden kaynaklanan yoğun stresin olumsuz etkilerini azaltmada örgüt içi sosyal ağların etkisi ve sosyal ağın katkısı ile ÖVD'nin sergilenmesinde doğrudan bir katkının olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre de örgüt içimdeki sağlıklı sosyal ağ ile çalışanların ÖVD davranışlarından biri olarak gönüllü iş birliği davranışlarının arttığı, iş stresinin azaldığı ve dolaylı olarak da olsa iş tatmini artışının sağlandığı görülmüştür.²⁹⁷

Diğer bir çalışma ise hizmet sektöründe yer alan 310 otel çalışanın tükenmişlik düzeylerinin ÖVD üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Yapılan bu çalışmanın sonucuna göre tükenmişlik ve ÖVD arasında negatif bir ilişki çıkarken; tükenmişliğin, örgütsel destek ve kariyer gelişimi ciddi anlamda yaktığı ortaya çıkmıştır.²⁹⁸

Mohammad ve Zakaria'nın Malezya yüksek öğretim kurumunda görev yapan 120 çalışanın yaş ve kıdem sürelerinin ÖVD ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında; yaş ve kıdem süresinin ÖVD sergileme düzeyi arasında zayıf ancak pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.²⁹⁹

²⁹⁵ Behice Ertenü, "The Role of Psychological Empowerment Between Managerial Practices And Organizational Citizenship Behavior, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü, 2008), s.62-125.

²⁹⁶ Hsiuju Rebecca Yen ve Brian P. Niehoff, "Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationship in Taiwanese Banks," **Journal of Applied Psychology**, Vol.34, No.8 (2006), s.1617-1637.

²⁹⁷ Seng-Su Tsang ve Diğerleri, "Nursing Work Stress: The Impacts of Social Network Structure and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Nursing Research**, Vol.20, No.1 (2012), s.11-16.

²⁹⁸ Ying-Wen Liang, "The Relationships Among Work Values, Burnout, and Organizational Citizenship Behaviors: A Study From Hotel Front-Line Service Employees in Taiwan", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.24, No.2 (2012), s.263.

²⁹⁹ Jihad Mohammad ve Sabarudin Zakaria, "Organizational Citizenship Behavior And Commitment: Do Age and Tenure Make Any Difference?", **Business Management Quarterly Review**, Vol.1, No.3 (2010), s.34-43.

Yukarıda yerli ve yabancı literatürde ÖVD ile ilgili yapılan birçok çalışmaya yer verilmiş olup söz konusu çalışmalarda ÖVD'yi etkileyen değişkenlerin belirlenmesi ve diğer örgütsel davranışlar ile ilişkisinin tespit edilmesinin amaçlandığı görülmektedir. Çalışmalarda da görüldüğü gibi demografik değişkenlerin ÖVD üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisinin yanında örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, yönetim biçimi ve stres gibi birçok olgunun da ÖVD üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçlarının olduğu görülmektedir. Örgütler içinde son yıllarda giderek artan ve örgüt hiyerarşisi içinde her yönde oldukça aktif olabilen İPT türü davranışların varlığının da ekstra gönüllü davranışlar olan ÖVD'yi de olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Buna göre Keashly, İPT'nin ÖVD gösterme eğilimini olumsuz etkilediğini belirtmiş ve örgütün bu süreçte izlediği yolun gönüllü davranışların sergilenmesini engellediğini ortaya koymuştur.³⁰⁰ Özellikle literatürde bu iki olgunun birbiri ile ilişkisini ve bu olguların birbirini etkileme gücünü tespit etmeye yönelik çalışmaların da yapıldığı görülmektedir.

Kütahya ilinde faaliyet gösteren 16 özel bankanda 119 çalışan üzerinden yapılan bir çalışmada, İPT ile ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen verilere göre çalışanlar arasında en çok karşılaşılan İPT davranışlarının; arkadan kötü konuşma, dedikodu yapma ve özel hayatıyla alay edilmesi şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Yine çalışanların ÖVD eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu ve en sık önceden haberdar etme, bilgi verme ve danışma şeklinde davranışların sergilendiği ortaya çıkmıştır. Son olarak çalışmada İPT'ye maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.³⁰¹

Aynı şekilde Yıldız ve Erdem'in Elazığ Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 217 sağlık çalışanına yönelik yürüttükleri çalışmalarında, sağlık çalışanlarının İPT'ye maruz kalma durumu ve ÖVD sergileme eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bulgulara göre sağlık çalışanlarının %45,'nin İPT'ye maruz kaldığı, maruz kalanların ise daha çok bekar kadınların ve eğitim ve gelir düzeyi düşük olan çalışanların olduğu; ÖVD kapsamında ise nezaket ve vicdanlılık boyutlarına yönelik davranışların daha çok

³⁰⁰ Keashly, s.98-99.

³⁰¹ Kemal Poyraz ve Ş. Enes Aksoy, "Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.32 (Nisan 2012), s.188.

sergilendiği ortaya çıkmıştır. Çalışmanın önemli sonucu olan İPT-ÖVD ilişkisi, diğer çalışmaları da destekleyecek nitelikte olup, bu çalışmada İPT'ye maruz kalanların ÖVD gösterme düzeylerinin İPT'ye maruz kalmayanlara göre oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir.³⁰²

Karaman İl Özel İdare alışanlarının ÖVD ve İPT ilişkilerinin incelendiği çalışmada; çalışanların örgüt içinde çok sık olmasa da kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılara maruz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal ilişkilerine ve sağlığına yönelik saldırılara maruz kalan çalışanların daha az ÖVD sergiledikleri ortaya çıkmıştır.³⁰³

şahin'nin bankacılık sektöründe 271 çalışanın İPT'ye maruz kalma sıklığı ve İPT'nin örgütsel sonuçlarının belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmasında; İPT'ye maruz kalma sıklığının ÖVD'nin diğer gamlık boyutu dışında diğer alt boyutları olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Yardımlaşmayı esas alan diğer gamlık boyutunun İPT ile ilişkisinin olmamasının çalışanların söz konusu işleri gönüllü olarak değil de iş tanımları gereği yaptıkları şeklinde ileri sürölmektedir.³⁰⁴

Raver ise 2004 yılında yaptığı tez çalışmasında İPT'nin davranışsal sonuçlarını ilişkilendirmeye yönelik model geliştirmiş ve modelde işin özelliklerinin, İPT mağdurunun ya da İPT uygulayanın kişilik özelliklerinin örgüt içinde kişilerarası adalet algıları ve negatif etkileşim sürecinde etkili olduğu ve bu süreçte İPT'nin söz konusu faktörlerden etkilendiğini göstermiştir. Geliştirilen modelde örgüt içinde hakların adil algılanmasının ÖVD'yi olumlu, negatif ilişkilerin ise olumsuz etkilediği belirtilmekte ve İPT'nin davranışsal sonuçları örgütlerde çalışanlar arasında yaşanan negatif etkileşim ve

³⁰² Hüseyin Yıldız ve Ramazan Erdem "Psikolojik Yıldışma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane alışanları Örneği", **III. Ulusal Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları Sempozyumu**, Van: Yüzüncüyıl Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, 18-22 Haziran 2008, s.1-6.

³⁰³ Nazlı Özcan, "Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2011), s.124-127.

³⁰⁴ Neslihan şahin, "Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.48-84.

iletişime bağlı olarak; üretkenlik karşıtı davranışlar, iş-aile çatışması ve iş arama davranışları şeklinde sıralanmaktadır.³⁰⁵

Verdasca çalışmasında örgütsel değişim ve İPT ilişkisinde ÖVD'nin aracı rolünü incelemiş ve çalışmasının sonucunda erkeklerin kadın çalışanlara göre daha çok İPT'ye maruz kaldığını ve örgütsel değişim ve İPT ilişkisinde ÖVD'nin aracı bir role sahip olduğunu tespit etmiştir. Yaşanan örgütsel değişimlerde ÖVD türü davranışların etkili olduğu ve bu süreçte ÖVD sergileyen çalışanların daha çok İPT'ye maruz kaldığı görülmüştür.³⁰⁶

Zellars ve arkadaşları ise çalışmalarında, yöneticilerin kötü davranış göstermeleri ile astların ÖVD düzeyleri arasındaki ilişkiyi hava muhafız üyeleri ve müdürleri açısından incelemişler ve çalışmanın sonucunda ise kötü niyetli denetçilerin astlarının, aşağılanmayan ve daha iyi davranılan astlara göre daha az ÖVD sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Çalışmanın diğer bir sonucuna göre ise işlemsel adaletin kötü muamele ve ÖVD arasındaki ilişki üzerinde önemli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.³⁰⁷

İPT ile ÖVD'nin birbiri ile ilişkisi ve birbirlerini etkileme düzeyleri açısından literatürde birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmaların sonucunda İPT'ye maruz kalan çalışanların ÖVD düzeylerinin düşme eğilimi gösterdiği yani İPT ile ÖVD arasında negatif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Son yıllarda giderek artan İPT davranışları ortaya çıkardığı olumsuz sonuçları bakımından örgütler tarafından güncel üzerinden durulan konu haline gelirken aynı şekilde çalışanların maddi çıkarlarından öte gönüllülük esasına dayalı olumlu davranışlar olan ÖVD olgusunun da artan rekabet ortamında örgütlerin başarısında ve farkındalık düzeylerini arttırmasında önemli araç olarak görüldüğünden örgütlerin önem verdiği bir olgu haline gelmektedir. Dolayısıyla bu bölümde İPT ile ÖVD ilişkisi kapsamında ÖVD konusu yer almakta olup, konunun

³⁰⁵ Derya E. Özler ve Nuray Mercan, **Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Psikolojik Terör**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009, s.95.

³⁰⁶ Ana Teresa Verdasca, "Organizational Changes, Workplace Bullying and Organizational Citizenship Behaviour", **International Journal On Working Conditions**, No.9 (2015), s.90-94.

³⁰⁷ Kelly L. Zellars, Bennett J. Tepper ve Michelle K. Duffy, "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.6 (2002), s.1073-1074.

kavramsal boyutu, önemi, ilgili olduğu teorileri ile kavramları, boyutları ve sonuçları anlatılmaktadır.

I. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KURAMSAL GELİŞİMİ

Rekabetin kıyasıya hız kazandığı günümüz çalışma ortamında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarına bağlı görevleri yerine getirmeleri yeterli olmamakta ve bu bağlamda örgütlerin başarıya ulaşmaları biçimsel rol tanımlarının dışında kalan ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemeleri de bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kavramsallaştırılan bu konu son yıllarda gerek ülkemizde gerekse yurt dışında üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri haline gelmiştir.³⁰⁸ Örgütsel başarının temel anahtarı olan çalışanların örgütün başarısı ve etkinliği için görevlerinin ötesinde istekle ve azimle örgüte katkıda bulunmaları hususu bakımından ÖVD, yönetimin birçok fonksiyonunda gittikçe önem kazanmış liderlik, strateji yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi birçok alanda hızla gelişmeye başlamıştır.³⁰⁹ Podsakoff, Ahearne ve Mac Kenzie, ÖVD'nin son yıllarda öneminin giderek artmasının iki sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınması iken ikincisi de bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısı olarak değerlendirilmiştir.³¹⁰

ÖVD'nin örgütler için ne derecede önem arz ettiğini somut bir örnekle Gürbüz şu şekilde ifade etmiştir.³¹¹

“Çalışma ortamında yönetim sistemi açık seçik olarak belirtilmediğinden, yöneticilerin pek çok konuyu kendilerinin hissetmesi veya tahmin etmesi gerekir. Yöneticilerin bunu başarabilmesi, biçimsel yapı ve sistemler dışında biçimsel olmayan pek çok olguyu da dikkat

³⁰⁸ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1 (Bahar 2006), s.49.

³⁰⁹ May-Chiun Lo ve T. Ramayah, “Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia”, **International Business Research**, Vol.2, No.1 (January 2009), s.48.

³¹⁰ Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne ve Scott B. Mackenzie, “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.2, (1997), s.263.

³¹¹ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.49-50.

etmesiyle mümkündür. İş ortamında biçimsel yapı ve olaylar buz dağının görünen kısmını; biçimsel olmayanlar ise buzdağının suyun altında kalan kısmına benzetilebilir. Dolayısıyla, yöneticiler için önemli olan buzdağı örneğindeki suyun altındaki kısmı temsil eden örgütün biçimsel olmayan yönüdür. Buradan hareketle, ÖVD örgütün biçimsel olmayan yani buz dağının görünmeyen kısmını oluşturduğunu, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri olduğu söylenebilir.”

ÖVD konusu kapsamında ilk çalışmalar 1930’lu yıllarda Chester Barnard tarafından yapılmış olup, bu çalışmalar ışığında Barnard biçimsel rol davranışı dışında “ekstra rol davranışları” kavramını ortaya çıkarmıştır.³¹² Barnard, örgütsel hedeflere ulaşma yolunda bireylerin çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde çalışarak örgüte katkı sağlama konusunda istekli olmaları gerekliliğini vurgulamıştır. Örgüte gönüllü olarak yapılan bu katkılar için harcanan çaba, yalnızca örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik değil, aynı zamanda örgütü korumaya yönelik de olmalıdır.³¹³

Barnard’dan sonra, 1966 yılında Katz ve Kahn, ekstra rol davranışlarına ve bu davranışların örgütsel etkililiği arttırmadaki öneminin altını çizmiş ve örgütlerin başarılı olabilmeleri için resmi iş tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışları sergileyen çalışanlara gereksinim duyacaklarını ifade etmiştir.³¹⁴

Barnard ile Katz ve Kahn’ın üzerinde çalışmalar yaptığı rol üstü davranışlar, 1983 yılında C. A. Smith, Dennis W. Organ ve J. P. Near’ın birlikte yayınladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent” başlıklı makalede bir kavram olarak ilk kez ortaya atılmıştır.³¹⁵

Örgütün resmi ödül sistemi içinde yer almayan, personel değerlendirme sistemi tarafından ölçülemeyen ve çalışanın kendisinden istenenden daha fazlasını yapmasına yönelik gönüllü örgüt davranışını içeren ÖVD, kimi araştırmacılar tarafından “İyi Asker

³¹² Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.1.

³¹³ Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar ve Mahmudul Haq, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **BRAC University Journal**, Vol.1, No.2 (2004), s.75 – 85.

³¹⁴ Michael Dipaola ve Megan Tschannen-Moran, “Organizational citizenship behavior in schools and its relation to school climate”, **Journal of School Leadership**, Vol.1 (September 2001), s.425-426.

³¹⁵ Derya Ergun Özler, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde (101-132), Bursa: Ekin Yayınevi, 2012, s.102.

Davranışı” olarak ifade edilmiştir.³¹⁶ Farklı şekillerde ifade edilen ÖVD ile ilgili yerli ve yabancı literatürde geliştirilen tanımların bazıları aşağıda yer almaktadır:

Organ tarafından ÖVD, “biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı, bireysel ekstra rol davranışlar”³¹⁷ olarak ifade edilirken; Brief ve Motowidlo tarafından ise ÖVD, “örgütün hayatı için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerini aşan davranışlar”³¹⁸ olarak tanımlanmıştır.

Bolino ÖVD’yi, “varlığı ödüllendirilmeyen, çalışanın iş tanımında belirtilmeyen ve çalışanların yapmak için herhangi bir eğitim almadıkları davranışlar olarak”³¹⁹; Greenberg ve Baron ise ÖVD’yi, “bir çalışanın örgütün biçimsel yollarla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması”³²⁰ olarak ele almıştır.

Diğer bir tanımda ÖVD, “örgütün tüm üyelerinin örgüte yönelik sergiledikleri tüm olumlu pozitif davranışlar”³²¹ olarak açıklanmıştır. Bir diğer araştırmacı ise ÖVD’yi, “çalışanların örgütün biçimsel ödül sistemiyle bağlantısı olmadan, görevlerin haricinde ve üzerinde isteğe bağlı olarak gerçekleştirdiği davranışlar” olarak tanımlamıştır.³²²

Davis ve Newstrom ÖVD’yi, “çalışanlar tarafından kendilerinin ve örgütün sonuçlara etkili bir biçimde ulaşmalarını sağlamaya yönelik olarak görevleri içerisinde yer alan veya gönüllü olarak gerçekleştireceği örgüt yararına davranışlar”³²³ olarak; Blakely, Andrews & Moorman, “işle ilgili teknik çabaların dışında iş ortamına psikolojik

³¹⁶ Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.10, Sayı.1 (2011) s.148.

³¹⁷ Ahmet Karaaslan, Derya Ergun Özler ve Ahmet Sami Kulaklıoğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.11, Sayı.2 (2009), s.138.

³¹⁸ Arthur P. Brief ve Stephan J. Motowidlo, “Prosocial Organizational Behaviors”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.4 (1986), s.712.

³¹⁹ Mark C. Bolino, “Citizenship and Impression, Management: Good Soldiers Or Good Actors?”, **Academy of Management Review**, Vol.24, No.1 (1999), s.82.

³²⁰ Mehmet Yeşiltaş ve Yasin Keleş, “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.11, Sayı.2 (2009), s.20.

³²¹ Jill W. Graham, “Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted In Classical Quandaries From Political Philosophy”, **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1 (2000), s.61-62.

³²² Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, s.138.

³²³ Barış Uslu ve Esergül Balcı, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt.13, Sayı.3 (2012), s.466.

ve sosyal açıdan katkılar sağlayan davranışlar”³²⁴olarak tanımlarken, Ryan ise ÖVD’yi, “kişinin kendi iradesi ile sergilediği, açık ve doğrudan resmi ödül sisteminde tanımlanmayan ve örgütün etkili bir biçimde çalışmasını arttıran bireysel davranışlar”³²⁵ olarak ele almıştır.

Yerli literatürde de ÖVD konusunda çeşitli tanımların geliştirildiği görülmektedir. Buna göre İplik tarafından ÖVD, “çalışanların örgütün fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranışlar”³²⁶ olarak ifade edilirken; Çetin tarafından ise ÖVD, “örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak örgütün verimliliğini artırmayı amaçlayan örgütün performansı ile ilgili bir kavram”³²⁷ olarak tanımlanmıştır.

Gürbüz ÖVD’yi, “biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve örgütsel fonksiyonların etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar”³²⁸ olarak; Özdevecioğlu ise “genellikle örgütlerin sınır personeli, yöneticileri tarafından, işbirliği halindeki örgütlerden birinin diğer örgütlerin veya bu örgütlerin bağlı olduğu bir üst sistemin yararına olacak şekilde, dorudan ve açık bir şekilde örgütün işleyişini ve performansını artırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel düzeydeki davranışlar”³²⁹ olarak ele almıştır.

Alan yazında yapılan tanımlardan yolarak çıkararak ÖVD, bireyin iç güdüsel olarak geliştirdiği ve kendi isteği ile sergilediği ve buna bağlı olarak örgüt yararına sonuçlar veren, formel iş tanımı alanı dışında kalan fazladan iş davranışı olarak tanımlanabilir. Ancak örgütteki her tür olumlu gönüllü davranışı, ÖVD olarak kabul edilemeyebilir. Bu durum yapılan davranışın niteliğine göre değişebilmektedir. Eğer davranış gönüllü ise, örgüt ve örgütün personeli ve yöneticileri açısından olumluluk

³²⁴ Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, s.138.

³²⁵ Ayşe İrmış ve Elif Elvan Gök, “Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1 (2008), s.210.

³²⁶ Fatma Nur İplik, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1. Baskı, Adana: Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s.5.

³²⁷ Çetin, s.1.

³²⁸ Gürbüz, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, s.50.

³²⁹ Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve Ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı.33 (Temmuz – Aralık 2009), s.49.

ifade ediyor ve hem örgüt hem de diğer çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelikte ise bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir.³³⁰

ÖVD'yi ilk kullanan Bateman ve Organ tarafında; işte ortaya çıkan problemlerde iş arkadaşlarına gönüllü yardım etme, işle ilgili emirleri sorun yaratmadan kabul etme, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan ve yapılması gereken görevleri şikâyet etmeden yerine getirme gibi davranışlar ÖVD kapsamında değerlendirilmiştir.³³¹ Daha sonraki süreçte Organ ÖVD'nin kaynağını, kişilerin yardım etme isteklerine bağlamış ve bireyin sosyal durumuna veya kişilik özelliklerine bağlı olarak örgüte ya da işyerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar şeklinde nitelendirmiştir.³³²

İş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, çalışma saatlerine ve dinlenme aralarına dikkat etme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar, ÖVD ile ilişkili olup, işe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, iş tanımı dışında kalan işlerin yapılmasında istekli olma, işe yeni başlayan işgörenlerin ortama uyum sağlamasına, sosyalleşmelerine yardım etme, çalışma arkadaşlarına zor durum anlarında yardım eli uzatma, destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme şeklindeki davranışlar, ÖVD olarak değerlendirilmektedir.³³³ İş tanımlarında yer almadığından ve ödül sistemiyle doğrudan bir bağlantısı olmadığından, örgüt üyelerinin bu davranışları sergileyip sergilememeleri onların inisiyatiflerine bırakılmıştır.³³⁴

Örneklerden de anlaşılacağı üzere ÖVD, bireylerin herhangi bir beklentisi olmaksızın sergiledikleri davranış kalıpları olup, yapılmaması durumunda herhangi bir cezai yaptırım olmayan, biçimsel rollerin dışında kalan, çalışanların beklenenden öte

³³⁰ *Örgüt ve Örgütsel Davranış*, <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc> (10 Eylül 2014).

³³¹ Ali Balcı ve Diğerleri, "Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", **Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi**, Cilt.2, Sayı.2 (Aralık, 2012), s.53.

³³² Philip M. Podsakoff ve Diğerleri, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol.26, No.3 (2000), s. 516.

³³³ Ferudun Sezgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1 (2005), s.319.

³³⁴ Sait Gürbüz, "İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.41, Sayı.4 (Aralık 2008), s.50.

daha fazla emek sundukları ve bu doğrultuda hem çalışana hem de örgüte yararlar sağlayan davranışları ifade etmektedir.³³⁵

Organ'a göre ÖVD'nin kendine has üç temel özelliği vardır.³³⁶

- İçtenlik ve gönüllülüğe dayalıdır.³³⁷ Davranışlar, kişinin kendi kararına bağlı olarak oluşmaktadır.³³⁸
- ÖVD, biçimsel ödül sisteminde veya ceza sisteminde doğrudan yer almamaktadır.³³⁹
- Davranışlar, örgütün işleyişini önemli derecede desteklemekte olup, toplamda örgütün etkili fonksiyonlarını geliştirmektedir.³⁴⁰

Organ tarafından ortaya konulan bu özellikler, ÖVD'nin olmazsa olmaz özellikleri olup, ayrıca ÖVD'yi diğer sosyal davranışlardan ayıran en önemli özelliklerdir. Belirtilen bu özellikler bütünsel açıdan ÖVD'yi temsil etmektedir.

Örgüt içinde çalışanların gönüllü katılımıyla gerçekleşen ve beklenen davranışların ötesinde olan ÖVD literatürde iki başlık altında incelenmiştir.³⁴¹ Birinci tür ÖVD; örgütsel yapıya ve örgütün her türlü çalışmalarına aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel faaliyetlere katkı şeklinde ortaya çıkan bu tür davranışlarda, bireylerin aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekmekte olup, bu tür davranışları sergileyen çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır.³⁴² İkinci türdeki ÖVD'nin temelinde örgüte katkı sunmaktan çok örgüte zarar vermemek yatmaktadır. Bu türdeki davranışlar genellikle zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde

³³⁵ Özler, s.103.

³³⁶ Kürşad Yılmaz, "Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.29, Sayı.1 (2010), s.3.

³³⁷ Kemal Demirci, Ali Erbaş ve Ceren Giderler Atalay, "Üniversite Öğrencilerinin STK'lara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi", **Journal of Azerbaijani Studies**, Cilt.12, Sayı.1-2 (2007), s.754.

³³⁸ Abdullah Yılmaz ve Ceren Giderler, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme", **Ekev Akademi Dergisi**, Sayı.30 (2007), s.265.

³³⁹ Murat Yeşiltaş, Fatih Türkmen ve Nurettin Ayaz, "OTEL İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri", **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.12, Sayı.2 (2011), s.175.

³⁴⁰ Yılmaz ve Giderler, s.265.

³⁴¹ Özler, s.103.

³⁴² Abdullah Karaman ve Serkan Aylan, "Örgütsel Vatandaşlık", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1 (2012), s.38.

ortaya çıkmakta ve çalışan, örgütüne zarar verebileceğini düşündüğü her türlü davranıştan uzak durmaktadır.³⁴³

Literatürde böyle bir sınıflandırma olsa da uygulamada her iki davranış da örgüt tarafından arzulanan davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkları ya kişisel farklılıklar ya da örgütsel farklılıklardan kaynaklanabilmektedir.³⁴⁴

ÖVD'nin isteğe bağlı sergilenen bir davranış olması ve örgüte katkı sağlamasından dolayı birey ve örgüt, bu davranışın iki temel ögesi olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede ÖVD, Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBI: Organizational Citizenship Behavior-Individuals) ve Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBO: Organizational Citizenship Behavior-Organization) olarak iki kategoride incelenmiştir.³⁴⁵

Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bireylere / gruplara yönelen davranışlar olup bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibarıyla bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan davranışlardır.³⁴⁶ Bu türden davranışlar doğrudan bireylere katkı sağlarken, bu şekilde dolaylı olarak da örgüte yarar sağlamaktadır.³⁴⁷

Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi, bireyin örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içeren ve doğrudan örgüte katkılar sağlayan, bireyler ile örgüt karşılıklı etkileşimi içerisinde ortaya çıkan davranışlardır.³⁴⁸

³⁴³ *Örgüt ve Örgütsel Davranış*, <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc> (10 Eylül 2014).

³⁴⁴ Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.20 (Ocak – Haziran 2003), s.119.

³⁴⁵ Özler, s.104.

³⁴⁶ Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, s.139.

³⁴⁷ Özler, s.104.

³⁴⁸ Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, s.139-140.

Buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda, ÖVD'nin, biçimsel rol tanımlamalarının ötesine geçmesi ve örgütün ödül sisteminde yer almaksızın gönüllülük temelinde bireyin kendisinden beklenenden fazlasını yerine getirmesi bu davranışın gerekleri olarak ortaya çıkmaktadır.³⁴⁹

ÖVD'nin bireyin kendi iradesi ile sergilediği bir davranış olması sebebiyle bu tür davranışlar, bireyin kişilik özelliklerine ya da bulunduğu sosyal ortamla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Hiçbir baskı, ceza ya da ödül olmadan gönüllü olarak bu tür davranışları örgüt içinde sergilenmesi durumu, bireyin bu davranışları işinin ya da kişiliğinin bir parçası olarak görmesi ve bu duruma ahlaki bir boyut kazandırması ile yakından ilişkili olduğu değerlendirilebilir. Örgüt içinde bu tür davranışları sergileyen çalışanlar bazen diğer çalışma arkadaşları tarafınca rol model olarak görülürken, bazen de rakip, tehdit unsuru olarak görülebilmektedirler.

II. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ BENZER TEMEL DAVRANIŞLAR

Literatürde yapılan çalışmalarda ÖVD, birçok kavram ile ilişkilendirilmiştir. Konunun daha iyi anlaşılması ve çerçevesinin belirlenmesi üzerine ÖVD ile ilişkilendirilen diğer davranış türleriyle benzer ve farklı olan noktaları ele alınmıştır.

A. Prososyal Örgütsel Davranış

Brief ve Motowidlo tarafından ele alınan prososyal örgütsel davranışlar, kaynağını çalışanın kültüründen alan ve inanılarak sergilenen sosyal temelli davranışlardır. Örgüt içinde rolünü yerine getiren bireyin etkileşim içinde olduğu bireyin, grubun ya da örgütün yararına yönelik yardımlaşma, paylaşma ve işbirliğine dayalı davranışlardır.³⁵⁰ Örgüte olumlu sonuçlar doğurduğu düşünülen prososyal örgütsel davranışları; tanımlanmış ve fazladan rol davranışları olmak üzere iki açıdan değerlendirilmektedir. ÖVD de prososyal örgütsel davranışlarını alt kapsamında yer almakta olup, fazladan rol davranışları sınıfına dahil edilmektedir.³⁵¹ Brief ve

³⁴⁹ İplik, s.7.

³⁵⁰ Brief ve Motowidlo, *Prosocial Organizational Behaviors*, s.711.

³⁵¹ İplik, s.22.

Motowidlo'nun yapmış olduğu prososyal davranış sınıflamasına göre ÖVD ile prososyal örgütsel davranışlarının arasındaki ilişkinin çok iç içe olduğu görülmektedir³⁵² (Bk. Şekil 4).

Organ, prososyal örgütsel davranışlarını ve ÖVD'yi birbirine benzetmiş ancak daha sonra bu iki davranış türü arasında önemli farkın olduğunu da altını çizmiştir.³⁵³ Buna göre bu iki davranış türü arasındaki temel fark, prososyal örgütsel davranışların, rol davranışlarını da kapsamış olmasıdır. Prososyal örgütsel davranışlar, örgütün yararına yönelik davranışlar olabileceği gibi örgütün aleyhine yönelik etkinliğini azaltan, zararlı davranışlar da olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise her koşulda örgütün etkinliğine, gelişimine yönelik yararlı davranışlardır. Ayrıca prososyal örgütsel davranışlar, örgütün ödül sistemi içinde değerlendirilirken, ÖVD ise örgütün ödül sistemine dahil edilmemektedir. Çünkü çalışanlar örgütte bu tür davranışları karşılığı olmadan kendi isteği ile sergilemektedirler.³⁵⁴

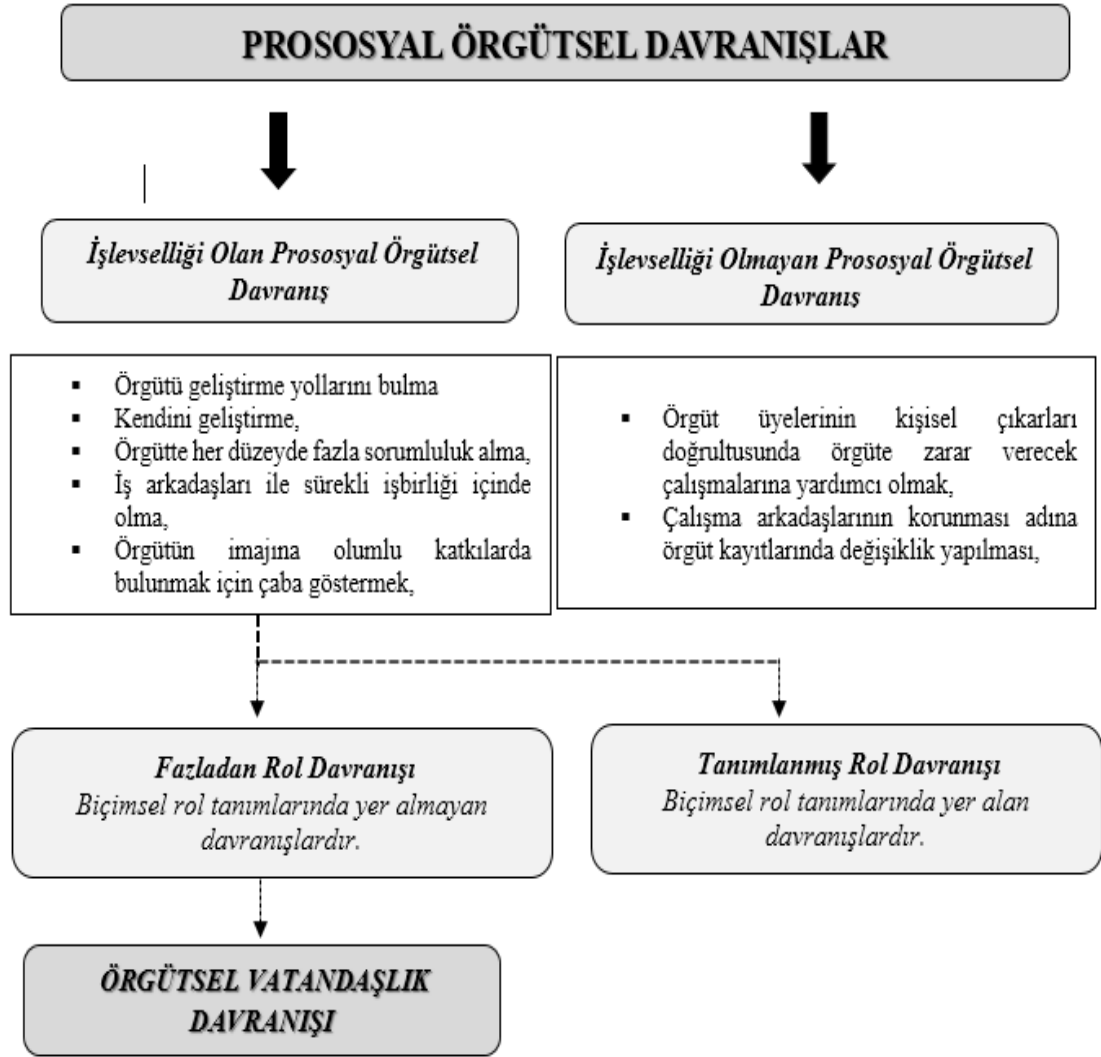
Brief ve Motowidlo, 13 türde prososyal örgütsel davranış özellikleri sıralanmış ve bunları örgüt yararına yönelik olan prososyal örgütsel davranışlara, işlevsel prososyal davranışlar; örgüt zararına olan davranışlara da işlevsel olmayan prososyal davranışlar sınıflandırmışlardır. Örgütün önemli bir projesi için bireyin çalışma arkadaşları ile işbirliği içinde çalışması işlevsel prososyal davranış olarak gösterilirken, örgütün hedeflerine zarar verecek şekilde örgütün bilgilerinde değişiklik yapılması işlevsel olmayan prososyal davranış olarak değerlendirilmektedir.³⁵⁵

³⁵² Füsün Çınar Altıntaş, "Organizasyonel Yurttaşlık Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı", <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=105&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, (10.09.2014).

³⁵³ Dennis W. Organ, "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 12 (1990), s.49.

³⁵⁴ İplik, s.23-24.

³⁵⁵ Brief ve Motowidlo, s.711-713.



Şekil 4: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Kaynak: Abdullah Karaman ve Serkan Aylan, “Örgütsel Vatandaşlık”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol.2, No.1 (2012), s.37.

B. Ekstra Rol Davranışı

Ekstra rol davranışlarının dahi iyi anlaşılabilmesi için öncelikle biçimsel rol davranışının açıklanmasında yarar vardır. Biçimsel rol davranışı, işin uygun ve zamanında yerine getirilebilmesi için gerekli olan ve örgütün biçimsel ödül ve ceza sistemi tarafından tanımlanan davranışlardır.³⁵⁶ Çalışan, görevini yerine getirmesi için gerekli olan, kendisi için tanımlanmış bu davranışları sergilememesi durumunda ödüllerden

³⁵⁶ İplik, s.19.

yararlandırılmayabilir, herhangi bir yaptırıma maruz kalabilir ya da en kötüsü işini kaybedebilir.³⁵⁷

Ekstra rol davranışı ise, çalışanın örgütün yararlı sonuçlar elde etmesi niyetiyle gönüllü olarak sergilediği biçimsel rol davranışlarının ötesinde olan sosyal davranışlardır.³⁵⁸ Bu davranışlar, biçimsel rol davranışların tam tersine örgüt içinde sergilenmemesi durumunda cezalandırma ya da işten çıkarma gibi herhangi bir yaptırımla değerlendirilmemektedir.³⁵⁹

Somech ve Drach Zahavy, ekstra rol davranışının ÖVD ile büyük ölçüde örtüştüğünün altını çizmiş ve bu tür davranışları, görev tanımlarında yer verilmeyen, ödül ve ceza sürecinde dikkate alınmayan ancak örgüt tarafından talep edilen davranışlar olarak tanımlamışlardır.³⁶⁰

Organ, çalışanların örgütün yararı adına gönüllü olarak sergiledikleri bu faaliyetlerin örgütsel vatandaşlık duyguları ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır.³⁶¹ ÖVD'nin rol ya da ekstra rol davranışı olarak ortaya çıkmasında çalışanın işini tanımlayışı ile yakından ilişkilidir. Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, diğer faaliyetlerini de örgütsel rolünün bir parçası olarak görecektir. Bu kapsamda işini daha geniş tanımlayan çalışanların daha fazla ÖVD sergilemesi söz konusu olacaktır.³⁶²

C. Örgütsel Spontanlık / Kendiliğindenlik

İngilizce “spontaneous” kelimesinden gelen spontanlık kavramının bugünkü anlamı, içten ve kendiliğinden gelişen, düşünülmeden hızlıca yapılan bir durum ya da olaydır. Örgütsel spontanlık ise, örgüt ve çalışan ilişkisi çerçevesinde örgütün gelişimi

³⁵⁷ Linn Van Dyne ve Jeffrey A. Lepine, “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.1 (1998), s.108.

³⁵⁸ Linn Van Dyne, L.L. Cummings ve Judi Mclean Parks, “Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity”, **Research in Organizational Behavior**, Vol.17 (1995), s.218.

³⁵⁹ Van Dyne ve. Lepine, s.108.

³⁶⁰ Anit Somech, Anat Drach-Zahavy, “Understanding Extra-Role Behavior in Schools: The Relationship Between Job Satisfaction, Sense of Efficacy, and Teachers’ Extra Role Behavior,” **Teaching and Teacher Education**, Vol.16 (2000), s. 649-650.

³⁶¹ Dennis W. Organ, “Organizational Behavior Citizenship: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, Vol.10, No.2 (1997), s.86.

³⁶² İplik, s.16.

adına bireylerin olağan olduğunu düşünerek, içinden gelerek sergiledikleri davranışları ifade etmektedir.³⁶³

Örgütsel spontanlık davranışının temeli, Katz'ın yapmış olduğu çalışmaya dayanmakta olup,³⁶⁴ Katz'a göre örgütsel spontanlık, iş tanımları dışında kalan, planlanmamış, gönüllülük esaslı sosyal davranışlardır.³⁶⁵ Örgütsel spontanlık davranışları; çalışama arkadaşlarına yardımcı olma, örgütü koruma, yapıcı öneri ve eylemlerde bulunma, sürekli olarak kendini geliştirme, iyi niyet ve duyguların paylaşılması şeklinde beş boyuta ayrılmıştır.³⁶⁶

Örgütsel spontanlık davranış, örgütte işbirliğini arttıran, örgütün gelişimine destek olan, imajını yükselten olumlu aktif davranışlardır.³⁶⁷ Bu nedenle kendiliğinden gelişen ve olumlu sonuçlar veren bu davranışların daha fazla sergilenmesi için örgütün çalışanlara destek vermeli ve bu doğrultuda imkanlar sağlamalıdır.

Örgütsel spontanlık ve ÖVD karşılaştırıldığında, bu iki konu arasında hem benzer noktaların hem de temel birkaç farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu iki davranış tarzının benzer noktası, her ikisinin de örgütün gelişimine ve etkinliğine katkıda bulunmasıdır.³⁶⁸ Temel fark ise, ÖVD formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlar olurken; örgütsel spontanlık davranışları ise formal ödül sisteminde değerlendirilen davranışlardır.³⁶⁹ Örgütsel spontanlık sadece aktif davranışları kapsamakta iken, ÖVD hem aktif hem de pasif nitelikteki davranışları içermektedir. Örneğin ÖVD'nin alt boyutlarından biri olan centilmenlik boyutunda yer alan şikayet etmeme ya da hataları ortaya çıkarmama gibi gönüllülüğe dayalı davranışların gösterilmesi yerine fonksiyonel olmayan davranışların sergilenerek örgütün etkinliğini artırma şeklinde oluşabilmektedir.³⁷⁰

³⁶³ Özler, s.105.

³⁶⁴ İplik, s.8.

³⁶⁵ Katz, s.138.

³⁶⁶ Maria Rotundo ve Paul R. Sackett, "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.1 (2002), s.68.

³⁶⁷ Şebnem Aslan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2 (2008), s.166.

³⁶⁸ İplik, s.9.

³⁶⁹ *Örgüt ve Örgütsel Davranış*, <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc> (10Eylül 2014).

³⁷⁰ İplik, s.10.

Aşağıda Tablo 5’te Prososyal örgütsel davranışının, ÖVD’nin ve örgütsel spontanlık davranışının boyutlarına yer verilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar ve Boyutları

Yazar	Kavram	Boyutlar
<i>Brief ve Motowidlo, 1986.</i>	<i>Prososyal Örgütsel Davranışlar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş arkadaşlarına iş konusunda yardımcı olma ▪ Örgüt içi ilişkilerde esnek ve merhametli olma ▪ Müşterilere örgütsel değerleri ile uyumlu olacak şekilde ürün veya hizmet sunma ▪ Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetleri ile ilgisi olmayan kişisel problemlerinin çözümüne yardım etme ▪ Örgütsel değerlere, politikalara ve kurallara uyma ▪ Örgütsel süreç, idari faaliyetler veya gelişim konularında katkı sağlayacak önerilerde bulunma ▪ Uygun olmayan nitelikteki emir, prosedür ve politikalara itiraz etme ▪ İşi yaparken ekstra gayret gösterme ▪ Ek görevlendirmelere gönüllü olma ▪ Geçici sıkıntılarında örgüte sadık kalma ▪ Örgütü dış çevrede olumlu şekilde temsil etme ▪ İş arkadaşlarına kişisel sorunlarında yardımcı olma
<i>Organ, 1988.</i>	<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diğergamlık/Özgecilik ▪ Vicdanlılık ▪ Centilmenlik ▪ Nezaket ▪ Sivil Erdem
<i>George ve Brief, 1992.</i>	<i>Örgütsel Spontanlık Davranışları</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş arkadaşlarıyla yardımlaşma ▪ Örgütü koruma ▪ Yapıcı önerilerde bulunma ▪ Kişisel gelişimi sağlama ▪ İyi niyet ve duyguların yayılmasını sağlama

Kaynak: Maria Rotundo ve Paul R. Sackett, “The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.1 (2002), s.68. (Uyarlanmıştır)

III. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ TEORİLER

Literatürde ÖVD konusu ile ilişkili olan ve bu çerçevede bu davranışların nedenlerinin incelenmesine yardımcı olan birtakım teoriler olup bunlar; Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Lider-Üye Etkileşim Teorisi'ne aşağıda yer verilmektedir.

A. Sosyal Değişim Teorisi

Blau, ÖVD ile yakından ilişkili olan “Sosyal Değişim Teorisi”ni geliştiren ve aynı zamanda sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran ilk davranış bilimcisidir.³⁷¹ Teorinin temel varsayımı, taraflardan biri olan çalışan ile diğer taraf yani örgütün, ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkilerin sürdürülmesidir.³⁷²

Blau'a göre, değişim ilişkisinde ekonomik değişim ve sosyal değişim ilişkisi olmak üzere iki çeşit sosyal ilişki vardır. Ancak bu iki ilişkinin önemli farklılıkları bulunmaktadır.³⁷³ Ekonomik değişim ilişkisi işlemlere ve sözleşmeye dayanmakta olup, bu ilişkide gönüllü davranışlar sergilenmez. Elde edilen sonuçlar maddi nitelikte olup, ilişkilerde her iki taraf için bir yaptırım söz konusudur.³⁷⁴ Sosyal değişim ise, işveren ve çalışan arasındaki ilişki ve beklentilere işaret etmekte ve tarafların beklentilerinin gerçekleşmemesi durumundaki davranışlarını anlamaya çalışmaktadır.³⁷⁵ Sosyal değişim ilişkisinde taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bu ilişkide elde edilecek kazanımlar da pazarlık söz konusu değildir ve bu kazançlar para ile ifade edilmemektedir. Bu teoride bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafından bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenir ancak bu beklentinin zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanmaktadır.³⁷⁶

³⁷¹ İplik, s.40.

³⁷² Oya İnci Bolat, Tamer Bolat ve Oya Aytemiz Seymen, “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.12, Sayı.21 (Haziran 2009), s.219.

³⁷³ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.3, Sayı.2 (Bahar 2006), s.52.

³⁷⁴ İplik, s.40-41.

³⁷⁵ William H. Turnley ve Diğerleri, “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Management**, Vol.29, No.2 (2003), s.190-191.

³⁷⁶ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.52.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda sosyal değişim teorisinde, örgütün çalışanlarına adaletli davranması sonucunda çalışanların da bunun karşılığı olarak vatandaşlık davranışı sergilediği ileri sürülmektedir. Çalışanlar kendilerine sunulan imkanlar doğrultusunda, örgütlerine duygusal, normatif ya da davranışsal bağlılık geliştirmekte ve bu durum da ÖVD'yi etkilemektedir.³⁷⁷ Organ, örgüt tarafından sunulan adil davranışlar karşılığında çalışanların motive olduklarını ve ÖVD sergilediklerini ileri sürmüştür.³⁷⁸

Lambert, çalışanların, kendilerine sunulan ödüllerin karşılığında örgüte gönüllü olarak katkıların sağlanması gerektiği düşüncesinde olduklarını vurgulamıştır. Lambert, örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu kreş yardımı, eğitim imkanları, mesai dışı sosyal aktiviteler gibi ödülleri “iş hayatı kazanç paketi” (work-life benefit package) olarak tanımlamış olup, bu kazanç paketi sayesinde de çalışanların minnettarlık duygusu ile ekstra bir gayret eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Dolayısıyla bu da beraberinde daha fazla ÖVD sergilemelerine yol açmıştır.³⁷⁹

Sonuç olarak; ÖVD ve Sosyal Değişim Teorisi ilişkisi kapsamında, örgüt ve çalışan arasında yaşanan etkileşime bağlı olarak hem çalışan hem de örgütün ekonomik ve sosyal açıdan karşılıklı beklentileri söz konusudur. Beklentilerin gelecekteki ilişkileri şekillendirdiği düşünüldüğünde çalışanlar, beklentiler ile gerçekleşenler arasındaki duruma bağlı olarak tutum geliştirecek ve buna bağlı olarak da ÖVD sergileyeceklerdir.

B. Eşitlik Teorisi

J. Stack Adams, çalışanların algıladıkları adalet duygusunun performansları ve motivasyonları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak üzere yaptığı araştırmalar sonucunda 1965 yılında “Eşitlik Teorisi”ni geliştirmiştir.³⁸⁰ Adams, “insanların doğruluk,

³⁷⁷ Yasin Keleş ve Elbeyi Pelit, “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.5, Sayı.2 (Güz 2009), s.26.

³⁷⁸ Organ, *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*, s.63-64.

³⁷⁹ Susan J. Lambert, “Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol.43, No.5 (2000), s.802.803.

³⁸⁰ Hasan Tutar, “Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.12, Sayı.3 (2007), s.99.

haklılık ve adalet kavramlarını ne şekilde arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon kuramı geliştirmiştir.”³⁸¹ Yani eşitlik teorisinin merkezinde “algılanan adillik” yer almaktadır.³⁸²

Eşitlik Teorisinde, “çalışanların iş başarılarının ve doyuma ulaşma dereceleri, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir.”³⁸³ Bu teoriye göre, çalışanlar harcadığı çabalar sonucunda elde ettiği kazanımları, kendileriyle eş değerde olan diğer çalışma arkadaşlarının harcadığı çabalar sonucunda elde ettikleri kazanımları karşılaştırma eğilimindedirler.³⁸⁴ Bu karşılaştırma sonunda bireyler; örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirirler. Bu durum, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algısını göstermektedir.³⁸⁵ Yapılan karşılaştırma sonucunda bireyin harcadığı ve bu çaba sonucunda elde ettiği kazanımların oranı, diğer çalışanlardan düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Bu karşılaştırmada oranlar aynı ise sorun yoktur, eşitlik mevcuttur. Eğer dengenin aleyhine ya da lehine bozulduğunu hisseden çalışanın ilk tepkisi, söz konusu farkı düzeltmek amacı ile türlü yolları deneyecektir.³⁸⁶ Bu kapsamda örgüt içinde katkıların ve kazanımların dağılımı konusunda adaletsizlik olduğunu algılayan çalışanların iş doyumunu, motivasyonları düşebilecektir.³⁸⁷

Eşitlik teorisinin temelinde yer alan çalışan algısının, ÖVD’yi etkileyeceği konusunda görüşler ileri sürülmüştür.³⁸⁸ Buna göre ise çalışanların eşitsizlik algısı durumunda örgütüne ekstra katkıda bulunma gayretinde bulunmayacağı ve dolayısıyla ÖVD sergilemeyeceği³⁸⁹ ve örgütten uzaklaşacakları savunulmaktadır.³⁹⁰ Örgütlerde, ÖVD’nin azalması sonucunda da memnuniyetsizlik duygusu oluşacak ve işbirlikçi yaklaşımlar zayıflayacaktır.³⁹¹

³⁸¹ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2009, s.11.

³⁸² Ronald J. Deluga, “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.67 (1994), s.315.

³⁸³ Mahmut Özdevecioğlu, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.21 (Temmuz-Aralık 2003), s.78.

³⁸⁴ Tınaz, **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, s.11.

³⁸⁵ Özdevecioğlu *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.78.

³⁸⁶ Tutar, 99.

³⁸⁷ Keleş ve Pelit, s.26-27.

³⁸⁸ Steve Williams, Richard Pitre ve Mohamed Zainuba, “Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.142, No.1 (2002), s.34.

³⁸⁹ İplik, s.50.

³⁹⁰ Keleş ve Pelit, s.27.

³⁹¹ Jerald Greenberg, “Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.6, No.3 (1993), s.251.

C. Lider – Üye Etkileşim Teorisi

1975 yılında Danserau, Graen ve Haga tarafından ortaya atılan ve ilk olarak “Dikey İkili Bağlantı” modeli olarak adlandırılan Lider-Üye Etkileşim Teorisi³⁹², genel olarak lider ve ast arasındaki ilişkinin kalitesini esas alan yaklaşımdır.³⁹³ ÖVD’nin, bireyin tercihiyle bağlı olarak sergilenen bir davranış olduğu düşünüldüğünde lider ve ast arasında yaşanan ilişkilerin niteliği, bireyin örgütüne ve liderine karşı duygu ve düşüncelerini etkileyecektir.

Lider – Üye Etkileşim Teorisine göre, örgütün faaliyetlerinin gerçekleştiği süreçte lider ve astların arasında düşük ya da yüksek nitelikte bir tür değişim ilişkisi yaşanmaktadır. Düşük nitelikli değişim, örgütsel hiyerarşi çerçevesinde çalışan tarafından rutin olarak gerçekleşen performans ve çalışanın bu performans sonucu elde ettiği kazanımı ifade etmektedir. Yüksek nitelikli değişim ise, tarafların karşılıklı güven, sadakat duyguları ile ilgilidir. Yani bu durumda lider kendisine sadık olan, güvenilir astlar ile etkileşim halinde olurken, çalışanlar da performanslarının değerlendirilmesinde, kazançların dağıtımında eşitlik ve adalet görmektedir. Bu durum karşısında liderlerinin olumlu tavırlarına karşılık olarak çalışanlar, ÖVD gibi rol gereklerinin dışında fazladan davranışlar sergileyeceklerdir.³⁹⁴

Bu bilgiler ışığında lider – üye değişim ilişkisinin kalitesi ne kadar yüksek olursa çalışanların da ÖVD gibi gönüllü davranışlar göstermesi o kadar yüksek olacaktır.³⁹⁵

IV. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI

ÖVD, biçimsel rol davranışları dışında ve gönüllük esasına dayalı davranışlar olup, bu tür davranışlar kişinin tercihi doğrultusunda sergilendiği için ÖVD’nin

³⁹² Şahin Çetin, Mehmet Korkmaz ve Cahit Çakmakçı, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt.18, Sayı.1 (2012), s.16.

