



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı Programı

İŞYERİ ZORBALIĞININ ÇALIŞAN TATMİNİNE ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

İclal SAĞANAK

165100176

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi. Yasin AKSOY

İstanbul, 2018



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı Programı

İŞYERİ ZORBALIĞININ ÇALIŞAN TATMİNİNE ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans

Tezi Hazırlayan: **İclal SAĞANAK**

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

18/05/2018

Enstitümüz İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **165100176** numaralı **İclal SAĞANAK** “*İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**İŞ YERİNDE ZORBALIĞIN ÇALIŞAN TATMİNİNEP ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.**” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **07.05.2018** tarih ve **2018/14** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (60.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **oyçokluğu/oybirliği** ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

DR.ÖĞR.ÜYESİ YASİN AKSOY



ÜYE

PROF.DR. EVREN AYRANCI



ÜYE

DR.ÖĞR.ÜYESİ FERAHNUR ÖZGÖREN ŞEN

KABUL VE ONAY

Öğrencinin İclal ALIOĞLU tarafından hazırlanan “İşyeri Zorbalığının Çalışan Tatmini Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, Savunma Sınavı tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Tezin/Raporun Türü olarak kabul edilmiştir.

Başkan : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

(Danışman)

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr., Ümit ATAMAN Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşyeri Zorbalığının Çalışan Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18.05.2018

İclal SAĞANAK

ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

18.05.2018

İclal SAĞANAK

ÖZET

İŞYERİ ZORBALIĞININ ÇALIŞAN TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İclal SAĞANAK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yasin AKSOY

Mayıs, 2018 – 84 sayfa

Bu çalışmanın amacı işyerinde zorbalık ile çalışan tatmini arasındaki ilişkinin varlığını sorgulamak amacı ile yapılmıştır. Konu özellikle son yıllarda artan önemi dikkate alınarak çalışmada işyeri zorbalığının çalışan tatmini arasındaki ilişki açıklanmış ve buna ek olarak İstanbul ili içindeki çalışanlar üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

İstanbul ili içerisinde kamu ve özel sektör olmak üzere 335 çalışana ulaşılarak işyeri zorbalığı ve çalışan tatmini üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Alınan veriler SPSS 21.00 programında çözümlenmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda işyeri zorbalığının, çalışan tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Zorbalık, İşyeri Zorbalığı, İş Tatmini, Çalışan Tatmini.

ABSTRACT

A RESEARCH ON EFFECTIVENESS OF WORKING COMPETENCE IN WORKING BULLYING

İclal SAĞANAK

Thesis Master Programme of Business Administration

Supervisor: Yasin AKSOY, Ph.D

May, 2018, 84 pages

The aim of this study was to investigate the existence of the relationship between bullying and working satisfaction in the workplace. In particular, taking into consideration the increasing importance of the recent years, the relationship between work satisfaction and bullying has been explained. In addition, an applied research has been conducted on employees in Istanbul.

Within the province of Istanbul, 335 employees including public and private sector were reached and a survey on workplace bullying and employee satisfaction was conducted. The data were analyzed in the SPSS 21.00 program and the findings were interpreted. As a result of this work, the existence of a relationship between the workplace bullying and the employee satisfaction has been revealed in the negative.

Key Words: Bullying, Workplace Bullying, Jop Satisfaction, Employee Satisfaction.

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanması süresince değerli görüşlerini ve vaktini benden esirgemeyen bana her zaman yakın ilgi ve destek de bulunan değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doc. Dr. Yasin AKSOY ve Yrd. Doç. Dr. Yağmur ÖZYER AKSOYA'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca yaptığım her şey de arkamda olan ve her adım için bana destek olan, bana güvenen çok değerli Babam Ahmet ALİOĞLU, Annem Belkis ALİOĞLU Kardeşim Özgenur ALİOĞLU ve desteğini bir an olsun esirgemeyen kıymetli eşim Kadir SAĞANAK'a teşekkürlerimi bir borç bilirim .

İSTANBUL, 2018

İclal SAĞANAK

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------|-----|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT | ii |
| ÖNSÖZ | iii |
| TABLolar LİSTESİ | ix |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | x |
| EKLER LİSTESİ | xi |
| GİRİŞ | i |

1.BÖLÜM

İŞYERİNDE ZORBALIĞIN ÇALIŞAN TATMINİNE ETKİSİ

| | |
|--|----|
| 1.1. İşyeride Zorbalık | 2 |
| 1.2. İşyerinde Zorbalığın Kapsamı ve Özellikleri | 4 |
| 1.3. İşyerinde Zorbalığın Temel Unsurları | 8 |
| 1.3.1. Tekrarlama | 8 |
| 1.3.2. Süre | 9 |
| 1.3.3. Tırmandırma | 9 |
| 1.3.4. Atfedilen Niyet | 10 |
| 1.3.5. Düşmanca Çalışma Ortamı | 10 |
| 1.3.6. Güç Eşitsizliği | 10 |
| 1.3.7. İletişim Kalıbı | 11 |
| 1.3.8. Bozuk İletişim Ağı | 11 |
| 1.4. Avrupa Hukuki Bağlamında İşyerinde Zorbalık | 11 |
| 1.4.1. ILO Sözleşmeleri Açısından Durum | 11 |
| 1.4.2. Avrupa Sosyal Şartı | 12 |
| 1.5. Türk Hukuki Bağlamında İşyerinde Zorbalık | 12 |

| | |
|--|----|
| 1.6. Zorbalık Türleri----- | 15 |
| 1.6.1. Öngörülen Zorbalık----- | 15 |
| 1.6.2. Anlaşmazlıkla İlgili Zorbalık----- | 15 |
| 1.6.3. Yetkili Zorbalık----- | 15 |
| 1.6.4. Yerinden Edilmiş Zorbalık----- | 15 |
| 1.6.5. Ayrımcı Zorbalık----- | 16 |
| 1.7. Zorbalık Davranışına Karşılık Süreç Zorbalık Sonuçları Modelleri---- | 17 |
| 1.7.1. Field'in Modeli (Alan'ın Modeli)----- | 17 |
| 1.7.2. Glas'ın Modeli (1982)----- | 17 |
| 1.7.3. Ballien ve Arkadaşlarının Modeli(2009)----- | 18 |
| 1.7.4. Leymann'ın Modeli(1996)----- | 19 |
| 1.8. İşyerinde Zorbalığın Sıklığı ve Yaygınlığı----- | 21 |
| 1.8.1. Kamu Sektöründe İşyerinde Zorbalığın Sıklığı----- | 21 |
| 1.8.2. Özel Sektörde İşyerinde Zorbalığın Sıklığı----- | 23 |
| 1.9. İşyerinde Zorbalık Olaylarının Ölçümü (Öznel Yaklaşım Karşı Nesnel Yaklaşım)----- | 25 |
| 1.10. İşyeri Zorbalık Kaynakları----- | 27 |
| 1.11. Olumsuz İşyeri Dinamiklerinde İşyeri Zorbalığının Yeri----- | 29 |
| 1.11.1. İşyerinde Saldırganlık----- | 31 |
| 1.11.1.1. İşyerinde Saldırganlığa Karşı Zorbalık----- | 32 |
| 1.11.2. İşyeri Mağduriyeti----- | 32 |
| 1.11.2.1. İşyerinde Mağduriyete Karşı Zorbalık----- | 34 |
| 1.11.3. İşyerinde Zorbalığa Karşı Mobbing----- | 35 |