³⁹³ George B. Graen ve Mary Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **Leadership Quarterly**, Vol.6, No.2 (1995), s.225.

³⁹⁴ İplik, s.46.

³⁹⁵ Robert H. Moorman, Brian P. Niehoff ve Dennis W. Organ, “Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.6, No.3 (1993), s.223.

boyutlarının belirlenmesinde farklı sonuçlar elde edilmiş ve bu konuda ortak bir karara varılamamıştır.

Çoğu araştırmacı tarafından birbirine yakın farklı boyutlar sunulmuş olsa da konu ile ilgili alan yazına bakıldığında ÖVD'nin boyutlarının belirlenmesi konusunda bir uzlaşmanın olmadığı görülmektedir³⁹⁶ (Bk. Tablo 7).

ÖVD'nin boyutlarının belirlenmesine yönelik ilk çalışmalar Smith ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacılar tarafından yapılandırılmış mülakat tekniği ile yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğu sorulmuş ve daha sonrasında da hazırladıkları anketler ışığında yöneticilerden, astlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Faktör analizi ile yapılan değerlendirme sonucunda iki ayrı boyut ortaya çıkmış olup, bunlardan birincisi, “özgecilik”, ikincisi ise “genelleştirilmiş uyum”dur.³⁹⁷

ÖVD'nin öncüsü kabul edilen Organ, ilk aşamada ÖVD'nin genel uyum ve diğergamlık olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştü, ancak 1988 yılında yayımladığı kitabında ÖVD'nin; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Daha sonrasında ise ÖVD'ye ilişkin olarak yardım etme, nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımlamıştır.³⁹⁸

Graham ÖVD'nin boyutlarını; itaat, sadakat ve katılım olmak üzere üç kategoride incelerken, Dyne, Graham ve Dienesch, Graham'ın çalışmalarından yola çıkarak ÖVD'nin boyutlarını; itaat, sadakat, sosyal katılım, savunmacı katılım ve fonksiyonel katılım olarak tanımlamışlardır. Moorman ve Blakely ise ÖVD'nin boyutlarını; çalışanlar arasında yardımlaşma, bireysel girişimcilik, kişisel marifetlilik ve samimi destekleyicilik şeklinde sınıflandırmışlardır.³⁹⁹

³⁹⁶ Cem Harun Meydan, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım, “Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.13, Sayı.2 (Nisan 2011), s.44.

³⁹⁷ H. Nejat Basım ve Harun Şeşen, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlıma ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.61, Sayı.4 (2006), s.86.

³⁹⁸ Gürbüz, *İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, s.53.

³⁹⁹ Özler, s.106.

Podsakoff ve arkadaşları, alan yazında yer alan yaklaşık 30 farklı türde ÖVD boyutlarından yararlanarak çalışmalarında yedi boyut şeklinde ele almışlardır. Bunlar, yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirmedir.⁴⁰⁰ Tablo 6’da ÖVD’nin boyutlarının tarihsel gelişimi özetlenmektedir.

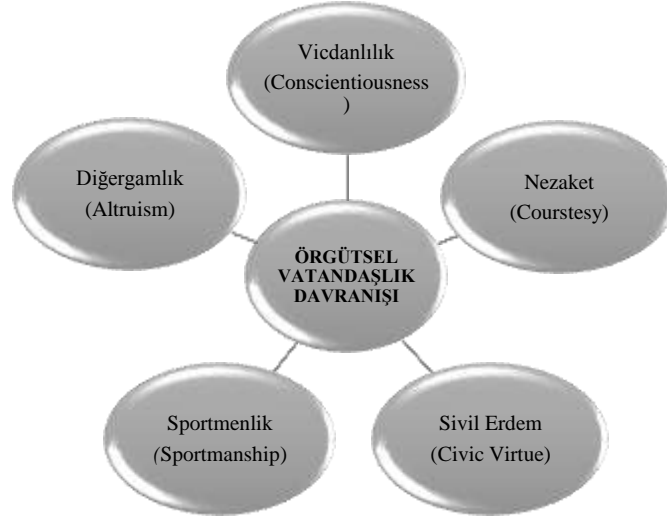
Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Gelişimi

Organ (1988; 1990)	Graham (1991)	George & Brief (1992)	Moorman & Blakely (1995)	Podsakoff (2000)
- Diğerlerini düşünme - Nezaket tabanlı bilgilendirme - Destekleme - Barışı koruma		- Çalışma arkadaşlarına yardım etme	- Kişiler arası yardım	-Yardım davranışı
- Gönüllülük ve centilmenlik		- Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		- Gönüllülük ve centilmenlik
	- Örgütsel sadakat	- İyi niyetin yayılması	- Sadakatin artışı	- Örgütsel sadakat
	- Örgütsel itaat			-Örgütsel kabullenme
- İleri görev bilinci		- Yapıcı önerilerde bulunma	- Personel çalışkanlığı - Bireysel inisiyatif	- Bireysel inisiyatif
- Örgütün gelişimine destek verme		- Örgütü koruma		-Örgütün gelişimine destek verme
		- Kendini geliştirme		-Bireysel gelişim

Kaynak: A. Zafer Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.7, Sayı.1 (2006), s.6.

⁴⁰⁰ Podsakoff ve Diğerleri, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, s. 515-517.

Literatürdeki çoğu çalışma incelendiğinde genellikle Organ'ın beş ÖVD boyutunun kullanıldığı görülmekte olup,⁴⁰¹ bu araştırmada da ÖVD'nin boyutları Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde incelenmiştir. Söz konusu boyutlar Şekil 5'te yer almaktadır:⁴⁰²



Şekil 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

A. Diğergamlık

ÖVD'nin en önemli boyutu olarak kabul edilen⁴⁰³ ve alan yazında genel olarak altruizm, fedakarlık⁴⁰⁴, özgecilik veya yardımlaşma davranışı olarak nitelendirilen diğergamlık / (*altruism*)⁴⁰⁵, çalışanların herhangi bir karşılık beklemezsizin iş arkadaşlarının yaşadıkları sorunlar karşısında gönüllü olarak yardım etmeyi esas alan davranışları kapsamaktadır.⁴⁰⁶ Padoskoff'a göre ise diğergamlık, "bir sorun oluştuğunda

⁴⁰¹ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.55.

⁴⁰² Güneş Han Salihoğlu, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması)", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt.5, Sayı.1 (2013), s.303.

⁴⁰³ Kaygısız, s.74.

⁴⁰⁴ Özler, s.107.

⁴⁰⁵ Karacaoğlu ve Güney, s.139.

⁴⁰⁶ Emre Tokgöz ve Oya Aytemiz Seymen, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, Cilt.10, Sayı.39 (2013), s.64.

çalışanların, uzman kişilere yardımcı olmayı amaçladığı ve bu durumun da çalışanların daha verimli çalışmasını sağladığı davranışlardır.”⁴⁰⁷

Diğergamlık, iş gerekleri kapsamında planlanmayan ve gönüllü olarak diğer çalışma arkadaşlarının görevlerini yerine getirmelerine yardım etmeyi içeren davranışlardır.⁴⁰⁸ Bu davranışın temelini çalışanların birbirlerine yardım etme duygusu oluşturmak olup, yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması, bir davranışın diğergamlık boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir.⁴⁰⁹ Örneğin; yeni işe başlayan çalışanın oryantasyonuna, ağır iş yükünü hafifletmek için yardımcı olmaya, yeni araç ve gereçlerin kullanılmasında ya da gerek duyduğu bilgiye ulaşmasında onlara destek vermeye yönelik davranışlar diğergamlık davranışı ile ilgilidir.⁴¹⁰

Diğergamlık altındaki davranışlar, örgüt içindeki bireyler arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmakta olup, böylece örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar azalmakta, çalışanlar birbirlerine yardım etmekte, birbirleriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadırlar. Sonuç olarak ÖVD'nin bu boyutu, özellikle kişinin sosyal çevresine yönelik duyarlılığı sonucunda diğerlerinin ihtiyaçlarını anlamasına ve buna yönelik olarak yardımlaşmayı esas almaktadır.⁴¹¹

B. Vicdanlılık

Yüksek görev bilinci olarak tanımlanan vicdanlılık / (*conscientiousness*) boyutu, çalışanların kendilerinden beklenen rol davranışının ötesinde daha fazla davranış göstermelerini ifade etmektedir.⁴¹² Organ'a göre, vicdanlılık kapsamına giren davranışların, biçimsel rolden ayrılması konusunda en zor olan boyuttur. Organ, bunun sebebini ise fazladan rol olarak sayılmasını sağlayan şeyin, türsel farklılık değil, gösterilen davranışın aşırılık derecesi olmasına dayandırmaktadır. Bazı araştırmacıların

⁴⁰⁷ Kaygısız, s.74.

⁴⁰⁸ Akbaş, s.64.

⁴⁰⁹ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.55.

⁴¹⁰ Özler, s.107.

⁴¹¹ Yücel ve Demirel, s.25

⁴¹² Sezgin, s.324.

bu boyutu araştırmalarına dahil etmemelerinin sebebi de belirlenmesindeki bu zorluktur.⁴¹³

Vicdanlılık boyutunda, kişi ya da gruplar, örgütün verimliliği artırmak için zamanı düşünceli kullanarak ve dolayısıyla daha fazla çalışarak biçimsel gerekliliklerin ötesinde çaba sarf ederler.⁴¹⁴ Mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, dinlenme aralarını fazla uzatmama, toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma vicdanlılık boyutunda yer alan davranışlara örnek gösterilebilir.⁴¹⁵

Bu davranışın ÖVD biçimi olarak kabul edilmesinin nedeni, örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman çalışanların uyması beklenirken aslında çoğunun bu şekilde davranmamasına dayanmaktadır. Vicdanlılık, bireyin kişiliğini tanımlamak amacıyla kullanılan ve kişilik oluşumunda güvenilir olma, başarmaya isteklilik ve koruyucu olma gibi birtakım özellikleri içeren bir boyuttur. Vicdanlılık boyutu temelde, çalışanın genel itaatini yansıtsa bile bu tür davranış gösteren çalışan, hiç kimsenin itaati gözlemediği ya da denetlemediği durumda bile örgütsel kural, düzenleme ve süreçlere uygun hareket etme eğilimindedir. Dolayısıyla bu tür davranışlar örgüte fayda sağlayan dolaylı davranışlardır.⁴¹⁶

Organ'a göre vicdanlılık; işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. İşe düzenli devam etme, sözleşme kapsamında çalışanın yerine getirmesi gereken bir yükümlülüktür ancak devamlılığın bazı sebeplerden dolayı gönüllülüğe dayandığı durumlar da olabilmektedir. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, çok sık oluşmadığı sürece yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda

⁴¹³ Köse, Kartal ve Kayalı, s.5.

⁴¹⁴ Tokgöz ve Seymen, s.64.

⁴¹⁵ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.55.

⁴¹⁶ Kaygısız, s.75.

kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları ise vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır.⁴¹⁷

Diğergamlık ile vicdanlılık boyutları yardımseverlik temeline dayandıkları için birbirine benzetilmekte ve hatta bazı araştırmacılar tarafından bu türdeki davranışlar tek boyutta ele alınmıştır. Ancak bu iki boyut, yardımsever davranışların odaklandığı nokta bakımından birbirinden ayrılmaktadır.⁴¹⁸ Diğergamlık boyutunda bireyler, belirli bireylere yardım etmek üzere davranış sergilerken; vicdanlılıkta ise, belli bir kişiye değil de örgüte yarar sağlamak üzere davranış sergilerler.⁴¹⁹ Çalışanın çok soğuk bir havada bile işine zamanında gitmeye çalışması, ileri görev bilincidir. Bu durumdan olumlu biçimde etkilenecek olan da sadece bir birey değil, genel olarak örgüttür.⁴²⁰

C. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Nezaket / (*courtesy*), “çalışanın kendi kararlarından ve hareketlerinden etkilenebilecek kişilerle iletişim halinde bulunması ve diğer çalışanlar ile işbirliği halinde çalışırken, işbirliği sorumluluğunu kabullenerek yerine getirmesi ile ilgilidir.”⁴²¹ En genel ifade ile nezaket, iş bölümünün gerektirdiği etkileşim sonucunda çalışanlar arasında yaşanan olumlu iletişimdir.⁴²² Nezaket tabanlı bilgilendirme, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce, bu bireyleri bilgilendirmeye dayanan davranışlar sergileme olarak görülebilir. Bu özelliği ile nezaket, örgütsel sorunları ortaya çıkmadan önlemede büyük bir rol oynar, zamanın etkili ve yapıcı bir biçimde kullanılmasına yardımcı olur.⁴²³

Nezaket ve diğergamlık boyutları yardımseverlik temeline dayandığı için bu iki boyut arasındaki fark tam olarak ayırt edilememektedir. Oysa bu iki boyut arasında yardım etme ediminin gerçekleştiği zamanla ilgili olarak temel bir farklılık bulunmaktadır. Diğergamlık boyutundaki davranışların odak noktası ortaya çıkan bir

⁴¹⁷ Demirci, Erbaş ve Atalay, s.758.

⁴¹⁸ İplik, s.61.

⁴¹⁹ Özler, s.109.

⁴²⁰ Demirci, Erbaş ve Atalay, s.758.

⁴²¹ Yılmaz, s.4.

⁴²² Gürbüz, *İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, s.53.

⁴²³ Ceren Giderler Atalay, **Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010, s.43.

sorun karşısında, bu soruna çözüm bulmak, yardım etmek şeklindedir. Yani sorun ortaya çıktıktan sonra yardım edimi gerçekleşmektedir. Oysa nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, sorunun ortaya çıkmasını önlemeye yönelik, önceden yardım etme edimini gerçekleştirme şeklinde sergilenen davranışlardır.⁴²⁴ Son olarak diğergamlık, rol tanımlarının üzerindeki performans faaliyetleri ile ilişkiliyken; gelecek odaklı davranışlar olarak ifade edilen nezaket tabanlı bilgilendirme, doğru ve uygun faaliyetlerle ilgilidir.⁴²⁵

D. Sivil Erdem

Literatürdeki çoğu araştırmada örgütsel katılım veya örgütü koruma olarak tanımlanan sivil erdem / (*civic virtue*), örgütsel bağlılığı ve makro düzeyde ilgiyi ifade eden bir boyut olup,⁴²⁶ örgütsel yaşama aktif ve gönüllü katılımı ifade etmektedir.⁴²⁷

Sivil erdem boyutunun “temelini politik sosyoloji disiplindeki çalışmalar oluşturmuştur. Organizasyonun gelişimine destek veren bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışmasını, sorunlara çözüm önerileri getirmesini ve alınan kararlara katılımı içermektedir.”⁴²⁸ Örgüt yönetiminde aktif katılıma istekli olmak (toplantılara katılma), örgütü korumak ve geliştirmek adına fırsat ve tehditleri gözlemek, örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek, gibi faaliyetler bu boyuta örnek olabilecek davranış şekilleridir.⁴²⁹

Sivil erdem boyutu ile çalışanların örgüt içerisinde aktif katılımları artmakla birlikte, örgütsel değişime daha kolay uyum sağlayarak örgütsel gelişime de destek olmaları söz konusudur.⁴³⁰

⁴²⁴ Atalay, s.43-44.

⁴²⁵ İplik, s.64.

⁴²⁶ Fatma Nur İplik, “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.25 (Aralık 2009), s.110.

⁴²⁷ Ali Rıza Terzi, “Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Eğitim ve Bilim**, Cilt.36, Sayı.162 (2011), s.6.

⁴²⁸ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.56.

⁴²⁹ Köse, Kartal ve Kayalı, s.5.

⁴³⁰ Özler, s.112.

E. Sportmenlik

Literatürde centilmenlik / (*sportmanship*), gönüllülük ve arkadaşlarıyla yardımlaşma ve işbirliği davranışı olarak adlandırılan sportmenlik,⁴³¹ “çalışanların örgütsel ortamda çalışan-çalışan, çalışan- yönetici arasındaki gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarına yönelik sergiledikleri tutum ve davranışları ifade etmektedir.”⁴³² Organ’a göre sportmenlik, örgüt içinde çalışanların her türlü ilişkilerde yaşanan uyumsuzlukları ve problemleri tolere etme eğilimidir.⁴³³ Sorunları gereksiz yere büyütme yerine çözüm bulmaya çalışma, işle ilgili yaşanan sıkıntılarda memnuniyetsizliği, yakınmaları dışa vurmama, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerde saygısızca davranmaktan kaçınma şeklindeki davranışlar sportmenlik örnek olarak verilebilir.⁴³⁴

Literatürde yapılan çalışmalarda sportmenlik ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Sorumluluklar almaya ve yeni beceriler edinmeye istekli çalışanlar, örgütsel etkinliğin gelişimi ve örgütsel faaliyetlerin değişimi sürecinde daha hızlı ve kolay uyum sağlayabilmekte ve örgütsel performansın artmasına destek olmaktadır. Ayrıca çalışanların işbirliği içinde çalışması demek yöneticinin daha az zaman ve enerji harcaması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan sportmenliğin eksikliği halinde ise işbirlikçi yaklaşım yerine yıkıcı ilişkiler esas alınacak, bu da örgütün atmosferini bozacaktır. Sadakatin azalması ve olumsuz işyeri atmosferi çalışanın verimini de olumsuz yönde etkileyecektir.⁴³⁵

V. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireysel tercihe dayalı olarak sergilenen ve örgütün gelişiminde önemli rol oynayan ÖVD’nin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin neler olduğu konusunda

⁴³¹ Karacaoğlu ve Güney, s.140.

⁴³² Leyla İçerli ve Mehmet Halil Yıldırım, “Örgütsel Sinizizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.4, Sayı.1 (2012), s.170.

⁴³³ Organ, *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*, s.47.

⁴³⁴ Karaman ve Aylan, s.40.

⁴³⁵ Acar, s.7-8.

birçok araştırma yapılmış olup, bu faktörler literatürde ÖVD'nin belirleyicileri, öncülleri, göstergeleri, yapıcıları gibi farklı isimlerde ele alınıp incelenmiştir.⁴³⁶

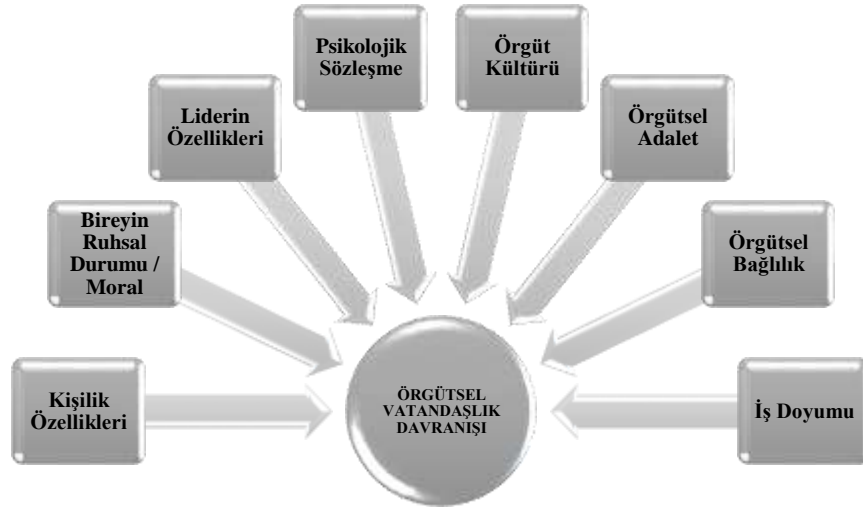
ÖVD üzerinde etkili olan faktörler kapsamında ilk araştırmayı Smith, Organ ve Bateman yapmış ve bu araştırma sonucunda ÖVD'nin en etkili faktörü olarak iş doyumunu ortaya çıkarmışlardır. Organ ve Ryan tarafından yapılan meta analizinde ise, ÖVD'yi etkileyen başlıca faktörler; iş doyumunu, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirtilmiştir. Podsakoff ve arkadaşları ise, yaptıkları araştırmalar sonucunda ÖVD'de etkili olan faktörleri; çalışanın, işin, örgütün özellikleri ve liderlik davranışları olmak üzere dört grupta incelemiştir. Son olarak George ve Jones da ÖVD'yi etkileyen faktörleri; bireysel (rol tanımları, yetenek seviyesi), örgütsel (örgüt yapısı, politikalar ve ödüller) ve grup (normlar, hedefler) faktörler olmak üzere üç grup altında ele almışlardır.⁴³⁷

Görüldüğü üzere ÖVD üzerinde etkili olan faktörlerin ortaya çıkarılması üzerine birçok çalışma yapılmış ve çalışmalar sonucunda çeşitli faktörler ortaya konmuştur. Gürbüz, ÖVD ile ilgili olan söz konusu faktörlerin mevcut olması durumunda çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışı sergilenme olasılığının arttığını, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin azaldığı ifade etmiştir.⁴³⁸ Bu araştırmada ÖVD'yi etkileyen faktörler, ilgili literatür ve yukarıda belirtilen çalışmalara bağlı olarak belirlenmiştir (Bk. Şekil 6).

⁴³⁶ Özler, s.112.

⁴³⁷ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.57.

⁴³⁸ Gürbüz, *İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, s.54.



Şekil 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

A. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin doğuştan sahip olduğu özellikler ile sosyalleşme süreci ile kazandığı özellikler bütünüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıların etkisinde olan kişilik, bireyin biyolojik – psikolojik – kalıtsal ve edinilmiş tüm yeteneklerini, duygularını, alışkanlıklarını ve sonuç olarak bütün davranışlarını kapsamaktadır. Bu nedenle bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindeki olayları yorumlama şeklini etkilediğinden, faaliyet gösterdiği her türlü alandaki performansı da bu durumdan etkilenecektir.⁴³⁹ Bu anlamda ÖVD'nin çalışanların kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu söylenebilir.⁴⁴⁰ Çalışanların ÖVD sergileme eğilimini etkileyen en önemli faktörlerden birinin kişilik özellikleri olduğu söylenebilir.⁴⁴¹

ÖVD ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar sonucunda, McCrae ve Costa tarafından kişiliğin beş temel yapısı olarak kabul edilen; sorumluluk, duygusal tutarlılık, deneyime açıklık, uyumluluk ve dışa dönüklük faktörlerden sadece sorumluluk, uyumluluk ve dışa dönüklük faktörlerinin ÖVD ile ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.⁴⁴² Buna göre dışa dönük kişiliğe sahip bireyler,

⁴³⁹ Cemil Yücel ve Selma Kaynak Taşçı, "Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.20 (2008), s.687-689.

⁴⁴⁰ Kaygısız, s.77-78.

⁴⁴¹ Chun Hui, Kenneth S. Law ve Zhen Xiong Chen, "A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.77, No.1 (1999), s.4.

⁴⁴² Özler, 115.

çevreye ve sosyal uyarılara daha duyarlı olduklarından daha fazla ÖVD sergilemeleri söz konusu iken; içe dönük, nevroitik kişiliğe sahip bireyler, kendi endişeleri ile savaşmakla birlikte sorunlara karşı ilgisiz olmaları ve sorunlarla mücadele etmede gerekli duygusallığa sahip olmamaları nedeniyle daha az ÖVD sergilemekte ya da hiç sergilememektedirler.⁴⁴³

Organ ve Ryan, “anlaşabilirlik”, “vicdanlılık”, “olumlu ve olumsuz duygusallık” gibi kişilik faktörlerinin çalışanları, iş arkadaşları ve yöneticileri karşısında belirli yönelmelere hazırlayacağını ve bu yönelmelerin de çalışanların tutum ve davranışlarında bir etki yaratacağını vurgulamışlardır. Dolayısıyla bu faktörler doğrudan olmasa da dolaylı olarak ÖVD’ye katkıda bulunan kişilik faktörleri olarak değerlendirilir.⁴⁴⁴

B. Bireyin Ruhsal Durumu / Moral

Duyguların çalışma yaşamındaki önemine bağlı olarak son yıllarda bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır. Ashforth ve Humphrey, duyguların örgütle iç içe olduğunu ve örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu; buna bağlı olarak da örgütün çalışanların ruhsal durumunu iyileştirme konusunda çaba göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır.⁴⁴⁵

ÖVD’nin sergilenmesinde çalışanların pozitif duyguları etkili bir faktör olarak kabul edilmektedir.⁴⁴⁶ Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda pozitif ruhsal özelliklere sahip çalışanların daha fazla ÖVD sergiledikleri⁴⁴⁷ ve örgütün de çalışanların pozitif ruhsal durumlarını geliştirdiği sürece diğergamlık davranışlarında artış olacağı ortaya çıkmıştır.⁴⁴⁸ Burada belirtilen çalışanların pozitif ruhsal durumları Organ’a göre, kısa sürede değişikliğe uğrayan süreci kapsamakta olup, bu durumları kalıcı duygusal özelliklerinden ayrılmaktadır. Bu değişken ruhsal durumların ÖVD göstermede daha belirleyici olduğu kabul edilir.⁴⁴⁹

⁴⁴³ Atalay, s.46.

⁴⁴⁴ Köse, Kartal ve Kayalı, s.7-8.

⁴⁴⁵ Sait Gürbüz ve Murad Yüksel, “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.9, Sayı.2 (2008), s.174.

⁴⁴⁶ Belinda A. E. Messer ve Fiona A. White, “Employees Mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Business and Psychology**, Vol.21, No.1 (2006), s.67.

⁴⁴⁷ Karaman ve Aylan, s.41.

⁴⁴⁸ Atalay, s.46.

⁴⁴⁹ Kaygısız, 78.

Organ, iş süreçleri ve becerileri, örgütsel rol performansının belirleyicisi; çalışanların ruhsal durumunun ise fazladan rol davranışlarının belirleyici olarak kabul etmiştir.⁴⁵⁰ Williams ve Shiaw ise çalışanların olumlu ruhsal hallerinin, çalışma arkadaşlarına yardım etme ve örgüte daha güçlü bir bağlılık geliştirme eğilimini arttıracığını belirtmişlerdir. Ayrıca olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu tür davranışlar sayesinde çalışanların olumlu ruh halinin sürekliliği sağlanmış olacaktır.⁴⁵¹

C. İş Doyumu

İş doyumunu, en genel ifade ile bireyin sahip olduğu işe yönelik geliştirdiği tutumdur. Çalışanın işine karşı yönelttiği olumlu ya da olumsuz duyguları ifade eden iş doyumunu, bireyin beklenti ve isteklerini sağladığı sürece artmış olacaktır. Yani bireyin beklentileri ile gerçekleşenlerin bulunduğu noktada iş doyumunu gerçekleştirir.⁴⁵²

ÖVD'yi etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalarda iş doyumunu en sık incelenen faktör olmakta ve yapılan bu çalışmalar sonucunda da iş doyumunu, ÖVD'nin en önemli belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkinin nedeni ise Sosyal Değişim Teorisi'ne ve temeli de bu teorinin "karşılıklılık norm" esasına dayandırılmaktadır. Daha öncesinde de açıklandığı üzere SDT'ye göre ÖVD'nin sergilenmesi, iş doyumunu artırıcı çalışma şartları ve adaletli bir örgüt ortamına bağlıdır. Bu koşulların yokluğunda çalışanlarda stres ve motivasyon eksikliği yaşanabilmekte, örgütsel adalet ve güven duyguları zedelenmekte ve bunun sonucu olarak da şikayet etme, devamsızlık, işten kaytarma hatta işten ayrılma eğilimleri artmaktadır.⁴⁵³ Koşulların varlığı halinde ise işinden yüksek doyum alan çalışan yaptığı işten haz aldığı için örgüt içi ilişkilerinde pozitif ve yapıcı olacak, daha fazla yardım etme eğilimi gösterecektir. Sonuç olarak iş doyumunu, ÖVD'ye doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlamaktadır.⁴⁵⁴

ÖVD'nin öncüllerini inceleyen Organ ve Konovsky, iş doyumunun ÖVD'nin önemli bir belirleyici olduğunu belirtilmiştir. Yine aynı şekilde Bateman ve Organ

⁴⁵⁰ Kaygısız, s.78.

⁴⁵¹ İplik, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, s. 98-99.

⁴⁵² Tınaz, *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, s.25.

⁴⁵³ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim**, Cilt.22, Sayı.68 (Şubat 2011), s.36.

⁴⁵⁴ Karaman ve Aylan, s.42.

üniversite çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalarında iş doyumu ile ÖVD arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.⁴⁵⁵ ÖVD'yi ÖVD yapan kişisel tercih, gönüllü çaba ve samimiyet duygusudur ve ÖVD türü davranışların sergilenmesi de kişisel ya da örgütsel bir sorumluluğa değil de çalışanın inisiyatifine dayanmaktadır.⁴⁵⁶ Buna göre çalışanın daha fazla ÖVD türü davranışlar sergilemesi için, iş doyumunu sağlamasında örgütün destek olması ve genel olarak, örgüt için de güven ve adalet duygusunun, örgütün her kesimindeki çalışanlara tam olarak benimsetilmesi gerekmektedir.

D. Örgütsel Bağlılık

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin psikolojik boyutunu yansıtan örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne olan bağlılığın gücünü ifade etmekte olup,⁴⁵⁷ çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının bileşimi şeklinde tanımlanmaktadır.⁴⁵⁸ Literatürde örgütsel bağlılığın boyutları konusunda çeşitli sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Bunlardan Allen ve Meyer'in; "*davranışsal bağlılık*", "*duygusal bağlılık*" ve "*normatif bağlılık*" olmak üzere üç başlıkta sınıflandırdıkları model, günümüzde bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel kabul edilmekte ve geçerliliğini korumaktadır.⁴⁵⁹

Davranışsal bağlılık, çalışanın maddi ya da manevi getirilerden dolayı örgütte varlığını sürdürmesine dayanmaktadır. Buna göre birey örgütte çalışmaktan mutluluk duymasa ya da o örgütte çalışmak istemese de sahip olmayı beklediği olanaklar için kimi zaman örgütte kalmayı tercih etmektedir.⁴⁶⁰

Duygusal bağlılık ise, çalışanların örgütüne karşı besledikleri sadakat duygusuyla ilgilidir. Bu tür bağlılıklarda, çalışanlar kendilerini örgüt ile özdeşleştirirler. Çalıştıkları örgüt, onlar için büyük bir anlam taşımakta ve örgütte çalışmaktan onur duymaktadırlar. Duygusal bağlılık, çok güçlü bir bağlılıktır. Bu nedenle bu tür bir

⁴⁵⁵ Çekmecelioğlu, s.36.

⁴⁵⁶ Sezgin, s.320.

⁴⁵⁷ Salihoğlu, s.301.

⁴⁵⁸ Tınaz, *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, s.29.

⁴⁵⁹ Özlem Güllüoğlu, *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, 2. Baskı, Konya: Eğitim Kitapevi, 2012, s.67-68.

⁴⁶⁰ Güllüoğlu, s.68.

bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütün iyiliği için büyük fedakârlık yapabilirler ve örgütten ayrılmayı kolay kolay düşünmezler.⁴⁶¹

Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılık, bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Örneğin, çalışanların örgüt yönetiminden vaktiyle büyük iyilikler görmesi, uzun zamandan beri o örgüt içinde çalışıyor olmaları, en sıkıntılı veya zor günlerinde örgütün onlar için bir kurtuluş kapısı olması nedeniyle kendilerini, örgüte karşı vicdani ve ahlaki açıdan sorumlu kabul edebilirler.⁴⁶²

1995 yılında Organ ve Ryan’ın, 1998 yılında Schappe, 2001 yılında Kaufman ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar sonucunda, örgütsel bağlılığı ÖVD’nin en önemli belirleyicilerinden biri olarak ortaya koymuşlardır.⁴⁶³ Buna göre duygusal bağlılığın ya da normatif bağlılığın yaşandığı örgüt ortamında çalışanların ÖVD türü davranışlar sergilemesi söz konusudur.⁴⁶⁴

O’Reilly ve Chapman 1986 yılında yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılığın örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları gösterilmesine neden olduğunu vurgulamışlardır.⁴⁶⁵ Organ’a göre ise, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişki, çalışanın örgüte bağlılığı; bir davranış, niyet, tutum ya da güdüsel bir iletişim olarak görüp görmediğine bağlanmış olup,⁴⁶⁶ eğer çalışan tarafından da bu şekilde düşünülüyorsa daha fazla ÖVD sergileme olasılığı yükselecektir.⁴⁶⁷

⁴⁶¹ Recep Bozlağan, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt.56 (2009), s.269.

⁴⁶² Bozlağan, s.270.

⁴⁶³ Aslan, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*, s.167.

⁴⁶⁴ Poyraz ve Aksoy, s.188.

⁴⁶⁵ Charles A. O’Reilly ve Jennifer Chatman, “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.3 (1986), s.497-498.

⁴⁶⁶ Atalay, s.45.

⁴⁶⁷ Kaygısız, s.77.

E. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanlarca örgüt içindeki her türlü faaliyetlerin adalet noktasında algılanış biçimidir. Ücretler, ödüller, cezalar ve terfiler gibi örgüt içi prosedürlerin adil dağılımı, alınan kararların benimsetilmesi ve uygulama aşamasında adaletin sağlanması hususlarını kapsamaktadır.⁴⁶⁸ Sonuç olarak çalışanlar, örgütsel adalet kapsamında örgütsel faydanın adaletli bir biçimde dağıtılması ve örgütsel süreçlerin adaletli bir biçimde yürütülmesi ile ilgilenmektedir.⁴⁶⁹

Literatürde örgütsel adaletin günümüzde kabul gören ve çoğu araştırmalarda kullanılan üç boyutu vardır. Bunlar; “*dağıtım adaleti*”, “*işlemsel adalet*” ve “*etkileşim adaleti*”dir.⁴⁷⁰

Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların/ödüllerin çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması ile ilgilidir. Bu çerçevede örgüt, çalışanların örgüte katkıları oranında, onlara maddi ve manevi yarar sağlamalıdır.⁴⁷¹

İşlemsel adalet, örgüt içinde alınan kararların alınma ve bu kararların uygulanma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Örgüt içi kararların alınma ve uygulanma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından oldukça önemlidir.⁴⁷²

Etkileşim adaleti, karar vericilerin resmi prosedürleri oluşturması veya açıklaması kapsamında çalışanlarca adil algılanmasıdır. Yani karar vericiler ile karardan etkilenenlerin karşılıklı etkileşimini esas alır. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında sadece maddi unsurlar değil sosyo- psikolojik değerler de önem

⁴⁶⁸ Elbeyi Pelit ve İrfan Bozdoğan, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2 (2014), s.38.

⁴⁶⁹ Bozlağan, s.272-273.

⁴⁷⁰ Nuray Tokgöz, “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, Eskişehir **Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2 (2011), s.366.

⁴⁷¹ Bozlağan, s.273.

⁴⁷² Pelit ve Bozdoğan, s.39.

taşımakta olup, örgüt içi kararların alınmasında ve uygulanmasında sosyal duyarlılık, empati ve saygılı davranma gibi unsurlar da etkileşim adaletiyle ilişkilidir.⁴⁷³

Çalışanlar gerek örgüt kaynaklarının dağıtımını gerekse kararların alınma ve uygulanma süreçlerini adil olarak değerlendirdiklerinde örgütün kendilerine değer verdiğini düşünecek ve buna bağlı olarak doyuma ulaşabileceklerdir. Kendilerine saygı gösteren bir örgütte çalışmanın gururu ve mutluluğu ile bazı çalışanlar bu kazanıma ÖVD şeklinde gönüllü ve yararlı davranışlar gösterebilir. Sonuç itibariyle örgüt ve çalışan arasında karşılıklı bir alışveriş gerçekleşmiş olacaktır ki bunun literatürdeki adı “Sosyal Etkileşim Teorisi”dir. Kendisine yarar sağladığını düşünen kişi örgütüne faydalı olmak için ÖVD sergileyebilecektir.⁴⁷⁴ Bunun tersi olarak adaletsizliğin yer aldığı örgüt ortamında çalışanlar bu duruma karşı savunma mekanizması olarak ÖVD’yi kullanabilecek ve buna bağlı olarak gönüllü yararlı davranışlarda bulunmaktan kaçınabileceklerdir.⁴⁷⁵

Organ, 1993 yılında yaptığı çalışmasında örgütsel adaleti, ÖVD’nin nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarının belirleyicisi olarak ortaya koymuştur. Buna göre yapıcı adalet algısına sahip çalışanların örgüt içi ilişkilerde yapıcı oldukları ve yardım etme eğilimlerinin fazla olabileceği söylenmektedir.⁴⁷⁶ Örgütsel adalet ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik çeşitli araştırmalar yapılmış ve yapılan araştırmalarda ÖVD ile dağıtım adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti arasında anlamlı, pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre, çalışanlar elde ettikleri kazanımlar ve bunların dağıtım yollarının adil olduğunu algıladıklarında, bunun karşılığında rol gereklerinin yanında ekstra-rol davranışlarını da sergilemeleri söz konusudur. Ters durumda ise çalışanların örgüte bağlılıkları azalacak, örgütsel vatandaşlık davranışlarından kaçınacak hatta örgüte zarar verme yoluna dahi gidebileceklerdir.⁴⁷⁷

⁴⁷³ Mahmut Özdevecioğlu, “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.59, Sayı.3 (2004), s.186-187.

⁴⁷⁴ Gürbüz, *İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, s.57.

⁴⁷⁵ İplik, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, s.96.

⁴⁷⁶ Özler, s.113-114.

⁴⁷⁷ İplik, *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, s.111.

F. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, gerek örgütsel performans gerekse örgütün etkinliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olup, bu kapsamda örgütün temel işleyişinde de önemli bir role sahiptir.⁴⁷⁸ En genel anlamda örgüt kültürü, örgütün biçimlenmiş değerleri, çalışanlara yönelik uygulamalarını belirleyen felsefesi, işlerin yapılış biçimi ve örgüt üyelerince paylaşılan temel varsayım ve inançlar örüntüsüdür.⁴⁷⁹ Örgüt kültürü, örgütün kişiliğinin bir yansıması olarak kabul edilir. Şöyle ki nasıl bir insanın kişiliğine bakılarak davranışlarına yönelik tahminler geliştirilebiliyorsa, aynı şekilde örgütün de kişiliğine bakarak o örgütün tarzı, benimsediği stratejileri, liderin özellikleri, örgüt üyeleri arasındaki davranışların niteliği ile ilgili olarak ön tahminlerde bulunulabilir.⁴⁸⁰

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir arada tutan bir sosyal sistem olup, ortak davranış kalıplar bütünüdür. Buna göre örgütsel kültürü oluşturan normlar ve değerler ÖVD üzerinde etki yaratabilmektedir. Bu etkinin belirlenmesine yönelik yerli ve yabancı literatürde çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda bu iki faktör arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.⁴⁸¹ Bununla birlikte örgütün kültürel özelliklerine göre ÖVD ile kültür arasındaki ilişkinin varlığı değişiklik gösterebilmektedir. Yapılan bir araştırmada değişim ve gelişim sürecinde astlarını destekleyen, gereksinimlerini önemseyen ve ekip ruhuna önem veren bir örgüt kültürü olarak bilinen kolektif destekleyici örgüt kültürünün olduğu örgütlerde daha fazla ÖVD türü davranışların sergilenirken, şekilciliğin ve kurallara sıkı sıkıya bağlılığın ön planda olduğu bürokratik örgüt kültürüne sahip örgütlerde ise bu tür gönüllü ekstra davranışların sergilenmesi söz konusu olmamaktadır.⁴⁸²

Birey ve örgüt değerleri arasındaki güçlü uyum çalışanların iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilmekte ve örgütsel stresi de

⁴⁷⁸ Cemalettin İpek, “Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.18, Sayı.3 (2012), s.406.

⁴⁷⁹ Sezgin, s.325.

⁴⁸⁰ Tınaz, *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, s.118-119.

⁴⁸¹ Fatih Çetin, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım, “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.13, Sayı.2 (2012), s.202.

⁴⁸² İpek, s.411.

azaltabilmektedir. Buna bağlı olarak birey ve örgüt değerleri arasındaki güçlü uyumun olduğu bir örgüt kültüründe çalışanların ÖVD gösterme eğilimleri de artmaktadır.⁴⁸³

G. Liderin Özellikleri

Liderlik, örgüt başarısının elde edilmesi yolunda örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkileyen ve yönlendiren süreci ifade eder. Bu süreçte; liderin kişisel karakteristikleri, lider- üye ilişkisi temel fonksiyonlar olarak görülür. Lider, üyelerini belli amaçlar için çevresinde toplayan ve amaçları gerçekleştirmek üzere gerekli üstün bilgi ve yeteneğe sahip olan kişidir.⁴⁸⁴

Liderin güvene dayalı, tarafsız, dürüst ilişkileri ve örgütlerin liderlik becerilerinin gelişimini esas alması çalışanın liderine ve örgütüne tam güven duygusu beslemesine yol açacak dolayısıyla bu da çalışanın işinden doyum almasına ve örgütüne bağlanmasına yönelik pozitif tutumlarının ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak çalışanın sergilediği bu olumlu tutumlar da örgütsel vatandaşlık davranışlarını beraberinde getirmektedir.⁴⁸⁵

Liderin sahip olduğu özelliklerin çalışanların ÖVD türü davranışlar gösterme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu etkiyi belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada, özellikle lider desteğinin ÖVD'nin, vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkamlık boyutuyla ise iş tatmini aracılığı ile dolaylı olarak ilişkili olduğu saptanmıştır.⁴⁸⁶

Çekmecelioğlu'nun, 2007 yılında yönetim desteğinin ÖVD üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada, liderin destekleyici tutum ve davranışlarının çalışanların sergiledikleri ÖVD'nin özgecilik ve vicdanlılık boyutları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya konmuştur. Liderin tam katılımı teşvik etmesi ve destekleyici yönetim tarzı, çalışanların, iş arkadaşlarına iş problemlerinde yardımcı olma olarak

⁴⁸³ Sezgin, s.326.

⁴⁸⁴ Dilaver Tengilimoğlu ve Arzu Yiğit, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.3 (2005), s.377-378.

⁴⁸⁵ Niğar Demircan ve Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.2. (2003), s.140.

⁴⁸⁶ Poyraz ve Aksoy, s.186.

tanımlanan özgecilik ile devamlılık, düzenlilik ve örgüt yararına yönelik davranışlarda bulunma olarak tanımlanan vicdanlılık davranışını arttırmaktadır.⁴⁸⁷

Liderin sahip olduğu özellikler kadar modern liderlik biçimleri de ÖVD'nin önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilir.⁴⁸⁸ Örneğin yapılan araştırmaya göre etkili bir vizyonla çalışanlarını harekete geçiren, bireysel gelişimlerine destek olan dönüşümcü liderler, çalışanların ÖVD gösterme eğilimlerini pekiştirmektedir. Burada temel faktör ise liderin büyüleyici özellik / ilham verme ve bireysel düzeyde ilgili olmasına yönelik kendisine has özellikleridir.⁴⁸⁹

Otoriteden ziyade hedef, fikirleri ve destekleyici örgüt iklimini temel alan karizmatik liderliğin, çalışanların iş doyumunu, performansı ve örgüte bağlılıkları konusunda pozitif etki yarattığı çeşitli araştırmalarca kanıtlanmıştır. Bu olumlu etkiden yola çıkarak ÖVD ile karizmatik liderlik ilişkisini belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin Graham'ın 1988 yılında, Podsakoff ve arkadaşlarının 1990 yılında ve Deluga'nın 1995 yılında yaptığı araştırmalarda, ÖVD ile karizmatik liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu sonucu çıkmıştır.⁴⁹⁰

H. Psikolojik Sözleşme

Birey ve örgüt arasında ilişkiyi başlatan ve devamlılığını sürdüren iki tür sözleşme vardır. Bunlar; iş sözleşmesi ve yazılı olmayan psikolojik sözleşmedir.⁴⁹¹ Psikolojik sözleşme kavramı Argyris tarafından ileri sürülmüş ve yazılı olmayan örtük bir sözleşmeye benzetilmiştir.⁴⁹²

⁴⁸⁷ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, s.190.

⁴⁸⁸ Podsakoff ve Diğerleri, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, s.532.

⁴⁸⁹ Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkisi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.1 (2007), s.269.

⁴⁹⁰ Şebnem Aslan, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma, Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.1 (2009), s.261-262.

⁴⁹¹ David J. McDonald ve Peter J. Makin, "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.21, No.2 (1999), s.84.

⁴⁹² Derya Ergun Özler ve Emre Ünver, "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.17, Sayı.2 (2012), s.327.

Psikolojik sözleşmelerin genel özellikleri ise şunlardır:⁴⁹³

- Gönüllülük esaslı, sübjektif ve biçimsel olmayan sözleşmelerdir.
- Kişi algısı ile doğrudan ilişkili olduğundan kişiden kişiye farklılık gösterebilir.
- Sözleşme süresince her iki taraf da birbirine bağımlıdır.
- Örgütsel gelişim ile paralel bir seyir izlediğinden sürekli dinamiktir.
- Duygusal ağırlığı olan konularla ilişkili olup ihlal edilmesi durumunda kuvvetli duygular ortaya çıkarabilir.

Birçok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, psikolojik sözleşmelerin çalışanların davranışlarını etkilediği ve bu doğrultuda özellikle örgüt içinde gönüllü olarak sergilenen davranışların kaynağının psikolojik sözleşmelerin olduğu ortaya çıkmaktadır.⁴⁹⁴ ÖVD ile psikolojik sözleşme arasında doğrudan bir ilişki vardır. Buna göre çalışanlar olumlu algılanan bir psikolojik sözleşme karşısında daha fazla ÖVD sergilerken, olumsuz algılanan bir psikolojik sözleşme sonucunda daha az ÖVD sergilemeleri ya da hiç sergilememeleri söz konusu olmaktadır. Sonuç itibarıyla denilebilir ki ÖVD, bireyin algıladığı psikolojik sözleşmeden doğrudan etkilenmektedir.⁴⁹⁵ Psikolojik sözleşmenin işverence zedelenmesi çalışanların iş tatmini, performansı, motivasyonu, örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir.⁴⁹⁶

Psikolojik sözleşmeye bağlı olarak çalışanların örgüt ile ilişkilerine sosyal değişim yaklaşımı çerçevesinde bakıldığında, çalışanların örgütün faaliyetlerine doğrudan ya da dolaylı etkin katılımları, ÖVD'nin bir çıktısı olmakta olup, ÖVD kapsamındaki bu gönüllü davranışların, örgütün sağladığı imkanların ve desteğin karşılığı olarak değerlendirilmektedir.⁴⁹⁷

⁴⁹³ Necmettin Cihangiroğlu ve Bayram Şahin, "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.6, Sayı.11 (2010), s.7-8.

⁴⁹⁴ Turnley ve Diğerleri, s.188-189.

⁴⁹⁵ Sandra L. Robinson ve Elizabeth Wolfe Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16 (1995), s.291-292.

⁴⁹⁶ İplik, s.14.

⁴⁹⁷ Organ, *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*, s.47.

VI. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

İş doyumu, örgütsel bağlılık, performans, kişilik özellikleri, liderlik ve moral gibi faktörlerin ÖVD'nin önemli belirleyicileri olduğu literatürde yapılan birçok araştırmada ifade edilmektedir. Bu faktörlerin olumlu gelişimiyle çalışanlardan ÖVD türü davranışlar göstermesi beklenirken, aynı şekilde ÖVD sergileyen çalışanlar da iş doyumu, lider desteği, motivasyon, moral gibi faktörlerin örgüt içinde olumlu yönde süreklilik göstermesini beklerler. Bu faktörlerin ÖVD'nin ortaya çıkması ve devamlılığını göstermesi açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir. ÖVD ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda ÖVD'nin sonuçları ilgi odağı olmuş ve literatürdeki araştırmalarda da bu sonuçlar genellikle ÖVD'nin fonksiyonları, etkileri, çıktıları şeklinde isimlendirilmiştir. ÖVD'nin sonuçlarını ortaya koymaya yönelik yapılan bu çalışmaların bir kısmında ÖVD'nin sonuçları bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınırken⁴⁹⁸ bir diğer kısmında ise yönetsel kararlara ve değerlendirmelere olan etkisi nedeniyle örgüt performansı ve başarısı şeklinde farklı boyutlarda ele alınmıştır.⁴⁹⁹ Bu araştırmada ÖVD'nin sonuçları bireysel ve örgütsel düzeydeki çıktıları çerçevesinde değerlendirilecektir.

A. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları

ÖVD, bireylerin yardımlaşma eğilimini arttırmaktadır. Bu olumlu etki örgüt içinde çalışanlar arasında iyi ilişkilerin gelişmesini desteklerken aynı zamanda yardımlaşmanın hakim olduğu huzurlu ve barışçıl bir örgüt ikliminin de temelini oluşturmaktadır. Yardımlaşma eğiliminin artması ile çalışanlar arasındaki işbirliği ve iletişim güçlenmektedir.⁵⁰⁰ Bireyler arasında çatışmadan ziyade yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin benimsenmesi, bireysel performansı ve iş tutumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak pozitif yönde etkilemektedir. Bireyler arasında hissedilen güçlü iletişim ve işbirlikçi yaklaşım ile bireyin motivasyonu artacak ve moral düzeyi iyi yönde gelişecektir. Morali iyi olan çalışanların da stresin etkilerinden korunması daha kolay olacaktır.

⁴⁹⁸ Nathan P. Podsakoff ve Diğerleri, "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.1 (2009), s.124-126.

⁴⁹⁹ Podsakoff ve Diğerleri, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, s.534-548.

⁵⁰⁰ Özdevecioğlu, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.119.

Olumlu ruh haline sahip ve pozitif düşünen çalışanların hissettikleri yüksek moral düzeyi ile performansları da artabilecektir.⁵⁰¹ Ayrıca yardımlaşma ve iletişimin gücü, örgüt içinde grup çalışmalarını da teşvik edecektir.

ÖVD, fedakarlık gerektiren, gönüllülük esaslı davranışlardır. Buna göre ÖVD türü davranışlar sergileyen çalışanlarda sorumluluk ve fedakarlık davranışı diğer çalışanlara göre daha fazladır. Sorumluluk bilimine sahip olan çalışanlar, vicdani yönden kendilerini daha rahat hissetmekte ve bu da onların pozitif tutumlar geliştirmesine destek olmaktadır. Çalışanların girişimci, sorumluluk üstlenmeye yatkın ve bilinçli bir düşünce yapısını geliştirir. Sorumluluk ve ileri görev bilimine sahip çalışanlar liderleri tarafından daha az denetime tutulabilmekte ya da kendilerine özdenetim hakkı verilebilmektedir. Karşılığı olmaksızın gönüllü olarak ekstra davranışlar sergileyen çalışanlara verilen bu özgürlük ÖVD'nin karşılığı olup bir beklenti olmaksızın sunulması nedeniyle birey üzerinde bu ödül çok iyi sonuçlar doğurmaktadır. ÖVD türü davranış sergileyen çalışanların liderleri tarafından fark edilmesi ile örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve örgüte bağlılıkları pozitif yönde gelişmektedir.⁵⁰²

ÖVD, çalışanlar arasında “destekleyici rekabet” düşüncesini geliştirirken, örgütsel ve bireysel öğrenmeye de katkı sağlar. Son olarak ÖVD, çalışanların örgüte, yöneticilere ve iş arkadaşlarına olan güven duygularını artırır.⁵⁰³

B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları

ÖVD, birey üzerinde sağladığı pozitif katkının etkisiyle aynı zamanda örgüt platformuna da taşır.⁵⁰⁴ ÖVD'nin bireyler üzerinde olumlu etkisi düşünüldüğünde, bu olumlu etkilerin vasıtasıyla dolaylı olarak örgütler üzerinde de olumlu etkiler yaratabileceği düşünülebilir.⁵⁰⁵

ÖVD, gönüllü sergilenen ve örgüt yararına olan davranışları temsil ettiği düşünüldüğünde, bu tür davranışların sergilendiği bir örgütte örgütün sosyal

⁵⁰¹ Özler, s.122.