2.BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA TATMİNİ

| | |
|--|----|
| 2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi----- | 37 |
| 2.2. Çalışan Tatminine Kavramsal Yaklaşım----- | 38 |
| 2.3. Çalışan Tatmininin Birey Üzerine Etkisi----- | 40 |
| 2.3.1. Çalışan Tatmininin Beden Sağlığına Etkisi----- | 41 |
| 2.3.2. Çalışan Tatmininin Ruh Sağlığına Etkisi----- | 41 |
| 2.3.3. Çalışan Tatmininin İşe Gitmede İsteksizlik----- | 42 |
| 2.3.4. Çalışan Tatmininde Devamsızlık ----- | 42 |
| 2.3.5. Çalışan Tatmininde İşte Hata Yapma ----- | 43 |
| 2.3.6. Çalışan Tatmininde İşten Ayrılma----- | 43 |
| 2.4. Çalışma Tatminini Belirleyen Faktörler----- | 44 |
| 2.4.1. Bireysel Faktörler----- | 44 |
| 2.4.1.1. Yaş----- | 44 |
| 2.4.1.2. Cinsiyet----- | 45 |
| 2.4.1.3. Eğitim----- | 45 |
| 2.4.1.4. Medeni Hal----- | 46 |
| 2.4.1.5. Kıdem----- | 46 |
| 2.4.1.6. Kişilik----- | 46 |
| 2.4.2. Örgütsel Faktörler----- | 47 |
| 2.4.2.1. Ücret----- | 47 |
| 2.4.2.2. İşin Özelliği----- | 48 |
| 2.4.2.3. Çalışma Şartları----- | 49 |
| 2.4.2.4. Kariyer----- | 49 |
| 2.4.2.5. Yöneticiler ve Hiyerarşik Yapı----- | 50 |
| 2.4.2.6. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler----- | 50 |
| 2.4.2.7. İş Güvencesi----- | 51 |

| | |
|---|----|
| 2.4.2.8. Örgüt İklimi----- | 51 |
| 2.5. İşyerinde Zorbalık ve Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki----- | 52 |

3.BÖLÜM
İŞYERİ ZORBALIĞININ ÇALIŞAN TATMİNİNE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

| | |
|--|----|
| 3.1. Araştırmanın Amacı ----- | 54 |
| 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ----- | 54 |
| 3.3. Araştırma Planı ----- | 54 |
| 3.4. Ölçekler, Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri ----- | 55 |
| 3.5. Araştırmanın Örnek Kütlesinin Belirlenmesi ----- | 56 |
| 3.6. Araştırmanın İstatiksel Bulguları ----- | 56 |
| 3.6.1. Tanımsal Analiz Bulguları ----- | 57 |
| 3.6.1.1. Frekans Analizleri ----- | 57 |
| 3.6.1.2. Güvenilirlik ile İstatiksel Yapıların Analizleri ----- | 61 |
| 3.6.2. Çıkarım sal Analiz Bulguları ----- | 66 |
| 4. Sonuç ve Öneriler ----- | 68 |
| | |
| KAYNAKÇA ----- | 70 |
| EKLER ----- | 80 |
| ÖZGEÇMİŞ ----- | 84 |

TABLULAR LİSTESİ

| | | |
|------------------|---|----|
| Tablo 3.1 | Cinsiyet Dağılımı----- | 56 |
| Tablo 3.2 | Yaş Dağılım Tablosu----- | 57 |
| Tablo 3.3 | Eğitim Dağılım Tablosu----- | 57 |
| Tablo 3.4 | Araştırma Sorularının Ortalama ve Standart Sapmaları----- | 58 |
| Tablo 3.5 | İşyeri Zorbalığı ve Çalışan Tatmini Kavramlarının İstatiksel Yapısı ile Güvenilirlik Analizi Sonuçları----- | 60 |
| Tablo 3.6 | İşyeri Zorbalığı ve Çalışan Tatmini Değişkenleri İçin Faktör Analizi Sonuçları----- | 63 |
| Tablo 3.7 | İşyeri Zorbalığı ve Çalışan Tatmini Arasındaki Regrasyon Analizi Sonuçları ----- | 66 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | | |
|-----------|------------------------------------|----|
| Şekil 3.1 | Araştırmanın Kavramsal Modeli----- | 55 |
|-----------|------------------------------------|----|

EKLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Ek-1. İşyeri Zorbalığının Çalışan Tatminine Etkisi Üzerine Araştıran Bir Anket Çalışması----- | 79 |
|--|----|

GİRİŞ

İşyerinde zorbalık, günümüzde oldukça sık rastlanılan, ancak ne olduğu pek bilinmeyen, sosyal yaşantının olduğu her yerde baş gösteren ve üzerinde pek düşünülmeyen bir olgudur. Sözlük anlamı olarak, işyeri zorbalığı ise Leymann (1996) tarafından “kendini savunamayacak durumda olan bir bireyin işyerindeki bir kişi ya da grubun sistematik bir biçimde düşmanca etik olmayan davranışlarına hedef olması olarak tanımlanmaktadır (Öcel, 2011).

İşyeri zorbalığının tanımı ise Türkçe 'de, işyeri tacizi, işyerinde duygusal taciz, işyeri saldırganlığı, işyeri kabalığı olarak da tanımlanmaktadır. İşyeri zorbalığı, gelişmiş ülkelerde daha çok görülen cinsel tacizin önünde yer alan bir taciz biçimi olmakla beraber hukuk davalarında konu olmaktadır (Karcıoğlu, Akbaş, 2010). İşyeri zorbalığı, kurumların çalışma sağlığını negatif etkileyen içtimai bir problem olarak önümüze çıkar. İşyeri zorbalığı kişinin etik değerlerini ve daha sonrasında sosyal değerlerini de yıpratır ve zamanla yok eden bir olgudur.

Çalışma tatmini ise, iş görenin işe karşı oluşturduğu olumlu tutum ve davranışlarıdır. Çalışma eylemi, gerek içinde geçirilen zamanının insan hayatındaki görece ağırlığı, gerekse de yaşamını sürdüreceği geliri elde ettiği bir alan olması nedeniyle birey ve içinde bulunduğu toplum için büyük önem taşımaktadır (Özaydın, Özdemir, 2014).

Günümüzde de, iş görenin bir robot gibi olmadığı, fiziksel yapısıyla ve psikolojik yapısıyla bir bütün olarak örgütlerde yer aldığı ve bu durum örgütün yapısının etkilendiği açıktır. Örgütler, iş görenlerin motive ederek ve örgüt bağlılığını artırarak çalışma tatminini artırmaktadır.

1.BÖLÜM

İŞYERİNDE ZORBALIĞIN ÇALIŞAN TATMİNİNE ETKİSİ

1.1.İşyerinde Zorbalık

İşyeri zorbalığının literatür de birçok değişik tanımı yapılmıştır. İş yeri zorbalığını bir kişi veya daha fazla bireyin diğer bireye sürekli olarak haftada bir veya daha uzun süre içerisinde altı ay kötü davranış sergilemesi ve etik olmayan eylemlerde bulunması ve kötü davranışa maruz kalan bireyin kendini muhtaç ve savunmasız hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). Einarsen ve arkadaşlarına göre birini taciz etmek, keyfini kaçırmak, toplumsal olarak dışlamak veya kişinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesine engel olmak gibi durum ve davranışlara yol açmaktadır (Öztürk, 2011). Bu şekilde bu tutumun veya iletişimasyonun örgütlerde zorbalık olarak adlandırılabilmesi için bu tutumun veya iletişimasyonun devamlı olması ve sürdürülmesi gerekir. Bir sefer olan çatışmanın işyerinde zorbalık olarak adlandırılmaması gerekmektedir. Buna göre, işyeri zorbalığının etkisi devamlı artan proses olduğu ve kişi bu prosesin sonucunda kendini biçare hissettiği ve sistemli olarak negatif tutumların odak noktası haline geldiği belirlenmiştir. Bu duruma göre, aynı güçte olana tarafların bir tartışmada da bu durum zorbalık olarak adlandırılmayacağı ileri sürülmüştür.

Ayrıca, örgüt zorbalığı bir veya daha fazla kişi tarafından sürekliliği olan negatif tutumlar olarak açıklanmıştır (Salin, 2005). Açıklamaya göre örgütlerde hasmane bir ortama neden olan bu tutumlarda bulunan ve bu duruma maruz kalan kişi arasında gözle görülür şekilde güç eşitsizliği bulunmaktadır. Brodsky, zorbalık kavramını bir kişinin diğer bir kişiye sürekli ve tekrarlı ve ayrıca ısrarlı tacizde bulunması olarak tanımlamıştır (Brodsky,1976). Wilson, örgüt travması bir iş görenin, işyerinin veya idarecisinin alalen veya gizli, ısrarlı, kasıtlı ve kötü niyetli tutumları sonucunda kişinin kişiliğini yok etmesi olarak tanımlamaktadır (Wilson,1991). Björkvist, Österman ve Hjet-Back göre, zorbalığı herhangi bir nedenden dolayı kendini koruyamayan bir ve birden fazla kişiye psikolojik veya bedensel olarak kişiye zarar vermeye amaçlayan ve sürekli tekrar eden davranışlar bütünü olarak tanımlar (Björkvist, Österman ve

Hjet-Back, 1994). Hoel ve Cooper işyeri zorbalığını; bir ve birden fazla kişinin , belli bir zaman içinde sürekli olarak bir ya da birden fazla birey tarafından kötü davranışlara karşı karşıya bırakılması olarak tanımlamıştır (Öztürk, 2011). Açıklamaya göre, kurban bu tutumlara karşı savaş açmakta zorlanacağı bir durum içerisinde ve tek bir olayla bu durum zorbalık olarak adlandırılmamalıdır. Vartia ise, işyeri zorbalığını bir veya bir çok bireyin, amiri veya amirleri, madun veya madunları, aynı görevde çalışan bir veya birden fazla birey tarafından sürekliliği olan olumsuz tutumlarla karşılaşması ve bu tutumlar karşısında kişi kendisini korumasız hissettiğini ileri sürmektedir (Öztürk, 2011). Namie ve Naime, işyeri zorbalık kavramını, bir ve daha fazla iş gören tarafından devamlı olarak kötü davranışlar sergilemesi sonucunda, hedef kişinin fiziksel ve psikolojik olarak sağlığını bozacak şekilde olumsuz davranışlara maruz bırakılması şeklinde ifade etmektedirler (Namie, Namie, 2000). Kashly ve Jagatic işyeri zorbalığını ise iş yerinde çalışan bir ya da bir kaç kişiye karşı uygulanan ve sürekliliği olan antagonist, sözlü veya sözsüz, genellikle de şiddet içermeyen davranışları içerir (Öztürk, 2011). Davenport, Schwartz ve Elliott, işyerinde zorbalık, bir bireyin, diğer bireyleri kendi istekleri veya istekleri dışında başka bir kişiye karşı örgütlemesi ve devamlı art niyetli davranışlarda bulunma, imada bulunma, alay etme ve karşısındakinin toplumsal itibarını rencide etme gibi yollarla zorba bir ortam oluşturarak onu işten çıkmaya zorlamaktır (Tınaz, 2008). Tınaz zorbalık kavramını Yıldır kaçır olarak adlandırmıştır. Buna göre, örgütlerde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan ataklar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve iş görenler üstleri, astları veya aynı düzeydeki iş görenler tarafından düzenli bir biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet aşağılama gibi tutumları içermesidir (Karatuna, Tınaz, 2010). Araştırmacılara göre zorbalıktan söz edilebilmesi için ilgili davranışların olumsuz ve düşmanca olması, sistematik bir biçimde tekrarlanması ve belirli bir sıklıkla belirli bir süre devam etmesi gerekmektedir. Tek seferlik ya da zaman zaman sergilenen olumsuz bir kişiler arası davranış zorbalık olarak nitelendirilemez (Aydın, Öcel, 2009).

İşyeri zorbalığı kavramının özetleyecek olursak; işyerin de çalışan kişi veya kişileri sistematik bir biçimde baskı yaparak sindirme, korkutma tehdit etme ve karşı olma, psikolojik baskı yapma gibi o kurbanı depresyon, işten

ayrılma ve hatta kurbanı kendini infaz etme sürecine kadar sürükleyebilen bir süreçtir.

Örgütlerde iş görenler ve idareciler tarafından sürekliliği olan saldırılar şeklinde yapılan ve bir çeşit psikolojik terör olan psikolojik yıldırma, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, bütün kültürlerde ve bütün örgütlerde gerçekleşen bir vakıa olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldız, Yıldız, 2009). İşyeri zorbalığına maruz kalma durumu çalışma hayatında herkes için geçerlidir.

1.2.İşyerinde Zorbalığın Kapsamı ve Özellikleri

İşyeri zorbalığı işveren ve örgütler açısından bir çok olumsuz sonuç getirebilecek ciddi bir örgütsel problemdir. Yapılan araştırmalar zorbalığa hedef olan çalışanların uykusuzluk, konsantrasyon güçlüğü ve yüksek düzeyde kaygı yaşadıklarına benlik değerlerinin ve öz saygılarının daha düşük olduğuna ve bu çalışanlar arasında tükenmişlik ve travma sonrası stres bozukluğu, depresyon psikosomatik sağlık şikayetleri, fiziksel rahatsızlık ve benzeri gibi sorunların daha yaygın olarak görüldüğüne işaret etmektedir (Aydın, Öcel, 2009). Bireysel gibi görünen bu sorunlar aynı zamanda örgütsel verimliliği de doğrudan doğruya etkileyebilmektedir (Aydın, Öcel, 2009). İşyeri zorbalığının 4 temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan İlki süreklilik ve sıklıktır. Burada bir iş yerinde yaşanan olumsuz durumun yıldırma olarak nitelenebilmesinde “sıklık ve süreklilik” genelde araştırmacılar tarafından kabul görmüş bir belirleyicidir (Toker, Gökçe, 2008). Leymann, işyerinde zorbalığın en az haftada bir ve uzun dönemde 6 ay devam etmesi gerektiğini Einarsen ve Skogstad zorbalığın sürekliliğini ve tekrarlılığı'nın olması gerektiğini savunur. Diğer yandan Adams ve Randall ise bir davranışın zorbalık olabilmesi için sürekliliğine ve tekrarlılığı'na gerek olmadığını böyle bir davranışın bir kez yapılmasında yeterli olduğunu ileri sürer (Toker, Gökçe, 2008).

Zorbalık davranışının süreklilik ve sıklığının etkisi, zorbalık tanımında da olduğu gibi ülkeden ülkeye ve kültür yapılarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, Kuzey Avrupa da bir tutumun zorbalık olduğunu tanımlanabilmesi için o tutumun altı ay ile haftada bir görülmesi gerekmektedir, Avusturya da ise zorbalık olarak adlandırılması için en az hafta bir ve altı ay boyunca sürmesi halinde bu davranış zorbalık olarak kabul edilmektedir (Toker, Gökçe, 2008).

Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar neticesinde bir eylemin zorbalık olabilmesi için o eylemin belli bir süre boyunca sıklıkla tekrarlanması her zaman gerekmemektedir. Burada önemli olan o eylemin belli bir süre boyunca sıklıkla tekrarlanması her zaman gerekmemektedir. Burada önemli olan o eylemin kasıtlı veya kasıtsız yapılan eylemin ilk kez uygulandığında kişiye kendini zorda hissediyorsa burada zorbalık olduğunu söyleyebiliriz. Önemli olan burada kasıt olup olmadığıdır. Mağdur, yapılan davranışta kasıt olmadığını düşünüyorsa, bu davranışı hoş görüyle karşılayabilir. Kısacası bir davranışın zorbalık olduğunu karar vermede süreklilik ve sıklıktan daha ziyade kasıtlı olup olmamasına bağlıdır.