⁵⁰² Özler, s.122-123.

⁵⁰³ Bozdoğan, s.280.

⁵⁰⁴ Sezgin, s.329.

⁵⁰⁵ Özler, s.122.

mekanizmasının işleyişinin kolaylaşacağı ve çalışanlar arasındaki çatışmalar minimuma ineceği söylenebilir. ÖVD, çalışanlar arasında yardımlaşmayı ve dayanışmayı esas aldığı için örgüt içinde işle ya da örgütün kendisi ile ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemede etkilidir. Tüm bu olumlu etkiler, örgütün etkinliği arttırırken, örgütsel performansın da olumlu yönde gelişimini sağlamaktadır.⁵⁰⁶ Örneğin, “tecrübeli çalışanlar aralarına yeni katılan çalışanlara gönüllü olarak yardımda bulduklarında bu çalışanların hızlı bir şekilde verimli birer çalışan olmasına yardım ederek, çalışma gruplarının veya bölümlerinin dolayısıyla örgütlerinin etkinliğini artırılmasına katkıda bulunurlar.”⁵⁰⁷

Chen ve arkadaşları 1998 yılında kaleme aldıkları çalışmalarında, ÖVD’nin olduğu örgütlerde çalışanların kendini örgüte adayarak örgütte daha uzun süre kalacaklarını ve bu durumun da iş gücü devrini azaltacağını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak ÖVD’nin bir örgütte yayılması ile daha güzel bir iş ortamına sahip bir örgüt iklimi oluşacaktır. Bu olumlu katkılar da beraberinde örgütün başarısına birçok yönden katkı sağlarken, çalışanların sağlam kalıcı bağlılıkları nihayetinde örgütün verimliliğini yükseltecektir.⁵⁰⁸

ÖVD ile bireysel ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu bilinmektedir. ÖVD, bireysel düzeydeki çaba ve katkıdır, ancak bunun kolektif zemine taşınması ile örgütsel performansa katkı sağlamaktadır. ÖVD’nin bireysel ve örgütsel düzeyde önemli katkılarının olduğunu belirten Banyan, ÖVD’nin toplumsal sağlığı ve refahı da geliştirebileceğini öne sürmüştür.⁵⁰⁹

ÖVD’nin örgütsel performans, örgütsel etkinlik ve başarı üzerindeki bu etkilerinden yola çıkarak ÖVD’nin diğer örgütsel sonuçları şu şekilde özetlenebilir:⁵¹⁰

- Örgütü daha çekici, cazibeli hale getirerek işgücünün ilgisini çeker.
- Örgütsel kuralların ve düzenlemelerin çabuk benimsenmesini ve bunlara uyulmasını kolaylaştırır.

⁵⁰⁶ Karaman, s.44.

⁵⁰⁷ Acar, s.11.

⁵⁰⁸ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.57.

⁵⁰⁹ Özler, s.124.

⁵¹⁰ Bozlağan, s.280-281.

- Örgüt içinde değişime direnci azaltabilmekte ve yenilenmeyi daha hızlı rahat bir biçimde yapılmasına katkı sağlamaktadır.
- Örgütün dış çevrede meydana gelen değişimlere daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olur.
- Çalışanların örgütsel vizyona, misyona, amaç ve hedeflere odaklanmalarını ve bunları benimsemelerine katkı sağlar.
- Örgüt kültürünün değişimin ve yenilenmenin gereklerine göre gelişimini sağlar.
- Çalışanlara, sorunlara en kısa yoldan çözüm bulmasına yönelik yeni bakış açıları sunar.

Çalışanların örgüt içinde ÖVD türü davranışlar sergilemeleriyle yaptıkları katkı karşısında, bazı durumlarda, zarar görme ihtimalleri ortaya çıkabilmektedir. Şöyle ki bireylerin, çalışma arkadaşlarına gerektiğinden fazla ilgi göstermeleri ve sürekli yardım etme eyleminde bulunmaları onlarda alışkanlık haline gelebilmekte ve çalışma arkadaşları da kendi çıkarları doğrultusunda bu tür davranışları devamlı olarak talep edebilmektedir. Böylece birey kendi iş alanı ve sorumluluklarının yanında diğer arkadaşlarının bu tür baskı ve talepleriyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum birey üzerinde stres yaratmakta ve psikolojik ve fiziksel yönden stresin olumsuz etkileri ile mücadele eden bir bireye dönüştürmektedir.

Bunun yanında örgüt içinde ÖVD'ye karşı bireylerin tutum ve düşüncelerinde farklılık olabilmektedir. Yani örgütte bazı kesimler bu tür davranışları örnek alıp, uygulama yoluna giderken, bazı kesimlerce ise bu tür davranışlar kabul görmemekte, hatta bu tür davranışların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik aykırı davranışlar bile sergilenebilmektedir. Bu aykırı davranışlar; çalışan hakkında asılsız / yanlış bilgiler yaymak, dedikodu yapmak, küçümseyici ya da aşağılayıcı şekilde konuşmak, bu tür davranışların herhangi bir çıkar için bile yapılacağına inanarak çevresindekilere buna inandırmak şeklinde sıralanabilir.

Günümüzde örgütler, çalışma yaşamında örgütsel performansın gücünü arttırabilmek için iş tanımları ve gereklilikleri dışında ekstra gönüllü ve faydalı davranışlar sergileyen çalışanlara daha bağımlı hale gelmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla

çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdiği iş tutumlarının olumlu ya da olumsuz davranışları da beraberinde getirdiği düşünüldüğünde; örgütlerin çalışanların sahip olduğu iş tutumları üzerinde yoğunlaşmaları gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede özellikle ÖVD'nin öncüllerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılığın ÖVD'nin üzerinden etkiye sahip olan önemli iş tutumlarından biri olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre literatürde yapılan çalışmalarda ÖVD'nin en önemli belirleyici faktörün örgütsel bağlılık olduğunu ve ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.⁵¹¹ Bu açıklamalardan hareketle örgütsel bağlılık olgusunun beraberinde ekstra gönüllü davranışları ifade eden ÖVD'nin sergilenme düzeyini arttırabilecektir. Bu çerçevede çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınan İPT ile ÖVD ilişkisi kapsamında ÖVD'nin önemli öncüllerinden biri olarak görülen örgütsel bağlılık olgusu detaylı olarak ele alınmaktadır.

⁵¹¹ Stephen P. Schappe, "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology**, Vol.132, No.3 (1998), s.288-289.; Dennis W. Organ ve Katherine Ryan, "Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, Vol.48 (1995), s.792-797.; Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.49-50.; Aslan, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*, s.172-174.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ

Örgütlerin amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleşmesinde kilit faktör olan çalışanların tutum ve davranışların önemi giderek artmaktadır. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi çalışanların örgütlerine ve işine yönelik geliştirdiği tutumların beraberinde getirdiği iş davranışları, örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütler, hangi sektörde hangi iş kolunda faaliyetleri sürdürürse sürdürsün kaliteli ve verimli çalışmanın çıktıları için örgütlerine bağlı çalışanlara sahip olması noktasında insan kaynağına gerekli önemi vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu çerçevede alan yazında önemli iş tutumlarından biri olan örgütsel bağlılığın tek başına analizinin yapıldığı çalışmalar dışında diğer örgütsel davranışlar ile ilgili ilişkisinin belirlenmesine ve söz konusu bu olgunun üzerinde etkili olan faktörlerin tespit edilmesine yönelik birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir.

Buna göre Emhan ve Gök yaptıkları çalışmalarında Diyarbakır ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 200 banka çalışanının, örgütsel bağlılık ve memnuniyet düzeyleri incelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre kamu ve özel sektör banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin sektöre göre herhangi bir farklılık göstermediği, birbirine yakın değerlerde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca memnuniyet ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif, memnuniyet ile davranışsal bağlılık arasında ise negatif ilişkinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır.⁵¹²

Türker'in ise 2013 yılında bireysel stres ve işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği çalışmada; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artması ile işten ayrılma niyetlerinin azaldığı, stres düzeyleri arttıkça da örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle duygusal

⁵¹² Abdurrahim Emhan ve Remzi Gök, "Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.51 (2011) s.162-169.

bağlılığın hem stres hem de işten ayrılma niyeti ile diğer bağlılık türlerine daha çok etkili olduğu tespit edilmiştir.⁵¹³

Karavardar, 2015 yılında yaptığı çalışmasında örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeye çalışmıştır. Çalışmasını İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir sigorta şirketinin genel müdürlük çalışanları üzerinden gerçekleştirmiş ve örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin dağıtım, işlemsel ve kişilerarası alt boyutlarının da örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu da ortaya koymuştur.⁵¹⁴

Taşkın ve Dilek 2010 yılında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir işletme içerisinde var olan güvenin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre, örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilirken, örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında zayıf bir ilişki, davranışsal bağlılık arasında ise ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.⁵¹⁵

Aslan'ın ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; ÖVD'nin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Aslan, yaptığı bu çalışma ile mesleklerini severek yapan, mesleklerine karşı duygusal olarak bağlılık hissedilen çalışanların daha yüksek ÖVD göstereceği sonucuna ulaşmıştır. Aslan, normatif bağlılıkla ÖVD arasında ilişki tespit edemezken, davranışsal bağlılığın da ÖVD üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur.⁵¹⁶

Aynı şekilde Varlı tarafından örgütsel bağlılık ve ÖVD ilişkisinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada da bu iki olgu arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin çıktığı

⁵¹³ N. Elif Türkler, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2013), s.319.

⁵¹⁴ Gülşah Karavardar, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt.11, Sayı.26 (2015), s.143-147.

⁵¹⁵ Feyza Taşkın ve Roşan Dilek, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1 (2010), s.40-44.

⁵¹⁶ Aslan, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*, s.167-174.

ayrıca örgütsel bağlılığın artması ile birlikte çalışanların ÖVD gösterme eğiliminin de arttığı sonucu ortaya çıkmıştır.⁵¹⁷

Karahan ve Yılmaz, 2014 yılında yaptıkları çalışmalarında İPT'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmeye amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucuna göre işyerinde psikolojik tacizin varlığı ile örgütsel bağlılığın azalması arasında bir ilişki bulunmuş ve dolayısıyla Karahan ve Yılmaz işyerinde psikolojik tacizin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini ileri sürmüşlerdir.⁵¹⁸

Kamu kurumu çalışanlarının İPT algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin araştırıldığı başka bir çalışmanın sonucuna göre, İPT ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu yani İPT algısının çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.⁵¹⁹

Yabancı literatürde yapılan çalışmalar kapsamında ise; Mamman, Kamoche ve Bakuwa'nın farklılık, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında; örgüt içinde farklılaşma eğilimlerinin, örgütsel bağlılık ve ÖVD ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.⁵²⁰

Williams ve Anderson ise iş doyumunu, ÖVD ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik yaptıkları çalışmalarında; örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlar ve regresyon analizi sonucunda da örgütsel bağlılık faktörünün, ÖVD faktörü üzerinde açıklayıcı herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.⁵²¹

ÖVD'yi etkileyen faktörleri belirlemek üzere; iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık faktörleri üzerinden inceleyen Rifai çalışmasında örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu esas alarak ÖVD üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda

⁵¹⁷ Hanifi Varlı, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), s.103-106.

⁵¹⁸ Karahan ve Yılmaz, s.5701-5710.

⁵¹⁹ Fatma Polat, "Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), s.108-109.

⁵²⁰ Aminu Mamman, Ken Kamoche ve Rhoda Bakuwa, "Diversity, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework", **Human Resource Management Review**, Vol.22 (2012), s.297-298.

⁵²¹ Lary J. Williams ve Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors", **Journal of Management**, Vol:17, No.3 (1991), s. 612-616.

duygusal bağıllık ile ÖVD arasında pozitif ilişkinin olduğunu ve özellikle duygusal bağıllığın ÖVD'nin önemli belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir.⁵²²

Aynı şekilde Glasø ve Notelaers'in İPT'nin sonuçlarını belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında; İPT'nin, çalışanın iş doyumunu ve örgütsel bağıllığını azalttığını, işten ayrılma niyetini ise arttırdığını tespit etmişlerdir. Sonuç olarak bu çalışma ile örgütsel bağıllığın İPT'den olumsuz yönde etkilendiği ortaya çıkmıştır.⁵²³

Pakistan'da farklı üniversitelerde görev yapan toplam 293 çalışan üzerinden yapılan çalışmada İPT'nin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi incelenmiş ve çalışmanın sonucunda da İPT ile örgütsel bağıllık arasında negatif bir ilişkinin olduğu ve özellikle duygusal bağıllığın İPT'den en çok etkilenen örgütsel bağıllık boyutu olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın diğer bir sonucuna göre ise İPT davranışları ile karşılaşmanın, çalışanlarda iş stresi, moral düşüklüğü ve yüksek devamsızlık gibi sonuçları beraberinde getirdiği ortaya çıkmıştır.⁵²⁴

İPT'nin, çalışanların memnuniyet ve duygusal bağıllık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Çin'de yapılan çalışmanın sonucunu diğer çalışmaların sonucu ile paralel olup, bu çalışmada İPT ile duygusal bağıllık arasında negatif bir ilişkinin olduğu, İPT sonucu çalışanların memnuniyet düzeylerinin ve örgütlerine yönelik geliştirdikleri duygusal bağıllıklarının da azaldığı tespit edilmiştir.⁵²⁵

Albdour ve Altarawneh tarafından Ürdün'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren birçok bankanın çalışanından oluşan 336 katılımcı ile yaptıkları çalışmalarında, işe bağıllıkları yüksek olan çalışanların duygusal bağıllık ve normatif bağıllık

⁵²² Harif Amali Rifai, "A Test of The Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior", **Gad'jah Mada International Journal of Business**, Vol.7, No.2 (2005), s.147.

⁵²³ Lars Glasø ve Guy Notelaers, "Workplace Bullying, Emotions, and Outcomes", **Violence and Victims**, Vol.27, No.3 (2012), s.371-372.

⁵²⁴ Fazal ur Rehman ve Diğerleri, "Determining the Effects of Mobbing on Organizational Commitment: A Case of Educational Sector in Pakistan", **Journal of Education and Practice**, Vol.66, No.22 (2015), s.103-104.

⁵²⁵ Darcy McCormack ve Diğerleri, "The Concurrent Effects of Workplace Bullying, Satisfaction with Supervisor and Satisfaction with Co-workers on Affective Commitment Among Schoolteachers in China", **International Journal of Conflict Management**, Vol.17, No.4 (2006), s.325.

düzeylerinin yüksek olduğu ve çalışanların iş bağlılıkları ile davranışsal bağlılıkları arasında ise negatif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.⁵²⁶

Günümüz çalışma koşullarında örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi ve başarının sağlanması yolunda örgütüne sıkı sıkıya bağlı çalışanlar ile birlikte başarı yolunda ilerlemek her örgütün önemli isteklerinden biri hali gelmiştir. Önem arz eden bir olgu haline gelen örgütsel bağlılık, görüldüğü üzere literatürde yapılan ve yukarıda da yer verilen çalışmaların bazılarında temel faktör olarak nedenleri ve sonuçları kapsamında ele alınırken; bazılarında ise ara faktör, ya da değişken olarak ele alınmaktadır. Özellikle örgütsel yaşamda çalışanların davranışlarını, tutumlarını değerlendirmede ve performans ile verimlilik düzeyleri belirlemede örgütsel bağlılık olgusu daha çok çalışmalarda ara faktör olarak incelendiği görülmektedir.⁵²⁷ Bu bölümde, örgütsel bağlılık olgusunun kavramsal boyutu, bu olguyu etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın boyutları ve sonuçlarına yer verilmektedir.

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Teknolojik değişimlerle birlikte çalışma yaşamında karmaşık bir yapıya bürünen örgütler için “insan faktörü” temel unsurlardan biri olarak görülmektedir. Son dönemde üzerinde durulan ve birçok çalışmanın da ilgi odağı haline gelen örgütsel bağlılık kavramı teknolojik değişimler ile birlikte örgütler için en çok arzu edilen davranışlar arasında yer almaktadır. Örgütler, yaşanan değişim sürecinde özellikle çalışanlarından daha yüksek düzeyde çaba göstermelerini arzu etmekte, motive olmalarını ve sorumluluk almalarını beklemektedirler. Nitekim pozitif bir örgütsel davranış olarak kabul edilen örgütsel bağlılık “örgüt başarısının anahtarı” olarak görülmektedir. Bu kapsamda çalışanların performansı, verimliliği, motivasyonu, iş tatmini, yaratıcılık düzeyleri üzerinde yarattığı pozitif etki nedeniyle örgütsel bağlılık olgusuna yönelik ilgi giderek artmaktadır.⁵²⁸

⁵²⁶ Ali Abbaas Albdour ve Ikhlas I. Altarawneh, “Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan”, **International Journal Of Business**, Vol.19, No.2 (2014), s.206-208.

⁵²⁷ Atila Karahan ve Hüseyin Yılmaz, “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**, Cilt.9, Sayı.33 (2014), s.5692-5715.

⁵²⁸ Sevdije Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, “Örgütsel Bağlılık”, Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde (1-19), Bursa: Ekin Yayınevi, 2012, s.2.

“Kişiyeye karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve sadakat”⁵²⁹ anlamına gelen ve Karter’in de “bireylerin toplum için enerjilerini ve sadakat duygularını gönüllü olarak sarf etmeleri”⁵³⁰ olarak tanımladığı bağıllık kavramı, toplumsal hayat içinde toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak ifade edilmektedir. Bu duygusal anlatım biçimi, toplumsal yaşam içinde sahip olduğumuz sorumluluklarımız kapsamında yerine getirmeye zorunlu hissettiğimiz durumdur. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamına gelen bağıllık, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Bağıllık kavramı, bir kişiyeye, nesneye, düşünceye, kuruma ya da topluluğa karşı gösterdiğimiz bağıllığın gücünü ve bu bağıllığın getirdiği yükümlülüğü ifade etmektedir.⁵³¹

Örgütsel bağıllık kavramı ise, çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdiği ve örgütler için büyük önem arz eden iş tutumlarından biridir. Örgütsel bağıllık konusunun ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alındığı ve daha sonrasında başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi pek çok araştırmacılarca örgüt bilimi kapsamında yaygınlaştırıldığı bilinmektedir.⁵³² Söz konusu araştırmacılar tarafından örgütsel bağıllık kavramının, personel devir hızı, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini incelemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır.⁵³³

Sosyoloji, psikoloji, örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların örgütsel bağıllık konusuna kendi uzmanlık alanı çerçevesinde yaklaşımları nedeniyle bu olgunun tanımı üzerinde fikir birliği sağlanamamış ve bu durum olgunun anlaşılmasını güçleştirmiştir.⁵³⁴ Bu noktada

⁵²⁹ TDK, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=32217 (20 Eylül 2015).

⁵³⁰ Rosabeth Moss Kanter, “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4 (1968), s. 499.

⁵³¹ Güner Çöl, “Örgüte Bağıllık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, (Electronic Version) *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (2004), Cilt. 6, Sayı.2 (20 Eylül 2015); İlkay Güneş, Serkan Bayraktaroğlu ve Rana Özen Kutanis, “Çalışanların Örgütsel Bağıllık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.14, Sayı.3 (2009), s.485.

⁵³² Güllüoğlu, s.47.; Harold L. Angle ve James L. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.1 (1981), s.1.

⁵³³ Hasan Gül, “Örgütsel Bağıllık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt.2, Sayı.1 (2002), s.37.; Ramazan Erdem, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.2, Sayı.2 (2007), s.67.

⁵³⁴ Gül, s.38.

Morrow'de literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili 25'in üzerinde değişik çeşitli tanımların olduğunu ileri sürmüştür.⁵³⁵ Örgütsel bağlılık, bir kişinin içinde bulunduğu örgüte karşı ileride kendi davranışına ilişkin olarak geliştireceği bir tutum olarak bilinmekte ve çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişkinin olduğu kabul edilmektedir.⁵³⁶ İlişki noktasında fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.⁵³⁷ Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir:

Mowday ve arkadaşları tarafından örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine içten inanması, bu amaçlar doğrultusunda yoğun çaba sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü arzu olarak tanımlanmaktadır.⁵³⁸

Bateman and Strasser'a göre ise örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu olarak kabul edilir.⁵³⁹

Porter tarafından ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel özdeşleşme derecesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki kararın gücü olarak ifade edilmiştir.⁵⁴⁰

Mc. Donald 'da örgütsel bağlılığı, örgüt ve çalışan arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımlamıştır.⁵⁴¹

Bir başta tanımda, çalışanın örgütüne olan psikolojik bağlılığının temeli⁵⁴² olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, diğer bir tanımda ise örgütün kendisine, hedeflerine,

⁵³⁵ Nick Oliver, "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1 (1990), s.21.

⁵³⁶ Tınaz, *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, s.29.

⁵³⁷ Gül, s.38.

⁵³⁸ Richard T., Mowday, Richard Steers ve Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.14 (1979), s.225.

⁵³⁹ Thomas S. Bateman ve Stephen Strasser, "A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, Vol.27, No.1 (1984), s.95.

⁵⁴⁰ Richard T. Mowday, "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.8, No.4 (1998), s.389.

⁵⁴¹ David J. McDonald ve Peter J. Makin, "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.21, No.2 (2000), s.86.

⁵⁴² David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman ve Charles A. O'Reilly, "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.3 (1990), s.246.

amaçlarına körü körüne bağlanmak ve buna yönelik davranışlar sergilemek şeklinde ifade edilmiştir.⁵⁴³

Wiener tarafından ise örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarlara yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak belirtilmiştir.⁵⁴⁴

Sheldon'da bu iş tutumunu, çalışan bireyin kişisel kimliğini örgütle ilişkilendirmesi ya da örgüte bağlayan bir tutum yönelim sergilemesi olarak ifade etmiştir.⁵⁴⁵

Becker'de örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüt içerisinde sunduğu çaba, edindiği statü ve para gibi değerleri ayrılması durumunda yaşayacağı kaybetme duygusu nedeniyle oluşan bağlılık şeklinde tanımlamıştır.⁵⁴⁶

Baysal ve Paksoy, örgütsel bağlılığı; çalışanın örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görme durumu,⁵⁴⁷ Ersoy ise, çalışanın örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve sadakat tutumu olarak tanımlarken,⁵⁴⁸ Çekmecelioğlu ise bu iş tutumunu, çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak ifade etmiştir.⁵⁴⁹

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık kavramı üzerinde literatürde çoğu araştırmacı tarafından çeşitli tanımlar geliştirilmiş olsa da örgütsel bağlılığı karakterize eden üç temel

⁵⁴³ John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization Oforganizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1 (1991), s.64.

⁵⁴⁴ Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3 (1982), s.418.

⁵⁴⁵ Mary E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol.16, No.2 (1971), s.143.

⁵⁴⁶ Howard S. Becker, "Notes of the Concept of Commitment" **American Journal of Sociology**, Vol.66, No.1 (1960), s.32.

⁵⁴⁷ Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cil.28, Sayı.1 (1999), s.8.

⁵⁴⁸ Süheyla A. Özsoy, Şafak Ergül ve Ayla Bayık. "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", (Electronic Version) **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, (2004), Cilt. 6, Sayı.2 (20 Eylül 2015).

⁵⁴⁹ Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2 (2006), s.155.

özelliğın çoğu tanımlarda mevcut olduğu görölmektedir. Bu temel özellikler ise şunlardır:⁵⁵⁰

- Örgütün amaçlarına ve değerlerine duyulan güçlü inanç ve bunları benimseme,
- Örgütün amaçları doğrultusunda gereğinden fazla çaba gösterme isteği,
- Daima örgütün üyesi olarak kalmak için duyulan güçlü istek,

Çalışma yaşamının önemli iş tutumlarında biri olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktörlerden biri olarak görölmektedir. Çalışanların performansı, motivasyonu, yaptıkları işten haz alma noktasında oldukça yüksek etkiye sahip olan örgütsel bağlılık, örgütsel çıktılar ile örgütsel gelişim üzerinde çok önemli bir değişken olarak kabul edildiği için örgüt yönetimi için kaçınılmaz bir olgu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık olgusuna yönelik farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından alan yazında çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bu tanımlarda bu olgunun duyguya bağlı olarak gelişen bir tutuma ya da davranışsal temele dayandığı ileri sürölmüştür. Örgütsel bağlılık olgusunun farklı temellere dayandırılmasının en önemli nedeni ise farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların bu olguya yaklaşımının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır. Araştırmacıların bu yaklaşımlarından yola çıkarak alan yazına bakıldığında tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımının ön plana çıktığı görölmektedir.⁵⁵¹ O'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer, Becker ve Salancik gibi birçok araştırmacı tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık boyutları aşağıda genel çerçevede ele alınmış olup, Allen ve Meyer'in geliştirdiğı "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" literatürde ve araştırmalarda en çok kullanılan

⁵⁵⁰ Mowday, Steers ve Porter, s.226.; Natalie J. Allen ve John P. Meyer, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment And Role Orientation", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.4 (1990), s.849.

⁵⁵¹ Gül, s.77.; Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme'nin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.29 (2007), s.40.

örgütsel bağlılık yaklaşımı olduğundan bu bölümde “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ”ne ayrıntılı olarak yer verilmiştir.



Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı: Çalışanın örgütüne geliştirdiği duygusal tepkinin ve örgütle bütünleşmesinin gücüne dayanmaktadır.⁵⁵² Bu yaklaşımın en önemli üç faktörü ise; yüksek katılım, örgüte yüksek sadakat duyma ve örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme şeklinde olduğu belirtilmiştir.⁵⁵³ Bu çerçevede örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık yaklaşımı çerçevesinde inceleyen araştırmacılar, bağlılığın gelişmesine ve davranışsal sonuçlarına katkıda bulunması konusuna yönelmişlerdir.⁵⁵⁴

Tutumsal bağlılık yaklaşımı kapsamında örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir. Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer'in tarafından yapılan sınıflandırmalar, tutumsal bağlılık yaklaşımına örnek olarak gösterilebilir. Tutumsal bağlılık yaklaşımı ile ilgili en meşhur olarak bilinen Kanter'in yaklaşımına göre bağlılık, sosyal yaşamda kişilerin emeklerini gönüllü olarak feda etmesini ve sosyal ilişkilerle kişiliklerini bütünleştirmesini ifade

⁵⁵² Doğan ve Kılıç, s.40.

⁵⁵³ Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı.59 (2005), s.129.

⁵⁵⁴ Natalie J. Allen ve John P. Meyer, “The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63 (1990), s.2.

etmektedir. Kanter, örgütlerin çalışanlardan talep ettiği davranış şekillerinin üç türde bağlılık olarak ortaya çıkardığını ileri sürmüştür ve bu bağlılık türlerini de; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak belirtmiştir.⁵⁵⁵ Etzioni, örgütsel bağlılığı; ahlaki yakınlaşma, hesapçı yakınlaşma ve yabancılaştırıcı yaklaşım başlıkları adı altında ele alırken,⁵⁵⁶ O'Reilly ve Chatman ise, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı şeklinde sınıflandırmışlardır.⁵⁵⁷ 1961 yılında Etzioni'nin geliştirmiş olduğu modele benzer olarak Penley ve Gould'da örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak ayırmıştır. Alan yazında en çok kabul gören sınıflandırma ise, Allen ve Meyer'in geliştirdiği sınıflandırmadır. Meyer ve Allen, 1984 yılında "duygusal bağlılık" ve "davranışsal bağlılık" adı altında iki boyutlu model oluşturulmuştur. Daha sonrasında ise Wiener ve Vardi'nin "normatif bağlılık" boyutunun eklenmesi ile üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli geliştirilmiştir.⁵⁵⁸ Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak örgütte kalma arzusunu ve örgüt ile özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık, örgütten ayrılmanın beraberinde başta maliyet olmak üzere birçok yönden getireceği kayıplardan dolayı örgütte kalmaya devam etme davranışını temsil eden zorunlu bağlılık olarak tanımlanır. Son olarak normatif bağlılık ise; ahlaki bir sorumluluk olarak örgüte karşı borçlu olduğunu hisseden çalışanların örgüt üyeliğini ahlaki açıdan zorunlu görme durumu olarak ifade edilir.⁵⁵⁹

Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı: Sosyal psikologlar tarafında kullanılan bu yaklaşım çalışanın örgütteki faaliyetlere katılımına, örgütle özdeşleşmesinin belli nedenlere dayanmasına ve bunun sonucunda bağlılığın devamlılık temelli olması durumuna dayanmaktadır.⁵⁶⁰ Söz konusu yaklaşıma, literatürde Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımı örnek gösterilebilir.⁵⁶¹ Becker, örgütsel bağlılığı;

⁵⁵⁵ Gül, s.42.

⁵⁵⁶ Bayram, s.129-130.

⁵⁵⁷ O'Reilly ve Chatman, s.492.

⁵⁵⁸ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Ege Akademik Bakış**, Cilt.7, Sayı.2 (2007), s.614.

⁵⁵⁹ Guylaine Landry, Alexandra Panaccio Ve Christian Vandenberghe, "Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination", **The Journal of Psychology**, Vol.144, No.3 (2010), s.285-286.; Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.28 (2007), s.4.

⁵⁶⁰ Mowday, Steers ve Porter, s.225.

⁵⁶¹ Gül, s.78.

çalışanın örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği kazançların uğruna tutarlı bir davranış dizisi sergilemesi ve yan bahisler yaparak örgütteki varlığını sürdürmesi olarak ifade eder. Buradaki esas nokta üyeliğin çıkar ilişkisine dayanıyor olmasıdır. Burada birey duygusal bir bağlılık hissetmemekte aksine kaybedecekleri uğruna örgütte çalışmaya devam etmektedir.⁵⁶² Salancik'te örgütsel bağlılığı Becker'in Yan Bahis Yaklaşımına benzer olarak değerlendirmiş ve bu olgunun tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma göre gerçekleşeceğini belirtmiştir. Kişinin davranışlarıyla gösterdiği faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması ile örgütsel bağlılığın oluşabileceğini ileri sürmüştür.⁵⁶³ Dolayısıyla bu yaklaşımda, kişinin örgütsel bağlılığının en belirleyici özelliğinin daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığın gücü olduğu belirtilmiştir.⁵⁶⁴

Çoklu Bağlılık Yaklaşımını: Reichers'in, tutumsal bağlılık yaklaşımını biraz daha geliştirerek ortaya çıkardığı yaklaşımdır. Bu yaklaşımın özünde ise çalışanın gerçekten bağlı olduğu öğelerin kesin olarak tespit edilmesi ve bağlılığın sebeplerinin belirlenmesi yer almaktadır. Ayrıca bu yaklaşımda, bir çalışan tarafından duyulan bağlılığın başka çalışan tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceği öngörülmüştür. Buna göre çoklu bağlılık yaklaşımına göre çalışanların; örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık gösterecekleri kabul edilmektedir. Örneğin bir çalışanın, piyasaya sunulan hizmetin kalitesi nedeniyle örgüte bağlanması söz konusu olabilirken, bir diğer çalışan için örgütün yakından ilgi göstermesi örgütsel bağlılığın önemli nedeni olabilmektedir.⁵⁶⁵

A. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirdikleri üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin temel noktası, örgütsel bağlılığın çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir dayanağa sahip olması ve çalışanların örgütteki üyeliğini sürdürüp sürdürmeme kararını

⁵⁶² Howard S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol:66, No.1 (1960), s.32.; John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Vol:69, No.3 (1984), s.372.

⁵⁶³ Gül, s.80.

⁵⁶⁴ İsmail Bakan, *Örgütsel Stratejilerin Temeli / Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2011, s.96.

⁵⁶⁵ Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3 (1985), s.465-467.

belirleyecek özelliklere sahip olmasıdır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık; “duygusal bağlılık”, davranışsal bağlılık” ve “normatif bağlılık” şeklinde üç boyut altında değerlendirilmiştir (Bk. Şekil 8). Modelde duygusal bağlılığa göre çalışanlar istedikleri için, davranışsal bağlılığa göre mecbur oldukları ya da gereksinim duydukları için, normatif bağlılığa göre de yükümlü ya da zorunlu hissettikleri için örgütte çalışırlar.⁵⁶⁶ Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin boyutları aşağıda yer almaktadır:

1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, tutumsal bir olgu olup, çalışanların örgütsel amaç ve değerlere sıkı sıkıya bağlanması ve örgütün başarısı uğruna olduğundan fazla çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir.⁵⁶⁷ Allen ve Meyer’e göre çalışanlar, örgütte kalmak istedikleri için güçlü bir bağlılık geliştirirler ve bu güç de örgütsel bağlılığın bir ölçüsü olarak kabul edilir.⁵⁶⁸ Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ihtiyaç duydukları için değil de gerçekten kalmak istedikleri için örgütte çalışırlar. Bu bağlılığa sahip insanlar örgütte çalışmaktan büyük mutluluk yaşamakta ve gurur duymaktadırlar.⁵⁶⁹

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleriyle uyum içinde çalışması ve karşılıklı etkileşimin yaşanmasını esas almaktadır. Bu bağlılık, çalışanın kişisel özellikleri, örgütün ve işin özellikleri ve iş deneyimlere göre şekillenebilmektedir. Duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve işgücü devir hızı üzerinde büyük etkiye sahip olduğu da ileri sürülmektedir.⁵⁷⁰

2. Davranışsal Bağlılık

Allen ve Meyer’in bir diğer boyutu olan davranışsal bağlılık, Becker’in *Yan Bahis Yaklaşımın’dan yola çıkılarak geliştirilmiştir*. Genel olarak davranışsal bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki çıkar ilişkisini ve ekonomik mantığı esas alırken; örgütten

⁵⁶⁶ Akyay Uygur, “**Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**”, 1. Baskı, Ankara: Barış Platin, 2009, s.17.

⁵⁶⁷ Ali Mir, Rıza Mir ve Joseph B. Mosca, “The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee-Organization Relations”, **Public Personnel Management**, Vol.31, No.2 (2002), s.190.; Michael Clugston, “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.21 (2000), s.478.

⁵⁶⁸ İlhami Yücel, “Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study”, **International Journal of Business and Management**, Vol.7, No.20 (2012), s.47.

⁵⁶⁹ Ünsal Sığırı, “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2 (2007), s.264.

⁵⁷⁰ Uygur, s.18.

ayrılmanın ortaya çıkaracağı yüksek maliyetlerin düşünülerek örgüt üyeliğinin sürdürülmeye devam edilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁵⁷¹

Davranışsal bağlılığa sahip çalışanların bazıları, yeni bir iş bulamadıkları için bazıları ise sağlık, maddi imkanlar ya da emeklilik gibi zorlayıcı sebeplerden dolayı örgütte çalışmayı davranışsal olarak sürdürürler.⁵⁷² Ayrıca bu bağlılığa sahip çalışanların performanslarının örgütlerce hoş karşılanmadığı ileri sürülmüştür.⁵⁷³

3. *Normatif Bağlılık*

Normatif bağlılık, sadakat ya da ahlaki zorunluluk temeline dayalı olarak örgütte kalma arzusu olarak ifade edilmektedir.⁵⁷⁴ Normatif bağlılığın; örgütsel misyon, hedef, politika ve birey tarafından benimsenen inançların bütünü olduğu kabul edilmektedir.⁵⁷⁵

Normatif bağlılığın, çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu hissettiği ve bunun sonucu olarak örgütte kaldığı ancak bu zorunluluğun da davranışsal bağlılıkta olduğu gibi herhangi bir çıkara dayanmadığı belirtilmiştir. Bu bağlılığın özellikle bireylerin ailesi, yaşadığı toplum ya da uzun süre çalıştığı örgütlerin öğrettiği sadakat, sorumluluk duygusu ile yakından ilişkili olduğu ileri sürülmüştür.⁵⁷⁶

Sonuç olarak Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında çalışanın herhangi bir neden olsun ya da olmasın bir şekilde örgüte bağlı kaldığı görülmektedir. Bazı çalışanlar bağlılığa tutumsal yaklaşım istedikleri için örgütte kalırken, bazıları çıkarları için kalmakta, bazıları ise zorunda olduklarını düşündükleri için kalmaktadırlar. Hangi nedene dayanmış olsa da her bağlılığın kendi içinde çalışan üzerinde yarattığı etki ve örgüt açısından ortaya çıkardığı sonuçları da farklı olabilecektir.

⁵⁷¹ Zhen Xiong Chen ve Anne Marie Francesco, "The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance In China" **Journal of Vocational Behavior**, Vol.62 (2003), s.62.

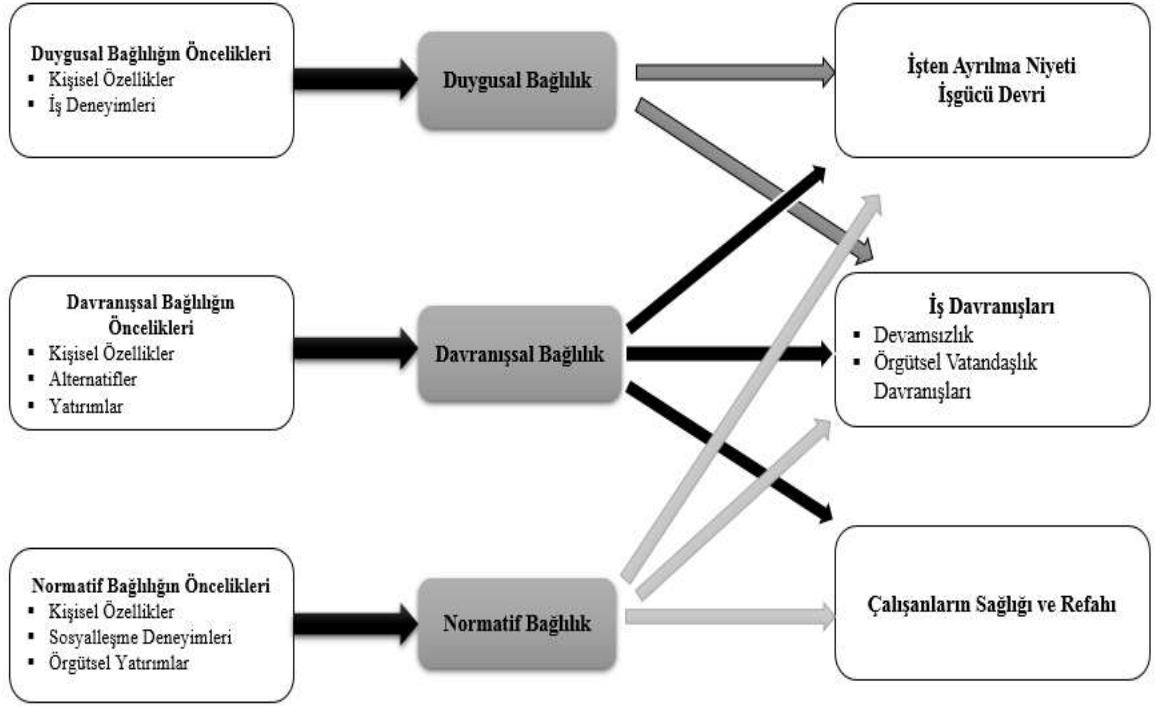
⁵⁷² Bayram, s.133.

⁵⁷³ Robert R. Sinclair ve Diğerleri. "Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles", **Journal of Applied Psychology**, Vol.90, No.6 (2005), s.1280.

⁵⁷⁴ Uygur, s.20.

⁵⁷⁵ Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2 (2005), s.211.

⁵⁷⁶ Uygur, s.20.



Şekil 8: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Natalie J. Allen ve John P. Meyer, "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63 (1990), s.22.

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerce arzu edilen örgütsel bağlılık davranışını etkileyen faktörlerin neler olduğuna yönelik alan yazında birçok çalışma yapılmıştır.⁵⁷⁷ Bu çalışmalarda da gerek kişisel özelliklerin gerek örgütsel fonksiyonların ve bunların ötesinde örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceği yapılan çalışmalar ile ileri sürülmüştür. Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler şeklinde üç başlık altında ele alınmıştır.

⁵⁷⁷ Charles R. Schwenk, "Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2 (1986), s.298.; Nick Oliver, "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm: Evidence From the U.K." *Human Relations*, Vol.43, No.6 (1990), s.513.; Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Kara, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt.13, Sayı.2 (2006), s.77.; Güner Çöl ve Hasan Gül, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.19, Sayı.1(2005), s.291.

A. Kişisel Faktörler

Alan yazında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesinde kişisel faktörlerin bu olgu ile oldukça yakında ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak, yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikler ile iş beklentileri ve psikolojik sözleşme gibi kişisel faktörlerin büyük önem arz ettiği ileri sürülmüştür.⁵⁷⁸

İş Beklentileri: Örgütler amaç ve hedefleri yolunda örgüt üyeleri yani çalışanlarınca faaliyetlerini sürdürürken; çalışanlar da kendilerince belirli hedefler ve beklentiler doğrultusunda örgütte çalışmalarını sürdürürler. Bu nedenle çalışanlar, bu hedefler ve beklentileri gerçekleştirmek için sahip oldukları işi ya da buldukları örgütü bir araç olarak kullanabilirler.⁵⁷⁹ Bu noktada iyi tanımlanmış örgütsel beklentilerin ile kişisel beklentilerin birbirleriyle uyumlu olması durumu, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yaratabilecektir.⁵⁸⁰

Psikolojik Sözleşme: Argyris tarafından ileri sürülen psikolojik sözleşme kavramı, örgütlerdeki yöneticilerin, çalışanların ve diğer tüm çalışanların her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlara ait yazılı olmayan kurallar setinden oluşan örtülü bir sözleşme olarak tanımlanmaktadır.⁵⁸¹ Birçok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, psikolojik sözleşmelerin çalışanların davranışlarını etkilediği ileri sürülmüştür.⁵⁸² Buna göre sosyal mübadele temeline dayanan psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyebileceği, psikolojik sözleşmeye uyum gösterilmediği durumda ise örgütsel bağlılığın azalabileceği belirtilmektedir.⁵⁸³

⁵⁷⁸ Sığrı, s.265.

⁵⁷⁹ Stephen J. Zaccaro ve Gregory H. Dobbins, "Contrasting Group And Organizational Commitment: Evidence For Differences Among Multilevel Attachments", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.10 (1989), s.267.

⁵⁸⁰ Aaron Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13 (1992), s.541.

⁵⁸¹ Derya Ergun Özler ve Emre Ünver, "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.17, Sayı.2 (2012), s.327.

⁵⁸² Turnley ve Diğerleri, s.188-189.

⁵⁸³ Hande Mimaroğlu Özgen ve Hüseyin Özgen, "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1 (2010), s.5-6.

Yaş ve Kıdem: Zaman temelli olan yaş ve örgütte çalışılan süre, bir çalışanın örgütsel bağlılığının en önemli göstergelerinden biri olarak görülmektedir. Buna göre yapılan çoğu çalışmada yaş faktörü ve örgütsel bağlılık arasında yakın ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yaşın ilerlemesi ile birlikte çalışanın örgüt içindeki etkinlik ve faaliyetlere olan ilgisinin giderek azalabileceği, yaşla birlikte eğitim imkanlarının azalması ve deneyimin standart hal alması ile diğer örgütler için çalışanın çekiciliğinin azalacağı ileri sürülmüştür. Bu nedenle alternatif iş bulma imkanlarının giderek azalması nedeniyle çalışanların genellikle örgütte kalma zorunluluğu konusunda bir algı oluşmaktadır. Diğer bir yaklaşımına göre ise genç çalışanların gerekli deneyime sahip olmamasından dolayı ve iş bulma imkanlarının yeterli olamayacağı durumda genç çalışanların örgüte bağlanmasında ayrı bir neden olarak değerlendirilmektedir.⁵⁸⁴ Diğer taraftan yaş faktöründe olduğu gibi çalışanların hizmet süresinin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmiştir. Ancak buradaki algı yaş faktöründe çalışanın iş imkanlarının azlığı nedeniyle davranışsal olarak var olma durumu ile aynı değildir. Uzun çalışma sonunda örgütün kendisine kattığı deneyim ve beceri nedeniyle örgüte karşı bir sorumluluk ruhunun oluştuğu ve bunun da örgüte normatif bir bağlılık doğurabileceği ileri sürülmüştür.⁵⁸⁵

Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılık üzerinde oldukça etkili olan bir diğer faktör ise çalışanın sahip olduğu eğitim düzeyidir. Buna göre eğitim faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, bu ilişkinin negatif yönde geliştiği ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş fırsatlarının ve beklentilerinin görece olarak düşük eğitimli çalışanlardan daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu ileri sürülmüştür. Ayrıca yüksek beklentilere sahip ve özgüven duygusu yüksek olan çalışanların alternatif bir örgütü tercih edebilme kolaylığına sahip olması, bu kişilerin örgüte güçlü bir bağlılık hissetmesini engelleyeceği belirtilmektedir.⁵⁸⁶

⁵⁸⁴ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.14, Sayı.1 (2005), s.400.; Uygur, s.22-23.; Sheldon, s.145.

⁵⁸⁵ Uygur, S.23.

⁵⁸⁶ Ahmet Tayfun, Karabey Palavar ve İrfan Yazıcıoğlu, “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kamu-İş**, Cit.9, Sayı.4 (2008), s.183.

Cinsiyet ve Medeni Durum: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda fikir birliğinin sağlanmadığı görülmüştür. Yapılan çalışmaların bazılarında toplumsal alanda kadınlara tanınan roller ve kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olması nedeniyle kadınların iş yaşamında kariyer fırsatlarına çok zaman ayıramadıkları ya da önem vermedikleri düşünülmekte ve bu durumun da örgütsel bağlılığı azaltacağı belirtilmektedir. Bazı çalışmalarda ise kadınların sürekli örgüt değiştirme fikirlerinin erkekler göre daha düşük olması nedeniyle örgüte bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek olacağı ileri sürülmüştür.⁵⁸⁷ Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda ise bu konuda kesin bir yargı oluşabilmiş değildir. Genel olarak medeni durumun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesinde evli çalışanların ekonomik sorumluluklarının bekar çalışanlara göre fazla olmasından dolayı kolay kolay örgütlerinden ayrılmalarının kolay olmayacağı ileri sürülmüştür.⁵⁸⁸

B. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar alan yazında oldukça fazla olup, bu faktörlerin belirlenmesi noktasında özellikle örgütsel faktörler, çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmıştır. Örneğin bir çalışmada bu faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler⁵⁸⁹ olarak ala alınırken, diğer bir çalışmada ise bu faktörler örgütsel bağlılığın belirleyicisi ya da öncüsü olarak nitelendirilmiştir.⁵⁹⁰ Örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamını şekillendiren ve yönlendiren değer ve kurallardır. Bu nedenle örgütsel bağlılık da bu faktörle ile yakından ilişkilidir. Aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin yapısı, ücret düzeyi, rol çatışması ile rol belirsizliği, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve liderlik başlıkları altında ele alınmıştır.

İşin Yapısı: Çalışanın sahip olduğu işin niteliğinin ve içeriğinin örgütsel bağlılığı etkileyebileceği belirtilmektedir. Buna göre işin içeriği ne kadar zengin olursa ve kişisel çıkarlarının gerçekleşmesinde ne kadar etkili olursa örgütsel bağlılığın da yüksek

⁵⁸⁷ Tayfun, Palayar ve Yazıcıoğlu, s.182.; Uygur, s.25.

⁵⁸⁸ Özkaya, Kocakoç ve Kara, s.80.; Uygur, s.25.

⁵⁸⁹ Cengiz Demir ve Umur Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.26, Sayı.1 (2011), s.23.

⁵⁹⁰ Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.15 (2009), s.118.

olabileceği ileri sürülmektedir. Çalışan bireyin sahip olduğu işin çekici olması ve cazip fırsatlar sunması nedeniyle bireyin işine karşı olumlu tutum sergilemesine yol açacaktır.⁵⁹¹ Burada önemli olan nokta ise çalışanın kendi kariyer alanı, eğitim seviyesi ve deneyimine uygun işlerin örgüt tarafından kendisine sunulmasıdır. Örgütçe sağlanan uygun iş karşısında çalışanın örgütüne yönelik olumlu bir tutum sergilemesi söz konusu olacaktır.

Ücret Düzeyi: Çalışanlarca sunulan emeğin bedeli olarak görülen ücret düzeyi, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığı farklı şekilde etkilediği belirtilen ücret düzeyinin, özellikle maddi kaynaklara önem veren çalışanlarca işi bırakıp bırakmama kararı noktasında belirleyici faktör olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışanların ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülmüştür.⁵⁹²

Rol Çatışması: Rol çatışması genel ifade ile çalışan bireyin davranış tarzı ve sahip olduğu rolünün gerektirdiği davranışların uyum içinde olmaması sonucu ortaya çıkan durumdur. Bu durum kendi içinde; rol uyumsuzluğu, rol belirsizliği, aşırı ya da yetersiz rol yüklemesi şeklinde sonuçlanabilmektedir. Rol uyumsuzluğu, bireyin sahip olduğu görevlerin gerektirdiği iş beklentilerinin birbirinden farklı olması, uyuşmaması sonucunda ortaya çıkarken; rol belirsizliği ise rolün gerektirdiği davranışların tam olarak açıklanmaması durumunda bireyin ne yapacağını bilememesi olarak ortaya çıkmaktadır. Aşırı rol yüklemesi, bireyin pek çok farklı rolle karşılaşması ve tüm bu beklentileri karşılayamaması durumu olarak ifade edilirken; yetersiz rol yüklemesi ise verilen rolün beklentilerinin bireyin sahip olduğu kişisel yetenek, beceri ve değerlerinin altında olması durumunda ortaya çıkan durum olarak tanımlanmaktadır.⁵⁹³

Yukarıda açıklaması yapılan rol çatışmasının, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bunun nedenin ise rol çatışmasına bağlı olarak tatmin düzeyi azalan, strese bağlı olarak gergin ve içine kapanık olan bireyin boşluğa düşerek örgütten uzaklaşma eğilimi göstermesi ile olacağı söylenmektedir. Aynı

⁵⁹¹ Bülent Ergül, “Örgütsel Bağlılık Semineri”, <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc> (20 Ekim 2015).

⁵⁹² Çöl, s.296.

⁵⁹³ Tınaz, *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, s.42-43.