Diğer bir özellik ise dengedir. Zorbalık genelde eşit güçler arasında başlar ancak, çeşitli nedenlerle daha sonra bu eşit güçler arasındaki denge bozulur (Toker, Gökçe, 2008). Zorbalıkta genelde kurbanın gücü saldırgandan daha azdır veya kurban saldırgandan daha düşük bir pozisyonadadır. Kurban ve saldırgan arasındaki güç dengesizliği sonucu kurban kendini savunamaz. Kurban, işyerindeki sosyal konumunda fiziksel, ekonomik veya psikolojik özelliklerini de kendini gösterir. Kurbanın kendini savunamayacak konuma gelmesi, örgütteki gruplar arasındaki resmi ve gayri resmi güç ilişkilerinden, tarafların eşit olmayan statülerinden veya zorbalığın dolaylı sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü özellik ise çeşitliliktir. İsveç'te yapılan bir araştırmada 4.4 milyon kadın ve erkek çalışanın 154.000'inin iş yerinde zorbalık mağduru olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada 21-40 yaş arasında olan çalışanların 41 yaş üstünde olanlara göre daha fazla yıldırıcı davranışa maruz kaldırdıkları ortaya çıkmıştır (Leyman, 1996). Avusturya'da yapılan başka bir araştırmada 40 yaş altı çalışan grubun 40 yaş üstü çalışan gruba göre daha fazla yıldırma mağduru olduğunu ortaya koymuştur (Niedll, 1995). Diğer yandan, İsviçre'de Schuepbach ve Torre'un 1996 da yaptıkları araştırmaya göre tüm yaş gruplarının işyerinde yıldırılmadan etkilendiği ortaya çıkmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003). Diğer araştırmalardaki bulgularda örgütlerde yıldırma yaşanmasında yaşın değişken olduğu ve yıldırma belirleyici rol oynamadığı görüşünü desteklemektedir (Einarsen ve Skogstad ,1996-190;Leymannve Gustfasson, 1996-260).

Yıldırımada, taraflar, yani saldırgan ve kurban arasındaki güç dengesizliğinin derecesi ülkelerle göre de farklılık göstermektedir. Norveç'teki erkekler ABD yaşayanlara göre daha az saldırgan ve baskınken, Norveç'li kadınlar'da ilişkilerde tavır koyma ve hayır demede daha özgürdürler. Ayrıca Norveçte'ki kadın çalışanlar meslektaşları veya yöneticileri tarafından cinsel davranışlara maruz kaldıklarında kendilerini daha az tehdit altında hissetmektedirler (Öztürk, 2011).

Leymann (1996-175). Araştırma'sında işyerinde zorbalık mağduru olan çalışanların %45'inin erkek, %55'inin kadın çalışan olduğunu ortaya koymuştur. Bu oralara bakıldığında iş yerinde yıldırma mağduru olmada cinsiyetin herhangi bir belirleyici rolünün bulunmadığı görülmektedir. Yürütülen çalışmada, hangi cinsin hangi cinse karşı karşıya zorbaca davrandığına bakıldığında %76 erkek çalışan yine erkekler ve ancak %3 kadınlar tarafından %21'inin ise hem kadın hem de erkekler tarafından yıldırma uğradığı belirlenmiştir. Diğer yandan kadın çalışanların %40'ının diğer kadınlar tarafından, %30'unun erkekler tarafından ve diğer %30'unun her iki cinsiyet tarafından zorbaca davranışlara maruz bırakıldığı belirlenmiştir. Araştırmalar, kadınların genelde kadınlara tarafından ve erkeklerinde genelde erkekler tarafından yıldırılmalarını işveç çalışma hayatının özelliğine bağlamaktadır. Çünkü, araştırma yaptığı iş çevresinde genelde erkekler erkeklerle ve kadınlarda kadınlarla çalışmaktadır. Kadınların erkekler tarafından zorbalığa uğramalarının nedenini de yöneticilerin erkek olmasına bağlamıştır.

Zorbalık davranışları cinsiyet ve yaşa bağlı değildir ve yıldırma yaşanmasında cinsiyetler arasında farklılıklar söz konusudur. Örneğin erkekler zorbalık sürecinde daha fazla doğrudan fiziksel eylemlere maruz kalmalarına kadınlar, işyerlerinde hem erkekler hem de diğer kadınlar tarafından genelde sosyal konumları hedef alınarak yıldırılmaktadır. Birini sosyal konumunu hedef olarak yıldırma çalışmak pasif saldırganlık biçimidir.

Namie (2003) ise çalışmasında saldırganın hem kadın hem de erkek olabileceğini ortaya koymuştur (Namie, 2003). Bu çalışmada örneklem grubunda yer alan saldırganların %58'inin kadın ve %42'sinin erkek olduğunu belirtmekte fayda vardır. Yani kadın ve erkek cinsiyeti hemen hemen eşit düzeyde seçilmiştir. Araştırma sonucunda mağdurların genelde kadınlar olduğu, bu kadınların olayların %63'ünde diğer kadınlar tarafından zorbalığı maruz

birakıldığı belirlenmiştir. Aynı araştırma, erkek mağdurların %62'sinin yine erkekler tarafından zorbalığa maruz kaldığını ortaya koymuştur. Örgütler de genelde aynı cinsler arasında yıldırma yaşanmaktadır, bu durumda kanunen göz ardı edilmektedir. Ancak genel olarak mağdurların %80'nini kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmada, örgütlerde yaşanan toplam yıldırma olaylarının yarısının, kadının kadına olan yıldırması şeklinde ortaya çıkmıştır.

Yıldırmanın hangi sektörler görüldüğü de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Almanya'da yıldırma'nın daha çok profesyoneller arasında görülürken, İsveçte özel sektörde, kamuya göre biraz daha az yıldırma yaşanmaktadır. Ayrıca yıldırma mağdurlarının %14, 1'i okullar, üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarında çalışanlardır. Ancak yıldırmanın, kamuda veya özel sektörde ne oranda görüldüğünü belirlemede araştırma yönteminin de etkisi olacağından, bu konu da kesin bir kanıya varılmamalıdır (Leymann, 1996). Ayrıca, yıldırma bir örgütten diğerine farklılık gösterebileceği gibi aynı örgütün farklı bölümlerinde de farklı boyutlarda yaşanabilir (Öztürk, 2011).

Örgütlerde zorbalık yaşanmasında mağdurun cinsiyeti zorbalığın yaşanma biçimi ve zorbalığın yaşandığı sektörler zorbalıkta belirleyici unsur olmakla beraber ülkeden ülkeye de farklılık göstermektedir.

Son özellik ise saldırganlıktır. İşyerinde yıldırmanın amacı, mağduru iş yaşamından dışlamaktır. İşyerinde yıldırma, pasif ve aktif saldırganlık sonucu gerçekleşir. Bu durum saldırganın kişiliği ile ilgilidir. Aktif saldırganlık, belirgin bir biçimde kurbanı hedef aldığından hemen kendini belli etmektedir. Ancak pasif saldırganlığın fark edilmesi daha güçtür ve başa çıkmak da bu nedenle de daha zordur. Ashında birine karşı açıkça gösterilen düşmanlık veya yapılan düşmanca davranış, iş yerinde kolayca fark edilebilir. Yıldırma saldırganın davranışı doğrudan saldırganlıksa, kurbanı direkt taraf alır ve amacını kurbanı direkt belli eder. Doğrudan saldırganlığa fark etmek daha kolay olduğundan, bununla mücadele etmekte daha kolay olmaktadır. Dolaylı saldırganlıkta, saldırgan kurbanı niyetini direkt belli etmemektedir. Bu durumda kurbanı yardım ediyormuş gibi görünerek onun itimatını kazanmayı deneyebilmektedir. Böyle bir durum karşısında, kurban kendisine zarar verecek olan kişinin yanında olduğunu fark edememektedir. Bu yüzden gizlice yapılan husumetin kolay fark edilemeyeceğinden kurbanın bunu ayırt etmesi ve önlem alması da oldukça güç olmaktadır.

ABD’de zorbalık, neredeyse görünmez biçimde ofislerde yaşanmaktadır. İş yerinde yıldırma da fiziksel zarar verme söz konusu olmadığından, yıldırmanın belirlenmesi ve ortaya konulması zor olmaktadır. Zorbalıkta fiziksel saldırı söz konusu değildir, ancak mağdura psikolojik yönden yarı ölümcül bir zarar vermektedir (Namie, 2000). Örgütlerde yaşananların yıldırma olarak kabul görmesi için, olumsuz davranışın mağduru kendini savunmada sıkıntıya düşürecek kadar etkilemesi gerektiği üzerine tüm araştırmacılar aynı fikirdedirler. İş dünyasında rekabet söz konusudur. Örgütlerde değişen iş dünyanın rekabet söz konusudur. Örgütlerde değişen iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmek için değişimlerle mücadele edebilmeli, gereğinde dönüşülebilmelidir. İşte bu mücadele içinde çalışanlarında dirençli olmaları gerekmektedir.

1.3.İşyerinde Zorbalığın Temel Unsurları

İşyerinde zorbalığa maruz kalmayı, bir defalık saldırgan veya ayrımcı davranışlardan ayırt edilmesine olanak tanıyan karakteristik özelliklere sahip ayrı bir olgu olarak görmek gerekmektedir. İşyerinde zorbalığın temel unsurları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

1.3.1. Tekrarlama

Dönem frekansıyla eş zamanlı olarak; zorbalık, hedeflerde tekrarlayan bir çekiç gibi kavramsallaştırılmıştır (Öztürk, 2011). Leymann, örgütlerde yaşanan menfi davranışların zorbalık olarak görülebilmesi için yapılan eylemlerin en az altı ay ve haftada bir tekrarlanması gerektiğini savunmaktadır (Leymann, 1996). Einarsen, ise zorbalığın oluşması için sürekliliğin ve tekrarlılığın olması gerektiğini ileri sürmektedir (Öztürk, 2011).

Yani işyerinde bir davranışın zorbalık olarak adlandırmak için o davranışın sık sık ve uzun bir zaman içinde tekrarlanması ve hedef seçilene zor durumda bırakması gerekmektedir (Gökçe, 2008).

1.3.2. Süre

Zorbalık olaylarının tek bir eylemden daha fazlası olduğu kabul edilse de, zorbalık olaylarının süresini tanımlama ölçütü araştırmacılar arasında farklılık arz etmektedir. Örneğin; Hoel ve arkadaşları, Einarsen ve Skogstad, ile birlikte son altı ay boyunca belirlenen faillere maruz kalma kriterlerini kabul ettiler; Leymann'ın, altı aydan uzun bir süredir haftalık maruz kalma konusunda sıkı bir yol izlemiştir (Öztürk, 2011). Vartia ise, belirli bir kişi, kişiye sıklıkla en az bir tek zorbalığa tabi tutulması durumunda zorbalık olarak görmüştür. Zorbalığa uğramanın uzun vadedeki doğası en az altı aylık maruz kalmanın durumu kabul edilmesine rağmen, zorbalık genellikle daha uzun devam edecektir.

1.3.3. Tırmandırma

İşyerinde zorbalık hem bir olgu değil, hem de bir olgu olarak görülmesi gerekmektedir. İşyeri zorbalığı tırmandırma saldırgan davranışla başlayan ve psikolojik yollarla şiddet kullanmaya hatta fiziksel istismarın da görülebileceği olaylarla sonuçlanacak şekilde gelişen bir süreci ifade etmektedir. Bir çatışma sırasında bir kişi dezavantajlı konumda olabilir ve meslektaşları ve yöneticisi tarafından yavaş yavaş saldırgan davranış konusu haline gelmiştir.

İşyerinde tırmanma çatışma boyunca; çatışmanın bir sonucu olarak taraflardan birisi, hedefin giderek daha sık ve şiddetli davranışlara karşı savunmayı beceremediğini düşündüğü durumlarda durumu yavaş yavaş zorbalığa çeviren bir güç açığına oluşturmaktadır. Einarsen ve arkadaşları tarafından da belirtildiği gibi ilk etapta suçlular çok dolaylı ve ihtiyatlı oldukları için belirlenmesi zor olan davranışlara girme olasılıkları yüksektir. Ancak, çatışma tırmandıktan kısa süre sonra tecrübeyi zorbalık tanımlayacak dilden yoksun olsa bile amaçlar saldırıya uğradıklarının farkında olarak daha saldırgan saldırılar ortaya çıkmaktadır.

1.3.4. Atfedilen Niyet

Zorbalık tipolojisindeki niyet rolü olumsuz davranış ilk yerde veya davranışın muhtemel sonuca yönelik olup olmadığı ile ilgili bir kavramdır. Einarsen ve Björkqvist zorbalığa failin zararına niyetle eşlik ettirilmesi gerektiği görüşünü kuvvetle destekledi. Tepper, işyeri zorbalığının hedeflenen sonuçlara değindiğinin altını çizmiştir (Tepper, 2007). Hedefler ve gözlemciler failerin eylemlerinin kasten olduğuna inanmaktadır (Öztürk, 2011). Bazı araştırmacılar, alıcı taraftaki kişilerin zorbalık eylemlerinin kasıtlı olduğuna ikna edilmeleri gerektiğini söylese de, diğerleri iş yerinde zorbalığın kasıtlı olarak zarar verme ve kasıtsız olarak başka amaçlar peşinde kalarak göz ardı etmesinin bir sonucu olabileceği ilkesini desteklemektedirler.

1.3.5. Düşmanca Çalışma Ortamı

Salin, örgütlerde antagonist bir ortama neden olacak olan bu tutumları uygulayan ve bu eylemlere karşılaşan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunduğunu savunmaktadır (Karatuna, Tınaz, 2010). Düşmanca çalışma ortamında zorbalık teşkil eder ve düşmanca çalışma ortamı oluşturur ve oluşur.

1.3.6. Güç Eşitsizliği

Zorbalıkta iktidar kavramı, failin karşı karşıya kaldığı algılanan bir enerji açığı ile hedef durumunun belirtildiği gerekli koşullarda açıklanmaktadır. İşyerinde zorbalık aktörler ve hedefler arasında bir güç farkıyla simgelenir. Buna göre, güç dengesizliği resmi güç ilişkilerini yansıtabilir ya da görünüşte eşit güç sahibi bireyler arasındaki zorbalık sürecinden kaynaklanan güçsüzlüğün algılamalarına ilişkilendirilmektedir. Ancak, çatışma kademeli olarak geliştikçe taraflardan biri giderek savunmasız hale gelmektedir. Araştırmalar sonucunda üst düzey yetkililer, iş arkadaşları veya hatta güçler arasındaki eşitsizliklerin, örgütsel hiyerarşiden başka kaynaklardan da gelebileceğini gösteren astlar olabileceği de ortaya koymuşlardır. Ayrıca, bir iş yerinde güç dengesizliği olduğu zamanlarda ve yönetici neler olup bittiğini kontrol etmede başarısız

olduğu durumlarda zorbalığa vurgu yapıldığını ileri sürmektedir (Nazorko, 2001).

1.3.7. İletişim Kalıbı

Zorbalık genellikle hedefler ve şahitler için belirgin ve tekrar eden bir düzen oluşturan sözlü veya sözsüz eylemler bütünüdür.