şekilde rol çatışması durumunda bireyin üstlendiği rol ile örgütsel amaçlara ulaşma gücü azalacağından örgütsel bağlılığın da azalacağı düşünülmektedir.⁵⁹⁴

Örgüt Kültürü: Örgütün tarihsel süreci içerisinde şekillenmiş inançlar, amaçlar, değerler ve beklentilerin örüntüsü olarak tanımlanan örgüt kültürü, örgüt içindeki davranışları belirlemesi ve şekillendirmesi noktasında örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir.⁵⁹⁵ Buna göre örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin de yüksek olacağı ileri sürülmüştür.⁵⁹⁶

Örgütsel Adalet: Örgütsel bağlılık ile yakından ilişkili olduğu ileri sürülen bir diğer faktör ise örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, çalışanlarca örgütün her türlü uygulama ve faaliyetlerinin adalet noktasında algılanış biçimi olarak tanımlanmıştır. Ücretler, ödüller, cezalar ve terfiler gibi örgüt içi prosedürlerin adil dağılımı, alınan kararların uygulama aşamasında adaletin sağlanması esas alınmaktadır.⁵⁹⁷ Sonuç olarak çalışanlar, örgütsel adalet kapsamında örgütsel faydanın adaletli bir biçimde dağıtılması ve örgütsel süreçlerin adaletli bir biçimde yürütülmesi ile ilgilenmektedir.⁵⁹⁸ Örgüt içinde kendilerini başkaları ile karşılaştıran üyeler, kuralların herkese eşit seviyede uygulanmasını, eşit ücret ödenmesini, diğer bütün sosyal hakların eşit dağıtılmasını ve örgüt içi kuralların herkese aynı şekilde benimsetilmesi beklemektedirler.⁵⁹⁹ Bu çerçevede çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseleceği yapılan çalışma ile ileri sürülmüştür.⁶⁰⁰

Yönetim ve Liderlik: Örgütsel bağlılığın genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli bir şekilde etkilendiği ve uygulanan bu politika ve stratejilerin yönetim biçimi ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir.⁶⁰¹ Liderlik tarzı ile örgütsel

⁵⁹⁴ Uygur, s.26-27.

⁵⁹⁵ Tınaz, *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, s.118.

⁵⁹⁶ Demir ve Öztürk, s.36-37., Mark R. Testa, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment", *The Journal of Psychology*, Vol.135, No.2 (2001), s.229.

⁵⁹⁷ Pelit ve Bozdoğan, s.38.

⁵⁹⁸ Recep Bozlağan, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Cilt.56 (2009), s.269.

⁵⁹⁹ Julian Barling ve Phillips Michelle, Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study, *The Journal of Psychology*, Vol.127, No.6 (1993), s.651

⁶⁰⁰ Hande Ulukapı ve Aykut Bedük, "Örgütsel Adaletin İl Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt.7, Sayı.31 (2014), s.777.

⁶⁰¹ Demirel, s.120.

bağlılık ilişkisi konusunda yapılan çalışmalara göre, liderlere karşı duyulan memnuniyetin örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir.⁶⁰² Buna göre yapılan birçok çalışmada farklı liderlik tarzları ile çalışan tutumları ve motivasyonları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi adına, insan ilişkilerine önem veren liderlerin yanı sıra etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının büyük öneme sahip olduğu da vurgulanmıştır.⁶⁰³ Demokratik, katılımcı ve çalışan merkezli bir yönetim anlayışının olduğu örgütlerde çalışanların fikir ve düşüncelerini özgürce paylaşabilmesi söz konusu olduğundan, bu tür örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı belirtilmektedir.⁶⁰⁴

C. Örgüt Dışı Faktörler

Gerek kişisel faktörler gerekse örgütsel faktörler örgütsel bağlılık üzerinde yukarıda yapılan açıklamalarda da görüldüğü gibi büyük etkiye sahiptir. Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgüt dışı birçok faktörün de örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Özellikle profesyonellik ve yeni iş bulma imkanlarının çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarını etkileyebilme gücüne sahip olduğu ileri sürülmüştür.

Profesyonellik: Bireyin sahip olduğu bir nitelik olarak ele alındığında, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, uzmanlık ve yetkinliğini belirli bir kalite ve standart göz önünde bulundurularak yerine getirmesidir.⁶⁰⁵ Profesyonel çalışanların kendilerine daha yüksek kariyer hedefi koymaları ve diğer çalışanlara göre hedeflere ulaşma konusunda daha ısrarcı davranmaları nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyleri diğer çalışanlar göre farklı yapıda şekillenebilmektedir. Profesyonel çalışanlar daha yüksek hedeflere bağlı olarak çalıştıkları için örgütsel etkinliğe katkılarının çokça fazla olduklarını düşünürler. Daha fazla katkı sağladıklarını düşünen çalışanlar ise örgütleri tarafından beklentileri de diğer

⁶⁰² Zaccaro ve Dobbins, s.267.

⁶⁰³ Kathleen Dale ve Marilyn L. Fox, "Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stree", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 20, No. 1 (2008), s.111.

⁶⁰⁴ Demirel, s.120.

⁶⁰⁵ Şebnem Seçer, "Profesyonel Mesleklere ve Profesyonel Bireylere Güven", **Kamu-İş**, Cit.10, Sayı.4 (2009), s.256.

çalışanlar göre daha fazladır. Örgütçe beklentilerin gerçekleşmesi durumunda ise profesyonel çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin yükselebileceği belirtilmektedir.⁶⁰⁶

Yeni İş Bulma İmkanları: Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir diğeri ise yeni iş bulma imkanlarının durumudur. Buna göre yeni iş bulma imkanlarının çokça fazla olduğunu algılayan çalışanların herhangi bir durumda diğer örgütlere kolayca yönelebileceği belirtilmektedir. Ancak burada önemli nokta alternatif iş imkanlarının ülkenin bulunduğu sosyo-ekonomik durumundan etkilenebileceğidir. Dönemin şartlarına göre ülkenin bulunduğu ekonomik durumda çalışanlar mevcut işlerini kaybetmemek için örgüte bağlılık düzeylerinin de artabileceği belirtilmektedir. Kısacası sektörde yeni iş imkanlarının durumuna göre örgütsel bağlılık değişkenlik gösterebilecektir.⁶⁰⁷

IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütler açısından önemli sonuçlar doğuran örgütsel bağlılık olgusu, her çalışanın benimsediği bağlılık türü ve bağlılık düzeyine göre bireysel ve örgütsel düzeyde farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu kapsamda özellikle 1987 yılında Randall'ın bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin çalışana, örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya koyan çalışması dikkat çekmektedir. Bu bölümde örgütsel bağlılığın sonuçları düşük, orta ve yüksek bağlılık düzeyleri şeklinde ele alınmaktadır.⁶⁰⁸

A. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütlerine yönelik güçlü tutum ve eğilime sahip olmadıkları için gerek işine yönelik gerekse örgüte yönelik en az çaba gösterirler. Örgüt içinde özellikle grup bağlılığına gönüllü olmamaları ve psikolojik aidiyet duygusunun zayıf olması nedeniyle bu kişiler genelde “duygu yoksunu çalışanlar” olarak tanımlanırlar. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, zayıf

⁶⁰⁶ Serkan Bayraktaroğlu, Sevdije Ersoy Yılmaz ve Murat Can, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.2, Sayı.3 (2014), s.110.

⁶⁰⁷ Şeyda Mutlu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler, <http://www.paradigmadanismanlik.com/icerik-detay.asp?id=227> (20 Ekim 2015).

⁶⁰⁸ Donna M. Randall, “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3 (1987), s.462.

sahiplenme duygusu nedeniyle ilk fırsatta karşlarına çıkan iş imkanlarını değerlendirebildiklerinden örgütler için arzu edilmeyen çalışanlar olarak değerlendirilir.⁶⁰⁹ Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, kolaylıkla yeni iş fırsatları değerlendirdikleri için işgören devir hızının artmasına neden olmakta ve örgütün kişisel gelişim ve eğitim programlarına yönelik maliyetlerinin artmasına neden olabilmektedir.⁶¹⁰

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, gönülden örgüt yararına faaliyetler sergilemek yerine örgüt içinde gerek yürütülen faaliyetlere gerekse ilişkilere zarar vermeye yönelik eğilimlerde bulunurlar. Bu tür çalışanlar, söylenti, itiraz ve şikâyet kanallarına çok başvurduklarından, örgüt içinde yayılan enformel iletişim ile örgütün adına oldukça fazla zarar yaratabilmekte ve örgütün otoritesini tehdit edebilmektedirler.⁶¹¹

Randall, yukarıdaki açıklamara karşı düşük düzeyde örgütsel bağlılık sergileyen çalışanların örgüt için olumlu sonuçlar doğurabileceğini ileri sürmüştür. Buna göre örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların alternatif iş imkanlarını değerlendirmesi ile örgüte yeni bireylerin kazandırılmasının yolunu kolaylaştıracağı ve bu sayede örgütsel morelin yükseleceğini belirtmiştir. Randall yine aynı çalışmasında düşük düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt için olumsuz sonuçlarına da değinmiştir. Buna göre örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar düşük performans sergiledikleri için iş kalitesi zayıflayabileceğini belirtilmektedir. Yine aynı şekilde örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların, örgüte sadakatsizlik göstererek; gecikme, devamsızlık ya da işe gelmeme şeklinde istenmeyen davranışlar sergileyebildiğini, hatta her iş fırsatını kolaylıkla kabul edebildikleri için yüksek işgücü devrine neden olduğunu açıklamıştır.⁶¹²

B. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Orta düzeyde örgütsel bağlılık; örgüt amaçlarının, hedeflerinin, politikalarının ve faaliyetlerinin benimsenmesine rağmen, örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam

⁶⁰⁹ Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.8, Sayı.28 (2009), s.206.

⁶¹⁰ Bakan, s.54.

⁶¹¹ Randall, s.463.

⁶¹² Randall, s.462.

olmadığı durumda ortaya çıkan bağlılık düzeyini ifade eder. Bu düzeydeki bağlılığa sahip çalışanlar örgütün beklenti ve isteklerini uygun tutum ve davranış sergilemeler de kişisel beklenti ve örgütsel beklentilerin uyuşmadığı durumlarda sorunların yaşanmasına neden olabilmektedirler. Çünkü çalışanlar, örgütün beklentilerini karşılarken, örgütle bütünleşmeyi sağlayarak kişisel değerlerini ve beklentilerini de korumayı sürdürmektedirler. Orta düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında sürekli bir çatışma yaşamalarından bu çalışanların örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecekleri ileri sürülmüştür.⁶¹³

Randall, orta düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanların, düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlara göre işten ayrılma eğiliminin daha sınırlı olduğunu belirtmiştir. Orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanlarda zorunluluk duygusu daha çok hakim olduğundan sahip oldukları görevleri yerine getirmeyi fazlasıyla zorunlu gördüklerinden örgüt içinde ÖVD gösterme eğiliminin azalabileceği de ayrıca belirtilmiştir.⁶¹⁴

C. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, işlerine oldukça sıkı sıkıya bağlı olup, örgüte güçlü tutum şeklinde bağlılık gösterirler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kariyerleri için herhangi bir engel oluşturmadığını düşünürler. Genel olarak yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanların örgütleri için olumlu gelişmeler yaşatabileceği belirtilmektedir. Buna göre örgüte güçlü bağlılık duyan çalışanların örgütün amaç ve değerlerini içtenlikle kabul ettikleri için örgütsel güven duygusunu oldukça fazlasıyla yaşarlar.⁶¹⁵ Odiorne, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, değişimlere kolay uyum sağlayarak yeni faaliyetler geliştirebileceklerini, riski iyi kontrol ederek yeni girişimler yaratabileceklerini, olay merkezli değil de kişi merkezli hareket ettiklerini, kişisel gelişim yolunda emek verdiklerini ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt içi güvenin oluşmasına imkan sağladığından, örgütün ast-üst ilişkisini olumlu yönde etkileyerek iyi bir örgüt ikliminin

⁶¹³ Bayram, s.136.

⁶¹⁴ Randall, s.462.

⁶¹⁵ Randall, s.465.

oluşmasına katkı sağlamakta ve örgüt içinde sosyal iletişimin gelişimine destek olmaktadır.⁶¹⁶ Bu çalışanların örgütten ayrılmayı düşünmeleri; mutsuzluk, hayal kırıklığı, güvenin azalması ya da işten alınan doyumun azalması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu çalışanlar, kolay kolay işten ayrılmayı düşünmedikleri için örgütte yüksek işgücü devrinin yaşanmasına neden olmamaktadırlar. Genel olarak örgüte güçlü bağlılık hisseden çalışanlar, örgüte zarar verecek eylemlerden ve sağlık problemleri dışında işe devamsızlık yapmaktan kaçınırlar.⁶¹⁷ Yüksek düzeyde performans sergiledikleri için örgütsel amaçların kolaylık gerçekleşmesine yardımcı olurlar.⁶¹⁸

Randall, tüm olumlu sonuçların yanı sıra yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt için olumsuz sonuçlar da yaratabileceğini ileri sürmüştür. Buna göre yüksek düzeyde bağlılığın bazen çalışanın gelişimi için birçok fırsatı sınırlandırdığı ve bu durumun da yaratıcılığı ve yenileşmeyi engellediğini belirtmiştir. Buna ek olarak yüksek bağlılık düzeyinin yaratıcılığı engellemesi nedeniyle iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim ortaya çıkardığı ve bu nedenle insan kaynağının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirdiğini ileri sürülmüştür.⁶¹⁹ Bunun yanı sıra yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, iş grupları açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği belirtilmiştir. Buna göre yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın grup içi çalışmalarda yaratıcılığı ve uyum sağlamayı negatif yönde etkilediği ve yeni fikirlerin gelişimine engel olduğu yapılan çalışmalar ile ileri sürülmüştür.⁶²⁰

Buraya kadar yapılan tüm açıklamalar ışığında çalışanların sahip olduğu iş tutumlarının ve davranışlarının hem çalışanlar için hem de örgütler için önemli sonuçları beraberinde getirdiği görülmüştür. Örgütsel yaşam içinde ÖVD ve örgütsel bağlılık gibi önemli iş davranışlarına etki eden birçok faktör olup, bu araştırmada yarattığı olumsuz ve yıkıcı etkileri nedeniyle İPT olgusunun altı çizilmiştir. Buna göre araştırmanın dördüncü bölümünde İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesine yönelik yapılan araştırma yer almaktadır.

⁶¹⁶ Bakan, s.49-50.

⁶¹⁷ Gary J. Blau ve Kimberly B. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", **Academy of Management Review**, Vol.12, No.2 (1987), s.294.

⁶¹⁸Doğan ve Kılıç, s.53.

⁶¹⁹ Randall, s.466.

⁶²⁰ Bakan, s.52.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

“İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü” başlığı altında yer alan bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Global çalışma dünyasının getirdiği modern yönetim yaklaşımı örgüt yapılarını insan kaynağı temelinde şekillendirmiş ve örgütlerin başarısı ve uzun vadede rekabet üstünlüğünün insan kaynağının daha fazla katkısı ile gerçekleşebileceği görülmüştür. Çalışma dünyasında yaşanan değişim rüzgarında insan kaynağından beklenen ekstra katkı ve çabaların örgütlerin çalışanlar ile halihazırda olan ilişkileri yeniden gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır. Gelişen teknolojiler ve bilgi sistemleri dahilinde oluşan modern ve donanımlı örgüt yapıları başarı ve rekabet adına tek başına yeterli olmamakta, bu gelişimlerle birlikte insan kaynağının emek gücünün yanında örgütüne güvenen, sıkı sıkıya bağlı kalan ve örgütü adına karşılığı olmaksızın ekstra emek sarf eden çalışanların da varlığı önem arz eden hale gelmektedir.

Küresel iş ilişkileri içinde, örgütlerin çalışanlarından beklediği olumlu iş tutumları ve davranışların yanı sıra çalışanların, başarı hırsının ve rekabetin itici gücünün yol açabileceği üstünlük ve başarı hırsına bağlı olarak olumsuz sonuçlar doğurabilecek duygulara da sahip olabileceği görülmektedir. Tüm bu durum örgütsel yaşamı bütünüyle önemli ölçüde etkileyebilmekte ve örgütsel yaşamın atmosferini bozabilmektedir. Örgütsel yaşamı bütünüyle etkileyen bu olumsuzluklardan biri de literatürde “İşyerinde Psikolojik Taciz (İPT)” ya da İngilizce karşılığı olan “mobbing” olgusudur. Olgu günümüzde, birey, örgüt hatta toplum üzerinde yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle sosyal medyanın yakından ilgilendiği ve akademik camianın çalışmalarının odak noktası olduğu bir konu haline gelmiştir.

İPT, bireyin verimliliğini, sağlığını ve özel hayatını olumsuz yönde etkileyen, örgüt içindeki ilişkileri, örgütün etkinliğini, işleyişini bozan çok yönlü ve bir o kadar da karmaşık bir olgu olup, çalışan bireylerin iş tutumları ve davranışları üzerinde önemli derecede etkiye sahiptir. Bu noktada İPT, çalışanların iş tutumları üzerindeki olumsuz etkisinin yanı sıra çalışanların örgütün amaçlarından ve örgütsel yaşamdan uzaklaşmasına da sebep olabilmektedir. Ayrıca İPT'nin çalışanların biçimsel rol tanımları gereği yerine getirdikleri davranışların yanında sergiledikleri ekstra gönüllü davranışların üzerinde de olumsuz etkileri olduğu bilinmektedir. Literatürde İPT'nin, örgüt ve çalışan için yararlı sonuçlar ortaya çıkaran ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” olarak adlandırılan iş davranışları ile ilişkisine ya da ÖVD üzerindeki etkisine yönelik farklı sektör ve çalışan grubu üzerinden çeşitli araştırmalara konu olduğu görülmektedir.⁶²¹ Diğer taraftan çalışma yaşamında örgütsel performansın gücünü artırabilmek için örgütlerin, ekstra gönüllü ve faydalı davranışlar sergileyen çalışanlar kadar örgütüne sıkı sıkıya bağlı sadık çalışanlara da daha bağımlı hale geldiği görülmektedir. Buna göre İPT'nin ÖVD gibi örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine incelemeye yönelik literatürde pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir.⁶²² Son olarak örgütsel başarının ve gelişimin önemli faktörleri olarak değerlendirilen örgütsel bağlılık ile ÖVD'nin de literatürde çoğu

⁶²¹ Süleyman Murat Yıldız, “İşyerinde Mobbing Davranışlarının Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.18, Sayı. 1 (2016); Kemal Poyraz ve Ş. Enes Aksoy, “Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.32 (Nisan 2012); Hüseyin Yıldız ve Ramazan Erdem “Psikolojik Yıldıma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Örneği”, **III. Ulusal Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları Sempozyumu**, Van: Yüzüncüyıl Üniversitesi Sağlık izmetleri Meslek Yüksekokulu, (18-22 Haziran 2008); Nazlı Özcan, “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2011).

⁶²² Derya Ergun Özler, Ceren Giderler Atalay ve Meltem Dil Şahin, “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.22 (2008); Fatih Karcıoğlu ve Ülkü Hilal Çelik, “Mobbing (Yıldıma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1 (2012); Aykut Bedük ve Esra Yıldız, “Mobbing (Psikolojik Şiddet) ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”**KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 18, Sayı.31 (2016); Atila Karahan ve Hüseyin Yılmaz, “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**, Cilt.9, Sayı.33 (2014); Fatma Polat, “Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011).

araştırmada konu olduğu⁶²³ hatta ÖVD'nin önemli öncüllerinden biri olduğu belirtilmektedir.⁶²⁴

Yukarıda bahsedilen araştırmalardan da anlaşılacağı üzere literatürde İPT'nin ÖVD ya da örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin farklı sektörler üzerinden ele alındığı ayrıca ÖVD'nin de örgütsel bağlılık ile ilişkisinin tespit edilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Genellikle söz konusu araştırmaların, konuları daha çok ikili ilişki ya da etki kapsamında incelediği ve bu ilişki ya da etkide üçüncü bir faktörün aracı etkisini irdelemediği görülmektedir. Bu nedenle yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bu araştırmanın amacı, İPT ile ÖVD arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) aracı rolünün olup olmadığının tespit edilerek değerlendirilmesidir. Araştırma, Türkiye'de bankacılık sektöründe önemli yere sahip olan bir kamu bankasının genel müdürlük çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bankacılık sektörü, ilgili literatürde de belirtildiği gibi, işyerinde psikolojik taciz sürecinin oldukça sık görüldüğü sektörlerin başında geldiği için ve katılımcılara ulaşma kolaylığı bakımından tercih edilmiştir. Ayrıca çalışmada, sosyo-demografik değişkenler bakımından (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, bankadaki çalışma süresi, aylık gelir ve işyeri pozisyonu) İPT, ÖVD ve örgütsel bağlılık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi de amaçlanmıştır.

İPT ile ÖVD ilişkisinin boyutunun belirlenmesinin ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) rolünün tespit edilmesinin gerek ÖVD gerekse örgütsel bağlılık üzerindeki etkileriyle örgütler için olumsuz sonuçlar yaratan İPT'nin farkındalığını artırma ve bu olguya yönelik mücadele stratejileri geliştirme konularında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma, İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının

⁶²³ Ayşe Erbay, *Örgütsel Bağlılık ile Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Arştırması*, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009); Hanifi Varlı, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014); Şebnem Aslan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2 (2008).

⁶²⁴ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.49-50.

(duygusal bağıllık, davranışsal bağıllık, normatif bağıllık) aracı rolünün incelenmesi bakımından literatürde ilk çalışma olma niteliği taşıması nedeniyle de önem arz etmektedir.

İlgili literatür ışığında yukarıda sunulan çalışmalar ve bu çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmının problemi oluşturulmuş ve hipotezleri geliştirilmiştir.

II. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZİ

Yukarıda bahsedilen açıklamalardan hareketle literatürde İPT'nin ÖVD ya da örgütsel bağıllık üzerindeki etkisinin veya ilişkisinin tespit edilmeye çalışıldığı; bu ilişki ya da etkide üçüncü bir faktörün aracı etkisinin irdelenmediği görülmektedir. Buna göre alan yazında yapılan bazı araştırmalarda İPT'nin ÖVD⁶²⁵ ve örgütsel bağıllık⁶²⁶ ile negatif ilişkili olduğu; ÖVD ile örgütsel bağıllık⁶²⁷ arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle bu açıklamalar doğrultusunda bu araştırmada İPT ile ÖVD arasında negatif bir ilişkinin olduğu ve bu negatif ilişkide örgütsel bağıllığın ve alt boyutlarından duygusal bağıllığın da aracı bir faktör olarak rol oynadığı varsayılmıştır. Çünkü örgütüne bağlı olan çalışanların örgüt içerisinde yaşadığı İPT türü olumsuz olaylarla ilişkili olarak bağıllık düzeylerinin azalabileceği ve bu bağıllık düzeylerindeki azalma nedeniyle de örgüt adına ekstra gönüllü davranışlar sergileme eğilimlerinde de azalma yaşanacağı düşünülmektedir. Aynı şekilde duygusal olarak örgütün amaç ve değerlerini içselleştiren çalışanların da İPT olaylarına karşı bağıllık tutumlarında yaşadığı olumsuz etkiye bağlı olarak ÖVD sergileme tutumlarının da azalabileceği düşünülmektedir. Örgütüne karşı sadece maddi çıkarımları nedeniyle yani davranışsal olarak bağlı olan çalışanların ise İPT davranışlarıyla karşılaşma durumuna bağlı olarak bağıllık tutumlarında bir değişime gitmeleri düşünülemediğinden bu tür çalışanların bağıllık ya da ÖVD sergileme eğilimlerinde İPT'nin herhangi bir etkisinin olmayacağı

⁶²⁵ Poyraz ve Aksoy, s.183.; Yıldız, s.16; Topa Cantisano, Morales Dominguez, Jf ve Gallastegui Galan Ja, "Mobbing: Its Relationships With Organizational Culture and Personal Outcomes", *Psicothema*, Vol.18, No. 4 (2006), s. 766.

⁶²⁶ Karcioğlu ve Çelik, s.59.; Bedük ve Yıldız, s.77.; Atılhan Naktiyok ve Fatma Polat, "Çalışanların Örgütsel Bağıllık Algılarının Örgütsel Bağıllıkla İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 1 (2016), s.14.

⁶²⁷ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağıllık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.49-50.; Schappe, s.288.; Cem Güçel, "Örgütsel Bağıllığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt. 5, Sayı.2 (2013), s.182.

düşünülmektedir. Son olarak ahlaki bir sorumluluk ile örgütün ilke ve değerlerini benimseyen çalışanların sadakat duygusu temelinde bağlılık yaşamaları nedeniyle bu tür çalışanların İPT türü davranışlarla karşılaşmaları sonucu bağlılık ya da ÖVD sergileme eğilimlerinde yine bir değişime gitmeyecekleri varsayılmaktadır. Dolayısıyla tüm bu varsayımlara göre aşağıda araştırmanın problemi, temel hipotezleri ve alt hipotezleri geliştirilmiştir:

Araştırma problemi;

- “Katılımcıların İPT’ye maruz kalmaları ile ÖVD sergileme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?”
- Katılımcıların İPT’ye maruz kalmaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?”
- Katılımcıların ÖVD sergilemeleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?”
- “Katılımcıların İPT’ye maruz kalmaları ile ÖVD sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) aracı rolü var mıdır?”
- “Katılımcıların İPT’ye maruz kalma, ÖVD sergileme ve örgütsel bağlılık düzeyleri sosyo-demografik özelliklere göre nasıl farklılık göstermektedir?” şeklinde sıralanabilir.

Söz konusu bu problemler doğrultusunda araştırmanın temel hipotezi ise “İPT ile ÖVD arasında negatif bir ilişki vardır” ve “İPT ile ÖVD arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarından duygusal bağlılığın aracı rolü vardır” olarak geliştirilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi kapsamında oluşturulan alt hipotezler ise aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 1:

H₀: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.

Hipotez 2:

H₀: Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.

Hipotez 3:

H₀: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.

Hipotez 4:

H₀: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 5:

H₀: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 6:

H₀: Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 7:

H₀: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü yoktur.

H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü vardır.

Hipotez 7a:

H₀: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolü yoktur.

H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolü vardır.

Hipotez 7b:

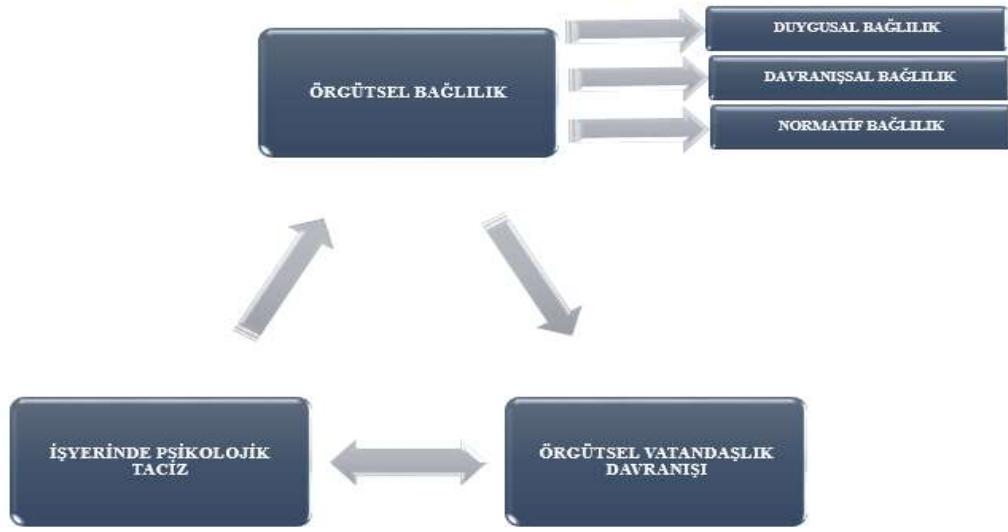
H₀: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide davranışsal bağlılığın aracı rolü yoktur.

H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide davranışsal bağlılığın aracı rolü vardır.

Hipotez 7c:

H₀: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ilişkisinde normatif bağlılığın aracı rolü yoktur.

H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide normatif bağlılığın aracı rolü vardır.



Şekil 9: Araştırmanın Modeli

III. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, İstanbul’da faaliyet gösteren bir kamu bankasının Genel Müdürlüğünde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı söz konusu banka, şube sayısı en fazla olan ilk üç bankadan biridir ve kamu sektörünün en önemli bankalarından biri olup, kurulduğu günden bu yana faaliyetlerini ülke ekonomisinin büyümesi, gelişimi ve dünya ekonomisiyle bütünleşmesine katkıda bulunmak amacıyla sürdürmektedir. Bugün Türk bankacılığında köklü bir geleneğin ve deneyimin simgesini oluşturan bu banka, bireysel ve kurumsal müşterilerine ülke çapına yayılan 1000’in üzerinde şubesi aracılığıyla hizmet sunmaktadır.

Kamu bankasının İstanbul ilinde 5, Ankara ilinde ise 1 tane olmak üzere toplam 6 genel müdürlük binası bulunmaktadır. Söz konusu genel müdürlüklerden basit tesadüfi örnekleme ile belirlenen bir genel müdürlük (İstanbul ilinde yer alan) çalışanları araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Genel müdürlükte çalışan personel sayısının belirlenmesi için bankanın insan kaynakları departmanı ile görüşmeler sağlanmış ve görüşme neticesinde çalışan sayısının toplam 513 personel olduğu öğrenilmiştir. Araştırmada, anket formlarının 400 ‘ü yüz yüze, 100’ü ise e-posta kanalıyla dağıtılmıştır. Dağıtılan 500

anketten ise 455 tanesi geri dönmüştür. Bu anlamda geri dönüş oranı %89'dır. Çalışanlar tarafından doldurulan anket formları incelenmiş ve hatalı, eksik doldurulmuş 5 anket formu tespit edildiğinden söz konusu anket formları analize dahil edilmemiştir. Bu kapsamda geri dönen 450 anket formu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmanın evrenin bir kamu bankası olmasının nedeni ise ilgili literatürde bankacılık sektöründe yapılan çalışmalarda, İPT ile karşılaşma sıklığının yüksek olduğu; İPT'in daha çok yaygınlığı, türleri ve sonuçlarının ve olgunun diğer iş tutumları ve davranışları ile ilişkisinin incelendiği; çalışmaların daha çok özel bankalarda yapıldığı görüldüğünden, İPT ile ÖVD ilişkisinin yanı sıra örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) bu ilişkideki aracı etkisinin de irdelenmesi gerektiği düşünülmüş ve araştırma kamu bankasında gerçekleştirilmiştir.

IV. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Bu araştırma, türü bakımından olgular arasındaki ilişkiyi sınavan ve nedensellik ilişkisi dahilinde soruyu açığa çıkarmaya çalışan açıklayıcı ve niceliksel bir çalışmadır.⁶²⁸ Araştırmada literatürde de yaygın olarak kullanılan ve en önemli veri toplama tekniklerinden biri olan anket yönteminden yararlanılmıştır.⁶²⁹ Veri toplama aracının belirlenmesi sürecinde literatür taraması yapılmış ve bu kapsamda ilgili araştırmalar incelenmiştir. Veri toplamada aracı olarak kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmakta olup birinci bölümde İPT, ikinci bölümde ÖVD, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçeği ve son bölüm olan dördüncü bölümde ise sosyo-demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır (Ek-1).

Aşağıda araştırmanın veri toplama sürecine ilişkin hazırlanan anket formu hakkında bilgi verilmektedir.

⁶²⁸ Aydın Usta, "Sorunsaldan Sonuçlara Bilimsel Araştırma Süreci: Bir Araştırma Raporu Modeli Örneği", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cil.3, Sayı.5 (2012), s.147.

⁶²⁹ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Geliştirilmiş 10. Baskı, İstanbul: Güzem Can Yayın, 2009, s.39.

a) İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği: Anketin birinci bölümünde Tınaz, Gök ve Karatuna'nın 2010⁶³⁰ yılında geliştirdikleri ve 2013⁶³¹ yılında tekrar revize ettikleri 4 faktörlü (İşe Yönelik Davranışlar, İtibarı Zedeleyen Davranışlar, Dışlayan Davranışlar ve Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırıları) 30 maddelik ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. Ölçek, katılımcıların davranışlarla karşılaşma sıklıklarına göre “Hiçbir zaman= 1”, “Nadiren= 2”, “Ayda bir defa= 3”, “Haftada bir defa= 4” ve “Hemen hemen her gün= 5” biçiminde 5 seçeneği olarak düzenlenmiştir. Ölçekte “İşe Yönelik Davranışlar” faktörüne ait 12 soru, “İtibarı Zedelemeye Yönelik Davranışlar” faktörüne ait 7 soru, “Dışlayan Davranışlar” faktörüne ait 7 soru, “Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırıları” faktörüne ait ise 4 soru yer almaktadır. Aşağıda İPT faktörleri ve bu faktörlere ilişkin soru maddeleri Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7: İşyerinde Psikolojik Taciz Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

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

Tınaz, Gök ve Karatuna tarafından geliştirilen 4 faktörlü IPT ölçeğinin, Tiyek’in⁶³², Öztürk ile Şahbudak’ın⁶³³ ve Baş ile Oral’ın⁶³⁴ çalışmalarında kullanıldığı görülmüştür.

⁶³⁰ Tınaz, Gök ve Karatuna, *Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, s.1-6.

⁶³¹ Tınaz, Gök ve Karatuna, *Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Alguları: Yaygınlık, Türler, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri*, s.42-47.

⁶³² Ramazan Tiyek, “Yıldırma Davranışlarının Belediye Çalışanları Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), s.139.

⁶³³ Meral Öztürk ve Ercan Şahbudak, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma”, **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, Cilt.20, Sayı.2 (2017), s.213.

⁶³⁴ Nesrin Baş ve E. Timuçin Oral, “Mobbing Davranışı ve Kişilik Özellikleri İlişkisi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.11, Sayı.21 (2012), s.14.

b) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Anketin ikinci bölümünde 1989 yılında Podsakoff ve MacKenzie'nin Organ'ın boyutlarını esas alarak geliştirdikleri 34 soruluk ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür.

Podsakoff ve MacKenzie'nin ÖVD ölçeğinin, literatürde yapılan birçok araştırmada kullanıldığı görülmektedir.⁶³⁵ Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği İşbaşı tarafından yapılmış olup,⁶³⁶ söz konusu ölçeğin Türkçe versiyonu ise Altay'ın yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan ÖVD ölçeği, 5'li likert ölçeğine göre (Kesinlikle katılıyorum= 5, Oldukça katılıyorum= 4, Az çok katılıyorum= 3, Çoğunlukla katılmıyorum= 2, Kesinlikle katılmıyorum= 1) düzenlenmiş olup, ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte “Yardımseverlik ve Nezaket” boyutuna ait 11 soru, “Vicdanlılık” boyutuna ait 6 soru, “Sportmenlik” boyutuna ait 4 soru, “Erdemlilik” boyutuna ait ise 8 soru yer almaktadır. Aşağıda ÖVD alt boyutları ve bu boyutlara ilişkin soru maddeleri Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	Madde
Yardımseverlik ve Nezaket	1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 16, 17, 19.
Vicdanlılık	11, 14, 20, 24, 25, 30.
Sportmenlik	13, 15, 22, 23.
Erdemlilik	26-29, 31-34.

⁶³⁵ Bahar Dede, “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009); Arzu Altay, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015); Hanifi Varlı, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014).

⁶³⁶ Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.95-96.

c) Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Anketin üçüncü bölümünde ise Allen ve Meyer⁶³⁷ tarafından geliştirilen 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğinin literatürde yer alan birçok araştırmada kullanıldığı görülmektedir.⁶³⁸ Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Özcan, Baysal ile Paksoy ve Başol ile Yalçın gibi birçok araştırmacı tarafından yapılmış olup⁶³⁹, söz konusu ölçeğin Türkçe versiyonu ise Agün'ün yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan örgütsel bağlılık ölçeği, 5'li likert ölçeğine göre (Kesinlikle katılıyorum= 5, oldukça Katılıyorum= 4, Az çok katılıyorum= 3, Çoğunlukla katılmıyorum= 2, Kesinlikle katılmıyorum= 1) düzenlenmiş olup, ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte “Duygusal Bağlılık” boyutuna ait 8 soru, “Davranışsal Bağlılık” boyutuna ait 9 soru, “Normatif Bağlılık” boyutuna ait ise 8 soru yer almaktadır. Aşağıda örgütsel bağlılık alt boyutları ve bu boyutlara ilişkin soru maddeleri Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Madde
Duygusal Bağlılık	1-8.
Davranışsal Bağlılık	9-17.
Normatif Bağlılık	18-25.

⁶³⁷ Allen ve Meyer, *The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, s.6-7.

⁶³⁸ Hazel Agün, “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011); Neslihan Latifoğlu, “Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur’da Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015); Belma Aygün Tüzün, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013).

⁶³⁹ Gökçe Tuba Özcan, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015); Baysal ve Paksoy, s.10.; Gülşah Başol ve Bünyamin Yalçın, “Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi**, Edirne: Trakya Üniversitesi, 1-3 Ekim 2009.

d) Sosyo-Demografik Özellikler: Katılımcıların demografik bilgilerinin belirlenmesine yönelik 8 kapalı uçlu sorudan oluşan ve anketin dördüncü bölümünde yer alan bir soru formu geliştirilmiştir. Bu soru formu aracılığıyla katılımcılara yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu, yöneticilik görevi olup olmadığı, toplam çalışma ve şu an çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma süreleri ve aylık gelire ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Anketin uygulanması süreci Mart-Nisan 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. 500 anket formlarının bir kısmı katılımcılara işyeri ortamında, araştırma hakkında kısa bilgilendirme yapılarak elden, bir kısmı ise e-mail yoluyla dağıtılmıştır. Anket sorularındaki cevapların güvenilirliğini artırmak ve personelin tereddüt etmeden samimi yanıtlar verebilmesi amacıyla cevapların gizli tutulacağı belirtilmiştir. Katılımcılara, soruların tümünün cevaplandırılması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemeye (isim belirtilmemesi) bulunmamaları konusunda uyarı yapılmıştır. Katılımcılar tarafından toplamda 455 anket formu doldurulmuştur. Doldurulan anket formları incelenmiş ve hatalı, eksik doldurulduğu tespit edilen 5 anket formu analize dahil edilmemiştir. Sonuç olarak, geri kalan 450 anket formu ile değerlendirme yapılmıştır. Anket formlarının bilgisayar ortamına aktarılması Mayıs 2017 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 21 ve LISREL istatistik paket programları ile analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın konusu olan İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) aracı rolünün analizi bir kamu bankasının genel müdürlüğünün farklı birimlerinde çalışanlar üzerinde yürütüldüğünden, çalışma sonucu elde edilen bulguların hem tüm bankacılık sektörü hem de söz konusu banka kapsamında genelleme yaparak değerlendirilmesini engellemektedir. Ayrıca evrenin sadece genel müdürlüğün farklı birimlerinde çalışanları kapsıyor olmasıdır. Söz konusu kamu bankası birden fazla genel müdürlük, bölge müdürlüğü ve şubeler şeklinde teşkilatlandığından kaynak, zaman kısıtı ve şubelerdeki yoğunluk nedeniyle araştırma bankanın tüm çalışanları üzerinden değil de bir genel müdürlük binasında çalışan personeller üzerinden yürütülmüştür.

Araştırmanın diğer sınırlılığı, araştırmanın kamu bankası üzerinden yapılabilmesi için söz konusu bankanın yönetiminden alınan onay ve desteğin, yönetimin katkılarının ve yönlendirmelerinin, katılımcıların anket sorularını içtenlikle cevaplamalarını olumsuz yönde etkilemiş olabileceği olasılığıdır. Yine aynı şekilde çalışanlara anket formuna ad-soyad bilgilerini yazmamaları ve her türlü cevabın gizli tutulacağı belirtilmiş olmasına rağmen yine de samimi olarak yanıt vermemiş olmaları olasılığı araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak düşünülmektedir.

Araştırmada, bazı değişkenlerin alt gruplarında yer alan katılımcıların sayısının analize sokulmayacak kadar az sayıda olması nedeniyle, bu değişkenlerin seçeneklerinin birleştirilerek analiz edilmesi ve bu düzenlemenin bilgi kaybına yol açabilme olasılığı araştırmanın sınırlılıklarından bir diğerini oluşturmaktadır.

VII. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan anket ölçekleriyle elde edilen verilerin istatistiksel analizi ve bulguları yer almaktadır.

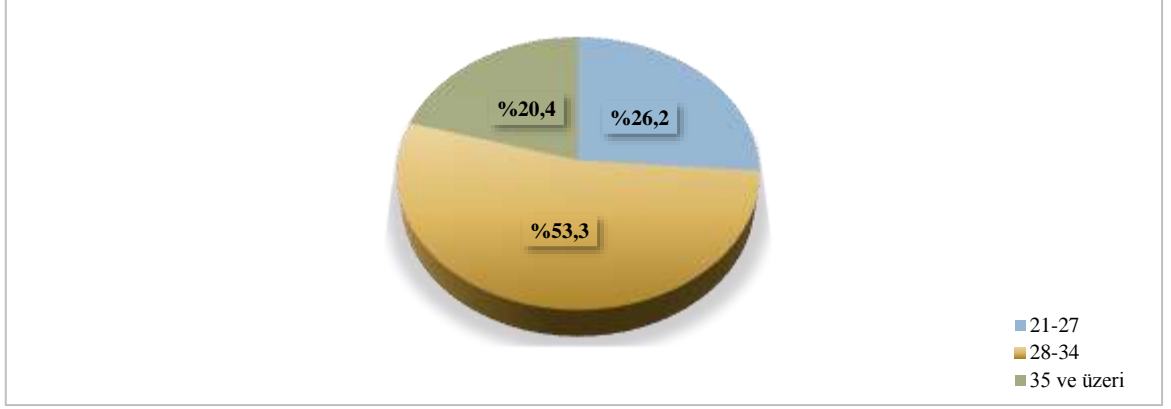
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilerin incelenmesi için frekans analizinden yararlanılmış olup, araştırmaya katılan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, işyerindeki pozisyon, toplam çalışma süresi, bankadaki çalışma süresi ve aylık gelire ilişkin istatistiksel dağılımlar aşağıda yer almaktadır.

Katılımcıların yaşa göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 10'da yer almakta olup, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun (%53,3) 28-34 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir (Bk. Şekil 10). Katılımcıların yaş ortalaması ise 31,5'dir.

Tablo 10: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
21-27	118	26,2
28-34	240	53,3
35 ve üzeri	92	20,4
Toplam	450	100,0

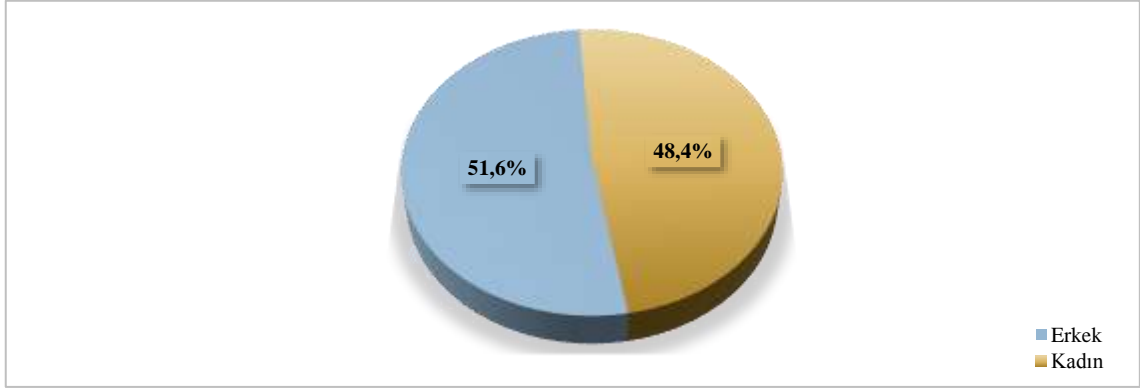


Şekil 10: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına ilişkin sonuçlar ise Tablo 11’de yer almakta olup, araştırmaya katılan çalışanların %51,6’sının erkek, %48,4’nün kadın olduğu tespit edilmiştir (Bk. Şekil 11).

Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Erkek	232	51,6
Kadın	218	48,4
Toplam	450	100,0

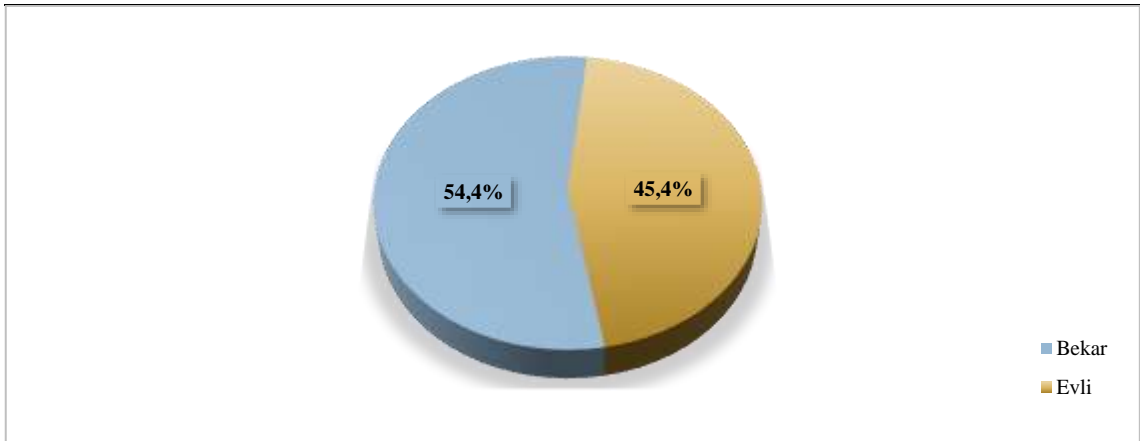


Şekil 11: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 12’de yer almakta olup, araştırmaya katılan çalışanların %45,6’sının evli, %54,4’nün ise bekar olduğu belirlenmiştir. Şekil 12’den de anlaşılacağı üzere bekar katılımcıların evli katılımcılara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Evli	205	45,6
Bekar	245	54,4
Toplam	450	100,0

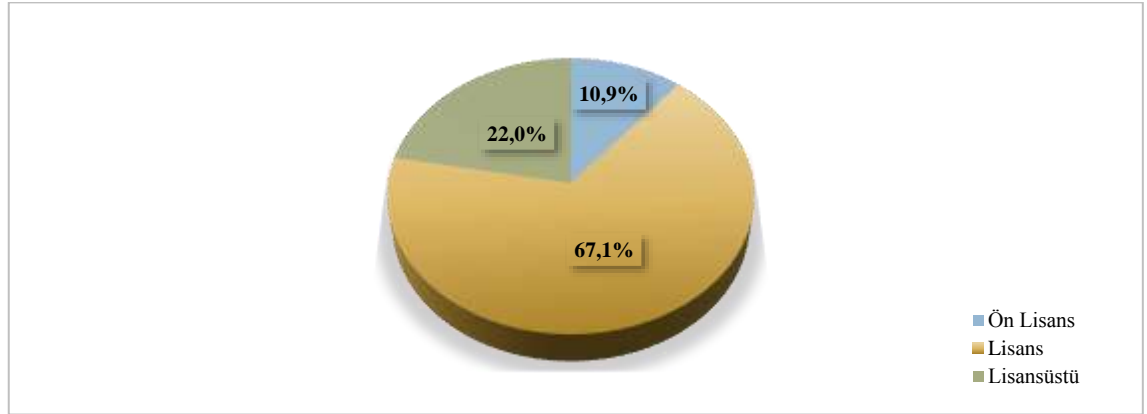


Şekil 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 13’de yer almakta olup, araştırmaya katılan çalışanların %10,9’nun ön lisans, %67,1’nin lisans, %22,0’nin ise lisansüstü grubunda olduğu belirlenmiştir. Şekil 13’den de anlaşılacağı üzere lisans mezunu çalışanların (%67,1) çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Ön Lisans	49	10,9
Lisans	302	67,1
Lisansüstü	99	22,0
Toplam	450	100,0

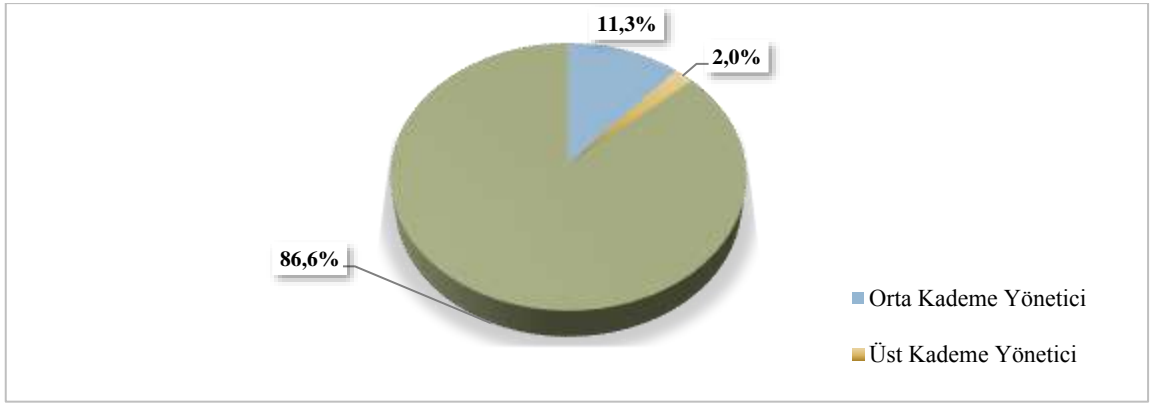


Şekil 13: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların işyerinde buldukları pozisyona göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 14’de yer almakta olup, katılımcıların %13,3’nün yöneticilik görevi olan (orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici), %86,6’sının ise yöneticilik görevi olmayan çalışandan oluştuğu belirlenmiştir. Şekil 14’ten de anlaşılacağı üzere yöneticilik görevi olmayan çalışanların (%86,6) çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Katılımcıların Yöneticilik Görevi Göre Dağılımı

Pozisyon	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Orta Kademe Yönetici	51	11,3
Üst Kademe Yönetici	9	2,0
Yöneticilik Görevi Olmayan Personel	390	86,6
Toplam	450	100,0

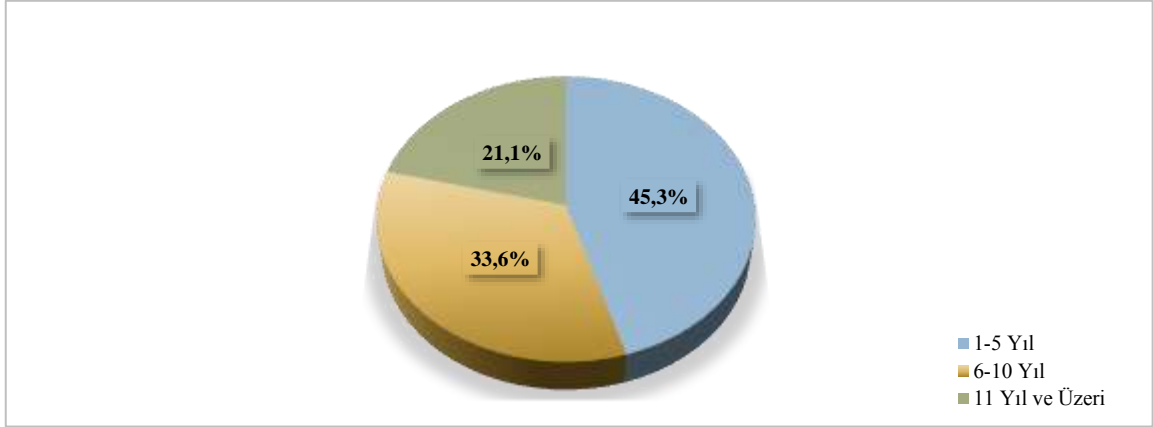


Şekil 14: Katılımcıların Yöneticilik Görevine Göre Dağılımı

Katılımcıların toplam çalışma süresine göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 15’de yer almakta olup, %45,3’ü 1-5 yıl, %33,6’sı 6-10 yıl, %21,1’i 11 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Şekil 15’ten de anlaşılacağı üzere toplam çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan çalışanların (%45,3) çoğunlukta olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların toplam çalışma süresi ortalaması ise 7,5’dir.