1.3.8. Bozuk İletişim Ağı

Ciddi seviyedeki zorbalık olaylarında karakterize edilen çalışma ortamlarında iletişim ağı genellikle bastırılır.

1.4. Avrupa Hukuki Bağlamında İşyerinde Zorbalık

Avrupa hukuki bağlamında işyeri zorbalığı kavramın tanımını ve alt başlıklarını aşağıdaki başlıklar da genel olarak inceleyeceğiz.

1.4.1. ILO Sözleşmeleri Açısından Durum

Uluslararası kuruluşlar, özellikle Uluslararası çalışma örgütü (ILO) ve Avrupa Birliği (AB) tarafından önerilen yasama çerçevesinde, yaygın olarak yaygın olan bu iş yerinde yaşanan sıkıntıya benzersiz bir şekilde yön veren yasama eylemlerine sahip birkaç ülke olmasına rağmen, işyeri zorbalığını kapsamı ortaya çıkmış. ILO işyeri zorbalık kavramı aşağıdaki şekilde tanımlamıştır.

Küstah, zalim, kötü niyetli veya aşağılayıcı girişimler yoluyla bir kişiye veya bir grup çalışanını baltalamaya yönelik saldırı davranışlarıdır. Hedeflenen bir çalışana bağlanmayı ve bu kişiye psikolojik tacizle karşı karşıya bırakmayı içerir (Öztürk, 2011). İşyeri zorbalığı devamlı olarak olumsuz sözler veya eleştiriler içermektedir. Bir kişiye sosyal çevreden uzak tutarak yanlış bilgi dile getirmektedir.

İş sağlığı ve İş güvenliği sağlayan ve büyük bir öneme sahip ILO sözleşmelerinden 111, 155 ve 161 sayılı sözleşmeler işyerinde karşılaşılan

zorbalık uygulamaları açısından büyük önem arz etmektedir (Erdoğan, 2009). Yukarıda belirtilen üç sözleşmede Türkiye tarafından da onaylanmış ve yürürlüğe girmiştir.

1.4.2. Avrupa Sosyal Şartı

“Avrupa Sosyal Şartı, temel sosyal ve ekonomik hakları koruyan, medeni ve politik hakları güvence eden Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi’ni kuvvetlendiren bir Avrupa Sözleşmesi’ dir. (Çiçekli, Bülent, 2001). ”İnsan Hakları, insan onurunun korunması ve saygı durulması için vardır ve bu nedenle evrenselidir. Geleneksel haklar ile sosyal haklar arasında bir ayırım yapılması mümkün değildir. Sosyal ve ekonomik yönden en güçsüzü korumak, kişisel ve siyasal hakların korunması içinde gereklidir. Zira sosyal ve ekonomik yönden güçsüz toplumsal kesimlerin, sosyal ve ekonomik haklar olmadan, kişisel ve siyasal insan haklarını bilinçli olarak kullanmaları söz konusu olamaz. Bu nedenle sosyal haklar olmaksızın insan haklarından faydalanmak mümkün değildir. Bu düşünce, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nde “İnsan Haklarının Bölünmezliği ve karşılıklı bağımlılığı olarak formüle edilmiştir. Yine aynı yönde Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nun, 4 Aralık 1950 yılındaki bildiriminde” kişisel ve siyasal haklar ile ekonomik, sosyal ve kültürel hakların yakın ilişkili ve birbirine bağlı haklar olduğu belirtilmiş”, ekonomik, siyasal ve kültürel haklardan yoksun olan insanın Evrensel Beyanname’de öngörülen özgür insan olamayacağı” ayrıca ve açıkça vurgulanmıştır” (Gülmez, Mesut, 1993).

Gözden geçirilmiş Sosyal Şart’ın 26. maddesi “Onurlu Çalışma Hakkı”nı düzenlemiş ve tüm çalışanların onurlu çalışma hakkına sahip olduğunu hüküm altına almıştır.

1.5. Türk Hukuki Bağlamında İşyerinde Zorbalık

Türk hukuki bağlamında işyerinde zorbalığa karşı düzenlenmiş direkt bir yasa bulunmamaktadır. Çalışanlar işyeri terörüne karşı, İş Kanunu’nda, Borçlar Kanunu’nda Medeni Kanun’da Anayasa’da ve Türk Ceza Kanunu’nda yer alan ve işyerinde psikolojik taciz olgusu ile ilişkilendirilen hükümler çerçevesinde sınırlı olarak korunmaktadırlar (Karatuna, Tınaz, 2010).

Yasalarda yer alan işgöreni koruma borcu kapsamında işveren, işyerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği sağlaması için gerekli olan her türlü önlemi almak; araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işyerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili önlemlerince uyulup, uyulmadığını denetlemek; iş görenlerin karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimi vermekle yükümlü tutulmuşlardır (Kartuna, Tınaz, 2010). İşçinin psikolojik sağlığını korumak işverenin işyerinde sağlıklı bir psiko-sosyal ortam sağlama yükümlülüğü de gözetme borcu kapsamında değerlendirmelidir (Bayram, 2007). İşgörenin kişilik hakkının korunması ile ilgili olarak Borçlar yasası tasarısı bir dönüm noktasıdır (Tokat, Cindiloğlu, Kara, 2011). 4857 sayılı İş kanunun'da ve 818 sayılı Borçlar Kanunun'da işverenin işçisini koruma borcu kapsamında kişilik değerini koruma borcu açıkça belirtilmemiştir (Kratuna, Tınaz, 2010). Türk hukukunda işverenin işçiyi koruma borcunun sadece maddi değerleri ve vücut tamlığı değil, işçinin manevi kişiliğinde korunmasını kapsadığı kabul edilmektedir (Okur, 1994). İşverenin işçisinin kişilik değerlerini koruma ve kişilik değerine saygı göstermekle yükümlü olması ve işgörenin diğer iş görenlere ve iş verene ilişkisi bulunan üçüncü kişilerin tacizlerine de karşı korumakla yükümlü olduğunu Bakırcı ileri sürmektedir (Bakırcı, 2000).

İşverenin işçiyi koruma borcu çerçevesinde ahlak ve iyi niyet kurallarına uygun davranma yükümlülüğü yer almaktadır (Karatuna, Tınaz,2010). Buna göre, 4857 sayılı İş Kanunu zorbalık (psikolojik taciz) kapsamına ilişkin iki hüküm bulunmaktadır. Bu hükümlerden ilki (İŞY.M.24/II,d) çalışan kişiye, diğer bir iş gören veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması durumunda, belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesinin haklı nedenle fesh etme yetkisi tanımaktadır (Takat, Cindiloğlu, Kara, 2011).

Diğer hüküm(İŞY.m.25/II.c), iş görenin işverenin başka bir işgörenine cinsel tacizde bulunması halinde, işverene o iş görenin belirli veya belirsiz iş sözleşmesini, kıdem ve ihbar tazminatını ödemeksizin feshetme yetkisi vermektedir (Tokat, Cindiloğlu, Kara, 2011). 4857 sayılı İşkanunu'nun 18 maddesine göre, de kurum içinde çalışanlar arasında psikolojik taciz uygulaması durumunda psikolojik taciz uygulayan işgörenin belirsiz süreli iş sözleşmesi işveren tarafından feshedilebilir.

İşverenin işçiyi koruma borcu çerçevesinde ahlak ve iyi niyet kullarına uygun davranma yükümlüğü de yer almaktadır (Bakırcı, 2000). Buna göre, işverenin sözleşmenin yapıldığı anda sözleşmenin önemli noktalarından biri de iş gören hakkında yanlış vasıflar veya şartlar göstermek yahut gerçeğe uymayan bilgiler vererek veya sözler söyleyerek iş göreni yanıltması, iş gören veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak, sözler sarf etmesi, bu yönde davranışlar içinde olması, işçiye cinsel tacizde bulunması, işçiye ve ailesinden birine sataşmada bulunması veya göz dağı vermesi, iş görenin şerefine ve haysiyetine dokunacak kırıcı, ağır ve ithamlarda bulunması, iş görenin diğer bir iş görene veya üçüncü kişiler tarafından cinsel tacize uğraması ve bu durumun kendisine bildirilmesine rağmen gerekli önlemleri almaması, işçiye eksik iş vermesi veya çalışma koşullarına uygulamaması gibi hallerde işçi iş sözleşmesini derhal fesh edebilir (m.24/II) (Karatuna, Tınaz, 2010). İşverenin eşit davranma ilkesi 4857 sayılı İş Kanununun 5. Maddesinin de hükme bağlanmıştır. Buna göre, iş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, gerçekçi sebepleri olmadıkça tam süreli çalışan iş gören karşısında kısmi süreli çalışan iş görene, belirsiz süreli iş görene ve iş gören karşısında belirli süreli çalışan iş görene farklı işlem yapılmamalıdır. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça bir iş görene, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartların oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapmamalıdır. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırmamalıdır. İş gören cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücrete çalıştırılmasını haklı kılamaz. Buna göre, iş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında iş gören, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı sendikalar kanununun 31. maddesi hükümleri saklıdır. Ayrıca, 20. madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlüdür.

1.6.Zorbalık Türleri

Zorbalığın beş farklı türü bulunmaktadır. Bu türler, öngörülen zorbalık, anlaşmazlıkla ilgili zorbalık, yetkili zorbalık, yerinden edilmiş zorbalık, ayrımcı zorbalık olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.6.1. Öngörülen Zorbalık

Mağdurun, failin davranışını mantıklı bir şekilde haklı gösterebilecek şekilde kışkırtmak için hiçbir şey yapmadığı durumlarda zorbalık olaylarına atıfta bulunmaktadır. Mağdurun yırtıcı bir kişinin zayıflığını kullandığı bir ortamda yanlışlıkla itilir. Yırtıcı taciz kapsamı, Ashforth tarafından önerilen küçük zorbalık konseptine benzemektedir. "Keyfi ve otoriter çatışma yönetimi tarzıyla başkalarına hakim bir lider" olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2011).

1.6.2. Anlaşmazlıkla İlgili Zorbalık

Bu zorbalık türü büyük ölçüde artan kişiler arası çalışmaların sonucudur. Burada rakibin tamamen tahrip edilmesi nihai hedef olarak görülmektedir (Einarsen, 1999).

1.6.3. Yetkili Zorbalık

Örgütsel olarak verilen pozisyon ve gücün kötüye kullanılmasıdır (Hoel, Cooper ve Faragher, 2001; Rayne, 1997).

1.6.4. Yerinden Edilmiş Zorbalık

Yerinden edilmiş zorbalık ya da günah keçisi "güçlü provokasyon kaynağından başka birine saldırıyor" çünkü, bu provokasyon kaynağına karşı saldırı çok tehlikelidir. Algılanan haksızlığın normale dönüştüğü işyerlerin de saldırganlığa karşı saldırı başlatma zorluğu eşlik ediyor ve yaygın adaletsizliğin kaynağı olan denetçiler; yerinden edilmiş zorbalık eğilimleri yaşanabilmektedir.

Grup içinde her türlü hata bu kişinin üzerine atılmakta hatta her türlü olumsuzluğun aksiliğın nedeni onda aranmaktadır. Tüm bu eleştirilerin değişmez hedefi, o dur (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008).

1.6.5. Ayrımcı Zorbalık

Ön yargıdan, genellikle çalışma grubunun geri kalanından farklı olan ya da normlarını kabul etmeyi reddeden Rayner ve diğerleri, ya da “belirli bir yabancı gruba ait ”Einarsen ve arkadaşları, Dahası, Leymann ve Randall, işyeri zorbalık davranışlarının mutlaka tipik olumsuz eylemler olabileceğini; ancak şiddetinin ve düzenliliğinin onları zararlı hale getirdiğini belirtmiştir. Leymann, işyerinde zorbalığa maruz kalma kapsamında mağdura olası etkiler bakımından dahil edilecek faaliyet tipolojisi şu şekilde geliştirmiştir.

1-Mağdurun yeterli iletişim olanaklarına (yani iletişim bağlantılarını, engelleme, susturma, sözlü saldırılar, sözlü tehditler) etkisi vardır.

2-Kurbanın sosyal koşulları üzerindeki etkileri (mesela meslektaşları, mağdurla konuşmayı reddetme, mağduru başkalarından uzak bir odaya göndermesi).

3-Kurbanın kişisel itibarını etkileri (örneğin mağdura ilişkin dedikodular, mağdurun gülümsememesi)

4-Mağdurun mesleki statüsüne etkileri (diğer bir deyişle işe yaramama veya gerçekleştirilemeyen zaman kısıtlamaları ile anlamsız atamalar sağlanması)

5-Kurbanın fiziksel sağlığına etkisi (yani tehlikeli iş görevleri, tehdit veya tehlike).

6-Fiziksel olarak saldırı veya cinsel tacize uğraması (Öztürk,2011).

1.7. Zorbalık Davranışına Karşılık Süreç Zorbalık Sonuçları Modelleri

Zorbalık davranışına karşılık dört adet süreç zorbalık sonuç modelleri geliştirilmiştir. Aşağıda bu modellere tek tek ele alınmıştır.

1.7.1. Field'in Modeli (Alanın Modeli 1996)

İlk olarak, Alan işyerinde zorbalık sürecinin iki aşamalı bir yapısını kavramlaştırmıştır (Öztürk, 2011) İşyeri zorbalığını, "başkalarının, görevlerini yerine getirmesini engelleyen bir veya daha fazla kişinin ısrarcı, istenmeyen, müdahaleci davranışı" olarak tanımlamıştır. Kurumsal çerçevede, bu tür agresif davranışlar ikiye ayrılmaktadır. Birinci aşama "ezici ve kontrol" aşamasıdır. İkinci aşama ise "yıkma ve yok etme" olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2011). İlk aşamada fail hedefin üzerinde tam kontrol sahibi olmayı amaçlamaktadır. Fail hedefin üzerinde tam kontrolü elinde tutmayı amaçlamakta olup, zorbanın hedefin çalışanın kendi kaderini tayin ve bağımsızlığını koruma ve reddetme çabası bulunmaktadır. Körü körüne etme girişimleri, karşıt tepki ile vurgulanan ikinci aşamayla sonuçlanır; zira, fail, zorbalığa uğrayan çalışanın üzerinde mutlak denetimin gerçekleşmesini imkansız kılacağını anlar, bu da failin rahatsız edici hedef çalışanı ortadan kaldırmasına neden olmaktadır (Namie ve Namie, 2003). Hedef, savunma hareketi almaya başladığında ya da öfke ve adaletsizlik algıları ve kızgınlık hissettiğinde ikinci aşama başlamış olur. Bu durumda fail kurbanın hiçbir zaman kendi iradesine başvuramayacağını anladığında zorbalık hedefi yeni bir hedef bulmadan önce tek seçeneği ortadan kaldırma eylemindedir (Öztürk, 2011).