Tablo 15: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	204	45,3
6-10 yıl	151	33,6
11 yıl ve üzeri	95	21,1
Toplam	450	100,0

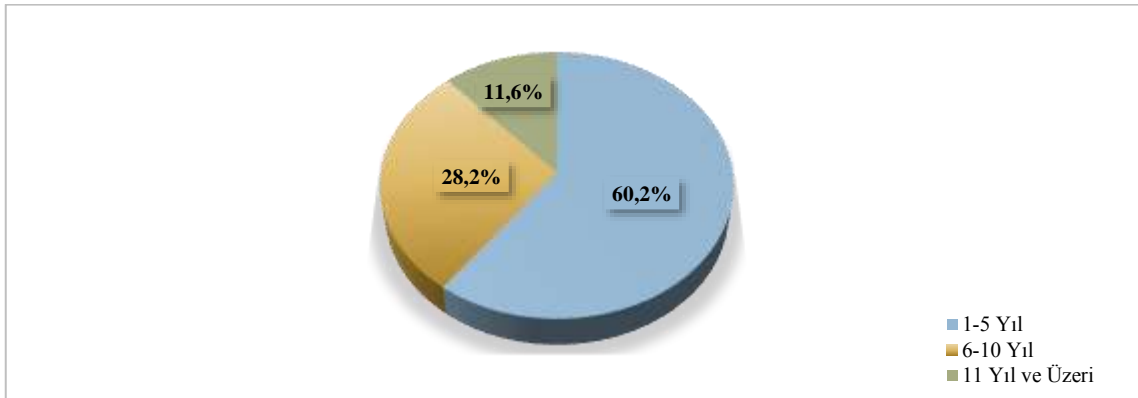


Şekil 15: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların bankada çalışma süresine göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 16'da yer almakta olup, bankada 1-5 yıl arası çalışanların (%60,2) çoğunlukta olduğu görülmektedir (Bk. Şekil 16). Katılımcıların bankada çalışma süresi ortalaması ise 5,7'dir.

Tablo 16: Katılımcıların Bankada Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Bankada Çalışma Süresi	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	271	60,2
6-10 yıl	127	28,2
11 yıl ve üzeri	52	11,6
Toplam	450	100,0

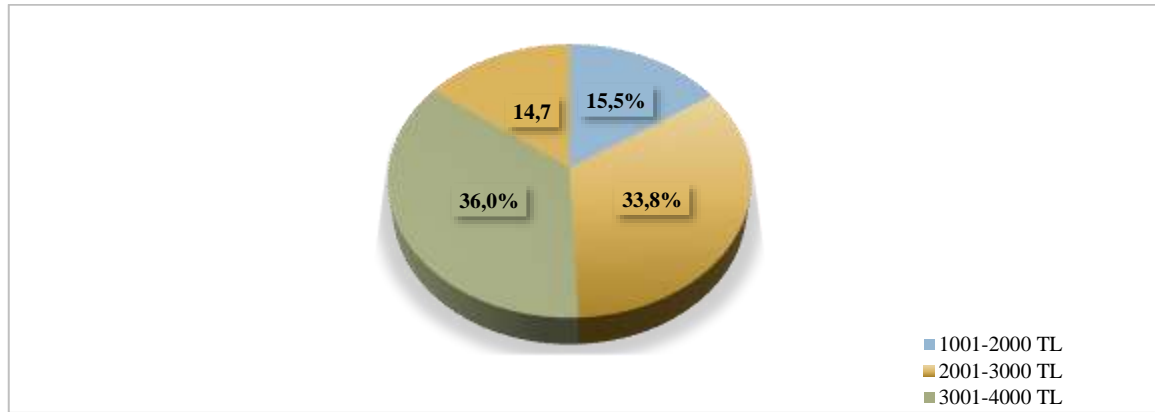


Şekil 16: Katılımcıların Bankada Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 17’de yer almakta olup, katılımcıların %15,6’sının 1001-2000 TL, %33,8’inin 2001-3000 TL, %36’sının 3001-4000 TL, %14,7’sinin ise 4000 TL’den fazla aylık gelire sahip olduğu görülmektedir. Şekil 17’den de anlaşılacağı üzere katılımcıların büyük çoğunluğunun 3001-4000 TL ve 2001-3000 TL arasında aylık gelire sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 17: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

Aylık Gelir	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
1001-2000 TL	70	15,6
2001-3000 TL	152	33,8
3001-4000 TL	162	36,0
4000 TL’ den fazla	66	14,7
Toplam	450	100,0



Şekil 17: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

A. İşyerinde Psikolojik Taciz, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör-Güvenilirlik ve Frekans Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların İPT ile karşılaşma sıklıkları, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Anket formunda İPT’ye ilişkin 30 ifade (madde), ÖVD’ye ilişkin 34 ifade (madde), örgütsel bağlılığa ilişkin olarak ise 25 ifade (madde) bulunmaktadır. İlk aşamada, katılımcıların verdikleri yanıtlara göre değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile olan ilişkisini açıklamak üzere faktör

analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca ifadelerin aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Son olarak katılımcıların İPT, ÖVD ve örgütsel bağlılık anket formunda yer alan sorulara verdikleri cevapların yüzdesel değerlerini belirlemek amacıyla frekans analizinden yararlanılmıştır.

1. Faktör Analizi

Anket formunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerini belirlemek için açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen İPT düzeyine ilişkin, KMO katsayısı= 0,931, $X^2= 8531,205$ ve $P(\text{sigma})= 0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre maddelerin faktörleştirmeye uygun olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda, birinci bölümdeki İPT anket formunda yer alan 30 maddenin faktör yük değerleri 0,455 ile 0,819 arasında değişmektedir. Maddeler, toplam varyansın %63,26'sını açıklamakta olup, faktör analizi sonuçları Tablo 18'de özetlenmektedir.

Tablo 18: İşyerinde Psikolojik Taciz Faktör Analizi Sonuçları

İşyerinde Psikolojik Taciz	Faktör Yük Değeri
Yaptığım her iş gereğinden fazla izleniyor	0,507
Mesleki becerilerimin, kapasitemin altında işler veriliyor	0,627
Onur kırıcı işler yapmam isteniyor	0,673
Yaptığım hatalar durmadan hatırlatılıyor veya eleştiriliyor	0,689
İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya bilgiler saklanıyor.	0,787
İşle ilgili soru ve taleplerim yanıtsız bırakılıyor	0,780
Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız işler veriliyor	0,726
İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor	0,819
Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor	0,799
İşle ilgili her türlü öneri ve görüşlerim dikkate alınmıyor.	0,775
Benimle bağırılıp çağırılarak, kaba bir tarzda konuşuluyor	0,623
İşe ilişkin kararlarım yerli yersiz sorgulanıyor.	0,594
Bana olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor	0,595
Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor	0,664
Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	0,760
Dış görünüşüme, hal ve hareketlerime veya yaşam tarzıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor.	0,753
Dış görünüşümle, hal ve hareketlerimle veya yaşam tarzımla alay ediliyor	0,730
İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu olarak görülüyorum	0,455

İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor	0,496
İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağrılıyor.	0,735
İşle ilgili başarılarım, başkalarınınca sahipleniliyor	0,497
İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor.	0,592
İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum	0,535
Cinsel içerikli davranışlara maruz kalıyorum	0,551
Hakkımda asılsız söylentiler çıkartılıyor veya dedikodum yapılıyor	0,594
Başka bir servise girdiğimde konuşmalar hemen kesiliyor veya konu değiştiriliyor	0,653
Tehditkar davranışlar yöneltiliyor	0,694
E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor	0,733
Akıl sağlığımın yerinde olmadığına dair yorumlar yapılıyor.	0,709
Başka bir merkeze/servise gitmem, emeklilik talebinde bulunmam veya işten ayrılmam gerektiği konusunda telkin ve yorumlarda bulunuluyor	0,725

İkinci bölümde yer alan ÖVD'ye ilişkin analiz sonucuna bakıldığında KMO katsayısı= 0,935, $X^2 = 9495,755$ ve $P(\text{sigma}) = 0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre maddelerin faktörleştirmeye uygun olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda, anket formundaki 34 maddenin faktör yük değerleri 0,434 ile 0,840 arasında değişmektedir. Maddeler, toplam varyansın %65,006'sını açıklamakta olup, faktör analizi sonuçları Tablo 19'da özetlenmektedir.

Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Faktör Yük Değeri
İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum	0,535
İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem	0,535
Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum	0,647
İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm	0,585
Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum	0,702
İş arkadaşlarımla, işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendiririm	0,767
Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarımla konuşmaları için cesaretlendiririm	0,764
Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alarak onlara danışırım	0,730
İlkelerimden ödün verme pahasına da olsa, iş arkadaşlarımla işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum.	0,594
İş arkadaşlarımla izin almak istediklerinde onların yerini alabilecek şekilde kendi iş programımı düzenlerim	0,698
İşe gelmemek için geçerli sebebim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım	0,434
Birlikte yaptığımız işleri nasıl geliştirebileceğimize ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halindeyimdir	0,601
Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlardan geçirim	0,793

Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam	0,683
Pireyi deve yaparım	0,720
İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan her şeyi yaparım	0,486
Yorucu bir iş yaparken veya bir sorunum varken bile iş arkadaşlarıma içten bir ilgi ve nezaket gösteririm	0,582
Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim	0,727
İş arkadaşlarımı, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive ederim	0,557
Görevlerimi çok az hatayla tamamlarım	0,727
Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	0,682
Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim	0,782
Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim	0,828
Her zaman dakikimdir	0,608
İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem	0,565
Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım	0,746
Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım	0,626
Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım	0,779
Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum	0,539
İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım	0,496
Kurumu eleştiren çalışanlara karşı savunurum	0,806
Kurumun ilişkisi olabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yaparım	0,840
Kurum dışındaki kişiler kurumunu eleştirdiklerinde kurumunu savunurum	0,835
Kurumu dışarıda gururla temsil ederim	0,792

Üçüncü bölümde yer alan örgütsel bağlılığa ilişkin analiz sonucuna bakıldığında KMO katsayısı= 0,862, $X^2= 4426,7385$ ve $P(\text{sigma})= 0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre maddelerin faktörleştirmeye uygun olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda, anket formundaki 25 maddenin faktör yük değerleri 0.374 ile 0.840 arasında değişmektedir. Faktör yük değerlerinin 0,45 ya da daha yüksek olmasının seçim noktasında iyi bir ölçüt olacağı ifade edilmiş ancak az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebileceği belirtilmektedir.⁶⁴⁰ Bu açıklamalardan yola çıkarak faktör yük değeri; 0,437-0,419 ve 0,374 olan bu maddeler de analize dahil edilmiştir. Maddeler, toplam varyansın %61,69'unu açıklamakta olup, faktör analizi sonuçları Tablo 20'de özetlenmektedir.

⁶⁴⁰ Sibel Gök, "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 27, Sayı.2 (2009), s.440.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık	Faktör Yük Değeri
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim	0,671
Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım	0,713
Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum	0,722
Başka bir kuruma da bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum	0,437
Kurumumda, kendimi “ailenin bir üyesiymişim” gibi hissetmiyorum.	0,771
Kurumuma “duygusal anlamda bir bağlılık” hissetmiyorum.	0,751
Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor	0,627
Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	0,718
Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılırsam olabileceklerden korkmuyorum	0,465
Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.	0,666
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu	0,794
Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz	0,572
Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur	0,581
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünmüyorum	0,667
Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır	0,810
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda, kazanılmış haklarımın (statü, maaş, tazminat, vb) önemli bir oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir	0,737
Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	0,419
Günümüzde çalışanların şirketler arasında sık sık geçiş yaptığını düşünüyorum	0,374
Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum	0,577
Şirket değiştirmek bana hiç de etik (ahlaki) olmayan bir davranışmış gibi gelmiyor	0,695
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır	0,800
Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum	0,840
Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum	0,692
İnsanlar kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdiklerinde, her şey daha iyi olacaktır.	0,804
Kurum İnsanı” olmak, benim için artık geçerli değildir	0,653

2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan İPT ölçeğinin güvenilirlik analizinde Alfa (Cronbach) güvenilirlik yöntemi kullanılmıştır. Buna göre Cronbach α katsayısı 0,941 olarak hesaplanmış olup, bu değer yeterli bir güvenilirlik değeridir. Anket formunda yer alan ifadelerin Cronbach α katsayıları incelendiğinde, herhangi bir maddenin anketten

çıkarılmasının güvenilirliği artırmayacağı görülmüştür. İPT'ye ilişkin güvenilirlik analizi Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21: İşyerinde Psikolojik Taciz Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	Madde Silindiğinde Alfa Katsayısı
Madde 1	2,58	1,405	,942
Madde 2	2,43	1,418	,941
Madde 3	1,41	,884	,939
Madde 4	1,79	1,026	,937
Madde 5	1,71	1,072	,937
Madde 6	1,72	,985	,937
Madde 7	1,76	1,109	,938
Madde 8	1,88	1,087	,938
Madde 9	1,80	1,140	,938
Madde 10	1,89	1,102	,938
Madde 11	1,43	,801	,938
Madde 12	1,62	,913	,937
Madde 13	1,64	,984	,938
Madde 14	1,32	,726	,939
Madde 15	1,34	,753	,938
Madde 16	1,22	,668	,939
Madde 17	1,20	,636	,939
Madde 18	1,24	,675	,939
Madde 19	1,38	,847	,940
Madde 20	1,24	,653	,940
Madde 21	1,55	,971	,939
Madde 22	1,20	,568	,940
Madde 23	1,19	,657	,940
Madde 24	1,06	,345	,941
Madde 25	1,30	,725	,940
Madde 26	1,19	,555	,940
Madde 27	1,16	,504	,940
Madde 28	1,07	,386	,941
Madde 29	1,08	,391	,941
Madde 30	1,20	,673	,940

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan ÖVD'ye ilişkin ifadelerin güvenilirlik analizinde ise Cronbach α katsayısı 0,932 olarak hesaplanmıştır. İfadelerden "*Madde 13: Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm*" maddesinin, Cronbach α katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduğunu saptamak amacıyla, madde silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı değeri hesaplanmıştır.⁶⁴¹ Ölçekteki 13. madde çıkarıldığında ölçeğin alfa katsayısının 0,937'e yükselmektedir. Ancak ölçeğin 34 madde üzerinden alfa katsayısı oldukça yüksek bir değer olduğundan ve ilgili maddenin

⁶⁴¹ Sibel Gök, *Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bireysel, Örgütsel ve Sosyal Açardan bir Araştırma*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.77.

silinmesinin ölçeğin alfa katsayısına getirdiği katkının oldukça düşük olması nedeniyle bu madde ölçekten çıkartılmamıştır. ÖVD güvenilirlik analizi Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	Madde Silindiğinde Alfa Katsayısı
Madde 1	4,21	,818	,930
Madde 2	4,56	,802	,930
Madde 3	4,42	,803	,929
Madde 4	4,53	,790	,929
Madde 5	4,16	,896	,929
Madde 6	4,08	,924	,929
Madde 7	3,95	,941	,929
Madde 8	4,30	,833	,929
Madde 9	3,72	1,049	,932
Madde 10	4,19	,899	,929
Madde 11	4,14	1,154	,931
Madde 12	4,21	,919	,929
Madde 13	3,67	1,388	,937
Madde 14	4,13	1,063	,931
Madde 15	4,10	1,228	,934
Madde 16	4,11	1,042	,930
Madde 17	4,08	,911	,929
Madde 18	4,16	,839	,930
Madde 19	4,13	,806	,929
Madde 20	4,18	,787	,930
Madde 21	4,31	,762	,930
Madde 22	3,94	1,339	,934
Madde 23	3,80	1,314	,935
Madde 24	4,13	,880	,931
Madde 25	4,00	,976	,931
Madde 26	3,69	,967	,931
Madde 27	3,82	,952	,930
Madde 28	3,55	1,069	,931
Madde 29	4,14	,850	,929
Madde 30	4,31	,738	,929
Madde 31	3,85	,980	,931
Madde 32	3,87	,997	,930
Madde 33	4,10	,955	,929
Madde 34	4,20	,903	,929

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ifadelerin güvenilirlik analizinde ise Cronbach α katsayısı 0,840 olarak hesaplanmıştır. Anket formunda yer alan ifadelerin Cronbach α katsayıları incelendiğinde, herhangi bir maddenin ankette çıkarılmasının güvenilirliği artırmayacağı görülmüştür. Örgütsel bağlılık güvenilirlik analizi Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	Madde Silindiğinde Alfa Katsayısı
Madde 1	3,96	1,027	,825
Madde 2	3,85	1,069	,826
Madde 3	3,71	1,093	,829
Madde 4	2,38	1,121	,840
Madde 5	3,48	1,374	,838
Madde 6	3,76	1,283	,829
Madde 7	3,67	1,092	,824
Madde 8	3,61	1,321	,833
Madde 9	3,44	1,313	,843
Madde 10	3,48	1,225	,832
Madde 11	3,11	1,249	,832
Madde 12	3,31	1,206	,832
Madde 13	3,50	1,017	,835
Madde 14	3,13	1,120	,836
Madde 15	3,21	1,185	,846
Madde 16	3,21	1,207	,845
Madde 17	3,00	1,157	,836
Madde 18	3,61	1,013	,846
Madde 19	3,53	1,315	,835
Madde 20	2,91	1,257	,839
Madde 21	3,13	1,268	,827
Madde 22	2,92	1,298	,827
Madde 23	3,56	1,187	,825
Madde 24	3,05	1,252	,829
Madde 25	3,66	1,196	,838

3. Frekans Analizi

Katılımcıların, İPT ile karşılaşma sıklıklarının, ÖVD sergileme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutlar çerçevesinde frekans dağılım tablosu aşağıda sunulmaktadır.

İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeğinin Alt Boyutlarının Frekans Analizi Sonuçları

İPT anket formunda yer alan maddelere verilen cevapların yüzdesel değerlerini belirlemeye ve en sık karşılaşılan davranışları alt boyutlara göre görmeye yönelik olarak frekans analizinden yararlanılmıştır. Frekans analizi sonuçları, İPT'nin alt boyutlarına göre dağılımı Tablo 24'de özetlenmektedir.

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma ortalama puanlarının düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}= 1,49$). Katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma ortalama puanları İPT alt boyutlar bakımından incelendiğinde,

büyükten küçüğe doğru işe yönelik davranışlar ($\bar{X}= 1,85$), itibarı zedelemeye yönelik davranışlar ($\bar{X}= 1,30$), dışlayan davranışlar ($\bar{X}= 1,23$) ve sözlü yazılı görsel saldırılar ($\bar{X}= 1,18$) şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Tablo 24: İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeğinin Alt Boyutlarının Frekans Analizi Sonuçları

Maddeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ayda Bir Defa	Haftada Bir Defa	Hemen Hemen Her gün	\bar{X}	s.s.
	f	125	138	54	68	65	2,5	
	%	27,80	30,70	12,00	15,10	14,40	8	1,41
1. Yaptığım her iş gereğinden fazla izleniyor.	f	147	144	46	45	68	2,4	
	%	32,70	32,00	10,20	10,00	15,10	3	1,42
2. Mesleki becerilerimin, kapasitemin altında işler veriliyor.	f	345	60	22	13	10	1,4	
	%	76,70	13,30	4,90	2,90	2,20	1	0,88
3. Onur kırıcı işler yapmam isteniyor.	f	224	150	37	24	15	1,7	
	%	49,80	33,30	8,20	5,30	3,30	9	1,03
4. Yaptığım hatalar durmadan hatırlatılıyor veya eleştiriliyor.	f	268	102	38	26	16	1,7	
	%	59,60	22,70	8,40	5,80	3,60	1	1,07
5. İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya bilgiler saklanıyor.	f	240	141	32	27	10	1,7	
	%	53,30	31,30	7,10	6,00	2,20	2	0,99
6. İşle ilgili soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor.	f	261	101	40	31	17	1,7	
	%	58,00	22,40	8,90	6,90	3,80	6	1,11
7. Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız işler veriliyor.	f	215	136	53	29	17	1,8	
	%	47,80	30,20	11,80	6,40	3,80	8	1,09
8. İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor.	f	250	110	43	23	24	1,8	
	%	55,60	24,40	9,60	5,10	5,30	0	1,14
9. Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor.	f	218	126	59	30	17	1,8	
	%	48,40	28,00	13,10	6,70	3,80	9	1,10
10. İşle ilgili her türlü öneri ve görüşlerim dikkate alınmıyor.	f	264	129	32	16	9	1,6	
	%	58,70	28,70	7,10	3,60	2,00	2	0,91
12. İşe ilişkin kararlarım yerli yersiz sorgulanıyor.	f	303	89	27	19	12	1,5	
	%	67,30	19,80	6,00	4,20	2,70	5	0,97
21. İşle ilgili başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor.	İşe Yönelik Davranışlar Ortalama: 1,85							
	f	269	118	28	24	11	1,6	
13. Bana olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor.	%	59,80	26,20	6,20	5,30	2,40	4	0,98
14. Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor.	f	355	60	21	12	2	1,3	
	%	78,90	13,30	4,70	2,70	0,40	2	0,73
15. Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor.	f	352	63	23	6	6	1,3	
	%	78,20	14,00	5,10	1,30	1,30	4	0,75
16. Dış görünüşüme, hal ve hareketlerime veya yaşam tarzıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor.	f	387	42	10	5	6	1,2	
	%	86,00	9,30	2,20	1,10	1,30	2	0,67
	f	396	34	10	5	5	2	0,64

17. Dış görünüşümle, hal ve hareketlerimle veya yaşam tarzımla alay ediliyor.	%	88,00	7,60	2,20	1,10	1,10	1,20	
	f	365	53	20	7	5	30	
25. Hakkımda asılsız söylentiler çıkartılıyor veya dedikodum yapılıyor.	%	81,10	11,80	4,40	1,60	1,10	30	0,73
	f	425	16	5	4	0	10	
29. Akıl sağlığımın yerinde olmadığına dair yorumlar yapılıyor.	%	94,40	3,60	1,10	0,90	0,00	80	0,39
İtibarı Zedelemeye Yönelik Davranışlar Ortalama: 1,30								
	f	381	46	10	9	4	14	
18. İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu olarak görülüyorum.	%	84,70	10,20	2,20	2,00	0,90	44	0,68
	f	347	63	21	9	10	13	
19. İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor.	%	77,10	14,00	4,70	2,00	2,20	83	0,85
	f	381	46	10	11	2	12	
20. İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor.	%	84,70	10,20	2,20	2,40	0,40	44	0,65
	f	389	43	10	7	1	10	
22. İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor.	%	86,40	9,60	2,20	1,60	0,20	0	0,57
	f	402	28	8	6	6	19	
23. İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum.	%	89,30	6,20	1,80	1,30	1,30	91	0,66
	f	389	47	8	3	3	19	
26. Başka bir servise girdiğimde konuşmalar hemen kesiliyor veya konu değiştiriliyor.	%	86,40	10,40	1,80	0,70	0,70	19	0,56
	f	398	31	8	7	6	20	
30. Başka bir merkeze/servise gitmem, emeklilik talebinde bulunmam veya işten ayrılmam gerektiği konusunda telkin ve yorumlarda bulunuluyor.	%	88,40	6,90	1,80	1,60	1,30	0	0,67
Dışlayan Davranışlar Ortalama: 1,23								
	f	322	81	32	11	4	43	0,80
11. Benimle bağırlıp çağırılarak, kaba bir tarzda konuşuluyor.	%	71,60	18,00	7,10	2,40	0,90	33	
	f	434	8	5	3	0	0	0,345
24. Cinsel içerikli davranışlara maruz kalıyorum.	%	96,40	1,80	1,10	0,70	0,00	6	
	f	394	45	5	5	1	16	0,504
27. Tehditkar davranışlar yöneltiliyor.	%	87,60	10,00	1,10	1,10	0,20	6	
	f	432	10	4	3	1	10	0,386
28. E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor.	%	96,00	2,20	0,90	0,70	0,20	7	
Sözlü Yazılı Görsel Saldırı Ortalama: 1,18								
İş Yeri Psikolojik Taciz Genel Ortalama: 1,49								

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Frekans Analizi Sonuçları

ÖVD anket formunda yer alan maddelere verilen cevapların yüzdesel değerlerini belirlemeye ve en sık sergilenen davranışları alt boyutlara göre görmeye yönelik olarak frekans analizinden yararlanılmıştır. Frekans analizi sonuçları, ÖVD'nin alt boyutlarına göre dağılımı Tablo 25'de özetlenmektedir.

Tablo 25'de yer alan katılımcıların ÖVD'ye ait tutumlarının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}= 4,08$). ÖVD'nin alt boyutları incelendiğinde, katılımcıların yardımseverlik ve nezaket alt boyutuna ait davranışları ($\bar{X}= 4,11$), vicdanlılığa ait

davranışları ($\bar{X}= 4,14$), erdemlilik alt boyutuna ait davranışları ($\bar{X}= 3,90$) ve sportmenlik alt boyutuna ait davranışları ($\bar{X}= 3,88$) yüksek düzeyde sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 25: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Frekans Analizi Sonuçları

Maddeler		Kesnikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Az Çok Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Kesnikle Katılıyorum	\bar{X}	s.s.
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	f	3	8	71	178	190		
	%	0,70	1,80	15,80	39,60	42,20	4,21	0,82
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	f	4	8	42	138	258		
	%	0,90	1,80	9,30	30,70	57,30	4,42	0,80
5. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarıma yerini alarak onlara yardımcı olurum.	f	6	14	72	168	190		
	%	1,30	3,10	16,00	37,30	42,20	4,16	0,90
6. İş arkadaşlarıma, işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendiririm.	f	6	17	89	163	175		
	%	1,30	3,80	19,80	36,20	38,90	4,08	0,92
7. Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarıma konuşmaları için cesaretlendiririm.	f	6	21	112	162	149		
	%	1,30	4,70	24,90	36,00	33,10	3,95	0,94
9. İlkelerimden ödün verme pahasına da olsa, iş arkadaşlarıma işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum.	f	15	41	113	165	116		
	%	3,30	9,10	25,10	36,70	25,80	3,72	1,05
10. İş arkadaşlarıma izin almak istediklerinde onların yerini alabilecek şekilde kendi iş programımı düzenlerim.	f	6	15	66	164	199		
	%	1,30	3,30	14,70	36,40	44,20	4,19	0,90
12. Birlikte yaptığımız işleri nasıl geliştirebileceğimize ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halindeyimdir.	f	8	13	65	154	210		
	%	1,80	2,90	14,40	34,20	46,70	4,21	0,92
16. İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan her şeyi yaparım.	f	16	20	65	145	204		
	%	3,60	4,40	14,40	32,20	45,30	4,11	1,04
17. Yorucu bir iş yaparken veya bir sorunun varken bile iş arkadaşlarıma içten bir ilgi ve nezaket gösteririm.	f	5	19	83	172	171		
	%	1,10	4,20	18,40	38,20	38,00	4,08	0,91
19. İş arkadaşlarıma, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive ederim.	f	2	10	78	196	164		
	%	0,40	2,20	17,30	43,60	36,40	4,13	0,81
Yardımseverlik ve Nezaket Ortalama: 4,11								
11. İşe gelmemek için geçerli sebebim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.	f	28	18	49	121	234		
	%	6,20	4,00	10,90	26,90	52,00	4,14	1,15
14. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.	f	12	31	64	124	219		
	%	2,70	6,90	14,20	27,60	48,70	4,13	1,06
20. Görevlerimi çok az hatayla tamamlarım.	f	2	10	64	203	171		
	%	0,40	2,20	14,20	45,10	38,00	4,18	0,79
24. Her zaman dakikimdir.	f	1	21	80	166	182		
	%	0,20	4,70	17,80	36,90	40,40	4,13	0,88
25. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	f	10	15	110	147	168		
	%	2,20	3,30	24,40	32,70	37,30	4,00	0,98
30. İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.	f	1	10	38	199	202		
	%	0,20	2,20	8,40	44,20	44,90	4,31	0,74
Vicdanlılık Ortalama: 4,14								
13. Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm.	f	51	51	71	98	179		
	%	11,30	11,30	15,80	21,80	39,80	3,67	1,39
15. Pireyi deve yaparım.	f	36	14	60	98	242		
	%	8,00	3,10	13,30	21,80	53,80	4,10	1,23
22. Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.	f	43	36	52	95	224		
	%	9,60	8,00	11,60	21,10	49,80	3,94	1,33

23. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.	f	42	37	80	103	188	3,80	1,31
	%	9,30	8,20	17,80	22,90	41,80		
Sportmenlik Ortalama: 3,88								
26. Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.	f	11	36	127	183	93	3,69	0,97
	%	2,40	8,00	28,20	40,70	20,70		
27. Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	f	7	35	105	189	114	3,82	0,95
	%	1,60	7,80	23,30	42,00	25,30		
28. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	f	20	54	122	167	87	3,55	1,07
	%	4,40	12,00	27,10	37,10	19,30		
29. Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.	f	5	15	61	202	167	4,14	0,85
	%	1,10	3,30	13,60	44,90	37,10		
31. Kurumu eleştiren çalışanlara karşı savunurum.	f	12	25	107	180	126	3,85	0,98
	%	2,70	5,60	23,80	40,00	28,00		
32. Kurumun ilişkisi olabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yaparım.	f	11	32	94	180	133	3,87	1,00
	%	2,40	7,10	20,90	40,00	29,60		
33. Kurum dışındaki kişiler kurumu eleştirdiklerinde kurum savunurum.	f	7	26	64	170	183	4,10	0,96
	%	1,60	5,80	14,20	37,80	40,70		
34. Kurumu dışarıda gururla temsil ederim.	f	5	18	63	160	204	4,20	0,90
	%	1,10	4,00	14,00	35,60	45,30		
Erdemlilik Ortalama: 3,90								
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalama: 4,08								

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Frekans Analizi Sonuçları

Örgütsel bağlılık anket formunda yer alan maddelere verilen cevapların yüzdesel değerlerini belirlemeye ve en sık sergilenen davranışları alt boyutlara göre görmeye yönelik olarak frekans analizinden yararlanılmıştır. Frekans analizi sonuçları, örgütsel bağlılığın alt boyutlarına göre dağılımı Tablo 26’da özetlenmektedir.

Tablo 26’da yer alan katılımcıların örgütsel bağlılıklarına ait tutumlarının orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}= 3,37$). Katılımcıların örgütsel bağlılıklarına ait alt boyutlara ilişkin tutumları incelendiğinde, duygusal bağlılık alt boyutuna ait tutum ve davranışlarının yüksek düzeyde ($\bar{X}= 3,55$), davranışsal bağlılık ($\bar{X}= 3,26$) ve normatif bağlılık ($\bar{X}= 3,29$) alt boyutlarına ait tutum ve davranışların ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Frekans Analizi Sonuçları

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Az Çok Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	s.s.
1. Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim.	f	9	32	96	144	169	3,96	1,03
	%	2,00	7,10	21,30	32,00	37,60		
	f	14	39	94	156	147	3,85	1,07

2. Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.	%	3,10	8,70	20,90	34,70	32,70		
3. Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum.	f	17	47	109	153	124	3,71	1,09
	%	3,80	10,40	24,20	34,00	27,60		
4. Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	f	109	152	123	39	27	2,38	1,12
	%	24,20	33,80	27,30	8,70	6,00		
5. Kurumumda, kendimi "ailenin bir üyesiymişim" gibi hissetmiyorum.	f	54	62	94	96	144	3,48	1,37
	%	12,00	13,80	20,90	21,30	32,00		
6. Kurumuma "duygusal anlamda bir bağlılık" hissetmiyorum.	f	36	42	93	100	179	3,76	1,28
	%	8,00	9,30	20,70	22,20	39,80		
	f	17	43	136	130	124	3,67	1,09
7. Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.	%	3,80	9,60	30,20	28,90	27,60		
8. Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	f	45	51	90	112	152	3,61	1,32
	%	10,00	11,30	20,00	24,90	33,80		
Duygusal Bağlılık Ortalama: 3,55								
9. Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılırsam olabileceklerden korkmuyorum.	f	49	59	115	101	126	3,44	1,31
	%	10,90	13,10	25,60	22,40	28,00		
10. Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.	f	34	67	110	127	112	3,48	1,23
	%	7,60	14,90	24,40	28,20	24,90		
11. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.	f	56	87	134	99	74	3,11	1,25
	%	12,40	19,30	29,80	22,00	16,40		
12. Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz.	f	33	82	143	95	97	3,31	1,21
	%	7,30	18,20	31,80	21,10	21,60		
13. Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.	f	18	48	148	162	74	3,50	1,02
	%	4,00	10,70	32,90	36,00	16,40		
14. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünmüyorum.	f	37	89	158	110	56	3,13	1,12
	%	8,20	19,80	35,10	24,40	12,40		
15. Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.	f	40	83	145	107	75	3,21	1,19
	%	8,90	18,40	32,20	23,80	16,70		
16. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda, kazanılmış haklarımın (statü, maaş, tazminat, vb) önemli bir oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.	f	46	85	115	137	67	3,21	1,21
	%	10,20	18,90	25,60	30,40	14,90		
17. Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	f	57	90	140	123	40	3,00	1,16
	%	12,70	20,00	31,10	27,30	8,90		
Davranışsal Bağlılık Ortalama: 3,26								
18. Günümüzde çalışanların şirketler arasında sık sık geçiş yaptığını düşünüyorum.	f	18	34	142	167	89	3,61	1,01
	%	4,00	7,60	31,60	37,10	19,80		
19. Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	f	39	73	90	106	142	3,53	1,32
	%	8,70	16,20	20,00	23,60	31,60		
20. Şirket değiştirmek bana hiç de etik (ahlaki) olmayan bir davranışmış gibi gelmiyor.	f	66	110	139	67	68	2,91	1,26
	%	14,70	24,40	30,90	14,90	15,10		
21. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.	f	58	81	134	97	80	3,13	1,27
	%	12,90	18,00	29,80	21,60	17,80		
22. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.	f	77	102	119	86	66	2,92	1,30
	%	17,10	22,70	26,40	19,10	14,70		
	f	28	58	119	126	119	3,56	1,19
23. Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum.	%	6,20	12,90	26,40	28,00	26,40		
24. İnsanlar kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdiklerinde, herşey daha iyi olacaktır.	f	59	96	129	97	69	3,05	1,25
	%	13,10	21,30	28,70	21,60	15,30		
	f	28	49	107	128	138	3,66	1,20
25. "Kurum İnsanı" olmak, benim için artık geçerli değildir.	%	6,20	10,90	23,80	28,40	30,70		
Normatif Bağlılık Ortalama: 3,30								
Örgütsel Bağlılık Ortalama: 3,37								

B. Anlamlılık Analizi

Anlamlılık testleri, parametrik testler ve parametrik olmayan testler olmak şeklinde sınıflandırılmış olup, verilerin analizinde, parametrik testlerden (t-test ve varyans analizi) yararlanmak için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan biri verilerin normal dağılım göstermesi, diğeri ise varyansların homojen olmasıdır. Buna göre verilerin normal dağılımlarının incelenmesi için Kolmogorov- Smirnov (1-Sample K-S) testi ile yapılmış ve analiz sonuçlarına göre ölçeklerde yer alan puanların normal dağılım seyrinde olduğu ortaya çıkmıştır (Bk. Tablo 27) Varyansların homojenliği testinde ise Levene istatistiğinden yararlanılmıştır.⁶⁴²

Tablo 27: Kolmogorov- Smirnov Testi Bulguları

Ölçekler	İstatistik	s.d	p
İşyerinde Psikolojik Taciz	0,377	450	0,675
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,271	450	0,269
Örgütsel Bağlılık	0,156	450	0,172

T-test ve varyans analizi öncesinde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri saptanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, pozisyon, yaş, toplam çalışma süresi, bankadaki çalışma süresi ve aylık gelir olarak ele alınmıştır. Araştırmanın İPT, ÖVD ve örgütsel bağlılık ölçeği bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Analiz ve Bulgular

Katılımcıların İPT davranışlarıyla karşılaşma sıklıklarının cinsiyet, medeni durum ve işyerindeki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testinden (Independent-Samples T Testi) yararlanılmıştır.

Tablo 28’de cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Cinsiyet değişkenine göre

⁶⁴² Gök, *Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bireysel, Örgütsel ve Sosyal Açıdan Bir Araştırma*, s.78.

katılımcıların İPT davranışlarıyla karşılaşma puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 28: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Ort.	S.s	Levene		T Test		
				F	P	S.d.	t	P
İşyerinde Psikolojik Taciz	Erkek	1,45	,49	4,249	0,070	448	-1,443	0,150
	Kadın	1,52	,55					

Tablo 29’da medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların İPT davranışlarıyla karşılaşma puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların İPT davranışlarıyla karşılaşma puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 29: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	Ort.	S.s	Levene		T Test		
				F	P	S.d.	t	P
İşyerinde Psikolojik Taciz	Evli	1,47	,51	0,430	0,513	448	-0,477	0,634
	Bekar	1,49	,53					

Tablo 30’da katılımcıların yöneticilik görevinin olup olmaması bakımından İPT davranışlarıyla karşılaşma puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Ancak analiz yapılmadan önce, üst düzey yönetici sayısının ($n=9$) analize dahil edilecek düzeyde olmaması nedeniyle, bu grup orta düzey yönetici grubu ile birleştirilmiş ve analiz yöneticilik görevi olup olmama bakımından gerçekleştirilmiştir.

Yöneticilik görevi olup olmama değişkeni bakımından katılımcıların İPT davranışlarıyla karşılaşma puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 30: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Yöneticilik Görevi Olup Olmama Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yönetim Görevi Olma			Levene		T Test		
		Ort.	S.s	F	P	S.d.	t	P
İşyerinde Psikolojik Taciz	Evet	1,42	,51	0,395	0,530	448	-0,931	0,352
	Hayır	1,49	,52					

Yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, bankada çalışma süresi ve aylık gelir bakımından katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma sıklıklarında farklılık olup olmadığını belirlemek için veriler tek faktörlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 31’de yaş değişkeni bakımından katılımcıların puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 31 incelendiğinde, yaş değişkeni bakımından katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma puanları arasında bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Yaşı 35 ve üzeri olan katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma puanlarının diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucunda yaş grubu 35 ve üzeri olanlar ile yaş grubu 21-27 ve 28-34 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Yaş grubu 35 ve üzeri olanların İPT davranışları ile karşılaşma puanlarının 21-27 ve 28-34 yaş grubuna göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 31: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yaş	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P	Scheffe
İşyerinde Psikolojik Taciz	21-27 ⁽¹⁾	118	1,52	,52				1-3
	28-34 ⁽²⁾	240	1,52	,55	2	4,990	0,007*	2-3
	35 ve üzeri ⁽³⁾	92	1,33	,41				
	Toplam	450	*p<0,05					

Tablo 32 incelendiğinde, öğrenim durumu değişkeni bakımından İPT davranışları ile karşılaşma puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Öğrenim durumu değişkeni bakımından katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 32: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Öğrenim Durumu	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
İşyerinde Psikolojik Taciz	Ön lisans	49	1,43	,43			
	Lisans	302	1,47	,54	2	0,938	0,392
	Lisansüstü	99	1,54	,50			

Tablo 33’de toplam çalışma süresi değişkeni bakımından İPT davranışları ile karşılaşma puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 33: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	T. Çalışma Süresi	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
İşyerinde Psikolojik Taciz	1-5 yıl	204	1,53	,57			
	6-10 yıl	151	1,46	,46	2	2,237	0,108
	11 yıl ve üzeri	95	1,40	,48			

Tablo 34'te bankada çalışma süresi bakımından katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 34 incelendiğinde, bankada çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma puanları arasında bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Bankada çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma oranının bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucunda bankada çalışma süresi 1-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri olan gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bankada çalışma süresi 1-5 yıl olanların İPT davranışları ile karşılaşma puanlarının bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 34: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Bankada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Bankada Çalışma Süresi	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P	Scheffe
İşyerinde Psikolojik Taciz	1-5 yıl ⁽¹⁾	271	1,52	,55				
	6-10 yıl ⁽²⁾	127	1,48	,49	2	0,011	0,011*	1-3
	11 yıl ve üzeri ⁽³⁾	52	1,28	,36				
	Toplam	450	*p<0,05					

Tablo 35’de aylık gelir değişkeni bakımından katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Aylık gelir değişkeni bakımından katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 35: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklıklarının Gelir Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Gelir	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
İşyerinde Psikolojik Taciz	1.001-2.000 TL	70	1,40	,44	3	2,446	0,063
	2.001-3.000 TL	152	1,55	,58			
	3.001-4000 TL	162	1,50	,50			
	4.000 TL’den fazla	66	1,38	,49			

Katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma sıklıklarının sosyo-demografik açıdan değerlendirilmesine ilişkin sonuçları şu şekilde ifade edilebilir:

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma sıklıklarında cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, işyerindeki pozisyon, toplam çalışma süresi ve aylık gelir değişkenleri bakımından bir farklılık saptanmadığından “H₀:Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur” hipotezi kabul edilirken; yaş ve bankada çalışma süresi bakımından ise farklılık saptandığından “H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre Hipotez 1 kısmen desteklenmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Analiz ve Bulgular

Katılımcıların ÖVD sergileme düzeylerinin; cinsiyet, medeni durum ve işyerindeki pozisyon bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testinden (Independent-Samples T Testi) yararlanılmıştır.

Tablo 36’da cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 36: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Ort.	S.s	Levene		T Test		
				F	P	S.d.	t	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Erkek	4,05	,54	0,074	0,785	448	-0,976	0,330
	Kadın	4,10	,53					

Tablo 37’de medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 37: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Ort.	S.s	Levene		T Test		
				F	P	S.d.	t	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	4,12	,54	0,298	0,586	448	1,436	0,152
	Bekar	4,04	,53					

Tablo 38’de yöneticilik görevi olma durumu bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Varyans homojenliği testi sonucunda (Levene –Sigma<0,05) olduğu için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Ancak analiz yapılmadan önce, üst düzey yönetici sayısının ($n=9$) analize

dahil edilecek düzeyde olmaması nedeniyle, bu grup orta düzey yönetici grubu ile birleştirilmiş ve analiz yöneticilik görevi olup olmama bakımından gerçekleştirilmiştir. Yöneticilik görevi olup olmama değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 38: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Yöneticilik Görevi Olup Olmama Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yönetim Görevi Olma	Sıra Ort.	Mann Whitney U	
			U	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evet	232,69	11268,5	0,645
	Hayır	224,39		

Yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, bankada çalışma süresi ve aylık gelir bakımından katılımcıların ÖVD sergileme düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını belirlemek için veriler tek faktörlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 39’da yaş değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Yaş değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 39: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yaş	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	21-27	118	4,05	,50	2	1,352	0,260
	28-34	240	4,05	,54			
	35 ve üzeri	92	4,16	,55			

Tablo 40’da öğrenim durumu değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Varyans

homojenliği testi sonucunda, varsayım (Levene-Sigma<0,05) olduğu için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Öğrenim durumu değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 40: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Öğrenim Durumu	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H		
			s.d.	X ²	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Ön lisans	251,13	2	5,916	0,052
	Lisans	229,59			
	Lisansüstü	200,32			

Tablo 41’de toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 41: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süresi	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1-5 yıl	204	4,05	,51	2	2,051	0,130
	6-10 yıl	151	4,04	,53			
	11 yıl ve üzeri	95	4,17	,59			

Tablo 42’de bankada çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 42 incelendiğinde, bankada çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmıştır (p<0,05). Bankada çalışma süresi 6-10 yıl olanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin bankada çalışma

süresi 11 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucunda bankada çalışma süresi 6-10 yıl ile 11 yıl ve üzeri olan gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların ÖVD sergileme puanları 6-10 yıl olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 42: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Bankada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Bankada Çalışma Süresi	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P	Scheffe
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1-5 yıl ⁽¹⁾	271	4,08	,50				
	6-10 yıl ⁽²⁾	127	4,00	,56	2	3,555	0,029*	2-3
	11 yıl ve üzeri ⁽³⁾	52	4,23	,61				
	Toplam	450	*p<0,05					

Tablo 43’de aylık gelir değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 43 incelendiğinde aylık gelir değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Geliri 1001-2000 TL olan katılımcıların ÖVD sergileme puanlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre geliri 1.001- 2.000 tl ile 3.001- 4.000 tl arasındaki gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Gelir durumu 1.001-2.000 tl arasında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin gelir durumu 3.001-4.000 tl arasında olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 43: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Gelir	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P	Scheffe
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1.001-2.000 TL ⁽¹⁾	70	4,24	,41				
	2.001-3.000 TL ⁽²⁾	152	4,05	,50	3	3,285	0,021*	1-3
	3.001-4000 TL ⁽³⁾	162	4,01	,55				
	4.000 TL'den fazla ⁽⁴⁾	66	4,11	,65				
	Toplam	450	*p<0,05					

Katılımcıların ÖVD sergileme düzeylerinin sosyo-demografik açıdan değerlendirilmesine ilişkin sonuçları şu şekilde ifade edilebilir:

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların ÖVD sergileme düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, işyerindeki pozisyon ve toplam çalışma süresi değişkenleri bakımından bir farklılık saptanmadığından “H₀: Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur” hipotezi kabul edilirken; bankada çalışma süresi ve aylık gelir bakımından ise farklılık saptandığından “H₁: Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.” hipotezi hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre Hipotez 2 kısmen desteklenmektedir.

Örgütsel Bağlılığa İlişkin Analiz ve Bulgular

Katılımcıların örgütsel bağlılık tutum ve davranışlarının; cinsiyet, medeni durum ve işyerindeki pozisyon bakımından bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testinden (Independent-Samples T Testi) yararlanılmıştır.

Tablo 44’te cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 44: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Ort.	S.s	Levene		T Test		
				F	P	S.d.	t	P
Örgütsel Bağlılık	Erkek	3,37	,55	0,041	0,839	448	0,150	0,880
	Kadın	3,36	,53					

Tablo 45’de medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 45: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	Ort.	S.s	Levene		T Test		
				F	P	S.d.	t	P
Örgütsel Bağlılık	Evli	3,39	,55	0,522	0,470	448	0,867	0,386
	Bekar	3,34	,53					

Tablo 46’da katılımcıların yöneticilik görevinin olup olmaması bakımından örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Ancak analiz yapılmadan önce, üst düzey yönetici sayısının ($n=9$) analize dahil edilecek düzeyde olmaması nedeniyle, bu grup orta düzey yönetici grubu ile birleştirilmiş ve analiz yöneticilik görevi olup olmama bakımından gerçekleştirilmiştir. Yöneticilik görevi olup olmama değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 46: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yönetim Görevi Olup Olmama Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yönetim Görevi Olma	Ort.	S.s	Levene		T Test		
				F	P	S.d.	t	P
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,47	,60	1,547	0,214	448	1,717	0,087
	Hayır	3,35	,53					

Yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, bankada çalışma süresi ve aylık gelir bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık tutum ve davranışlarında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için veriler tek faktörlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 47’de yaş değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Yaş değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 47: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yaş	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
Örgütsel Bağlılık	21-27	118	3,48	,73	2	2,894	0,056
	28-34	240	3,51	,78			
	35 ve üzeri	92	3,74	,76			

Tablo 48’de öğrenim durumu değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 48 incelendiğinde, öğrenim durumu değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Öğrenim durumu lisansüstü olanların örgütsel bağlılık düzeylerinin öğrenim durumu lisans ve ön lisans olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre öğrenim

durumu lisansüstü olanlar ile ön lisans ve lisans olanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 48: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Öğrenim Durumu	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P	Scheffe
Örgütsel Bağlılık	Ön lisans ⁽¹⁾	118	3,50	,51				1-3
	Lisans ⁽²⁾	240	3,39	,53	2	6,147	0,002*	2-3
	Lisansüstü ⁽³⁾	92	3,21	,56				
Toplam		450	*p<0,05					

Tablo 49’da toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 49 incelendiğinde toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların örgütsel bağlılık düzeylerinin toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre toplam çalışma süresi 6-10 yıl ile 11 yıl ve üzeri olan gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 49: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süresi	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P	Scheffe
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl ⁽¹⁾	204	3,36	,51				
	6-10 yıl ⁽²⁾	151	3,29	,56	2	4,084	0,017*	2-3
	11 yıl ve üzeri ⁽³⁾	95	3,49	,55				
Toplam		450	*p<0,05					

Tablo 50’de bankada çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 50 incelendiğinde, bankada çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri örgütsel bağlılık düzeylerinin bankada çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanlar ile 6-10 yıl ve 1-5 yıl olan gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 50: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bankada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Bankada Çalışma Süresi	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P	Scheffe
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl ⁽¹⁾	271	3,34	,53				1-3
	6-10 yıl ⁽²⁾	127	3,29	,55	2	8,098	0,000*	2-3
	11 yıl ve üzeri ⁽³⁾	52	3,64	,52				
Toplam		450	*p<0,05					

Tablo 51’de aylık gelir değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 51 incelendiğinde aylık gelir değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Gelir durumu 1.001-2.000 TL arasında örgütsel bağlılık düzeylerinin gelir durumu 3.001-4.000 TL arasında olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre geliri 1.001-2.000 TL ile 3.001- 4.000 TL arasındaki gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 51: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Gelir	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d	F	P	Scheffe
Örgütsel Bağlılık	1.001-2.000 TL ⁽¹⁾	70	3,54	,48	3	3,00 9	0,030*	1-3
	2.001-3.000 TL ⁽²⁾	152	3,34	,55				
	3.001-4000 TL ⁽³⁾	162	3,31	,54				
	4.000 TL'den fazla ⁽⁴⁾	66	3,36	,55				
	Toplam	450	*p<0,05					

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin sosyo-demografik açıdan değerlendirilmesine ilişkin sonuçları şu şekilde ifade edilebilir:

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık tutum ve davranışlarında yaş, cinsiyet, medeni durum ve işyerindeki pozisyon değişkenleri bakımından bir farklılık saptanmadığından “H₀: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık yoktur” hipotezi kabul edilirken; öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, bankada çalışma süresi ve aylık gelir bakımından ise farklılık saptandığından “H₁: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre Hipotez 3 kısmen desteklenmektedir.

C. Korelasyon Analizi

İşyerinde psikolojik taciz davranışları ile karşılaşma, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi uygulanmıştır. Alan yazında korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin yönü tespit edilirken, korelasyon katsayısının (r) 0-0,29 arasında zayıf veya düşük, 0,30-0,64 arasında orta, 0,65-0,84 arasında kuvvetli/yüksek ve 0,85-1,00 arasında ise çok kuvvetli/çok yüksek olarak değerlendirilebileceği belirtilmektedir.⁶⁴³

⁶⁴³ Gök, *Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bireysel, Örgütsel ve Sosyal Açından Bir Araştırma*, s.74-75

Analizin sonucunda Tablo 52’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların İPT davranışlarıyla karşılaşmaları ile ÖVD sergilemeleri arasında düşük ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = -0,225$) bulunmuştur. Buna göre Hipotez 4 olarak “H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında ilişki vardır.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 52: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları Arasındaki İlişki

		İşyerinde Psikolojik Taciz	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
İşyerinde Psikolojik Taciz	Korelasyon Katsayı	1	-,225**
	Sigma Değeri (p)		,000
	Kişi (n)	450	450
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Korelasyon Katsayı	-,225**	1
	Sigma Değeri (p)	,000	
	Kişi (n)	450	450

Analizin sonucunda Tablo 53’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların İPT davranışlarıyla karşılaşmaları ile örgütsel bağlılıkları arasında düşük ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = -0,181$) bulunmuştur. Buna göre Hipotez 5 olarak “Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 53: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki

		İşyerinde Psikolojik Taciz	Örgütsel Bağlılık
İşyerinde Psikolojik Taciz	Korelasyon Katsayı	1	-,181**
	Sigma Değeri (p)		,000
	Kişi (n)	450	450
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon Katsayı	-,181**	1
	Sigma Değeri (p)	,000	
	Kişi (n)	450	450

Analizin sonucunda Tablo 54’te de görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların ÖVD sergilemeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında orta ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r= 0,495$) bulunmuştur. Buna göre Hipotez 6 olarak “H₁: Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 54: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Korelasyon Katsayı	1	,495**
	Sigma Değeri (p)		,000
	Kişi (n)	450	450
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon Katsayı	,495**	1
	Sigma Değeri (p)	,000	
	Kişi (n)	450	450

D. Regresyon Analizi

İşyerinde psikolojik taciz davranışları ile karşılaşma, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

ÖVD bağımlı değişken İPT bağımsız değişken olacak şekilde regresyon denkleminde alındığında (Bk. Tablo 55); ÖVD ile İPT ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$) ve belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) 0,048 olarak hesaplanmıştır. Buna göre katılımcıların ÖVD düzeylerindeki değişimlerin %048’ inin İPT algısına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 55: İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	r	R ²	F	P
1	,225	,048	23,882	0,000

Örgütsel bağlılık bağımlı değişken İPT bağımsız değişken olarak regresyon denkleminde alındığında (Bk. Tablo 56); örgütsel bağlılık ile İPT arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$) ve belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) 0,031 olarak hesaplanmıştır. Buna göre katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimlerin %031' inin İPT algısına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 56: İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	r	R ²	F	P
1	,181	,031	15,233	0,000

ÖVD bağımlı değişken örgütsel bağlılık bağımsız değişken olarak regresyon denkleminde alındığında (Bk. Tablo 57); ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$) ve belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) 0,244 olarak hesaplanmıştır. Buna göre katılımcıların ÖVD düzeylerindeki değişimlerin %24,2' ünün örgütsel bağlılık algısına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 57: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	r	R ²	F	P
1	,495	,244	145,647	0,000

Sonuç olarak; katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma sıklığına bağlı olarak en fazla değişim ÖVD sergileme, ikinci sırada ise örgütsel bağlılık düzeylerinde gerçekleşmiştir.

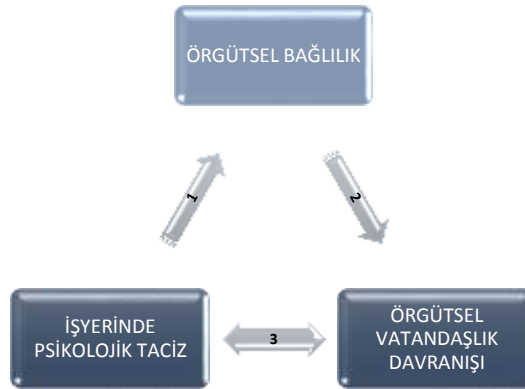
E. Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme kolaylığı sağladığı için alan araştırmalarında çokça kullanılmaktadır.⁶⁴⁴ Bu nedenle bu araştırmada İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının

⁶⁴⁴ Aysun Çetin, Resul Güleç ve Alp Eren Kayasandık, "Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt.5, Sayı.2 (2015), s.25.

(duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık normatif bağlılık) aracı rolünün analizi LISREL programında yapısal eşitlik modellemesi ile yapılmıştır.

Baron ve Kenny (1986), aracı değişkeni, bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkeni etkileyebilmesini sağlayan, üçüncü değişken olarak tanımlamaktadırlar. Baron ve Kenny, aracı değişkenin varlığının ancak 3 aşamada gerçekleşebileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna göre öncelikle bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olmalıdır. (Bk. Şekil 18'de 1. yol). İkinci olarak, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişki olmalıdır (Bk. Şekil 18'de 3. yol). Eğer her iki aşamada da sonuçlar anlamlıysa, üçüncü aşamada bağımsız değişken ile ara değişken birlikte analize sokularak bağımlı değişken üzerinde etki oluşturmalıdır (Bk. Şekil 18'de 1. ve 2. yolların toplamı). Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi yok olmuş veya bağımsız değişkenin etkisi zayıflamış ise, modeldeki değişkenin ara değişken olduğu kabul edilir.⁶⁴⁵

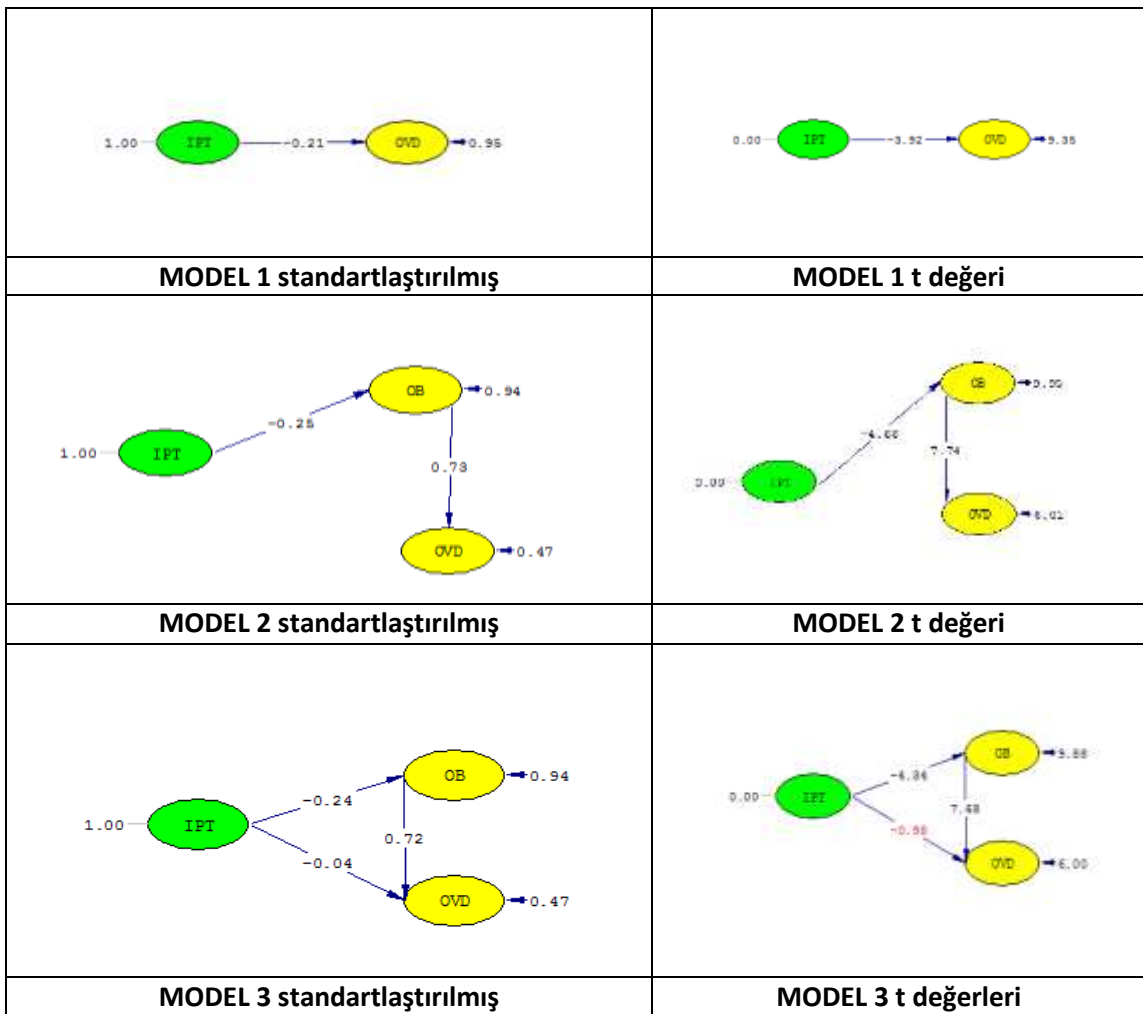


Şekil 18: İşyerindeki Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü

Yapısal eşitlik modellemesi için önemli koşullardan biri analiz için kabul edilebilir uyum indeksleri veren ölçme modelleriyle yapılması gerektiğidir. Aynı şekilde bağımsız değişkenin (İPT) bağımlı değişkene (ÖVD) etkisini gösteren yolun (Bk. Şekil 19'da model 1), bağımsız değişkenden (İPT) ara değişkene (örgütsel bağlılık) ve ara değişkenden bağımlı değişkene (ÖVD) giden yolun (Bk. Şekil 19'da model 2) ve bağımsız değişkenden (İPT) ara değişkene (örgütsel bağlılık) ve ara değişkenden bağımlı

⁶⁴⁵ Çetin, Güleç ve Kayansandık, s.26.

değişkene (ÖVD) giden yolu içeren modele bağımsız değişkenden (İPT) bağımlı değişkene (ÖVD) giden yolun eklendiği modelin (Bk. Şekil 19'da model 3) test edilmesi gerekmektedir. Bu aşamadan sonra aracılık etkisine karar verebilmek için uyum indekslerinin “bağımsız değişkenden ara değişkene ve ara değişkenden bağımlı değişkene giden yoldan” elde edilmesi ve “bağımsız değişken ile bağımlı değişken” arasındaki yol katsayısının model 3'te model 1'e göre daha düşük olması veya model 3'den model 1'e giderken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin kaybolması gerekmektedir.⁶⁴⁶



Şekil 19: Örgütsel Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Yol Diyagramı

⁶⁴⁶ Erkan Turan Demiral, “Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt. 6, Sayı.1 (2013), s.234.

Şekil 19'da görülen bulgular, aracılık etkisine karar verebilmek için yol katsayılarıyla ilgili beklentilerin karşılandığını göstermektedir. Uyum indeksleri açısından aracılık etkisine kararı vermede değerlendirilecek bulgular ise Tablo 58'de yer almaktadır.

Tablo 58: Örgütsel Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum indeksleri										
MODEL		X ²	sd	X ² /sd	p	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
	1	43,93	19	2,31	0,000	0,95	0,98	0,99	0,98	0,054
	2	116,14	40	2,90	0,000	0,93	0,96	0,97	0,96	0,065
	3	114,72	39	2,94	0,000	0,92	0,96	0,97	0,96	0,066

Model anlamlı: p<0,01
Model uygunluğu: X²/sd<3,0

Tablo 58'de yer alan bulguların yapısal eşitlik modellemesi ile aracılık etkisine karar verebilmek için gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir (X²/sd<3,0). Örgütsel bağlılık modele dahil edildiğinde model 1'den 3'e geçerken uyum indekslerin model 3'te daha iyi olduğuna ve bağımsız değişken olan İPT'nin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisini kaybettiği belirlenmiştir (Bk. Şekil 19).

Şekil 19'da model 1'de İPT'nin ÖVD'yi negatif ve anlamlı yönde ($\beta = -0,21$; $p < 0,05$) etkilediği görülmüştür. Şekil 19 model 2'de İPT'nin örgütsel bağlılığı negatif ve anlamlı yönde ($\beta = -0,25$; $p < 0,05$) etkilediği; örgütsel bağlılığın da ÖVD'yi pozitif ve anlamlı yönde ($\beta = 0,73$; $p < 0,05$) etkilediği tespit edilmiştir. Şekil 19 model 3'te örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak modele dahil edilmesiyle bağımsız değişken olan İPT'nin bağımlı değişken olan ÖVD üzerinde olan etkisini azaltarak ($\beta = -0,04$; $p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlılık etkisini kaybetmiştir. Bu bilgiler ışığında, İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü gösterdiğine karar verilmiştir. Buna göre Hipotez 7 olarak "H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı segileme düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü vardır." hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 20: İşyerindeki Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü

<p>MODEL 1 standartlaştırılmış</p>	<p>MODEL 1 t değeri</p>
<p>MODEL 2 standartlaştırılmış</p>	<p>MODEL 2 t değeri</p>
<p>MODEL 3 standartlaştırılmış</p>	<p>MODEL 3 t değerleri</p>

Şekil 21: Duygusal Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Yol Diyagramı

Şekil 21’de görülen bulgular, aracılık etkisine karar verebilmek için yol katsayılarıyla ilgili beklentilerin karşılandığını göstermektedir. Uyum indeksleri açısından aracılık etkisine kararı vermede değerlendirilecek bulgular ise aşağıdaki Tablo 59’da yer almaktadır.

Tablo 59: Duygusal Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum indeksleri										
MODEL		X ²	sd	X ² /sd	p	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
	1	43,93	19	2,31	0,000	0,95	0,98	0,99	0,98	0,054
	2	287,55	98	2,93	0,000	0,90	0,93	0,97	0,95	0,066
	3	288,16	97	2,97	0,000	0,91	0,94	0,98	0,96	0,066

Model anlamlı: p<0,01
Model uygunluğu: X²/sd <3,0

Tablo 59’da yer alan bulguların yapısal eşitlik modellemesi ile aracılık etkisine karar verebilmek için gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir ($X^2/sd < 3,0$). Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık modele dahil edildiğinde model 1’den 3’e geçerken uyum indekslerin model 3’te daha iyi olduğuna ve bağımsız değişken olan İPT’nin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisini kaybettiği belirlenmiştir (Bk. Şekil 21).

Şekil 21 model 2’de İPT’nin duygusal bağlılığı negatif ve anlamlı yönde ($\beta = -0,23$; $p < 0,05$) etkilediği; duygusal bağlılığın da ÖVD’yi pozitif ve anlamlı yönde ($\beta = 0,79$; $p < 0,05$) etkilediği tespit edilmiştir. Şekil 21 model 3’te duygusal bağlılığın aracı değişken olarak modele dahil edilmesiyle bağımsız değişken olan İPT’nin bağımlı değişken olan ÖVD üzerinde olan etkisini azaltarak ($\beta = -0,03$; $p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlılık etkisini kaybetmiştir. Bu bilgiler ışığında, İPT ile ÖVD ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolü gösterdiğine karar verilmiştir. Buna göre Hipotez 7a olarak “H₁: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolü vardır.” hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 22: İşyerindeki Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Davranışsal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü

<p>MODEL 1 standartlaştırılmış</p>	<p>MODEL 1 t değeri</p>
<p>MODEL 2 standartlaştırılmış</p>	<p>MODEL 2 t değeri</p>
<p>MODEL 3 standartlaştırılmış</p>	<p>MODEL 3 t değerleri</p>

Şekil 23: Davranışsal Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Yol Diyagramı

Şekil 23'de görülen bulgular, aracılık etkisine karar verebilmek için yol katsayılarıyla ilgili beklentilerin karşılanmadığını göstermektedir. Şekil 23 model 1'de bağımsız değişken olan İPT'nin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi anlamlıyken ($\beta = -0,21$; $p < 0,05$) Şekil 23 model 2'de bağımsız değişken olan İPT'nin aracı değişken olan davranışsal bağlılık üzerindeki etkisi ($\beta = -0,03$; $p > 0,05$), davranışsal bağlılığın da bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi anlamsız çıkmıştır ($\beta = 0,24$; $p > 0,05$). Son aşamada Şekil 23 model 3'te de bağımsız değişken olan İPT'nin davranışsal bağlılık üzerindeki etkisi yine anlamsız çıkmıştır ($\beta = -0,01$; $p > 0,05$). Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından davranışsal bağlılığı modele dahil edilmesine rağmen bağımsız değişken olan İPT'nin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisini gösteren model 3'deki yol diyagramı kat sayısının model 1'e göre değişmediği ve anlamlı çıktığı görülmüştür ($\beta = -0,21$; $p < 0,05$). Uyum indeksleri açısından aracılık etkisine kararı vermede değerlendirilecek bulgular ise Tablo 60'da yer almaktadır.

Tablo 60: Davranışsal Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum indeksleri										
MODEL		X ²	sd	X ² /sd	p	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
	1	43,93	19	2,31	0,000	0,95	0,98	0,99	0,98	0,054
	2	340,12	99	3,44	0,000	0,88	0,91	0,91	0,88	0,074
	3	401,60	113	3,55	0,000	0,87	0,90	0,91	0,88	0,075

Model anlamlı: $p < 0,01$
Model uygunluğu: $X^2/sd < 3,0$

Tablo 60'da yer alan bulgulara göre yapısal eşitlik modellemesi ile aracılık etkisine karar verebilmek için gerekli koşulların sağlanmadığını göstermektedir. Davranışsal bağlılık modele dahil edildiğinde model 2'den ve model 3'e geçerken modelin uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan $\chi^2/sd < 3$ değerinin 3'den büyük olmasından dolayı modelin uygunluğunun kabul edilmediği belirlenmiştir. (Model 2: $X^2/sd = 3,44$ Model 3: $X^2/sd = 3,55$). Tüm bu bilgiler ışığında, İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın alt boyutlarından davranışsal bağlılığın aracı değişken rolü göstermediği kararı verilmiştir. Buna göre Hipotez 7b olarak "H₀: Katılımcıların işyerinde

psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı seğıleme düzeyleri arasındaki ilişkide davranışsal bağıllığın aracı rolü yoktur.” hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 24: İşyerindeki Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkinde Normatif Bağlılığın Aracı Değişken Rolü

<p>MODEL 1 standartlaştırılmış</p>	<p>MODEL 1 t değeri</p>
<p>MODEL 2 standartlaştırılmış</p>	<p>MODEL 2 t değeri</p>
<p>MODEL 3 standartlaştırılmış</p>	<p>MODEL 3 t değerleri</p>

Şekil 25: Normatif Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Yol Diyagramı

Şekil 25’de görülen bulgular, aracılık etkisine karar verebilmek için yol katsayılarıyla ilgili beklentilerin karşılanmadığını göstermektedir. Şekil 25 model 1’de bağımsız değişken olan İPT’nin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi anlamlıyken ($\beta = -0,21$; $p < 0,05$), model 2’de bağımsız değişken olan İPT’nin aracı değişken olan normatif bağlılık üzerindeki etkisi ($\beta = 0,13$; $p > 0,05$), normatif bağlılığın da bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi anlamsız çıkmıştır ($\beta = -0,37$; $p > 0,05$). Son aşamada Şekil 25 model 3’te de bağımsız değişken olan İPT’nin normatif bağlılık üzerindeki etkisi yine anlamsız çıkmıştır ($\beta = 0,12$; $p > 0,05$). Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılığı modele dahil edildiğinde model 3’deki yol diyagramı kat sayısının model 1’e göre azaldığı ve anlamlı çıktığı görülmüştür ($\beta = -0,17$; $p < 0,05$). Uyum indeksleri açısından aracılık etkisine kararı vermede değerlendirilecek bulgular ise Tablo 61’de yer almaktadır.

Tablo 61: Normatif Bağlılık Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum indeksleri										
MODEL		X ²	sd	X ² /sd	p	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
	1	43,93	19	2,31	0,000	0,95	0,98	0,99	0,98	0,054
	2	417,82	99	4,23	0,000	0,86	0,90	0,92	0,90	0,085
	3	277,45	95	2,80	0,000	0,90	0,93	0,95	0,93	0,065

Model anlamlı: $p < 0,01$
Model uygunluğu: $X^2/sd < 3,0$

Tablo 61’de yer alan bulgulara göre yapısal eşitlik modellemesi ile aracılık etkisine karar verebilmek için gerekli koşulların sağlanmadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık modele dahil edildiğinde model 1’den model 2’ye geçerken modelin uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan $\chi^2/sd < 3$ değerinin 3’den büyük olmasından dolayı modelin uygunluğunun kabul edilmediği belirlenmiştir. (Model 2: $X^2/sd = 4,23$). Model 3’te model uygunluk değerinin 3’ten az olmasına rağmen bağımsız değişkenden aracı değişkene ve aracı değişkenden bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız çıktığı belirlenmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında, İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılığın aracı değişken rolü göstermediği kararı verilmiştir. Buna göre Hipotez 7c olarak “Ho:

Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı seğıleme düzeyleri arasındaki ilişkide normatif bağılığın aracı rolü yoktur.” hipotezi desteklenmektedir.

TARTIŞMA

Örgütsel yaşam içinde yarattığı olumsuzluklarla tanınan İPT olgusu, çalışma ilişkileri ve çalışan ilişkileri üzerindeki etkileri nedeniyle literatürde önemi, yaygınlığı, nedenleri, sonuçları ve örgütsel davranış türleri (iş doyumu, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık...) ile ilişkisi gibi diğer birçok araştırmada konu olmuştur. Bu kapsamda bu araştırmada da İPT'nin, örgütsel gelişim sürecinde önemli bir olgu olan ÖVD ile ilişkisi ve önemli iş tutumlarından biri olan örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) bu ilişkide aracı rolü olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın temel amacından hareketle İPT - ÖVD, İPT - örgütsel bağlılık ve ÖVD - örgütsel bağlılık ilişkisi ve son olarak İPT'nin, ÖVD'nin ve örgütsel bağlılığın sosyo-demografik özelliklerden bakımından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu bankasının genel müdürlüğünde görev yapan çalışanlar üzerinden anket yöntemi ile gerçekleştirilen niceliksel araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenmektedir:

Araştırmada kullanılan İPT, ÖVD ve örgütsel bağlılık ölçeklerine katılımcıların verdikleri yanıtlara göre değişkenlerin birbiriyle olan ilişkisini açıklamak üzere faktör analizinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi göre İPT ölçeğinin KMO katsayısı= 0,931, $X^2= 8531,205$ ve $P(\text{sigma})= 0,000$ olarak hesaplanırken, anket formunda yer alan 30 maddenin faktör yük değerlerinin 0,455 ile 0,819 arasında olduğu belirlenmiştir. ÖVD ölçeğinin ise KMO katsayısı= 0,935, $X^2= 9495,755$ ve $P(\text{sigma})= 0,000$ olarak hesaplanırken, anket formunda yer alan 34 maddenin faktör yük değerlerinin 0,434 ile 0,840 arasında olduğu belirlenmiştir. Son olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO katsayısı= 0,862, $X^2= 4426,7385$ ve $P(\text{sigma})= 0,000$ olarak hesaplanırken, anket formunda yer alan 25 maddenin faktör yük değerlerinin 0,374 ile 0,840 arasında olduğu belirlenmiştir.

İPT, ÖVD ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan ifadelerin aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda İPT ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,941; ÖVD ölçeğini iç

tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,932 ve son olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,840 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin kat sayılarının yüksek olması sosyal bilimler alanında güçlü bir güvenilirliğe sahip olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında, yaşa göre çalışanların çoğunun 28-34 yaş aralığında olduğu görülürken (Bk. Tablo 10), cinsiyet değişkenine göre erkek çalışanların (%51,6) kadın çalışanlara (%48,4) göre daha fazla olduğu görülmektedir (Bk. Tablo 11). Medeni durum değişkeni incelendiğinde, bekar çalışanların (%54,4) evli çalışanlara (%45,6) göre daha fazla olduğu (Bk. Tablo 12), öğrenim durumu değişkenine göre ise çoğunun lisans mezunu (%67,1) olduğu görülmektedir (Bk. Tablo 13). Çalışanların işyerindeki pozisyonlara göre dağılımlarına bakıldığında araştırmaya katılanlarının büyük çoğunluğunun yöneticilik görevi olmayan personelden oluştuğu (%86,6) belirlenmiş olup, araştırmanın temel amacı doğrultusunda yöneticilik görevi olsun olmasın tüm banka çalışanları üzerinden yürütüldüğünden ve söz konusu bankanın genel müdürlük yöneticilerinin çalışanlara göre daha sınırlı sayıda olması nedeniyle yöneticilik görevi olmayan personelin çoğunlukta olduğu sonucuna varılmıştır (Bk. Tablo 14). Toplam çalışma süresi ve bankada çalışma süresi değişkenine göre çalışanların büyük çoğunluğunun 1-5 yıl aralığında (%60,2) hizmet süresi olduğu görülmektedir (Bk. Tablo 15 ve Tablo 16). Araştırmaya katılan çalışanların aylık gelirlerine göre dağılımına bakıldığında, büyük çoğunluğunun 3001-4000 TL (%36,0) ve 2001-3000 TL (%33,8) arasında aylık gelire sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Bk. Tablo 17).

Katılımcıların İPT, ÖVD ve örgütsel bağlılık anket formunda yer alan sorulara verdikleri cevapların yüzdesel değerlerini alt boyutlarına göre belirlemek amacıyla frekans analizinden yararlanılmıştır. Buna göre katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma sıklıklarının düşük, ÖVD sergileme düzeylerinin yüksek, örgütsel bağlılıklarına ait tutum ve davranışlarının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların İPT davranışları ile karşılaşma sıklığının cinsiyet, medeni durum ve işyerindeki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla t-testinden (Independent-Samples T Testi) yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet değişkeni bakımından çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde

bir farklılık saptanmamıştır (Bk. Tablo 28). Aynı şekilde alan yazında yapılan bazı araştırmada da aynı sonuca ulaşıldığı görülmektedir.⁶⁴⁷ Gök'de “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Perspektifinden Kadın” başlıklı sempozyumda İPT'nin cinsiyete göre farklılık göstermediğini belirtmiştir.⁶⁴⁸ Ancak yapılan diğer araştırmalarda İPT davranışlarına maruz kalma düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre belediye çalışanları üzerinden İPT'nin incelendiği araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha çok İPT davranışlarına maruz kaldığı görülürken;⁶⁴⁹ Poyraz ile Aksoy⁶⁵⁰ ve Namie ile Sandvik⁶⁵¹ tarafından yapılan araştırmada erkek çalışanların daha fazla İPT davranışlarına maruz kaldığı ve saldırganların çoğunluğunun yönetici konumunda oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu çalışmalar ışığında İPT davranışları ile karşılaşma sıklığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği veya göstermediği sonucunda kesin bir sonuç yer almamaktadır.

Çalışanların İPT davranışları ile karşılaşma sıklığının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan analizde İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin medeni duruma göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır (Bk. Tablo 29). Aras⁶⁵² ve Karakale⁶⁵³'nin çalışmalarında da aynı sonucun tespit edildiği görülmektedir. Ancak bankacılık sektöründeki şube çalışanları üzerinden yapılan bir başka araştırmada ise mağdurun büyük çoğunluğunun bekar çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.⁶⁵⁴

⁶⁴⁷ Cristian Balducci, Vincenzo Alfano ve Franco Fraccaroli, “Relationships Between Mobbing at Work and MMPI-2 Personality Profile, Posttraumatic Stress Symptoms, and Suicidal Ideation and Behavior”, **Violence and Victims**, Vol: 24, No.1 (2009), s. 23.; Meltem Güngör, “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Olgusu: Türkiye’de Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.200.; Suzan Çoban ve Mahir Nakip, “Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama ile İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cit. 21 Sayı 1 (2007), s.313.

⁶⁴⁸ Sibel Gök, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Kadın”, **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Perspektifinden Kadın**, Marmara Üniversitesi Yayınları, Yayın No:847, s.17-46.

⁶⁴⁹ Tiyek, s.206.

⁶⁵⁰ Poyraz ve Aksoy, s.195.

⁶⁵¹ Gary Namie ve Pamela E. Lutgen Sandvik, “Active and Passive Accomplices: The Communal Character of Workplace Bullying”, **International Journal of Communication**, Vol.4 (2010), s.353.

⁶⁵² Ayda Aras, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişkiler”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012), s.78.

⁶⁵³ S. Berna Karakale, “Mobbing Ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2011), s.95.

⁶⁵⁴ Güldane Karşoğlu, “İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), s.95.

Alan yazında Zapf, İPT'nin nedenleri üzerinde yoğunlaştığı araştırmasında, işteki pozisyon ile psikolojik taciz mağduru olma arasında bir ilişki olmadığını ileri sürmüştür.⁶⁵⁵ Benzer bir biçimde bu çalışmada da yöneticilik görevinin olup olmaması bakımından İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde farklılığın olmadığı görülmektedir (Bk. Tablo 30). Aynı şekilde Taş ve Kormaz'ın kamu kurumunda yaptıkları araştırmalarında da İPT davranışlarının örgütteki pozisyona göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.⁶⁵⁶ Ancak Karşlıoğlu araştırmasında kişiliğe yönelik ve dışlamaya yönelik yapılan psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma sıklığı ile unvan arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuş ve yöneticilerin çalışanlara göre olumsuz davranışlara daha sık maruz kaldığını belirtmiştir.⁶⁵⁷

Araştırmaya katılan çalışanların İPT davranışları ile karşılaşma sıklığının yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, bankada çalışma süresi ve aylık gelir bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için veriler tek faktörlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Buna göre yaş değişkeni bakımından çalışanların İPT davranışları ile karşılaşma sıklığı bakımından bir farklılık saptanmıştır (Bk. Tablo 31). Buna göre İPT davranışlarına en az maruz kalan yaş grubunun 35 ve üzeri olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla genç çalışanların daha çok İPT davranışlarına maruz kaldığını söyleyebiliriz. Çalışma yaşamına yeni atanan genç çalışanların deneyimsiz ve çalışma ilişkilerine yabancı olması nedeniyle örgüt çalışanları tarafından güçsüz bir varlık olarak görülebilmekte ve dolayısıyla psikolojik taciz davranışlarına kurban seçilebilmektedirler. Bunun dışında ahlaki değerlere bağlı kalınarak yaşın ilerlemesi nedeniyle saygı unsuruna bağlı kalınarak yaş grubu yüksek olan çalışanların İPT türü davranışlar ile karşılaşma sıklığının daha az olabileceği de yorumlanabilir. Bu sonucu destekler nitelikte olan Acar ve Dündar'ın İPT ile demografik özelliklerin ilişkisini inceledikleri araştırmalarında yaş ile İPT davranışlarına maruz kalma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri

⁶⁵⁵ Zapf, *Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work*, s.73-74.

⁶⁵⁶ İbrahim Ethem Taş ve Hatun Korkmaz, "Kamu Kurumlarında Mobbing: Kahramanmaraş Örneği", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1 (2014), s.47.

⁶⁵⁷ Karşlıoğlu, s.98.

sürmüşlerdir.⁶⁵⁸ Aynı şekilde İPT'nin yaş ve cinsiyete değişkenine göre incelendiği araştırmada genç çalışanların daha fazla İPT davranışlarına maruz kaldığı belirtilmiştir.⁶⁵⁹ Ancak bu açıklamaların aksine bazı araştırmacılar tarafından İPT davranışlarına maruz kalma düzeyinin yaşa göre farklılık göstermediği, her yaş grubundan ve her kıdemdeki çalışanın tacize uğrama riskinin bulunduğu ifade edilmiştir.⁶⁶⁰

Öğrenim durumu değişkeni açısından çalışanların İPT davranışları ile karşılaşma sıklığı bakımından bir farklılık saptanmamıştır. Yani öğrenim durumu ile İPT arasında bir ilişki tespit edilememiş olup, öğrenim durumuna göre çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma düzeyi değişmemektedir (Bk. Tablo 32). Benzer bir biçimde Yıldırım ile Eken⁶⁶¹ ve Poyraz ile Aksoy⁶⁶² tarafından yapılan araştırmalarda da öğrenim durumu bakımından İPT davranışlarına maruz kalma düzeyinde farklılığın olmadığı görülmektedir. Ancak Birik,⁶⁶³ çalışmasında lisansüstü mezunu çalışanların daha sık İPT davranışlarına maruz kaldığını belirtirken, Kaymakçı⁶⁶⁴ ise lise mezunu çalışanların daha çok İPT davranışlarına maruz kaldığını ileri sürmüştür.

Yine araştırmaya baktığımızda toplam çalışma süresi değişkeni bakımından çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinin değişmediği ortaya çıkmıştır. (Bk. Tablo 33). Aynı şekilde Geçici ve Sağkal tarafından yapılan araştırmada da aynı sonuca varılmıştır.⁶⁶⁵ Bu sonucun aksine Kaymakçı toplam çalışma süresi ile İPT mağduru olma arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulmuş ve 1-5 yıl arasında kıdemi olan çalışanların en çok İPT mağduru olduğunu belirtmiştir.⁶⁶⁶ Yine başka bir

⁶⁵⁸ Aslı Beyhan Acar ve Gönen Dündar, "İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt. 37, Sayı.2 (2008), s.117.

⁶⁵⁹ Mustafa Koç ve Hilal Urasoğlu Bulut, "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi", **International Online Journal of Educational Sciences**, Cilt.1, Sayı.1 (2009) s.74.

⁶⁶⁰ Karakale, s.94.; Aras, s.78.

⁶⁶¹ Figen Yıldırım ve Mehmet Eken, "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerine Yönelik Yıldırmaya Davranışlarının İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cil.4, Sayı.8 (2014), s.25.

⁶⁶² Poyraz ve Aksoy, s.195.

⁶⁶³ Birik, s.151.

⁶⁶⁴ Hülya Aksakal Kaymakçı, "Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.183.

⁶⁶⁵ Neslihan Bahçeci Geçici ve Tülay Sağkal, "Ödemiş'te Çalışan Hemşirelerin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi", **Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi**, Cilt.4, Sayı.1 (2011), s.58.

⁶⁶⁶ Kaymakçı, s.183.

araştırmada da 1 yıl ve daha az süre kıdeme sahip çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma sıklığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.⁶⁶⁷

Bankada çalışma süresi bakımından çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerinde farklılığa saptanmıştır (Bk. Tablo 34). Buna göre bankada çalışma süresi 1-5 yıl arası olan çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma düzeyinin bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bankada çalışma süresi kısa olan yani yeni çalışanlara daha fazla İPT davranışı sergilenmektedir. Örgüt içerisinde yeni atanan kişilerin örgüt çalışanlarınca yabancı biri olarak görünmesi ve dışlanması sonucu işyerinde psikolojik taciz davranışlarıyla karşılaşma riskinin daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Tiyek'in⁶⁶⁸ de belediye çalışanları üzerinden ve Güngör'ün hizmet sektöründe yaptıkları araştırmalarında kurumda çalışma süresi ile İPT arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.⁶⁶⁹ Bu açıklamanın aksine işyerinde uzun yıllar çalışanlar ile işe yeni başlayanların da İPT davranışlarına maruz kalabildiği ileri sürülmüştür.⁶⁷⁰ Aynı şekilde Gök'ün banka çalışanları üzerinden gerçekleştirdiği çalışmasında İPT davranışlarına en az çalışma süresi 1 yıldan az ve 12 yıldan fazla olan banka çalışanlarının maruz kaldığı tespit edilmiştir. Hatta Gök genç çalışanların daha az İPT davranışlarına maruz kalma sıklığını örgüt içerisinde yeni başlayan çalışana karşı sergilenen sıcak ve samimi ilişkiye, misafirberliğe dayandırmaktadır.⁶⁷¹

Araştırmada aylık gelir değişkenine göre çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma düzeyinde farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan analizin sonucuna göre aylık gelir değişkenine göre çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma düzeyinin değişmediği görülmüştür (Bk. Tablo 35). Dolayısıyla bu çalışma aylık gelir değişkenin İPT üzerinde anlamlı bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Kuş tarafından yapılan araştırmada da gelir durumu ile İPT arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.⁶⁷² Yine Şenturan ve Mankan'ın ücretin İPT üzerindeki etkisini sağlık ve

⁶⁶⁷ Karşoğlu, s.100.

⁶⁶⁸ Tiyek, s.222.

⁶⁶⁹ Güngör, s.204.

⁶⁷⁰ Karakale, s.97.

⁶⁷¹ Sibel Gök, "Prevalence and Types of Mobbing Behavior: A Research on Banking Employees", **International Journal of Human Sciences**, Vol.8, No.1 (2011), s.328.

⁶⁷² Erdal Kuş, "Mobbingin Motivasyona Etkisi ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.85.

truzim sektörü bazında araştırdıkları araştırmada sağlık sektörü çalışanları arasında İPT'nin daha yüksek olduğu, turizm sektörü çalışanları arasında ise daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.⁶⁷³ Ancak yapılan diğer çalışmada ise İPT'nin gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği ve özellikle gelir düzeyi düşük olan çalışanların daha çok İPT davranışlarına maruz kaldığı belirtilmiştir.⁶⁷⁴

Araştırmanın diğer önemli konusu olan ÖVD'nin katılımcılar tarafından sergilenme düzeyinin; cinsiyet, medeni durum ve işyerindeki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla t testinden (Independent-Samples T Testi) yararlanılmıştır.

Analiz sonucunda cinsiyete göre ÖVD sergileme düzeyinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Bk. Tablo 36). Keleş'in otel işletmelerinde görev yapan çalışanların ÖVD sergileme düzeylerini incelediği araştırmasında da cinsiyet ve ÖVD arasında farklılıklar bulunamamıştır.⁶⁷⁵ Ancak alan yazında cinsiyete göre ÖVD sergileme düzeyinin değişebileceği de ileri sürülmektedir. Buna göre Poyraz ve Aksoy, banka çalışanlarının ÖVD sergileme düzeylerini incelediği araştırmasında cinsiyet bakımından ÖVD sergileme düzeyinin en fazla kadınlarda olduğunu belirtmişlerdir.⁶⁷⁶ Ariani tarafından çalışanların ÖVD ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, cinsiyetin ÖVD sergileme düzeyine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.⁶⁷⁷ Altay ise kişilik özellikleri ve ÖVD ilişkisini incelediği araştırmasında bu araştırma sonucunda olduğu gibi ÖVD ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir.⁶⁷⁸ Podsakoff ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmalarında da cinsiyetin ÖVD gösterme ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır.⁶⁷⁹

⁶⁷³ Şermin Şenturan ve Esra Mankan, "Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi", **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.50 (2009), s.153.

⁶⁷⁴ Şefika Dilek Güven, Ayşegül Özcan ve Bahtişen Kartal, "Nevşehir İl Merkezinde Kamuya Bağlı Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Ebe ve Hemşirelerin Mobbing'e Uğrama Durumları", **Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt. 1, Sayı.3 (2012), s.121.

⁶⁷⁵ Keleş ve Pelit, s.33.

⁶⁷⁶ Poyraz ve Aksoy, s.198.

⁶⁷⁷ Dorothea Wahyu Ariani, "The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior", **International Journal of Business Administration**, Vol. 4, No. 2 (2013), s.46.

⁶⁷⁸ Altay, s.146.

⁶⁷⁹ Podsakoff ve Diğerleri, s.516.

Araştırmada medeni durum ile ÖVD puanları incelendiğinde; medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme düzeylerinde bir farklılığa saptanmamıştır (Bk. Tablo 37). Berberoğlu aynı şekilde medeni duruma göre ÖVD sergileme düzeyinde farklılığın olmadığını belirtmiştir.⁶⁸⁰ Aynı şekilde Başaran da akademisyenler üzerinden yaptığı çalışmada medeni durum ile ÖVD arasında ilişkiye ulaşamamıştır.⁶⁸¹ Bu araştırmadan farklı olarak, Özyer ve diğerlerinin kamu bankasında yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, bekar banka çalışanlarının nezaket puanları, evli banka çalışanlarının nezaket puanlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir.⁶⁸² Ayrıca Organ ve Lingl ise evli çalışanların daha fazla ÖVD sergilediklerini ileri sürmüşlerdir.⁶⁸³

İşyerindeki pozisyonun çalışanların ÖVD sergileme düzeyi üzerinde bir değişime neden olmadığı görülmüştür. (Bk. Tablo 38). Salihoğlu da örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada işyerindeki pozisyon göre ÖVD sergileme düzeyinin farklılık göstermediğini ileri sürmüştür.⁶⁸⁴ Salihoğlu da örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada işyerindeki pozisyon göre ÖVD sergileme düzeyinin farklılık göstermediğini ileri sürmüştür.⁶⁸⁵ Aynı şekilde İpek'in vakıf üniversiteleri ve kamu üniversiteleri üzerinden gerçekleştirdiği araştırmasında çalışan pozisyonunun ÖVD'ye göre farklılık göstermediğine ulaşmıştır.⁶⁸⁶ Bu açıklamaların aksine Van Dyne, Graham ve Dienesch, çalışanların işyerindeki pozisyonunun ÖVD üzerinde önemli bir faktör olduğunun altını çizmiş ve üst kademe yöneticilerin örgüt içerisinde daha serbest davranışlara sahip olmaları nedeniyle daha fazla ÖVD sergilediklerini belirtmişlerdir.⁶⁸⁷

⁶⁸⁰ Nazlı Berberoğlu, "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s.83.

⁶⁸¹ Gülsüm Başaran, "Algılanan Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Giresun Üniversitesi Akademik Personele Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016), s.81.

⁶⁸² Kubilay Özyer, Derya Dönmez Orhan ve Ufuk Orhan, "Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.27, Sayı.1 (2012), s.193.

⁶⁸³ Dennis W. Organ ve Andreas Lingl, "Personality, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior.", **The Journal of Social Psychology**, Vol.135, No.3 (1995), s.339.

⁶⁸⁴ Salihoğlu, s.306.

⁶⁸⁵ Salihoğlu, s.306.

⁶⁸⁶ Mehmet İpek, "Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, 2016), s.58.

⁶⁸⁷ Linn Van Dyne, J. W. Graham, R. M. Dienesch. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, **Academy of Management Journal**. Vol. 37, No. 4 (1994), s.767.

Araştırmaya katılan çalışanların ÖVD sergileme düzeylerinin yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, bankada çalışma süresi ve aylık gelir bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için veriler tek faktörlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda yaş değişkeninin ÖVD sergileme düzeyini etkileyen bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır (Bk. Tablo 39). Yapılan bazı araştırmalarda da benzer sonuçların çıktığı görülmektedir.⁶⁸⁸ Buna karşın Poyraz ve Aksoy ise ÖVD sergileme eğiliminin daha çok genç yaş grubu çalışanlarında görüldüğünü ve yaşın ilerlemesi ile ÖVD sergileme eğiliminin azaldığı belirtmişlerdir.⁶⁸⁹ Ancak Altay ise bunun aksine yaşın artması ile birlikte ÖVD sergileme eğiliminin de arttığını belirtmektedir.⁶⁹⁰

Katılımcıların öğrenim durumunun ÖVD sergileme düzeyine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Bk. Tablo 40). Özeyer ve diğerlerinin⁶⁹¹ banka çalışanları ve İzci ile Sevinç'in⁶⁹² emniyet müdürlüğü çalışanları üzerinden yaptıkları araştırmalarında öğrenim düzeyinin ÖVD ve ÖVD'nin alt boyutlarına göre farklılık göstermediğini ileri sürmüşlerdir. Bu sonucun aksine öğrenim durumunun ÖVD sergileme düzeyinde önemli faktör olduğu ve lisans mezunu çalışanların daha fazla ÖVD sergilediği ifade edilmiştir.⁶⁹³ Ancak Altay ise araştırmasında lise mezunu çalışanların daha fazla ÖVD sergilediği sonucuna ulaşmıştır.⁶⁹⁴

Yine araştırmaya baktığımızda toplam çalışma süresi değişkeni bakımından çalışanların ÖVD sergileme düzeylerinin değişmediği görülmektedir (Bk. Tablo 41). Şahal'ın yaptığı araştırma sonucunda da bu araştırmada olduğu gibi toplam çalışma süresine göre ÖVD sergileme düzeylerinin değişmediği, bu iki faktör arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.⁶⁹⁵ Yine İzci ile Sevinç de ÖVD'nin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini ileri sürmüşlerdir.⁶⁹⁶ Bu sonucun aksine Turnispeed

⁶⁸⁸ Salihoğlu, s.306.; Berberoğlu, s.87.

⁶⁸⁹ Poyraz ve Aksoy, s.96.

⁶⁹⁰ Altay, s.149.

⁶⁹¹ Özeyer, Dönmez Orhan ve Orhan, s.192

⁶⁹² Ferit İzci ve Hüseyin Sevinç, "Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Araştırılması ve Analizi: Van İl Emniyet Müdürlüğü Örneği", **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.6, Sayı.12 (2015), s.69.

⁶⁹³ Keleş ve Pelit, s.36.

⁶⁹⁴ Altay, s.148.

⁶⁹⁵ Serkan Şahal, "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.90.

⁶⁹⁶ İzci ve Sevinç, s.68.

ve Murkison, 2000 yılında yaptıkları çalışmalarında örgütte uzun süreden beri çalışanların ÖVD sergileme düzeylerinin fazla olduğunu ve kıdemin artması ile birlikte ÖVD sergileme eğiliminin de artacağını ileri sürmüşlerdir.⁶⁹⁷ Şişman ve Gemlik de kıdemi artan çalışanların işyerini değiştirme düşüncelerinin giderek azalma nedeniyle kurumlarını daha çok benimseyeceklerini ve bu nedenle daha çok ÖVD sergileyeceklerini belirtmişlerdir.⁶⁹⁸

Bankada çalışma süresi bakımından çalışanların ÖVD sergileme düzeylerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bankada çalışma süresi bakımından katılımcıların ÖVD sergileme düzeylerinin farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların ÖVD sergileme düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. (Bk. Tablo 42). Bankada çalışma süresinin artması ile çalışanların aidiyet ve sadakat duygularının ÖVD sergileme eğilimini arttırabileceği düşünülmektedir. Altay'da araştırmasında ÖVD sergileme eğiliminin kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık ve buna göre, kurumdaki çalışma süresinin artması ile ÖVD'nin daha fazla sergilendiğini belirtmiştir.⁶⁹⁹ Aynı şekilde İpek de kurumda çalışma süreleri arttıkça örgütsel vatandaşlık algılarının da olumlu yönde değiştiğini tespit edilmiştir.⁷⁰⁰ Özyer ve diğerleri ise yaptıkları çalışmalarında aynı bankada çalışan personellerin kıdem süresinin artması ile birlikte ÖVD sergileme eğiliminin değişmediğini belirtmişlerdir.⁷⁰¹

Araştırmada aylık gelir değişkenine göre çalışanların ÖVD sergileme düzeylerinde farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan analizin sonucuna göre aylık gelir değişkenine göre çalışanların ÖVD sergileme düzeylerinin değiştiği görülmüştür (Bk. Tablo 43). Buna göre geliri 1001-2000 TL olan çalışanların ÖVD sergileme düzeylerinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu çalışma ile ÖVD'nin aylık gelir değişkeni açısından ÖVD sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani gönüllü olarak sergilenen davranışların ücret

⁶⁹⁷ David L. Turnispeed ve Gene Murkison, "Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment", **North American Journal of Psychology**, Vol.2, No.2 (2000), 281-302.

⁶⁹⁸ Fatma Ayanoğlu Şişman ve Nilay Gemlik, "Çalışanların Örgüte Olan Güvenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi (İstanbul İline Bağlı Bir İlçe Belediyesinde Araştırma)", **Öneri Dergisi**, Cilt.8, No.31, Ocak 2009, s.189.

⁶⁹⁹ Altay, s.151.

⁷⁰⁰ İpek, s.59.

⁷⁰¹ Özyer, Dönmez Orhan ve Orhan, s.197.

faktörüne yani herhangi bir karşılığa bağlı kalmaksızın gönüllülük esasına göre sergilendiğini söyleyebiliriz. Korkmaz ve Aydemir'in yaptıkları araştırmada da gelir düzeyi düşük sınıfın ÖVD sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.⁷⁰² Diğer bir çalışmada düşük gelire sahip çalışanların yüksek gelire sahip çalışanlara göre daha az ÖVD sergilediği tespit edilmiştir.⁷⁰³ Ancak Altay çalışmasında aylık gelir değişkeni ile ÖVD arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.⁷⁰⁴

Araştırmanın diğer bir konusu olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin; cinsiyet, medeni durum ve işyerindeki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla t testinden (Independent-Samples T Testi) yararlanılmıştır.

Araştırmada, cinsiyet ile katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir (Bk. Tablo 44). Ancak alan yazında örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar da yer almaktadır.⁷⁰⁵ Buna göre Yavuz ve Bedük kamu bankasının şube çalışanlarına yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişim gösterdiği ve kadınların örgütsel bağlılık düzeyinin erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.⁷⁰⁶ Ancak bu araştırmalardan farklı olarak bu araştırmada da olduğu gibi cinsiyet ve ÖVD arasında ilişkinin bulunmadığını ortaya koyan çalışmalar da vardır.⁷⁰⁷

Diğer bir değişken olan medeni durumun da katılımcıların örgütsel bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Bk. Tablo 45). Bu araştırmanın sonucu ile benzer sonucu ortaya koyan araştırmalar da görülmektedir.⁷⁰⁸ Ancak bu sonucun aksine medeni duruma göre katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterdiği çalışmalar da bulunmakta olup bunlardan biri olan Agün araştırmasında evli olan katılımcıların bekar olan katılımcılara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha

⁷⁰² Oya Korkmaz ve Sibel Aydemir, "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt.13, Sayı.2 (2015), s.158.

⁷⁰³ İpek, s.60.

⁷⁰⁴ Altay, s.149.

⁷⁰⁵ Harold L. Angle ve James L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, (1981), s.1-14.; Lawrence G. Hrebiniak ve Joseph A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, (1972), s. 562.

⁷⁰⁶ Ayşe Yavuz ve Aykut Bedük, "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.35 (2016), s.311.

⁷⁰⁷ Erbay, s.72.; Agün, s.93.

⁷⁰⁸ Erbay, s.77.; Yavuz ve Bedük, s.308.

yüksek olduğunu tespit etmiştir.⁷⁰⁹ Aksoy ise banka çalışanlarından bekar olanların bağlılık düzeylerinin evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.⁷¹⁰

İşyerindeki pozisyonun çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerin üzerinde bir farklılığa neden olmadığı görülmüştür (Bk. Tablo 46). Erbay’da banka çalışanlarının sahip oldukları unvana göre örgüte bağlılık düzeylerini incelemiş ve sonucunda iki değişken arasında herhangi bir ilişki tespit edememiştir.⁷¹¹ Sönmez de banka çalışanları üzerinden yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılığın unvan ile yakından ilişkili olduğunu tespit etmiştir.⁷¹²

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, bankada çalışma süresi ve aylık gelir bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için veriler tek faktörlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Yaş değişkenine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde farklılık göstermediği görülmektedir (Bk. Tablo 47). Agün de araştırmasında çalışanların yaş ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır.⁷¹³ Aynı şekilde Çolakoğlu ile arkadaşları⁷¹⁴ ve Örucü ile Kışlalıoğlu⁷¹⁵ da örgütsel bağlılık ve yaş arasında herhangi bir ilişki tespit edememişlerdir. Ancak alan yazında örgütsel bağlılığın yaş değişkenine göre farklılık gösterdiğine yönelik sonuçların da yer aldığı görülmektedir.⁷¹⁶ Sönmez araştırmasında banka çalışanlarından yaş ortalaması en küçük olanların örgütsel bağlılık düzeylerinin en az olduğunu belirtmiştir.⁷¹⁷

⁷⁰⁹ Agün, s.94., Cohen, s.547.

⁷¹⁰ Cenk Aksoy, “Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Araştırılması”, **International Journal of Management and Administration**, Cilt.1, Sayı.2 (2017), s.50.

⁷¹¹ Erbay, s.77.

⁷¹² Mustafa Sönmez, “Örgütsel bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.Ş’de Bir Uygulama”, **(Uzmanlık Tezi, İller Bankası A.Ş., 2017)**, s.80.

⁷¹³ Agün, s.93.

⁷¹⁴ Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız ve Serhat Cengiz, “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, **Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.21, Sayı.1 (2009), s.85.

⁷¹⁵ Edip Örucü ve Ruşen Sezen Kışlalıoğlu, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt.10, Sayı.22 (2014), s.45.

⁷¹⁶ Angle ve. Perry, s.1-14.; Hrebiniak ve Alutto, s.562.

⁷¹⁷ Sönmez, s.71.

Katılımcıların öğrenim durumu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık tespit edilmiş ve öğrenim durumu değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir farklılık olduğu görülmüştür (Bk. Tablo 48). Lisansüstü mezunu çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Yani eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş hayatına yükledikleri anlam ve beklentileri yüksek olduğundan yüksek ücret yanında yüksek statü için yeni iş olanaklarını daha çok değerlendirebilecekleri ve daha titiz davranabilecekleri söylenebilir. Agün⁷¹⁸ ve Cohen⁷¹⁹ çalışmalarında öğrenim durumu ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki bulamazken; Glisson ve Durick öğrenim durumu ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.⁷²⁰ Babadağ da araştırmasında eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın düştüğünü eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.⁷²¹ Yavuz ve Bedük'ün araştırmalarında da bu iki değişken arasında ilişkinin olduğu belirlenmiş ve lise mezunu çalışanların daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.⁷²²

Araştırmada, toplam çalışma süresinin katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Buna göre toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık saptanmıştır (Bk. Tablo 49). Toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çalışma hayatına ve buldukları örgüte ciddi ölçüde emek yatırımı yapması nedeniyle örgütten kolay kolay kopamayacağı bunun yanında yaşla birlikte toplam çalışma süresi artan çalışanların yeni iş olanaklarının genç çalışanlara göre daha kısıtlı olması nedeniyle örgütten ayrılmayı düşünmek daha güç olacağından örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Benzer sonuç bazı araştırmalarca da tespit edilmiş olup, çalışanların çalışma süresinin artması ile örgütsel bağlılık düzeylerinin de artacağı ifade

⁷¹⁸ Agün, s.94.

⁷¹⁹ Cohen, s.546.

⁷²⁰ Charles Glisson ve Mark Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". **Administrative Science Quarterly**, Vol.33, No.1 (1998), s.61-81.

⁷²¹ Mustafa Babadağ, "Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2 (2015), s.326.

⁷²² Yavuz ve Bedük, s.311.

edilmektedir.⁷²³ Sönmez, 0-5 yıl süre ile hizmeti bulunanların örgütsel bağlılık düzeyinin diğer bütün gruplardan anlamlı derecede farklı ve küçük olduğunu tespit etmiştir.⁷²⁴ Ancak Babadağ ise çalışma süresinin örgütsel bağlılıkları üzerinde bir etkisinin bulunmadığını tespit etmiştir.⁷²⁵ Aynı şekilde Agün de toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında farklılık saptamamıştır.⁷²⁶

Diğer bir sonuca göre ise bankada çalışma süresi değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Buna göre bankada çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık saptanmıştır (Bk. Tablo 50). Bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla toplam çalışma süresi yüksek olan çalışanlarda olduğu gibi bankada çalışma süresi yüksek olan çalışanların buldukları örgüte uzun yıllar verdikleri emeklerden dolayı örgütten kolay kolay kopamayacakları düşünülmektedir. Bu sonucu desteleyecek nitelikte alan yazında birçok araştırma bulunmaktadır.⁷²⁷ Gündoğan'ın merkez bankası çalışanlarına üzerinden yürüttüğü çalışmasında kurumdaki hizmet süresinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.⁷²⁸

Aylık gelir ile örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık puanları arasında farklılık saptanmıştır (Bk. Tablo 51). Geliri 1001-2000 TL olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre eğitim düzeyi düşük olan çalışanların aylık gelir düzeyinin diğer gruplara göre daha düşük olduğu düşünüldüğünde, eğitim düzeyine bağlı olarak iş imkanlarının kısıtlılığı sonucu aylık geliri düşük olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olacağı söylenebilir. Çöl ve Gül⁷²⁹ araştırmalarında aylık gelir ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ilişkinin olduğunu belirtirken, Çolakoğlu ve arkadaşları da yüksek ücret alan katılımcıların yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarını

⁷²³ Cohen, s.544.; Agün, s.94.

⁷²⁴ Sönmez, s.77

⁷²⁵ Babadağ, s.328.

⁷²⁶ Agün, s.94.

⁷²⁷ Hrebiniak ve Alutto, s556.; Agün, s.95.

⁷²⁸ Tamer Gündoğan, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", (**Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, (2009), s.103.

⁷²⁹ Çöl ve Gül, s.296.

belirtmiştir.⁷³⁰ Yeşilkaya ise aksine düşük düzeyde ücret alan çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarını belirtmiştir.⁷³¹ Ancak literatürde örgütsel bağlılığın gelir düzeyine göre farklılık göstermediğini tespit eden araştırmalar da bulunmaktadır.⁷³²

Araştırmada İPT ile ÖVD, İPT ile örgütsel bağlılık ve ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sonuçları şu şekilde özetlenmektedir:

Araştırmaya katılan çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma ile ÖVD sergileme düzeyleri arasında düşük ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Bk. Tablo 52). Aynı şekilde çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerine bağlı olarak ÖVD sergileme düzeyleri üzerindeki değişimlerin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir (Bk. Tablo 55). Alan yazında da bu araştırmanın sonucunu destekler sonuçların tespit edildiği görülmektedir. Buna göre İPT'nin çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri ÖVD üzerinde olumsuz etki yarattığı ve bu iki değişken arasında negatif ilişkinin olduğu belirtilmektedir.⁷³³

Araştırmaya katılan çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında düşük ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Bk. Tablo 53). Aynı şekilde çalışanların İPT davranışlarına maruz kalma düzeylerine bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki değişimlerin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir (Bk. Tablo 56). Alan yazında da bu araştırmanın sonucunu destekler sonuçların tespit edildiği görülmektedir. Buna göre İPT'nin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumsuz etki yarattığı ve bu iki değişken arasında negatif ilişkinin olduğu belirtilmektedir.⁷³⁴

Araştırmaya katılan çalışanların ÖVD sergileme ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Bk. Tablo 54). Aynı şekilde çalışanların ÖVD sergileme düzeylerine bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri

⁷³⁰ Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, s.87.

⁷³¹ Mukaddes Yeşilkaya, "Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Demografik Özellikler Açısından Gösterdiği Farklılıkların İstatistiksel Yöntemlerle İncelenmesi", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi**, Cilt.6 Sayı.9 (2015), s.193.

⁷³² Alper Karadağ ve Diğerleri, "Bazı Demografik Özelliklerin Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisinin İncelenmesi", **Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi**, Cilt.2, Sayı.4 (2013), s.96.; Agün, s.95.; Yavuz ve Bedük, s.311.

⁷³³ Poyraz ve Aksoy, s.183.; Cantisano, Dominguez, Jf ve Galan Ja, s.16.

⁷³⁴ Karahan ve Yılmaz, s.5693.; Özler, Atalay ve Şahin, s.65.; Karcıoğlu ve Çelik, s.59.; Bedük ve Yıldız, s.77.

üzerindeki değişimlerin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir (Bk. Tablo 57). Alan yazında da bu araştırmanın sonucunu destekler sonuçların tespit edildiği görülmektedir. Buna göre ÖVD ile örgütsel bağlılık üzerinde arasında pozitif ilişkinin olduğu belirtilmektedir.⁷³⁵ Ancak bu iki değişken arasında ilişkinin olmadığı konusunda da görüşlerin olduğu görülmektedir.⁷³⁶

Araştırmanın amacı olan İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) aracı rolü yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının aracı rolü 3 aşamalı ölçme modeli ile analiz edilmiştir.

İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisinin analizine yönelik oluşturulan 3 aşamalı model, uyum indeksi tablosuna göre uyumlu ve anlamlı çıkmış ve modelin doğruluğu neticesinde örgütsel bağlılığın aracı değişken olduğuna karar verilmiştir. Şekil 19 model 1’de analiz edilen İPT ile ÖVD ilişkisinin arasında analizi negatif anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işyerinde yaşanan psikolojik taciz olaylarının çalışanların ÖVD sergileme eğilimlerini azalttığı tespit edilmiştir. Alan yazında İPT’nin ÖVD ile ilişkisinin incelendiği birçok çalışmada da bu iki değişken arasında negatif ilişkinin olduğu belirtilmektedir.⁷³⁷ Sonuç olarak yapılan çalışmalarda İPT davranışlarının birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ve bu nedenle örgütsel davranış biçimlerini de olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. İPT’nin örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığında ÖVD üzerindeki etkisinin analiz edildiği Şekil 19 model 2’de İPT’nin örgütsel bağlılığı negatif anlamlı düzeyde, örgütsel bağlılığın ise ÖVD’yi pozitif anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Anlaşılacağı üzere İPT’nin ÖVD üzerindeki negatif etkisinin de örgütsel bağlılık üzerinde söz konusudur. İPT’nin örgütsel bağlılık üzerinde yarattığı olumsuz etkinin alan yazında yapılan birçok çalışmada da tespit edildiği görülmektedir. Buna göre Naktiyok ve Polat⁷³⁸, Karcioğlu ve Çelik⁷³⁹,

⁷³⁵ Erbay, s.79.; Schappe, s.288.; Mamman, Kamoche ve Bakuwa, s.297-298.

⁷³⁶ Williams ve Anderson, s.601.; Judith W. Tansky, “Justice And Organizational Citizenship Behavior: What Is The Relationship?”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.6, No.3 (1993), s.195.

⁷³⁷ Poyraz ve Aksoy, s.183.; Yıldız, s.16.; Cantisano G, Dominguez, Jf ve Galan Ja, s. 766.

⁷³⁸ Naktiyok ve Polat, s.14.

⁷³⁹ Karcioğlu ve Çelik, s.59.

Karahan ve Yılmaz⁷⁴⁰, Bedük ve Yıldız⁷⁴¹, Vartia⁷⁴², Einarsen, Raknes ve Matthiesen⁷⁴³, Zapf, Knorz ve Kulla⁷⁴⁴ gibi birçok araştırmacının yaptığı araştırmalarda da İPT'nin örgütsel bağlılık üzerinde azaltıcı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak Yalçın ve Tekin⁷⁴⁵ yaptıkları araştırmalarında İPT'nin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisini tespit edemezken, Şentürk ve Cihangir⁷⁴⁶ de İPT ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu olan örgütsel bağlılığın ÖVD üzerindeki pozitif etkisinin yapılan diğer araştırmaların sonuçları ile benzerlik gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre ÖVD ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan Cohen⁷⁴⁷, Mamman, Kamoche ve Bakuwa⁷⁴⁸, Karacaoğlu ve Güney⁷⁴⁹, Güçel⁷⁵⁰, Bolat ve Bolat⁷⁵¹ çalışmalarında bu iki değişken arasında pozitif ilişkinin olduğu belirtilmektedirler. Williams ve Anderson⁷⁵², Tansky⁷⁵³ ve Aslan⁷⁵⁴ gibi araştırmacılar da ÖVD ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olmadığını ileri sürmüşlerdir. Şekil 19 model 3'te İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak modele dahil edilmesi sonucu model 1'e göre etkinin azalması ve istatistiksel olarak anlamsız olması nedeniyle örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda İPT davranışlarına maruz kalmanın örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği ve örgütsel bağlılıkta oluşan bu negatif etkinin de ÖVD sergilenme

⁷⁴⁰ Karahan ve Yılmaz, s.5693.

⁷⁴¹ Bedük ve Yıldız, s.77.

⁷⁴² Vartia, *The Sources of Bullying Psychological Work Environment and Organizational Climate*, s.203.

⁷⁴³ Stale Einarsen, Bjorn Inge Raknes ve Stig Berge Matthiesen, "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.4, No.4 (1994), s. 381-401.

⁷⁴⁴ Dieter Zapf, Carmen Knorz ve Matthias Kulla, "On the Relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5 (1996), s. 215-237.

⁷⁴⁵ İbrahim Yalçın ve Derya Tekin, "Çalışma Yaşamında Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1 (2016), s.9.

⁷⁴⁶ E. Ebru Şentürk ve A. Erkan Cihangir, "Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tıp Sekreterleri Üzerine Bir Araştırma", <http://web.hitit.edu.tr/dosyalar/yayinlar/aerkancihangir@hititedutr280320172A9L1V2X.pdf> (02.01.2017).

⁷⁴⁷ Aaron Cohen, "The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture". **Journal of Vocational Behavior**, Vol.69, No.1 (2006), s.106.

⁷⁴⁸ Mamman, Kamoche ve Bakuwa, s.297-298.

⁷⁴⁹ Korhan Karacaoğlu ve Y. Soner Güney, "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği", **Öneri Dergisi**, Cilt.9, Sayı.34 (2010), s.137.

⁷⁵⁰ Güçel, s.182.

⁷⁵¹ Oya İnci Bolat ve Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.11, Sayı 19 (2008), s.86.

⁷⁵² Williams ve Anderson, s.601

⁷⁵³ Tansky, s.195.

⁷⁵⁴ Aslan, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*, s.163.

eğilimi üzerinde negatif etki oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt içerisinde yaşanan her türlü kötü muamele ve saldırgan türü psikolojik taciz davranışlarının çalışanların örgütleri adına gönüllü ekstra davranışlar sergileme eğilimlerini ve örgütlerine yönelik geliştirdiği bağlılık tutumlarını azaltıcı etki yarattığı kabul gören bir gerçek olup, bu araştırmada İPT'nin ÖVD'deki olumsuz etkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak rol oynadığı saptanmıştır. Araştırmanın sonucunda aracı rol oynadığı tespit edilen örgütsel bağlılığın İPT'den aldığı etkiyi ÖVD'ye yansıttığı ortaya çıkmıştır. Alan yazında ÖVD'nin önemli öncülerinden biri olarak kabul edilen örgütsel bağlılığın⁷⁵⁵ İPT nedeniyle ÖVD üzerinde azaltıcı etkisi yaratması örgütsel bağlılığın ÖVD'nin önemli belirleyicilerinden biri olduğunu yine kanıtlamıştır.

İPT ile ÖVD ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisinin analizine yönelik oluşturulan 3 aşamalı model, uyum indeksi tablosuna göre uyumlu ve anlamlı çıkmış ve modelin doğruluğu neticesinde duygusal bağlılığın aracı değişken olduğuna karar verilmiştir. İPT'nin duygusal bağlılık, duygusal bağlılığında ÖVD üzerindeki etkisinin analiz edildiği Şekil 21 model 2'de İPT'nin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin negatif düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Karcioğlu ve Çelik de İPT'nin örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında psikolojik taciz olaylarının örgütsel bağlılığın boyutların en çok duygusal bağlılığı olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir.⁷⁵⁶

Diğer yandan model 2'de duygusal bağlılığın ÖVD üzerindeki etkisinin ise pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Tsui ve diğerleri⁷⁵⁷ ile Bolon⁷⁵⁸ da bu araştırmanın sonucunda olduğu gibi duygusal bağlılık ve ÖVD arasında pozitif ilişkinin olduğunu; Organ ve Ryan da yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığın alt boyutlarından sadece duygusal bağlılığın ÖVD üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğunu ileri sürmüştür.⁷⁵⁹ Gürbüz de yaptığı araştırma ile duygusal bağlılığın çalışanların ÖVD sergilemesinde

⁷⁵⁵ Schappe, s.288.; Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.49-50.

⁷⁵⁶ Karcioğlu ve Çelik, s.72.

⁷⁵⁷ Anne S. Tsui ve Diğerleri, "Alternative Approaches to the Employee- Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.5 (1997) s.1089.

⁷⁵⁸ DS Bolon, "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration*, Vol.42, No.2 (1997), s.221.

⁷⁵⁹ D.W. Organ ve Katherine Ryan, "A-Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 48, No.4 (1995), s.775.

önemli bir faktör olduğunun altını çizmiştir.⁷⁶⁰ Rıfai de yaptığı araştırmasında yalnızca duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve duygusal bağlılığı daha yüksek olan çalışanların daha fazla ÖVD sergilediklerini ileri sürmüştür.⁷⁶¹ Şekil 21 model 3'te İPT ile ÖVD ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken olarak modele dahil edilmesi sonucu model 1'e göre etkinin azalması ve istatistiksel olarak anlamsız olması nedeniyle duygusal bağlılığın bu ilişkide aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda İPT'nin duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği ve duygusal bağlılıkta oluşan bu negatif etkinin de ÖVD üzerinde negatif etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak kendi istedikleri için örgütte varlıklarını sürdüren çalışanların psikolojik taciz davranışlarıyla karşı karşıya kalması sonucu duygusal olarak örgütüne bağlı kalan çalışanların bağlılıkları azalacak ve dolayısıyla örgütü için rol ötesi olumlu davranışlar sergileme isteği de azalacak ya da ortadan kalkacaktır.

İPT ile ÖVD ilişkisinde davranışsal bağlılığın aracı etkisinin analizine yönelik oluşturulan Şekil 23'teki 3 aşamalı modelde elde edilen yol kat sayılarının aracılık etkisine karar verebilmek için koşulları sağlamadığı görülmektedir. Ayrıca modelin uyum indeksleri açısından da gerekli koşulları sağlamadığı ortaya çıkmıştır. Şekil 23 model 1'de İPT'nin ÖVD üzerindeki etkisi anlamlıyken; model 2'de İPT'nin aracı değişken olan davranışsal bağlılık üzerindeki etkisi ve davranışsal bağlılığın da ÖVD üzerindeki etkisinin anlamsız çıktığı görülmüştür. Bu araştırmanın sonucuna benzer olarak Kurtbaş'da yaptığı araştırmasında İPT'nin davranışsal bağlılık üzerinde herhangi bir etki göstermediği sonucuna ulaşmıştır.⁷⁶² Şentürk ve Cihangir ise araştırmalarında İPT'nin davranışsal bağlılık üzerinde pozitif etkinin olduğunu belirtmişlerdir.⁷⁶³ Erbay⁷⁶⁴ ve Rıfai⁷⁶⁵ de yaptığı araştırmaları ile davranışsal bağlılık ile ÖVD arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulamamışlar ve ÖVD'nin davranışsal bağlılıktan

⁷⁶⁰ Gürbüz, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, s.57.

⁷⁶¹ Rıfai s.131.

⁷⁶² Demet Kurtbaş, "Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011), s.119.

⁷⁶³ E. Ebru Şentürk ve A. Erkan Cihangir, "Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tıp Sekreterleri Üzerine Bir Araştırma", <http://web.hitit.edu.tr/dosyalar/yayinlar/aerkancihangir@hititedutr280320172A9L1V2X.pdf> (02.01.2017)

⁷⁶⁴ Erbay s.79.

⁷⁶⁵ Rıfai, s.131.

etkilenmediğini ileri sürmüşlerdir. İPT ile ÖVD ilişkisinde davranışsal bağlılığın aracı değişken olarak dahil edildiği model 3'te de İPT'nin davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinin yine anlamsız çıktığı ve davranışsal bağlılığın modele dahil edilmesine rağmen model 3'deki yol diyagramı kat sayısının model 1'e göre değişmediği görülmüştür. Bu nedenle analiz sonucuna göre İPT ile ÖVD ilişkisinde davranışsal bağlılığın aracı rol analizi sonucuna göre davranışsal bağlılığın bu ilişkide herhangi bir aracı rol oynamadığı ortaya çıkmıştır. Maddi ya da manevi çıkarımlar nedeniyle örgüt içerisinde varlıklarını sürdüren çalışanların yaşadıkları psikolojik taciz olaylarının, davranışsal bağlılık düzeyleri ve ÖVD sergileme tutumlarında bir değişime neden olmadığı anlaşılmaktadır.

İPT ile ÖVD ilişkisinde normatif bağlılığın aracı etkisinin analizine yönelik oluşturulan Şekil 25'teki 3 aşamalı modelde elde edilen yol kat sayılarının aracılık etkisine karar verebilmek için koşulları sağlamadığı görülmektedir. Ayrıca modelin uyum indeksleri açısından da gerekli koşulları sağlamadığı ortaya çıkmıştır. Şekil 25 model 1'de İPT'nin ÖVD üzerindeki etkisi anlamlıyken; model 2'de İPT'nin aracı değişken olan normatif bağlılık üzerindeki etkisi ve normatif bağlılığın da ÖVD üzerindeki etkisinin anlamsız çıktığı görülmüştür. Karcıoğlu ve Çelik de araştırmalarında İPT ile normatif bağlılık arasında herhangi bir ilişkiyi tespit edememişlerdir.⁷⁶⁶ Kurtbaş⁷⁶⁷ ve Mansur⁷⁶⁸ İPT'nin normatif bağlılık üzerinde negatif etki yarattığı sonucunu, Şentürk ve Cihangir ise İPT'nin normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.⁷⁶⁹ Bu araştırmanın sonucuna benzer olarak Bolon da normatif bağlılığın ÖVD üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.⁷⁷⁰ Aslan⁷⁷¹ ise araştırmasında normatif bağlılık ve ÖVD arasında negatif ilişkiyi; Nguni, Slegers ve Denesen⁷⁷² ise

⁷⁶⁶ Karcıoğlu ve Çelik, s.72.

⁷⁶⁷ Demet Kurtbaş, "Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011), s.119.

⁷⁶⁸ Fatma Akdemir Mansur, "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008), s.159.

⁷⁶⁹ E. Ebru Şentürk ve A. Erkan Cihangir, "Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tıp Sekreterleri Üzerine Bir Araştırma", <http://web.hitit.edu.tr/dosyalar/yayinlar/aerkanjihangir@hititedutr280320172A9L1V2X.pdf> (02.01.2017)

⁷⁷⁰ DS Bolon, "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Hospital & Health Services Administration**, Vol.42, No.2 (1997), s.273.

⁷⁷¹ Aslan, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*, s.174.

⁷⁷² Samuel Ngunia, Peter Slegers ve Eddie Denesen, "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case", **School Effectiveness and School Improvement**, Vol.17, No.2 (2006), s.145.

araştırmalarında normatif bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. İPT ile ÖVD ilişkisinde normatif bağlılığın aracı değişken olarak dahil edildiği model 3'te de İPT'nin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin yine anlamsız çıktığı ve normatif bağlılığın modele dahil edilmesine rağmen model 3'deki yol diyagramı kat sayısının model 1'e göre azaldığı görülmüştür. Bu nedenle analiz sonucuna göre İPT ile ÖVD ilişkisinde normatif bağlılığın aracı rol analizi sonucuna göre normatif bağlılığın bu ilişkide herhangi bir aracı rol oynamadığı ortaya çıkmıştır. Ahlaki bir yaklaşımla örgütte varlıklarını sürdüren çalışanların yaşadıkları psikolojik taciz olaylarının normatif bağlılık düzeyleri ve ÖVD sergileme tutumlarında bir değişime neden olmadığı düşünülmektedir. Yani örgütün amaçlarını, hedeflerini, politikalarını, ilkelerini ve kurallarını ahlaki ya da kuralsal açıdan benimseyen çalışanların örgüt içerisinde yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından yaşanacak kötü muamele ya da psikolojik saldırılara bağlı olarak bağlılık tutumlarında ya da örgüt adına yararlı davranışlar sergileme eğilimlerimde değişime gitmeyecekleri değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma kapsamında İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının aracılık etkisinin olup olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda İPT ve ÖVD arasında negatif bir ilişki, yani etik dışı davranışların alışanların ÖVD sergileme tutumlarında azaltıcı etki yarattığı tespit edilmiş ve örgütsel bağlılık ile alt boyutlarından duygusal bağlılığın bu ilişkide aracı birer faktör oldukları belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, İPT davranışlarına maruz kalan çalışanların bağlılık düzeyleri ve özellikle de duygusal bağlılık düzeyleri azalmakta ve bu azalma nedeniyle de örgüt adına ekstra gönüllü davranışlar sergileme eğilimleri azalmaktadır. Diğer taraftan örgütsel bağlılık alt boyutlarından davranışsal bağlılığın ve normatif bağlılığın ise bu ilişkide aracı faktör olarak rol oynamadıkları tespit edilmiştir.

SONUÇ

Global çağdaki değişim rüzgarında sürüklenen örgütlerin rekabet, hırs, üstünlük, güç savaşları örgütsel yaşamda insan kaynağının önemini ortaya çıkarmış ve örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi sürecinde emek gücü kadar insan kaynağının davranış biçimlerinin, tutumlarının, duygu durumlarının ve düşüncelerinin örgütün başarısının önemli kriterleri olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle bu değişim rüzgarının, örgütlerde insan kaynağının önemini altını çizmesi ile yoğun çalışma koşullarındaki çalışan ilişkilerinin beraberinde birçok konuyu örgüt yaşamında ortaya çıkardığı görülmektedir. Bunlardan biri olan İPT olgusu örgüt içinde yarattığı olumsuz sonuçlar nedeniyle günümüzde farkındalığının arttırılması gereken bir olgu haline gelmiştir. Her örgüt her çalışan için bir risk unsuru olma özelliği taşıyan ve kasıtlı olarak sergilenen aşağılayıcı, küçümseyici, dışlayıcı ve yıldırılma vari davranışlar olan İPT olgusu, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi ve başarısını sağlaması sürecinde engelleyici faktör olarak görülmektedir. Daha öncesinde de bahsedildiği gibi küreselleşen çağda insan kaynağının önemli olduğunun anlaşılması ile birlikte örgütün başarısı, verimliliği ve etkinliğinde kilit faktör olan ÖVD olgusu da örgütlerce üzerinde durulan konu haline gelmiştir. Baskı, ceza ya da ödül olmadan gönüllü olarak sergilenen, biçimsel olmayan ekstra davranışlar olarak nitelendirilen ÖVD artan rekabet ortamında örgütlerin başarısında ve farkındalık düzeylerini arttırmasında önemli araç olarak görülmüştür. Yüksek düzeyde performans ve yetenek gücünün yanında örgütüne sıkı sıkıya bağlı olan çalışanların da bu örgütsel başarıda büyük paya sahip olduğu bir gerçektir. Alan yazında örgütsel bağlılık olarak tanımlanan bu iş tutumunun hem çalışan hem de örgüt adına önemli çıktıları olmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bu araştırmada İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) aracını rolünün olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca İPT - ÖVD, İPT - örgütsel bağlılık ve ÖVD - örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve İPT'nin, ÖVD'nin, örgütsel bağlılığın sosyo-demografik özellikleri bakımından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir kamu bankasının genel müdürlük çalışanlarına dağıtılan anket yöntemi ile elde edilen veriler, faktör analizi, güvenilirlik analizi,

korelasyon analizi, regresyon analizi, anova analizi, t testi yöntemleri ve son olarak yapısal eşitlik modellemesi dahilinde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; çalışanların İPT davranışlarına maruz kalmaları ile ÖVD sergileme düzeyleri ve İPT davranışlarına maruz kalmaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı negatif; ÖVD sergileme düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ise anlamlı pozitif ilişkinin bulunduğu istatistiksel olarak kabul edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi dahilinde yapılan analiz sonucunda ise İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve duygusal bağlılığın aracı rol oynadığı, davranışsal bağlılık ve normatif bağlılığın ise bu ilişkide aracı bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur.

Örgüt içerisinde yöneticiler ya da çalışanlar tarafından sergilenen, çalışanın davranışsal ve ruhsal durumunu olumsuz yönde etkileyerek örgütsel yaşamda dengesini bozan kötü muamele, saldırgan ve baskıcı davranışların, örgütsel başarının ve örgütsel imajın önemli faktörleri olarak değerlendirilen olumlu örgütsel davranış biçimleri üzerindeki azaltıcı etkisi, bu araştırma ile bir kez daha ortaya konmuş ve yapılan bu araştırma bu bakımdan literatürde yer alan diğer araştırmaları desteklemiştir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda yaşanan İPT sürecinin çalışanların örgütleri adına yararlı ekstra davranış sergileme eğilimlerini olumsuz etkilediği ayrıca çalışanların örgüte bağlılık tutumlarını da olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. En önemlisi ise İPT davranışları ile karşı karşıya kalan çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarında yaşadığı azaltıcı etkinin ÖVD sergileme eğilimlerini etkilediği ve dolayısıyla örgüte bağlılığı azalan çalışanların ÖVD sergileme tutumlarının da azaldığı ortaya konmuştur. Bunun yanında örgütün amaç, hedef, ilke ve kurallarını kendiliğinden benimseyen, örgüt yararına olduğundan fazla çaba sarf eden ve duygusal anlamda bağlı çalışanların İPT davranışlarına maruz kalmalarına bağlı olarak yaşadıkları duygusal bağlılık tutumlarındaki azalmanın da örgüt yararına sergiledikleri ya da sergileyecekleri ekstra gönüllü rol davranışlarını olumsuz yönde etkilediği ortaya konmuştur. Araştırmada İPT ile ÖVD ilişkisinde davranışsal bağlılığın ve normatif bağlılığın herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre kendi maddi ya da manevi çıkarları doğrultusunda örgüt içinde varlıklarını sürdüren çalışanların yaşadıkları İPT süreci nedeniyle bağlılık düzeylerinde ve ÖVD sergileme tutumlarında herhangi değişimin olmadığı bulunmuştur. Yani kendi menfaati doğrultusunda davranışsal bağlılık gösteren

çalışanların yaşadıkları olumsuz olaylara karşı tutumlarının değişmediği belirtilebilir. Dolayısıyla emeklilik ya da yüksek maaş gibi maddi çıkarımlara bağlı olarak örgütte varlıklarını sürdüren çalışanların örgüt yararına ekstra gönüllü davranışlar sergilemesi de beklenemez. Bunun dışında ahlaki bir yaklaşımla zorunluluğa bağlı olarak örgüt içerisinde varlıklarını sürdüren çalışanların da yaşadıkları İPT sürecinin, bağlılık düzeyleri ve ÖVD sergileme tutumlarında herhangi bir etki yaratmadığı bulunmuştur. Bilindiği üzere, normatif bağlılık, örgüte yönelik vefa duymaya dayalı ahlaki bir bağlılıktır. Dolayısıyla iş ahlakı baskın olan çalışanların karşı karşıya kaldıkları İPT davranışlarının ÖVD sergileme tutumlarında herhangi bir değişime yol açmamaktadır. Ahlaki açıdan bağlılık gösteren çalışanların da bağlılık gücünün kuralsal temeline dayanması nedeniyle her türlü yaşanan olumsuz olaylara rağmen örgütsel bağlılık düzeyleri etkilemeyeceği ve dolayısıyla örgüt adına ekstra çaba tutumlarını da değiştirmeyeceği düşünülmektedir. Ayrıca iş ahlakına dayalı olarak örgütten ayrılmayı düşünmeyen çalışanların yaşadıkları psikolojik taciz olaylarının örgüt yönetimi değil de çalışanlar tarafından yaşatılması durumunda bu sürece tepkisiz kalarak bağlılık tutumlarında ve örgüt için gönüllü davranış sergileme eğilimlerinde bir değişime gitmeyeceğini söyleyebiliriz.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer önemli bulgu ise sosyo-demografik özelliklerin İPT'ye maruz kalma sıklığı üzerinde kısmen etkili olmasıdır.

İPT'ye maruz kalma sıklığının cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve işyeri pozisyonu değişkenleri bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra genç (21-27 ve 28-34 yaş grubu), çalışma yaşamına yeni atılan çalışanların daha fazla İPT'ye maruz kaldığı, bankada çalışma süresi 11 yıldan az olanların da daha fazla İPT ile karşı karşıya kaldığı tespit edilmiştir. Bu durumda kıdemli çalışanların daha az İPT'ye maruz kaldığını söyleyebiliriz. Çalışanların gelir durumu fark etmeksizin her grubun İPT'ye maruz kaldığı görülmüştür.

ÖVD sergileme sıklığının yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, işyeri pozisyonu ve toplam çalışma süresi değişkenleri bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kıdemli

çalışanların ÖVD sergileme eğilimlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Geliri düşük seviyede olan çalışanların daha fazla ÖVD sergiledikleri tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, medeni durum ve işyeri pozisyonu değişkenleri bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra lisansüstü mezunu çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir. Toplam çalışma süresi ve bankada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kıdemli çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Geliri düşük seviyede olan çalışanların daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu çalışma literatüre, Türk çalışma yaşamında faaliyet gösteren bankacılık sektöründen bir kamu bankasından elde edilen veriler dahilinde destek sağlamıştır. Örgütlerin, örgütsel başarı ve rekabet üstünlüğü sağlamasını olumlu yönde etkileyen ÖVD ve örgütsel bağlılık üzerinde azaltıcı etkisi olan ve bireyi, örgütü ve toplumsal yaşamı olumsuz yönde etkileyen İPT ile mücadele yolunda çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu görüş doğrultusunda çeşitli öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt içerisinde İPT olaylarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan faktörlerin tespit edilmesi ve buna yönelik kontrol mekanizmasının oluşturulması için örgütün; liderlik, örgüt kültürü, örgüt iklimi, çatışma yönetimi, stres yönetimi ve iletişim becerileri gibi alanlara önem vermesi gerekmektedir.⁷⁷³
- İPT olgusunun farkındalığını arttırmaya ve bu olguyla mücadeleye yönelik hizmet içi eğitimler planlanmalı ve risk gruplarına daha fazla ağırlık verilmelidir.
- İPT'ye maruz kalan ya da kalacak çalışanların kolaylıkla başvurabileceği, gerektiğinde yardım alabileceği örgüt bünyesinde danışma merkezleri oluşturulmalıdır.⁷⁷⁴

⁷⁷³ Tuğba Konaklı, “Üniversitelerde Yıldırma Ve Kültürel Değerlerin Yıldırma ile Başa Çıkma Yaklaşımlarına Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), s.205.

⁷⁷⁴ Ö. Okan Fettahlıoğlu, “Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.298.

- İPT olaylarının azaltılması ya da önlenmesi adına sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin iş birliği ile çalışmalar yapılarak, sosyal farkındalık oluşturulmalıdır.⁷⁷⁵
- İPT olaylarına karşı örgüt yönetiminin İPT olaylarına yönelik benimsediği yaklaşımın çalışanların düşünceleri, davranışları ve tutumları üzerinde etki örgütüne bağlı çalışanların ya da ekstra emek sarf eden çalışanlar bu süreçten daha az etkilenmesi anlayışı ile örgüt yönetiminin İPT'ye karşı güçlü ve kalıcı mücadele stratejileri geliştirmesi önemlidir.
- Çalışanların ÖVD sergileme ve örgütsel bağlılık tutumlarında büyük katkı sağlaması adına örgüt içi iletişim kanallarının açık, bilgi akışının sürekli ve doğru olduğu ve yöneticilerin adil yaklaştığı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- Çalışanların görevleri açık bir şekilde tanımlanmalı ve örgütte ÖVD sergileme eğilimi ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların yöneticiler tarafından nedenleri araştırılarak çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Yüksek örgütsel bağlılık ve daha fazla ÖVD için çalışanlara örgütün amaç ve hedefleri anlatılmalı, bunların çalışanların hedef ve amaçları ile olan ilişkisi iyi açıklanmalı ve örgüt içi iletişim sağlanmalıdır.
- Örgütsel bağlılığın ÖVD'nin önemli belirleyicilerinden biri olduğu düşünüldüğünden, tatmin edici, huzurlu ve adil iş ortamının oluşturulması; ücret, terfi, sosyal haklar ve çalışma koşulları gibi unsurlara örgütsel adalet noktasında gerekli önem verilmelidir.⁷⁷⁶
- Çalışanlar arasında iş birliği desteklenmeli ve takım ruhunun oluşturulmasına önem verilmelidir.⁷⁷⁷

Bu araştırma ile elde edilen bulgulara ait sonuç ve yorumlar araştırmanın yürütüldüğü örneklem ile sınırlıdır. Bu çalışmada İPT ile ÖVD ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) aracı rolünün incelenmesi literatürde ilk araştırma özelliği taşımakla birlikte ileride yapılacak araştırmaların farklı sektörler ve çalışan grubu üzerinden yürütülmesi genellenebilir bulguların elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca İPT'nin yarattığı örgütsel

⁷⁷⁵ Konaklı, s.204.

⁷⁷⁶ İplik, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, s.113.

⁷⁷⁷ Poyraz ve Aksoy, s.199.

sorunlar sonucunda İPT'nin çeşitli örgütsel davranış biçimleri üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkisini ortaya koyan bu araştırmanın gelecekte yapılacak çalışmalar için yeni konuların incelenmesine kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Buna göre gelecekteki araştırmalara, İPT'nin ÖVD ile ilişkisinde aracı değişken olarak stres, kişilik özellikleri, liderlik davranışları ve algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleme gibi faktörlerin bir veya birkaçı eklenerek bunların aracı rolünün incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca ileride yapılacak araştırmaların farklı sektörler ve çalışan profili üzerinden yapılmasının, literatürde İPT'nin çalışma yaşamında ortaya çıkardığı örgütsel sonuçların önemine ve dolayısıyla İPT olgusuyla mücadele noktasında farkındalığı arttıracak ve örgüt başarısında önemli kriter olan iş tutumlarının önemine ilişkin güçlü bulgular sunacağı düşünülmektedir.

EKLER

Ek 1: Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, “İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolünü” **incelemeye** yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen isminizi **belirtmeyiniz**. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır.

Sizden yanıtlamanızı beklediğimiz bu soru formu dört bölümden oluşmaktadır ve her bölümün başında bazı açıklamalar yer almaktadır. Lütfen bu açıklamaları dikkatle okuyarak soru formunu doldurunuz.

Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacağından, lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve **hiçbirini boş bırakmayınız**.

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Sibel GÖK
Merve BİRİNCİ

BÖLÜM 1

Bu bölümde, işyerinde psikolojik taciz davranışına dair 30 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız işyerindeki tüm uygulamaları, ilişkileri ve iş ortamını **göz önünde bulundurarak**, aşağıda yer alan davranışlara **son altı ayda** maruz kalma sıklığınıza ilişkin en uygun seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve **hiçbirini boş bırakmayınız**.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ayda bir defa	Haftada bir defa	Hemen hemen her gün
1. Yaptığım her iş gereğinden fazla izleniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mesleki becerilerimin, kapasitemin altında işler veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onur kırıcı işler yapmam isteniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yaptığım hatalar durmadan hatırlatılıyor veya eleştiriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya bilgiler saklanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşle ilgili soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız işler veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşle ilgili her türlü öneri ve görüşlerim dikkate alınmıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Benimle bağırlıp çağırılarak, kaba bir tarzda konuşuluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşe ilişkin kararlarım yerli yersiz sorgulanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bana olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Dış görünüşüme, hal ve hareketlerime veya yaşam tarzıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Dış görünüşümle, hal ve hareketlerimle veya yaşam tarzımla alay ediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu olarak görülüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağrılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İşle ilgili başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Cinsel içerikli davranışlara maruz kalıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Hakkımda asılsız söylentiler çıkartılıyor veya dedikodum yapılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Başka bir servise girdiğimde konuşmalar hemen kesiliyor veya konu değiştiriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Tehditkar davranışlar yöneltiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Akıl sağlığımın yerinde olmadığına dair yorumlar yapılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Başka bir merkeze/servise gitmem, emeklilik talebinde bulunmam veya işten ayrılmam gerektiği konusunda telkin ve yorumlarda bulunuluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BÖLÜM 2

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışına dair 34 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız işyerindeki tüm uygulamaları, ilişkileri ve iş ortamını **göz önünde bulundurarak**, kurumunuza ilişkin görüşlerinizi, en uygun olduğunu düşündüğünüz

seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve **hiçbirini boş bırakmayınız.**

Bulduğum kurumda;	Kesinlikle katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Az çok katılıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İş arkadaşlarımla, işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarımla konuşmaları için cesaretlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır onlara danışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İlkelerimden ödün verme pahasına da olsa, iş arkadaşlarımla işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İş arkadaşlarımla izin almak istediklerinde onların yerini alabilecek şekilde kendi iş programımı düzenlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşe gelmemek için geçerli sebebim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Birlikte yaptığımız işleri nasıl geliştirebileceğimize ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halindeyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Pireyi deve yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan her şeyi yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Yorucu bir iş yaparken veya bir sorunum varken bile iş arkadaşlarımla içten bir ilgi ve nezaket gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşünceye olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İş arkadaşlarımı, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Görevlerimi çok az hatayla tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Her zaman dakikimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Kurumu eleştiren çalışanlara karşı savunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Kurumun ilişkisi olabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Kurum dışındaki kişiler kurumu eleştirdiklerinde kurumu savunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Kurumu dışarıda gururla temsil ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BÖLÜM 3

Bu bölümde, örgütsel bağlılığa dair 25 ifade yer almaktadır. Çalıştığımız işyerindeki tüm uygulamaları, ilişkileri ve iş ortamını **göz önünde bulundurarak**, duygularınızı, hissettiklerinizi ve görüşlerinizi, en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve **hiçbirini boş bırakmayınız**.

	Kesinlikle katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Az çok katılıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kurumumda, kendimi “ailenin bir üyesiymişim” gibi hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kurumuma “duygusal anlamda bir bağlılık” hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılırsam olabileceklerden korkmuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda, kazanılmış haklarımın (statü, maaş, tazminat, vb) önemli bir oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Günümüzde çalışanların şirketler arasında sık sık geçiş yaptığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Şirket değiştirmek bana hiç de etik (ahlaki) olmayan bir davranışmış gibi gelmiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İnsanlar kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdiklerinde, herşey daha iyi olacaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. “Kurum İnsanı” olmak, benim için artık geçerli değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BÖLÜM 4

Bu bölümde kişisel özelliklerinizle ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1. Yaşınız:.....

2. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

3. Medeni Durumunuz: Evli Bekar Boşanmış / Dul

4. Öğrenim Durumunuz: Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Yöneticilik göreviniz var mı? Evet Hayır

Yanıtınız evet ise lütfen belirtiniz: Orta kademe yönetici Üst kademe yönetici

6. Toplam Çalışma Süreniz:yılay

7. Şu an bulunduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz:yılay

8. Aylık Geliriniz: 1.001-2.000 TL 2.001-3.000 TL

3.001-4000 TL 4.000 TL'den fazla

TEŞEKKÜR EDERİZ.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Bakan, İsmail. **Örgütsel Stratejilerin Temeli / Örgütsel Bağlılık**. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitapevi, 2011.
- Clarke, Jane. **Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika**, Zülfü Dicleli (çev.). İstanbul: MESS Yayın, 2012.
- Çobanoğlu, Şaban. **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**. 1. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2005.
- ÇSGB. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi**. 2. Baskı, Ankara: Özel Matbaası, 2014.
- Davenport, Noa Zanolli, Ruth Distler Schwartz ve Gail Eursell Elliott. **Mobbing- İşyerinde Psikolojik Taciz**. Osman Cem Öner toy (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Giderler Atalay, Ceren. **Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Gök, Sibel. **Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2010.
- Güllüoğlu, Özlem. **Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**. 2. Baskı, Konya: Eğitim Kitapevi, 2012.
- İplik, Fatma Nur. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. 1. Baskı, Adana: Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Ölçüm Çetin, Münevver. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Özler, Derya E (Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. Bursa: Ekin Yayınevi, 2012.
- Özler, Derya E. ve Nuray Mercan. **Yönetimsel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör**. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.
- Savaş, Fatma Burcu. **İşyerinde Manevi Taciz**. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2007.

Seyidoğlu, Halil. **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**. Geliştirilmiş 10. Baskı. İstanbul: Güzem Can Yayın, 2009.

Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım, 2011.

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

Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**. 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2009.

Uygur, Akyay. **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**. 1. Baskı. Ankara: Barış Platin, 2009.

Sürekli Yayınlar

- Acar, A. Zafer. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1, 2006, ss.1-14.
- Acar, Aslı Beyhan ve Gönen Dünder. “İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt. 37, Sayı.2, 2008, ss.111-120.
- Adams, Andrea. “Bullying at Work”. **Journal of Community & Applied Social Psychology**. Vol.7, 1997, ss.177-180.
- Agervold, Mogens ve Eva Gemzoe Mikkelsen. “Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions”. **Journal of Work and Stress**. Vol.18, No.4, 2004, ss.336-351.
- Akbıyık, İsmail. “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Bireysel ve Kurumsal Mücadele için Öneriler”. **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, 2013, ss.33-38.
- Akgeyik, Tekin ve Umut Omay, Şelale Uşen ve Meltem Güngör. “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”. **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**. Sayı.56, 2009, ss.91-150.
- Akgeyik, Tekin, Meltem Güngör, Şelale Uşen ve Umut Omay. “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”. **İktisat Fakültesi Mecmuası**. Cilt.56, Sayı.2, 2006, ss.2-52.
- Aksoy, Cenk. “Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Araştırılması”. **International Journal of Management and Administration**. Cilt.1, Sayı.2, 2017, ss.45-52.
- Aktan, Coşkun Can. “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı”. **Mercek Dergisi**. Ekim 2006, ss.1-13.
- Albdour, Ali Abbaas ve Ikhlas. I. Altarawneh, “Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan”, **International Journal Of Business**. Vol.19, No.2, 2014, ss.192-212.
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer. “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment And Role Orientation”, **Academy of Management Journal**. Vol.33, No.4, 1990, ss.847-858.

- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer. "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**. Vol.63, 1990, ss. 1-18.
- Altuntaş, Ceren. "Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma". **Journal of Yasar University**. Cilt.18, Sayı.5, 2010, ss.2995-3016.
- Andreou, Eleni ve Panagiota Metallidou. "The Relationship of Academic and Social Cognition to Behaviour in Bullying Situations Among Greek Primary School Children". **Educational Psychology**. Vol.24, No.1, 2004, ss.27-41.
- Angle, Harold L. ve James L. Perry. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**. Vol.26, 1981, ss.1-14.
- Ariani, Dorothea Wahy. "The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior", **International Journal of Business Administration**. Vol. 4, No. 2, 2013, ss.46-56.
- Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı. "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)". **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt 10, Sayı.2, 2008, ss.69-96.
- Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, Vol.10, No.3 (1985), ss.465-467.
- Arslantaş, Cüneyt ve Işıl Pekdemir. "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkisi", **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.1, 2007, ss.261-286.
- Aslan, Şebnem. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.15, Sayı.2, 2008, ss.163-178.
- Aslan, Şebnem. "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma, Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. Cilt.6, Sayı.1, 2009, ss.256-275.
- Aydın, Şule ve Emrah Özkul. "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.7, Sayı. 2, 2007, ss.169-186.

- Ayoko, Oluremi B., Victor J. Callan ve Charmine E.J. Hartel. "Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors". **The International Journal of Organizational Analysis**. Vol.11, No.4, 2003, ss.283-301.
- Aquino, Karl ve Murray Bradfield. "Perceived Victimization in the Workplace: The Role of Situational Factors and Victim Characteristics". **Organization Science**. Vol. 11, No. 5, 2000, ss.525-537.
- Baillien, Elfi, Inge Neyens, Hans De Witte ve Nele De Cuyper. "A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model". **Journal of Community and Applied Social Psychology**. No.19, 2009, ss.1-16.
- Babadağ, Mustafa. "Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.6, Sayı.2, 2015, ss.313-332.
- Bahçeci Geçici, Neslihan ve Tülay Sağkal. "Ödemiş'te Çalışan Hemşirelerin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi", **Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1, 2011, ss.53-62.
- Balcı, Ali, Ali Baltacı, Tuncer Fidan, Caner Cereci ve Uğur Acar. "Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", **Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, Aralık 2012, ss.47-74.
- Balducci, Cristian, Vincenzo Alfano ve Franco Fraccaroli. "Relationships Between Mobbing at Work and MMPI-2 Personality Profile, Posttraumatic Stress Symptoms, and Suicidal Ideation and Behavior", **Violence and Victims**. Vol: 24, No.1, 2009, ss.14-31.
- Barling, Julian ve Phillips Michelle. Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study, **The Journal of Psychology**. Vol.127, No.6, 1993, ss.649-656.
- Basım, H. Nejat ve Harun Şeşen. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlıma ve Karşılaştırma Çalışması", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 61, Sayı .4, 2006, ss.83-101.
- Baş, Nesrin ve E. Timuçin Oral. "Mobbing Davranışı ve Kişilik Özellikleriyle İlişkisi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.11, Sayı.21, 2012, ss.11-24.
- Başaran Şahin, Esmâ. "Şiddetin İşyerindeki Adı: Mobbing", [Elektronik Versiyon] *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*. 2012-2013, Sayı.25, (25 Aralık 2014).

- Başol, Gülşah ve Bünyamin Yalçın. “Eğitim Örgütlerinde Meyer Ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi**. Edirne: Trakya Üniversitesi. 1-3 Ekim 2009, ss.497-507.
- Bateman, Thomas S., ve Stephen Strasser. “A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment”, **Academy of Management Journal**. Vol.27, No.1, 1984, ss.95-112.
- Bauer, Lothar (Ed.). **Bullying at Work**. Luxembourg: European Parliament, 2001.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Sevdije Ersoy Yılmaz ve Murat Can. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**. Cilt.2, Sayı.3, 2014, ss.99-122.
- Bayram, Levent. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıstay Dergisi**. Sayı.59, 2005, ss.125-139.
- Becker; Howard S. “Notes of the Consept of Commitment” **American Journal of Sociology**. Vol.66, No.1, 1960, ss.32-40.
- Bedük, Aykut ve Esra Yıldız. “Mobbing (Psikolojik Şiddet) ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt. 18, Sayı.31, 2016, ss.77-87.
- Björkqvist, Kaj, Kirsti M.J. Lagerspetz ve Ari Kaukiainen. “Do Girls Manipulate and Boys Fight? Developmental Trends in Regard to Direct and Indirect Aggression”. **Aggressive Behavior**. Vol.18, 1992, ss.117-127.
- Björkqvist, Kaj, Karin Österman ve Monika Hjet-Back. “Aggression Among University Employees”. **Aggressive Behaviour**. Vol.20, 1994, ss.173-184.
- Blau, Gary J. ve Kimberly B. Boal. “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, **Academy of Management Review**. Vol.12, No.2, 1987, ss.288-300.
- Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat ve Oya Aytemiz Seymen. “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.12, Sayı.21, Haziran 2009, ss.215-239.

- Bolat, Oya İnci ve Tamer Bolat. "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örünsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.11, Sayı 19, 2008, ss.75-94.
- Bolino, Mark C. "Citizenship and Impression, Management: Good Soldiers Or Good Actors?", **Academy of Management Review**. Vol.24, No.1, 1999, ss.82-98.
- Bolon, Ds. "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Hospital & Health Services Administration**. Vol.42, No.2, 1997, ss.221-241.
- Bozlağan, Recep. "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu", **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**. Cilt.56, 2009, ss.261-285.
- Brief, Arthur P. ve Stephan J. Motowidlo. "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**. Vol.11, No.4, 1986, ss.710-725.
- Browne, M. Neil ve Mary Allison Smith. "Mobbing in The Workplace: The Latest Illustration of Pervasive Individuailsm In American Law". **Employee Rights and Employment Policy Journal**. Vol.12, 2008, ss.131-159.
- Cassitto, M. Grazia, Emanuela Fattorini, Renato Gilioli ve Chiara Rengo. "Raising Awareness of Psychological Harassment at Work". **Protecting Workers Health Series**. No.4, 2003.
- Caldwell, David F., Jennifer A. Chatman ve Charles A. O'Reilly. "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**. Vol.63, No.3, 1990, ss.245-261.
- Can Baysal, Ayşe ve Mahmut Paksoy. "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cil.28, Sayı.1, 1999, ss.7-15.
- Cantisano G, Topa, Morales Dominguez, Jf ve Gallastegui Galan Ja. Mobbing: Its Relationships With Organizational Culture And Personal Outcomes. **Psicothema**. Vol.18, No. 4, 2006, ss. 766-771.
- Cemaloğlu, Necati. "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki". **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı. 33, 2007, ss.77-87.

- Cihangiroğlu, Necmettin ve Bayram şahin. “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.6, Sayı.11, 2010, ss.1-16.
- Chappel, Duncan ve Vittorio Di Martino. **Violence at Work**. Geneva: International Labor Office, 2006.
- Chen, Zhen Xiong ve Anne Marie Francesco. “The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance İn China” **Journal of Vocational Behavior**. Vol.62, 2003, ss.490-510.
- Clarke, Jane. **Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika**. Zülfü Dicleli (çev.). İstanbul: MESS Yayın, 2012.
- Clugston, Michael. “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and İntent to Leave”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol.21, 2000, ss.477-486.
- Cohen-Charash, Yochi ve Paul E. Spector. “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol.86, No.2, 2001, ss.278-321.
- Cohen, Aaron. “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol.13, 1992, ss.539-558.
- Cohen, Aoron. “The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol.69, No.1, 2006, ss.106-118.
- Coyne, Iain, Jane Craig ve Penelope Smith –Lee Chong. “Workplace Bullying in a Group Context”. **British Journal of Guidance & Counselling**. Vol.32, No.3, 2004, ss.301-317.
- Crawford, Neil. “Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective”. **Journal of Community & Applied Social Psychology**. Vol.7, 1997, ss.219-225.
- Çekmecelioğlu, Hülya. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.8, Sayı.2, 2006, ss.153-168.

- Çetin, Aysun, Resul Güleç ve Alp Eren Kayasandık. “Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**. Cilt.5, Sayı.2, 2015, ss.18-31.
- Çetin, Fatih, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım. “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt.13, Sayı.2, 2012, ss.197-211.
- Çetin, Şahin, Mehmet Korkmaz ve Cahit Çakmakçı. “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. Cilt.18, Sayı1, 2012, ss.7-36.
- Çınar Altıntaş, Füsün. “Organizasyonel Yurttaşlık Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2001, Cilt. 3, Sayı. 1, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=105&cilt=3&sayi=1&yil=2001> (10.09.2014)
- Çoban, Suzan ve Mahir Nakip. “Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama ile İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cit. 21 Sayı 1, 2007, ss.307-320.
- Çolakoğlu, Ülker. Tuğrul Ayyıldız ve Serhat Cengiz. “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”. **Turizm Araştırmaları Dergisi**. Cilt.21, Sayı.1, 2009, ss.77-89.
- Çöl, Güner ve Hasan Gül. “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.19, Sayı.1, 2005, ss.291-306.
- Çöl, Güner. “Örgüte Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, (Electronic Version) *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. (2004), Cilt. 6, Sayı.2 (20 Eylül 2015).
- Dale, Kathleen ve Marilyn L. Fox. “Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stree”, **Journal of Managerial Issues**. Vol. 20, No. 1, 2008, ss.109-130.
- Deluga, Ronald J. “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psycholog**. Vol.67, 1994, ss.315-326.

- Demir, Şamil. “Mobbing Olgusunun Hukuki Değerlendirilmesi”. **Ankara Barosu Dergisi**. Sayı.2, 2009, ss.139-145.
- Demir, Yeter ve Mustafa Fedai Çavuş. “Mobbing’in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma”. **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2009, s.13-23.
- Demir, Cengiz ve Umut Can Öztürk. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.26, Sayı.1, 2011, ss.17-41.
- Demiral, Erkan Turan. “Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt. 6, Sayı.1, 2013, ss.220-241.
- Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. “Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.10, Sayı.2, 2003, ss.139-150.
- Demirci, Kemal, Ali Erbaş ve Ceren Giderler Atalay. “Üniversite Öğrencilerinin STK'lara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi”, **Journal of Azerbaijani Studies**. Cilt.12, Sayı.1-2, 2007, ss.752-767.
- Demirel, Yavuz. “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.15, 2009, ss.115-132.
- De Pedro, Mariano Meseguer. Maria Isabel Soler Sanchez, Maria Concepcion Saez Navarro ve Mariano GarciaIzquierdo. “Workplace Mobbing and Effects on Worker’s Health”. **The Spanish Journal of Psychology**. Vol.11, No.1, 2008, ss.219-227.
- Dipaola, Michael ve Megan Tschannen-Moran. “Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relation to School Climate”, **Journal of School Leadership**. Vol.1, September 2001, ss.424-447.
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme’nin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.29, 2007, ss.37-61.
- Durdağ, F. Merve ve Atılhan Naktiyok. “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsek Güven Üzerindeki Rolü”, **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, 2011, ss.5-37.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren. “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt.6, Sayı.2, 2005, ss.210-219.

- Dyne, Linn Van ve Jeffrey A. Lepine. "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", **Academy of Management Journal**. Vol.41, No.1, 1998, ss.108-119.
- Dyne, Linn Van, L.L. Cummings ve Judi Mclean Parks. "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity", **Research in Organizational Behavior**. Vol.17, 1995, ss.215-285.
- Dyne, Linn Van, J. W. Graham ve R. M. Dienesch. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, **Academy of Management Journal**. Vol. 37, No. 4, 1994, ss.765-802.
- Einarsen, Stale ve Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary. L. Cooper. "The Concept of Bullying at Work: The European Tradition", Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.3-31.
- Einarsen, Stale, Stig Berge Matthiesen ve Lars Johan Hauge. 'Bullying and Harassment at Work', Susan Cartwright ve Cary L. Cooper (Ed.). **The Oxford Handbook of Personnel Psychology** içinde. Oxford University Press, 2008, ss. 464-495.
- Einarsen, Stale. "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach". **Aggression and Violent Behavior**. Vol.5, No.4, 2000, ss.379-401.
- Einarsen, Stale. "Bullying and Harassment at Work: Unveiling an Organizational Taboo", **Transcending Boundaries: Integrating People, Processes And Systems**. Avustralya: Griffith Üniversitesi, 6-8 Eylül 2000, ss.381-401.
- Einarsen, Stale. "The Nature and Causes Of Bullying At Work". **International Journal Of Manpower**. Vol.20, No.1/2, 1999, ss.16-27.
- Einarsen, Stale, Bjorn Inge Raknes ve Stig Berge Matthiesen, "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.4, No.4, 1994, ss. 381-401.
- Emhan, Abdurrahim ve Remzi Gök. "Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı.51, 2011, ss.157-174.
- Erdem, Ramazan. "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, 2007, ss.63-79.

- Erdoğan, Gülnur. “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”. **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**. Sayı. 83, 2009, ss.318-352.
- Ergun Özler, Derya ve Emre Ünver. “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.17, Sayı.2, 2012, ss.325-351.
- Ergun Özler, Derya, Ceren Giderler Atalay ve Meltem Dil Şahin. “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.22, 2008, s.37-60.
- Escartin, Jordi, Alvora Rodrigez- Carballeira, Dieter Zapf, Clara Porrua ve Javier Martin Pena. “Perceived Severity of Various Bullying Behaviours at Work and the Relevance of Exposure to Bullying”. **Work & Stres**. Vol.23, No.3, 2009, ss.191-205.
- Eşitti, Bekir ve Bülent Akyüz. “Konaklama İşletmelerinde Mobbing-Örgütsel Güven İlişkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**. Sayı. 34, 2015, ss.1-14.
- Ferrari, Elena. “Raising Awareness on Mobbing – An EU Perspective”, **Daphne Programme: Preventive Measures to Fight Violence against Children, Young People and Women**. Daphne Programme: European Commission, 2004.
- Fox, Suzy ve Paul E. Spector. “A Model of Work Frustration-Aggression”. **Journal of Organizational Behavior**. No.20, 1999, ss.915-931.
- Gardner, Susan ve Pamela R. Johnson. “The Leaner, Meaner Workplace: Strategies For Handling Bullies at Work”. **Employment Relations Today**. Summer, 2001, ss.23-36.
- Gellatly, I.R. “Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model”. **Journal of Organizational Behavior**. Vol.16, 1995, ss.469-485.
- Giocalone, Robert A. ve Mark D. Promislo. “Unethical anda Unwell: Decrements in Well-Being and Unethical Activity at Work”. **Journal of Business Ethics**. No.91, 2010, ss.275-297.
- Giga, Sabir I., Helge Hoel ve Duncan Lewis. “The Costs of Workplace Bullying”, **Research Commissioned by the Dignity at Work Partnership: A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform**. 2008.

- Giga, Sabir I. ve Helge Hoel. "Violence and Stress at Work in Financial Services", **Sectoral Activities Programme-Working Paper 210**. Geneva: ILO, 2003.
- Giorgi, Gabriele. "Workplace Bullying Risk Assessment in 12 Italian Organizations". **International Journal of Workplace Health Management**. Vol.2, No.1, 2009, ss.34-47.
- Glasø, Lars ve Guy Notelaers. "Workplace Bullying, Emotions, and Outcomes", **Violence and Victims**. Vol.27, No.3, 2012, ss.360-377.
- Glendinning, Peter M. "Workplace Bullying: Curing The Cancer of The American Workplace". **Public Personnel Management**. Vol.30, No.3, Eylül 2001, ss.269-285.
- Glisson, Charles ve Mark Durick. Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. **Administrative Science Quarterly**. Vol.33, No.1, 1998, ss.61-81.
- Graham, Jill W. "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted In Classical Quandaries From Political Philosophy", **Human Resource Management Review**. Vol.10, No.1, 2000, ss.61-77.
- Graen, George B. ve Mary Uhl-Bien. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader- Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", **Leadership Quarterly**. Vol.6, No.2, 1995, ss.219-247.
- Greenberg, Jerald. "Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science", **Employee Responsibilities and Rights Journal**. Vol.6, No.3, 1993, ss.249-256.
- Gök, Sibel. "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Kadın", **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Perspektifinden Kadın**. Marmara Üniversitesi Yayınları. Yayın No:847, ss.17-46.
- Gök, Sibel. "Prevalence and Types of Mobbing Behavior: A Research on Banking Employees", **International Journal of Human Sciences**. Vol.8, No.1, 2011, ss.318-334.
- Gök, Sibel. "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres". **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 27, Sayı.2, 2009, ss.429-448.

- Gökçek Karaca, Nuray. “AB Ülkelerinde İşyerinde Psikolojik Tacizin Boyutları, Psikolojik Tacizle Mücadele ve Bu Mücadelede Sendikaların Rolü”. **Çimento İşveren Dergisi**. Cilt.23, Sayı.5, Eylül 2009, ss.26-45.
- Göktürk, Gamze Yeşim ve Sefa Bulut. “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.1, Sayı.24, 2012, ss.53-70.
- Güçel, Cem. “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt. 5, Sayı.2, 2013, ss.173-190.
- Gül, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2002, s.73-83.
- Gül, Hülya. “İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma”. **TAF Preventive Medicine Bulletin**. Vol.8, No.6, 2009, ss.515-520.
- Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya. “Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim**. Cilt.22, Sayı.68, Şubat 2011, ss.29-47.
- Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya. “Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. 25-27 Mayıs 2007, ss.185-192.
- Güneş, İlkay, Serkan Bayraktaroğlu ve Rana Özen Kutanis. “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.14, Sayı.3, 2009, ss.481-497.
- Gürbüz, Sait. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.3, Sayı.1, Bahar 2006, ss.48-75.
- Gürbüz, Sait. “İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.41, Sayı.4, Aralık 2008, ss.49-75.
- Gürbüz, Sait ve Murad Yüksel. “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt.9, Sayı.2, 2008, ss.174-190.

- Güven, Şefika Dilek., Ayşegül Özcan ve Bahtışen Kartal. “Nevşehir İl Merkezinde Kamuya Bağlı Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Ebe ve Hemşirelerin Mobbing’e Uğrama Durumları”. **Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi**. Cilt. 1, Sayı.3, 2012, ss.117-123.
- Harold, L. Angle ve James L. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**. Vol.26, No.1, 1981, ss.1-14.
- Hauge, Lars Johan, Anders Skogstad ve Stale Einarsen. “Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results of A Large Representative Study”. **Work & Stress**. Vol.21, No.3, July - September 2007, ss.220-242.
- Hesketh, Kathryn L., Susam M. Duncan, Carole A. Estabrooks, Marlene A. Reimer, Phyllis Giovannetti, Kathryn Hyndman, Sonia Acorn. “Workplace Violence in Alberta and British Columbia Hospitals”. **Health Policy**. Vol.63, 2003, ss.311-321.
- Hoel, Helge ve David Beale. “Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach”. **British Journal of Industrial Relations**. Vol.44, No.2, 2006, ss.239-262.
- Hoel, Helge, Dieter Zapf ve Cary L. Cooper. “Workplace Bullying and Stress”, Pamela L. Perrewé, Daniel Gangster (Ed.). **Historical and Current Perspectives on Stress and Health** içinde. Amsterdam: Elsevier, 2002, ss. 293-333.
- Hoel, Helge, Lars Glaso, Jorn Hetland, Cary L. Cooper ve Stale Einarsen. “Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying”. **British Journal of Management**. Vol.21, 2010, ss.453-468.
- Hoel, Helge, Cary L. Cooper ve Brian Faragher. “The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status”. **European Journal of Work And Organizational Psychology**. Vol.10, No.4, 2001, ss.443-465.
- Hoel, Helge, Kate Sparks ve Cary L. Cooper. “The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment”. **Report Commissioned by the International Labor Organization**. Geneva: ILO, 2001.
- Hoel, H., S. Einarsen, D. Zapf, M. Vartia. “Empirical Findings on Bullying in The Workplace”, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International**

- Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.103-126.
- Hogh, Annie ve Andrea Dofradottir. “Coping With bullying in the Workplace”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.10, No.4, 2001, ss.485-495.
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Joseph A. Alutto. “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**. Vol. 17, 1972, ss.555-573.
- Hui, Chun, Kenneth S. Law ve Zhen Xiong Chen. “A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader–Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol.77, No.1, 1999, ss.3-21.
- Hutchinson, Marie. “Restorative Approaches to Workplace Bullying: Educating Nurses Towards Shared Responsibility”. **Contemporary Nurse**. Vol. 32, April–June 2009, ss.147-155.
- İçerli, Leyla ve Mehmet Halil Yıldırım. “Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1, 2012, ss.167-176.
- İlhan, Ümit. “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”. **Ege Akademik Bakış**. Cil.10, Sayı.4, Ekim 2010, ss.1175-1186.
- İpek, Cemalettin. “Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Cilt.18, Sayı.3, 2012, ss.399-434.
- İplik, Fatma Nur. “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.25, Aralık 2009, ss.107-118.
- İrmiş, Ayşe ve Elif Elvan Gök. “Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu”, **Akademik İncelemeler Dergisi**. Cilt.3, Sayı.1, 2008, ss.193-219.

- İzci, Ferit ve Hüseyin Sevinç. “Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Araştırılması ve Analizi: Van İl Emniyet Müdürlüğü Örneği”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.6, Sayı.12, 2015, ss.53-78.
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar ve Mahmudul Haq. “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **BRAC University Journal**. Vol.1, No.2, 2004, ss.75-85.
- Jennifer, Dawn, Helen Cowie ve Katerina Ananiadou. “Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations”. **Aggressive Behavior**. Vol.29, 2003, ss.489-496.
- Kanter, Rosabeth Moss. “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**. Vol. 33, No. 4, 1968, ss.499-517.
- Karaaslan, Ahmet, Derya Ergun Özler ve Ahmet Sami Kulaklıoğlu. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.11, Sayı.2, 2009, ss.135-160.
- Karacaoğlu, Korhan ve Y. Soner Güney. “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği”, **Öneri Dergisi**. Cilt.9, Sayı.34, 2010, ss.137-153.
- Karadağ, Alper, Tuba Fatma Karadağ, Ahmet Atalay ve A. Serdar Yücel. “Bazı Demografik Özelliklerin Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisinin İncelenmesi”, **Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi**. Cilt.2, Sayı.4, 2013, ss.88-103.
- Karahan, Atila ve Hüseyin Yılmaz. “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**. Cilt.9, Sayı.33, 2014, ss.5692-5715
- Karaman, Kemal, Cemil Yücel ve Hakan Dönder. “Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı.53, Kış 2008, ss.49-74.
- Karaman, Abdullah ve Serkan Aylan. “Örgütsel Vatandaşlık”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2012, ss.35-48.
- Karataş, Zeynep. “Problem Çözme Becerileri ve Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişkide Benlik Saygısının Aracı Rolü: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.30, 2014, ss.118-140.

- Karatuna, Işıl ve Sibel Gök. “Yükseköğretimde Psikolojik Taciz Konulu Araştırmalar Üzerine Bir İnceleme”. **2012 Uluslararası İşyerinde Psikolojik Taciz Kongresi**. İzmir: Bilim İnsanları Derneği. 19-20 Nisan 2012, ss.41-60.
- Karavardar, Gülşah. “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. Cilt.11, Sayı.26, 2015, ss.139-150.
- Karcioğlu, Fatih ve Ülkü Hilal Çelik. “Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 26, Sayı: 1, 2012, ss.59-75.
- Keashly, Loreleigh ve Joel H. Neuman. “Workplace Behavior (Bullying) Project Survey: Briefing and Data Overview”. **Minnesota State University Final Report**. Minnesota, 2008.
- Keashly, Loreleigh. “Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues”. **Journal of Emotional Abuse**. Vol.1, No.1, 1998, ss.85-115.
- Keleş, Yasin ve Elbeyi Pelit. “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.5, Sayı.2, Güz 2009, ss.24-45.
- Kivimäki, Mika, Marko Elovainio ve Jussi Vahtera. “Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff”. **Occup Environ Med**. No.57, 2000, ss.656-660.
- Koç, Hakan. “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.28, 2009, ss.200-211.
- Koç, Mustafa ve Hilal Urasoğlu Bulut. “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, **International Online Journal of Educational Sciences**. Cilt.1, Sayı.1, 2009, ss.64-80.
- Korkmaz, Mehmet ve Necati Cemaloğlu. “Relationship Between Organizational Learning and Workplace Bullying in Learning Organizations”. **Educational Research Quarterly**. Vol.33, No.3, 2010, ss.3-38.
- Korkmaz, Oya ve Sibel Aydemir. “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. Cilt.13, Sayı.2, 2015, ss.140-165.
- Kök, Sabahat Bayram. “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.16, 2006, ss.433-448.

- Köse, Hüseyin. "Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing", **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**. İzmit: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, 27-28 Nisan 2006, ss.281-292.
- Lambert, Susan J. "Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**. Vol.43, No.5, 2000, ss.801-815.
- Landry, Guylaine, Alexandra Panaccio ve Christian Vandenberghe. "Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination", **The Journal of Psychology**. Vol.144, No.3, 2010, ss.285-312.
- Lee, Raymond T. ve Celeste M. Brotheridge. "When Prey Turns Predatory: Workplace Bullying as a Predictor of Counteraggression/Bullying, Coping and Well-Being". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.15, No.3, 2006, ss.352-377.
- Leymann, Heinz. "The Content and Development of Mobbing at Work". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, No.2, 1996, ss.165-184.
- Lewis, Duncan. "Voices In The Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education". **Int. J. Management and Decision Making**. Vol.4, No.1, 2003, ss.65-81.
- Liang, Ying-Wen. "The Relationships Among Work Values, Burnout, and Organizational Citizenship Behaviors: A Study From Hotel Front-Line Service Employees in Taiwan", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol.24, No.2, 2012, ss.251-268.
- Limoncuoğlu, Alp. "İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Tacizin Değerlendirilmesi ve Mağdurların Kullanabilecekleri Haklar". **TBB Dergisi**. Sayı.105, 2013, ss.51-88.
- Lo, May-Chiun ve T. Ramayah. "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia", **International Business Research**. Vol.2, No.1, January 2009, ss.48-55.
- Lorho, Frank ve Ulrich Hilp. "Bullying at Work". **European Parliament Social Affairs Series**. SOCI 108 EN, 2001.
- MacIntosh, Judith. "Experiences of Workplace Bullying In A Rural Area". **Issues in Mental Health Nursing**. Vol.26, No.9, 2005, ss.893-910.

- Madero, James N. ve Jeff Schanowitz. "An Overview of Workplace and School Violence Prevention". **Journal of Emotional Abuse**. Vol.4, No.3, 2004, ss.13-22.
- Maines, Barbara ve George Robinson. "The No Blame Approach to Bullying". **ERIC**. 1994.
- Malinauskiene, Vilija, Vytautas Obelenis ve Diana Dopagiene. "Psychological Terror at Work and Cardiovascular Diseases among Teachers". **Acta Medica Lituanica**. Vol.12, No.2, 2005, ss.20-25.
- Mamman, Aminu, Ken Kamoche ve Rhoda Bakuwa. "Diversity, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework", **Human Resource Management Review**. Vol.22, 2012, s.285-302.
- Martino, Vittorio Di, Helge Hoel ve Cary L. Cooper. **Preventing Violence and Harrasment in the Workplace**. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.
- McCarthy, Paul, M. Sheehan ve M. Barker. "Ethical Investment and Workplace Bullying Consonances and Dissonances". **International Journal of Management and Decision Making**. Vol.4, No.1, 2003, ss.11-23.
- McCormack, Darcy, Gian Casimir, Nikola Djurkovic ve Li Yang. "The Concurrent Effects of Workplace Bullying, Satisfaction with Supervisor and Satisfaction with Co-workers on Affective Commitment Among Schoolteachers in China", **International Journal of Conflict Management**. Vol.17, No.4, 2006, ss.316-331.
- McDonald, David J. ve Peter J. Makin. "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", **Leadership & Organization Development Journal**. Vol.21, No.2, 2000, ss.84-91.
- Meglich-Sespico, Patricia, Robert H. Faley ve Deborah Erdos Knapp. "Relief and Redress for Targets of Workplace Bullying". **Employ Respons Rights Journal**. Vol.19, No.1, 2007, ss.31-43.
- Messer, Belinda A. E. ve Fiona A. White. "Employees Mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Business and Psychology**. Vol.21, No.1, 2006, ss.65-82.
- Meydan, Cem Harun, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım. "Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü", **İş, Güç**

- Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Dergisi.** Cilt.13, Sayı.2, Nisan 2011, ss.43-62.
- Meyer, John P ve Natalie J. Allen. “A Three-Component Conceptualization Oforganizational Commitment”, **Human Resource Management Review.** Vol.1, No.1, 1991, ss.61-89.
- Meyer, John P ve Natalie J. Allen. “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology.** Vol:69, No.3, 1984, ss.372-378.
- Mikkelsen, Eva Gemzoe ve Stale Einarsen. “Relationship Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy”. **Scandinavian Journal of Psychology.** Vol.43, 2002, ss.397-405.
- Mimaroğlu, Hande ve Hüseyin Özgen. “Örgütlerde Güncel Bir Sorun: “Mobbing””. **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.** Sayı.15, 2008, ss.201-226.
- Mimaroğlu Özgen, Hande ve Hüseyin Özgen. “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** Cilt.19, Sayı.1, 2010, ss.1-19.
- Mir, Ali, Rıza Mir ve Joseph B. Mosca. “The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee-Organization Relations”, **Public Personnel Management.** Vol.31, No.2, 2002, ss.668-688.
- Mizrahi, Rozi. “Çalışma Hayatında Mobbing ve Mücadele Yöntemleri”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi.** Cilt.5, Sayı. 2, 2013, ss.443-452.
- Moaye, Farman A., Nancy Daraiseh, Richard Shell ve Sam Salem. “Workplace Bullying: a Systematic Review of Risk Factors and Outcomes”. **Theoretical Issues in Ergonomics Science.** Vol.7, No.3, 2006, ss.311-327.
- Mohammad, Jihad ve Sabarudin Zakaria. “Organizational Citizenship Behavior And Commitment: Do Age and Tenure Make Any Difference?”, **Business Management Quarterly Review.** Vol.1, No.3, 2010, s.28-49.
- Moorman, Robert H., Brian P. Niehoff ve Dennis W. Organ. “Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal.** Vol.6, No.3, 1993, ss.209-225.

- Mowday, Richard T., Richard Steers ve Lyman W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**. Vol.14, 1979, ss.224-247.
- Mowday, Richard T. "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**. Vol.8, No.4, 1998, ss.387-401.
- Namie, Gary. "Workplace Bullying: Escalated Incivility". **Ivey Business Journal**. Vol.68, No.2, Kasım/Aralık 2003, ss.1-6.
- Naktiyok, Atılhan ve Fatma Polat. "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 30, Sayı: 1, 2016, ss.1-15.
- Namie, Gary ve Pamela E. Lutgen Sandvik. "Active and Passive Accomplices: The Communal Character of Workplace Bullying", **International Journal of Communication**. Vol.4, 2010, ss.343-373.
- Neuman, Joel H. ve Robert A. Baron. 'Social Antecedents of Bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.185-202.
- Ngunia, Samuel, Peter Slegersb ve Eddie Denessen. "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case", **School Effectiveness and School Improvement**. Vol.17, No.2, 2006, ss.145-177.
- O'Connell, Philip J., Emma Calvert ve Dorothy Watson. "Bullying in the Workplace: Survey Reports", **Report to The Department of Enterprise Trade and Employment**. Ireland: The Economic and Social Research Institute, 2007.
- Olafsson, Ragnar ve Hanna Johannsdottir. "Coping With Bullying in the Workplace: The Effect Of Gender, Age and Type of Bullying". **British Journal of Guidance and Councelling**. Vol.32, No.3, 2004, ss.319-333.
- Oliver, Nick. "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm: Evidence From the U.K." **Human Relations**. Vol.43, No.6, 1990, ss.19-31.

- Oliver, Nick. “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**. Vol.63, No.1, 1990, ss.19-31.
- Onay Özkaya, Meltem, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Kara. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.13, Sayı.2, 2006, ss.77-96.
- Organ, Dennis W. “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior”, **Research in Organizational Behavior**. Vol. 12, 1990, ss.43-72.
- Organ, Dennis W. “Organizational Behavior Citizenship: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**. Vol.10, No.2, 1997, ss.85-97.
- Organ, Dennis W. ve Katherine Ryan. “Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**. Vol.48, 1995, ss.776-802.
- Organ, Dennis W. ve Andreas Lingl. “Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior.”, **The Journal of Social Psychology**. Vol.135, No.3, 1995, ss.339-350.
- Organ, D.W ve Katherine Ryan. “A-Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**. Vol. 48, No.4, 1995, ss.775-802.
- O’Reilly, Charles A. ve Jennifer Chatman. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.71, No.3, 1986, ss.9-25.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve Ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı.33, Temmuz – Aralık 2009, ss.47-67.
- Örücü, Edip ve Ruşen Sezen Kışlalıoğlu. “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. Cilt. 10, Sayı.22, 2014, ss.45-65.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.20, Ocak – Haziran 2003, ss.117-135.

- Özdevecioğlu, Mahmut. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.21, Temmuz-Aralık 2003, ss.77-96.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt.59, Sayı.3, 2004, ss.181-202.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Yusuf Can ve Mahmut Akın. “Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallık İle Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. 25-27 Mayıs 2007, ss.121-150.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cit.22, Sayı.1, 2003, ss.121-150.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aylin Aktaş. “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.28, 2007, ss.1-20.
- Özen, Serap. “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”. “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cit.9, Sayı.3, Temmuz 2007, ss.1-24.
- Özer, Dilşat. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing Raporu)**. İstanbul: Bilge Kadın Araştırma Merkezi. 2009.
- Özkuş, Burcu ve İlker H. Çarıkçı. “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.15, Sayı.1, 2010, ss.481-499.
- Özler, Derya Ergun ve Emre Ünver. “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.17, Sayı.2, 2012, ss.325-351.
- Özsoy, Süheyla A., Şafak Ergül ve Ayla Bayık. “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, [Elektronik Versiyon] **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. 2004, Cilt. 6, Sayı.2, (20 Eylül 2015).

- Özyer, Kubilay, Derya Dönmez Orhan ve Ufuk Orhan. “Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.27, Sayı.1, 2012, ss.181-204.
- Öztürk, Meral ve Ercan Şabudak. “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma”, **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**. Cilt.20, Sayı.2, 2017, ss.200-228.
- Pelit, Elbeyi ve İrfan Bozdoğan. “Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.6, Sayı.2, 2014, ss.37-66.
- Peyton, Pauline Rennie. **Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment**. New York: Taylor and Francis,2003.
- Podsakoff, Nathan P. ve Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff ve Brian D. Blume. “Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.94, No.1, 2009, ss.
- Podsakoff, Philip M., Michael Ahearne ve Scott B. Mackenzie. “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.82, No.2, 1997, ss.262-270.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach. “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**. Vol.26, No.3, 2000, ss.513-563.
- Poyraz, Kemal ve Ş. Enes Aksoy. “Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.1, Sayı.32, Nisan 2012, ss.183-202.
- Randall, Donna M. “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**. Vol.12, No.3, 1987, ss.460-471.
- Rayner, Charlotte ve Helge Hoel. “A Summary Review of Literature Related to Workplace Bullying”. **Journal of Community and Applied Social Psychology**. Vol.7, 1997, ss.181-191.

- Rehg, Michael T., Marcia P. Miceli, Janet P. Near, James R. Van Scotter. "Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships". **Organization Science**. Vol.19, No.2, Nisan 2008, ss.221-240.
- Rehman, Fazal Ur, Farwida Javed, Aminullah Khan, Tariq Nawaz ve Shabir Hyder. "Determining the Effects of Mobbing on Organizational Commitment: A Case of Educational Sector in Pakistan", **Journal of Education and Practice**. Vol.66, No.22, 2015, ss.101-105.
- Rifai, Harif Amali. "A Test of The Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior", **Gadjah Mada International Journal of Business**. Vol.7, No.2, 2005, ss.131-154.
- Robinson, Sandra L. ve Elizabeth Wolfe Morrison. "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", **Journal of Organizational Behavior**. Vol.16, 1995, ss.289-298.
- Rocaboy, Gwénaélle Poilpot. "Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harrassment Process". **Research and Practice in Human Resource Management**. Vol.14, No.12, 2006, ss.1-17.
- Roscigno, Vincent J., Steven H. Lopez ve Randy Hodson. "Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context". **Social Forces**. Vol.87, No.3, 2009, ss.1561-1589.
- Rotundo, Maria ve Paul R. Sackett. "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", **Journal of Applied Psychology**. Vol.87, No.1, 2002, ss.66-80.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Ege Akademik Bakış**. Cilt.7, Sayı.2, 2007, ss.603-628.
- Salihoğlu, Güneş Han. "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması)", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, 2013, ss.300-310.
- Salin, Denise. "Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and The Role of Organizational Politics". **PISTES**. Vol.7, No. 3, 2005, ss. 1-12.

- Salin, Denise. "Organisational Responses to Workplace Harassment: An Exploratory Study". **Personnel Review**. Vol.38, No.1, 2009, ss.26-44.
- Salin, Denise. "The Prevention of Workplace Bullying as a Question of Human Resource Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors". **Scandinavian Journal of Organization**. Vol.24, No.3, 2008, ss.221-231.
- Salin, Denise. "Organizational Measures Taken Against Workplace Bullying: The Case of Finnish Municipalities". **Working Paper 521**. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2006.
- Schappe, Stephen P. "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology**. Vol.132, No.3, 1998, ss.277-290.
- Schwenk, Charles R. "Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action", **Academy of Management Review**. Vol.11, No.2, 1986, ss.298-310.
- Seçer, Şebnem. "Profesyonel Mesleklere ve Profesyonel Bireylere Güven", **Kamu-İş**. Cit.10, Sayı.4, 2009, ss.247-277.
- Sezgin, Ferudun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 25, Sayı.1, 2005, ss.317-339.
- Shallcross, Linda, Michael Sheehan ve Sheryl Ramsay. "Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector. **International Journal of Organisational Behaviour**. Vol.13, No.2, 2008, ss.56-70.
- Sheehan, Michael ve Michelle Barker. "Applying Strategies for Dealing with Workplace Bullying". **International Journal of Manpower**. Vol.20, No.1/2, 1999, ss.50-56.
- Sheldon, Mary E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**. Vol.16, No.2, 1971, ss.143-150.
- Sıgır, Ünsal. "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2, 2007, ss.261-278.
- Sinclair, Robert R., Jennifer S. Tucker, Jennifer C. Cullen ve Chris Wright: "Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles", **Journal of Applied Psychology**. Vol.90, No.6, 2005, ss.1280-1287.

- Solano, Frank ve Brian H. Kleiner. "Understanding and Preventing Workplace Retaliation". **Understanding and Preventing Workplace Retaliation**. Vol.28, No.11/12, 2006, ss.206-211.
- Somech, Anit ve Anat Drach-Zahavy. "Understanding Extra-Role Behavior in Schools: The Relationship Between Job Satisfaction, Sense of Efficacy, and Teachers' Extra Role Behavior", **Teaching and Teacher Education**. Vol.16, 2000, ss.649-659.
- Sökmen, Alptekin ve Yasin Boylu. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.10, Sayı.1, 2011, ss.147-163.
- Steinman, Susan. "Workplace Violence In The Health Sector Country Case Study: South Africa". **Joint Programme on Workplace Violence In The Health Sector**. Geneva, 2003.
- Şenturan, Şermin ve Esra Mankan. "Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi". **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.50, 2009, ss.153-168.
- Usta, Aydın. "Sorunsaldan Soruçlara Bilimsel Araştırma Süreci: Bir Araştırma Raporu Modeli Örneği". **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**. Cil.3, Sayı.5, 2012, ss.135-161.
- Tansky, Judith W. "Justice And Organizational Citizenship Behavior: What Is The Relationship?", **Employee Responsibilities and Rights Journal**. Vol.6, No.3, 1993, ss.195-207.
- Taş, İbrahim Ethem ve Hatun Korkmaz. "Kamu Kurumlarında Mobbing: Kahramanmaraş Örneği", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2014, ss.29-55.
- Taşkın, Feyza ve Dilek, Roşan. "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2010, ss.37-46.
- Tayfun, Ahmet, Karabey Palavar ve İrfan Yazıcıoğlu. "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kamu-İş**. Cit.9, Sayı.4, 2008, ss.179-200.
- TBMM. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**. Ankara, 2010.

- Tengilimoğlu, Dilaver ve Arzu Yiğit. “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. Cilt.8, Sayı.3, 2005, ss.374-400.
- Terzi, Ali Rıza. “Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Eğitim ve Bilim**. Cilt.36, Sayı.162, 2011, ss.3-15.
- Testa, Mark R. “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment”, **The Journal of Psychology**. Vol.135, No.2, 2001, ss.226-236.
- Tetik, Semra. “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.12, Sayı.18, 2010, ss.81-89.
- Tetik, Semra. “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1, 2012, ss.275-286.
- Tınaz, Pınar, Sibel Gök ve Işıl Karatuna. “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”. **Öneri Dergisi**. Cilt.9, Sayı.34, Temmuz 2010, ss.1-11.
- Tınaz, Pınar. “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”. **Çalışma ve Toplum Dergisi**. Cilt.3, Sayı.10, 2006, ss.11-22.
- Tınaz, Pınar. “Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele”. **MESS / MERCEK Dergisi**. Sayı.63, Temmuz 2011, ss.58-65.
- Tınaz, Pınar, Sibel Gök ve Işıl Karatuna. “Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türler, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1, 2013, ss.39-53.
- Tokgöz, Emrah ve Oya Aytemiz Seymen. “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, **Öneri Dergisi**. Cilt.10, Sayı.39, 2013, ss.61-76.
- Tokgöz, Nuray. “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.6, Sayı. 2, 2011, ss.363-387.
- Tsang, Seng-Su, Tzu-Yin Chen, Shih-Fong Wang ve Hsin-Ling Tai. “Nursing Work Stress: The Impacts of Social Network Structure and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Nursing Research**. Vol.20, No.1, 2012, ss.9-17.

- Tsui, Anne S., Jone L. Pearce, Lyman W. Porter ve Angela M. Tripoli. “Alternative Approaches to the Employee- Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?”, **Academy of Management Journal**. Vol.40, No.5, 1997, ss.1089-1121.
- Turnispeed, David L. ve Gene Murkison. “Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment”, **North American Journal of Psychology**. Vol.2, No.2, 2000, ss.281-302.
- Turney, Lyn. “Mental Health and Workplace Bullying: The Role of Power, Professions and on the Job Training”. **Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health**. Vol.2, No.2, 2003, ss.1-9.
- Turnley, William H., Mark C. Bolino, Scott W. Lester ve James M. Bloodood. “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Management**. Vol.29, No.2, 2003, ss.187-206.
- Turnispeed, David L. ve Gene Murkison. “Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment”, **North American Journal of Psychology**. Vol.2, No.2, 2000, ss.281-302.
- Tutar, Hasan. “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, 2004, ss.101-128.
- Tutar, Hasan. “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.12, Sayı.3, 2007, ss.97-120.
- Ulukapı, Hande ve Aykut Bedük. “Örgütsel Adaletin İl Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.7, Sayı.31, 2014, ss.771-778.
- Uslu, Barış ve Esergül Balcı. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. Cilt.13, Sayı.3, 2012, ss.461-489.
- Vandekerckhove, Wim ve M. S. Ronald Commers. “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”. **Journal of Business Ethics**. Vol.45, 2003, ss.41-50.
- Vartia, Maarit. “The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, No.2, 2003, ss.203-214.

- Vartia-Vaananen, Maarit. "Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health". **People and Work Research Reports**. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003.
- Verdasca, Ana Teresa. "Organizational Changes, Workplace Bullying and Organizational Citizenship Behaviour", **International Journal On Working Conditions**, No.9, 2015, ss.82-98.
- Vega, Gina ve Debra R. Comer. "Sticks and Stones May Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace". **Journal Business Ethics**. Vol. 58, 2005, ss.101-109.
- Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik. "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.14, Sayı.1, 2005, ss.395-412.
- Yalçın, İbrahim ve Derya Tekin. "Çalışma Yaşamında Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.8, Sayı.1, 2016, ss.1-9.
- Yapıcı Akar, Nuray, Nilgün Anafarta ve Fulya Sarvan. "Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study". **Ege Akademik Bakış**. Vol.11, No.1, 2011, ss.179-191.
- Yavuz, Ayşe ve Aykut Bedük. "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.35, 2016, ss.301-313.
- Yavuz, Birsal, Savaş Sezik ve Gizem Gürakan. "Acil Servislerde Hasta Bakım ve Tedavi Hizmeti Veren Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", **Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Dergisi**. Cilt.24, Sayı.2, 2014, ss.11-118.
- Yen, Hsiuju Rebecca ve Brian P. Niehoff. "Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationship in Taiwanese Banks", **Journal of Applied Psychology**. Vol.34, No.8, 2006, ss.1617-1637.
- Yeşilkaya, Mukaddes. "Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Demografik Özellikler Açısından Gösterdiği Farklılıkların İstatistiksel Yöntemlerle İncelenmesi", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi**, Cilt.6 Sayı.9, 2015, s.185-194.

- Yeşiltaş, Mehmet ve Yasin Keleş. “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.11, Sayı.2, 2009, ss.17-40.
- Yeşiltaş, Murat, Fatih Türkmen ve Nurettin Ayaz. “OTEL İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.12, Sayı.2, 2011, ss.171-189.
- Yıldız, Selver, Selin Tüzüntürk ve Gabriele Giorgi. “Workplace Bullying in Turkey: Prevalence Among Private Sector Employees”. **Rivista di Psicologia del Lavoro e dell’ Organizzazione**. Vol.14, No.2, 2008, ss.71-93.
- Yıldız, Selver ve İlknur Kılıkış. “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış”. **Çalışma İlişkileri Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1, 2010, ss.71-93.
- Yıldız, Süleyman Murat. “İşyerinde Mobbing Davranışlarının Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.18, Sayı. 1, 2016, ss.165-180.
- Yıldız, Hüseyin ve Ramazan Erdem. “Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Örneği”, **III. Ulusal Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları Sempozyumu**. Van: Yüzüncüyıl Üniversitesi Sağlık izmetleri Meslek Yüksekokulu, 18-22 Haziran 2008, ss.1-6.
- Yıldırım, Figen ve Mehmet Eken. “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerine Yönelik Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**. Cil.4, Sayı.8, 2014, ss.13-31.
- Yılmaz, Kürşad. “Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.29, Sayı.1, 2010, ss.1-16.
- Yılmaz, Abdullah ve Ceren Giderler. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme”, **Ekev Akademi Dergisi**. Sayı.30, 2007, ss.263-278.
- Yücel, Cemil ve Selma Kaynak Taşçı. “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.20, 2008, ss.685-706.
- Yücel, İlhami. “Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study”, **International Journal of Business and Management**. Vol.7, No.20, 2012, ss.44-58.

- Yüceltürk, Elif ve Kemal Öke. "Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey". **South East Europe Review**. 2005, ss.61-70.
- Zaccaro, Stephen J. ve Gregory H. Dobbins. "Contrasting Group And Organizational Commitment: Evidence For Differences Among Multilevel Attachments", **Journal of Organizational Behavior**. Vol.10, 1989, ss.267-273.
- Zapf, Dieter. "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work". **International Journal of Manpower**. Vol.20, 1999, ss.70-85.
- Zapf, Dieter, Carmen Knorz ve Matthias Kulla. "On the Relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes", **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, 1996, ss. 215-237.
- Zapf, Dieter. "European Research on Bullying at Work", Paul Mcharty, Jane Rylance, Robin Bennett ve Helge Zimmermann (Ed.). **Bullying From Backyard to Boardroom** içinde. The Federation Press, 2001, ss. 11-22.
- Zellars, Kelly L., Bennett J. Tepper ve Michelle K. Duffy. "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**. Vol.87, No.6, 2002, ss.1068-1076.
- Westhues, Keneth. **The Mobbings at Medaille College in 2002: The Mobbings at Medaille College**. Canada: Univesity of Waterloo. October 2002, ss. 31-52.
- Wiener, Yoash. "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**. Vol.7, No.3, 1982, ss.418-428.
- Williams, Laryy J. ve Stella E. Anderson. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors", **Journal of Management**. Vol:17, No.3, 1991, ss. 601-617.
- Williams, Steve, Richard Pitre ve Mohamed Zainuba. "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment", **The Journal of Social Psychology**. Vol.142, No.1, 2002, ss.33-44.
- World Health Organization (WHO). **Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work**. Geneve, 2003.
- Quine, Lyn. "Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey". **British Medical Journal**. Vol.318, 1999, ss.228-232.

Diğer Yayınlar

- Agün, Hazel. “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Akdemir Mansur, Fatma. “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- Aksakal Kaymakçı, Hülya. “Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- AKŞAM, “AA'da toplu iş sözleşmesi imzalandı”. 12 Mayıs 2011. <http://www.aksam.com.tr/ekonomi/aada-toplu-is-sozlesmesi-imzalandi--39951h/haber-39951> (27 Ocak 2015).
- Altay, Arzu. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Altuğ Özgün, Kemal. “İşyerinde Mobbing ve Mobbingin Hukuki Değerlendirmesi”. http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1293.htm (01 Nisan 2015).
- Aras, Ayda. “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişkiler”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- Aygün Tüzün, Belma. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Ayhan Şahin, Pınar. “Türk Hukuku’nda Mobbing (Psikolojik Taciz)’in Yeri”. [http://www.egemenoglu.av.tr/F/Root/Pdf/Mobbing_\(Psikolojik_Taciz\)'in_Turk_Borclar_Kanunundaki_Yeri.PDF](http://www.egemenoglu.av.tr/F/Root/Pdf/Mobbing_(Psikolojik_Taciz)'in_Turk_Borclar_Kanunundaki_Yeri.PDF) (02 Nisan 2015).
- Baltaş, Acar. “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)”. http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm (25 Aralık 2014).
- Başaran, Gülsüm. “Algılanan Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Giresun Üniversitesi Akademik Personele Yönelik Bir

- Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Berberoğlu, Nazlı. “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Birik, Işıl. “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- Branch, Sara. “Upwords Bullying: An Eploatory Study of Power, Dependency and The Work Environment for Australian Managers”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Griffith Üniversitesi, Australia, Department of Management, 2006.
- Breen, Ann ve Patricia Mannix McNamara. “An İntestigation Into Workplace Bullying and Organisational Culture in Healthcare Within an Irish Hospital Setting”, **The Fourth International Conference On Bullying And Harassment In The Workplace Bergen**. Norveç: Bergen University, 28-29 Haziran 2004, ss.35-36.
- Carnero, M. Angeles ve Blanca Martinez. “Economic and Health Consequences of The İntial Stage of Mobbing: The Spanish Case”. http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05_june05.pdf (25 Ocak 2015).
- Czarzasty, Jan. “Labor Code Amended Again” European Industrial Relations Observatory On-line. (03.12.2003). <http://www.eurofound.europa.eu> (01 Nisan 2015).
- ÇSGB, “Yazılı Soru Önergesi”. <http://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-39501sgc.pdf> (02 Nisan 2015).
- Ege, Harald. “PRIMA – Associazione Italiana Contro Mobbing E Stress Psicosociale (First Italian Mobbing Organisation)”. http://www.mobbing-prima.it/chi_siamo-associazione_en.html (01 Nisan 2015).
- Dede, Bahar. “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Elender, Serif. “İşletme Sorunları: Mobing ve Sosyopati”. <https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9Fletme-sorunlar%C4%B1-mobbing-tacizcisi-mi-yoksa-o-bir-sosyopat-elender> (02 Nisan 2016).

Erbay, Ayşe. Örgütsel Bağlılık ile Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Arştırması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Ergül, Bülent. “Örgütsel Bağlılık Semineri”.
<http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc> (20 Ekim 2015).

Ermumcu, Senem. “İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2011.

Ertenü, Behice. “The Role of Psychological Empowerment Between Managerial Practices And Organizational Citizenship Behavior, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Farrell, Liz Urbanski. “Workplace Bullying High Cost: \$180M in Lost Time and Productivity”.
<http://orlando.bizjournals.com/orlando/stories/2002/03/18/focus1.html> (20 Mart 2015).

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

Gündoğan, Tamer. “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, 2009.

Güngör. Meltem. “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Olgusu: Türkiye’de Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2007.

İpek, Mehmet. “Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, 2016.

İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi. 19 Mart 2011.
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> (03 Nisan 2015).

Jrgensen, Carsten. “New Agreement Signed on Psychological Working Environment”
European Industrial Relations Observatory On-line. (14 Temmuz 2005).

<http://eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/2004-annual-review-for-denmark> (01 Nisan 2015).

Karakale, S. Berna. “Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2011.

Karatuna, Işıl “İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri”, Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Meslek Yüksekokulu
<http://acikerisim.kirklareli.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/415/%C4%B0%C5%9EYER%C4%B0NDE%20PS%C4%B0KOLOJ%C4%B0K%20TAC%C4%B0ZLE%20M%C3%9CCADELE%20Y%C3%96NTEMLER%C4%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (20 Mart 2015).

Karlıoğlu, Güldane. “İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Konaklı, Tuğba. “Üniversitelerde Yıldırma Ve Kültürel Değerlerin Yıldırma ile Başa Çıkma Yaklaşımlarına Etkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Kurtbaş, Demet. “Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.

Kuş, Erdal. “Mobbingin Motivasyona Etkisi ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Latifoğlu, Neslihan. “Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur’da Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2015.

Leymann, Heinz.” The Definition of Mobbing at Workplaces”, The Mobbing Encyclopedia. <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (25 Aralık 2014).

Matthiesen, Stig Berge. ‘Bullying at Work, Antecedents and Outcomes’, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. University of Bergen, Norway, Department of Psychosocial Science, 2006.

Mi Piace Lavorare – Mobbing.

http://www.apav.it/mat/tempolibero/cinemaematematica/problematichesocieta/mi_piace_lavorare_mobbing.pdf (10 Aralık 2014).

Milletlerarası Andlaşma. (9 Nisan 2007).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070409-1.htm>, (02 Nisan 2015).

Mobbing Davranışı ve Kişilik Özellikleri İlişkisi.

http://www.timucinoral.com/PDF/Mobbing_ve_Kisilik.pdf (01 Kasım 2014).

Mobbing Ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica.

<http://architettura.it/alt/argosett16>. (25 Aralık 2014).

Mutlu, Şeyda. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.

<http://www.paradigmadanismanlik.com/icerik-detay.asp?id=227> (20 Ekim 2015).

Namie, Gary. “WBI U.S. Workplace Bullying Survey”.

<http://www.workplacebullying.org/wbiresearch/wbi-2014-us-survey/> (01 Ocak 2015).

Namie, Gary. “WBI / Report on Abusive Workplaces”.

<http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2003C.pdf> (25 Ocak 2015).

Örgüt ve Örgütsel Davranış.

<http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc> (10 Eylül 2014).

Özcan, Gökçe Tuba. “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2015.

Özcan, Nazlı.” Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Özen İşbaşı, Janset. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2000.

- Polat, Fatma. “Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Sönmez, Mustafa. “Örgütsel bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.ş’de Bir Uygulama”, **Uzmanlık Tezi**. İller Bankası A.ş, 2017.
- Şahal, Serkan. “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Şentürk, E. Ebru ve A. Erkan Cihangir. “Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tıp Sekreterleri Üzerine Bir Araştırma”. <http://web.hitit.edu.tr/dosyalar/yayinlar/aerkcangir@hititedutr280320172A9L1V2X.pdf> (02.01.2017)
- TDK, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=32217 (20 Eylül 2015).
- Tiyek, Ramazan. “Yıldırma Davranışlarının Belediye Çalışanları Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Türkler, N. Elif. “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2013.
- Varlı, Hanifi. “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Yavaş, Elif. İşyerinde Kabus: “Mobbing”, <http://e-psikoloji.com/forum/showthread.php?3996-%DD%FE-Yerinde-Kabus-%91Mobbing%92-> (26 Ocak 2015).
- Westhues, Kenneth. “At The Mercy of The Mob”. <http://www.kwesthues.com/ohs-canada.htm> (15 Mart 2015).
- Quigg, Anne-Marie. “The Resonance of le Harcelement Moral, Mobbing or Bullying in the Performing Arts Workplace”. http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Quigg_Anne-Marie.pdf (15 Mart 2015).