1.7.2. Glas'ın Modeli(1982)

Glas'ın çatışma tırmanış modelinin başlıca üç ana safhası ve zorbalık davranışının çatışmanın tırmanması için dokuz aşama geliştirdiğini söylemiştir (Glas, 1982). Çatışma tırmanması zorbalık evrimi Zapf ve Gros tarafından, zorbalığın problem çözme ve rasyonel tartışmalar yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştığı rasyonellik ve kontrol gelişimini sağlayacak ve böylece hedeflerin rasyonel tartışmalar sırasında farklılıkları çözmeye çalışacağı şekilde

desteklemektedir. Bu erken aşamada, çatışma içerik odaklı olup, tarafların çatışmanın makul bir şekilde çözülmesi ilgilidir. İlişki, güvensizlik, saygınlık eksikliği ve hedef ile fail arasındaki apaçık düşmanlık yoluyla şiddetli hale geldiğinde birinci aşamadan, ikinci aşamaya geçilmiş olur (Glasl, F., 1982). ” İkinci aşamada çatışma yönetimi kanunları yer almakta olup kişisel yönleri de dahil olmak üzere çalışanlar arasındaki ilişki hayati önem taşımaktadır. Çatışma ertelenirse hayati önem taşımaktadır. Çatışma ertelenirse ilişki bileşen birtakım olumsuz davranışlara yol açar ve üçüncü aşamada yıkıcı davranışa geçmektedir (Öztürk, 2011). Son aşamada olan üçüncü aşama hedeflerin örgütten çıkma isteğini hissetmesi için saldırganlık ve yıkım başlar. Glasl, iş yeri zor balıkçılığının, iki ve üç evre arasındaki sınırdaki var olduğu anlaşılan çatışma tırmanışını belirtmektedir.

1.7.3. Baillien ve Arkadaşlarının Modeli(2009)

Ballien ve arkadaşları tarafından geliştirilen üç yönlü model, işyeri zorbalığını adım adım ilerlemesini açıklamaktadır. Modelin ilki içsel hayal kırıklıklarını ve içsel baskıyla baş etmede ne kadar etkisiz kalınması insanı zorbalığa ilemesine neden olmaktadır. Etkili başa çıkma, sorunu çatışmaya tırmanmadan önce baştan tartışmaya değer; öte yandan etkisiz başa çıkma, olumsuz eylemlerde bir çalışana yönelik hayal kırıklığını ve mevcut normları ihlal etmeyi ve böylece potansiyel failerin kendilerine karşı olumsuz bir tutum takınmasını içerebilmektedir. İşyeri zorbalığının tetikleyici olarak verimsiz başa çıkma mekanizması stresli çalışma ortamının olumsuz etkiler yoluyla başkalarına karşı saldırganlığa neden olabileceğini iddia eden Berkowitz’in hayal kırıklığı-Saldırganlık teorisi tarafından da ileri sürülmektedir; işle ilgili stres yaratan kişi, saldırganın faili olmasına katkıda bulunabilir (Öztürk, 2011). Ayrıca Felson, İşyeri zorbalık uygulamaları teşvik eden mevcut normların ihlali de sosyal etkileşimci yaklaşımla korunmaktadır (Felson, 1992). Stresli olayların, mağdurun davranışına etkisiyle dolaylı olarak saldırganlığa etkileyebileceğini ve bu kişilerin başkalarını rahatsız edebileceğini, memnuniyetsizlik gösterebileceğini ve toplumsal normları ihlal edebileceğini savunmaktadır. Stres yaşamının işle ilgili beklentileri ve sosyal normları ihlal etme ihtimalini arttırdığını ve bunun da örgüt üyelerinin kişiye olumsuz tepki verme ihtimaline

yol açabileceğini iddia etmektedir (Lawrence ve Leather, 1999). Bu açıdan Hoel zorbalığa, norm ihlal davranışına kasıtlı bir yanıt olacak ve toplumsal kontrol için bir araç olarak bakmaktadır. Modele devam etmek için, ikinci parça, işyerinde zorbalığa yol açan kişiler arası çatışmayı ifade etmektedir. Bu durumda güçlü çalışan, güçsüz olanın mağdur konuma itildiği durumda fail olur. Bu bağlamda, zorbalık alışılmış bir çatışma deneyiminden farklılık göstermektedir. Çünkü, mağdur daha aşağılara, diğere bir değişle nispeten güçsüz bir konuma zorlanmaktadır (Einarsen ve diğerleri,1994). Zorbalık, çözümlenmemiş kişilerarası çatışmalardan kaynaklanıyor olabilir; Leymann, tarafından “ işyeri zorbalığı” teriminin, bir veya birkaç kişinin başta olmak üzere bir kişiye sistematik bir şekilde yönlendirdiği düşmanca etik olmayan iletişim olarak tanımlanmıştır. Burada kurban çaresiz ve savunmasız pozisyona geçmektedir (Leymann, H., 1996).

Son olarak, üçüncü parça(grup içi seviye); işyerinde zorbalığa teşvik eden ekip içindeki unsurların bir sonucu olarak görülür; gerginlikler ve kişiler arası çatışmaların yanı sıra işyeri zorbalığının üçüncü bir parçadan evrimleşebilir: olumsuz davranışın doğrudan sağlanması (örneğin, dedikodu, alay etme) (Ballien ve Arkadaşları, 2009).

1.7.4. Leymann’ın Modeli(1996)

Leymann’ın işyerinde zorbalığın kavramsallaştırılmasını dört ana safhadan oluşmaktadır. İlk safha çatışmadır. Bu ilk aşamada çatışma olarak tanımlanabilmesi için tetikleyici kritik bir olayın çıkması söz konusu olmamalıdır (Tınaz,Bayram,Ergin,2008). Bu yüzden zorbalık, bazen yükselme bir çatışma olarak algılanmaktadır. Bu aşamada, süreç, henüz örgüt içerisinde zorbalık niteliğini kazanmış değildir. Ancak, sergilenen eylemler kısa zamanda zorbalık davranışına dönüşmektedir. Bu evrede kurban, herhangi bir psikolojik ve fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilmektedir. İkinci aşama ise işyerinde zorbalığın başlamasıdır. Bu evrede çalışma olgunlaşır. Saldırıları süreklilik ve sıklık arz etmeye başlamaktadır. Hedef kişiye yönelik eylemler, zamanla kişiye, grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilmektedir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008). Kurban ne kadar çabalarsa çabalasın bu zor durum karşısında kendini kurtaramamaktadır. Kurban zaman

içerisinde kendini yetersiz ve beceriksiz değerlendirmesiyle psikolojik sorunlar yaşamaya başlayacaktır. Üçüncü adım ise işletme yönetiminin devreye girmesi ve yanlış yakıştırma ve tanımlamalardır. Bu evrede örgüt, olumsuz bir döngü içinde yerini almıştır. İş gören çalışma arkadaşları ve iş veren, iş görenin çalışmasıyla ilgili temel unsurlar yerine, ferdi özellikleri ile ilgili kusur arama ve kişiye incitmeye yönelik söylentiler çıkartmaya başlamaktadırlar (Jones, 1984). İşyerinde psikolojik tacize uğrayan kişi zaman içerisinde psikolojisi bozulur ve hastalık izinleri, devamsızlık yapmaya başlar. Farklı şekillerde dedikodular ve fısıltılar yayılmaya başlar. Böylece işveren kişiye işten uzaklaştırma kararı almaktadır. Bu durumda tüm kontrol zorbalık uygulayanın elindedir. Son aşamada ise çalışma yaşamından uzaklaşma başlamaktadır. Bu aşamada kurban, çalışma yaşamından uzaklaşmaya başlamaktadır. Kurbanın çalışma yaşamından uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgili örgüt üyelerinin herhangi bir çaba göstermemesi sonucunda, kurbanın yaşamış olduğu içsel gerilim ve psikolojik hastalıklar da gelişmeye başlar. Bu evrede ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- Başka bir bölüm veya merkeze nakil olma ya da sürekli yer değiştirmesi
- Bulunulan mevkinin düşürülmesi ve daha az önemli görevler verilmesi
- Erken emeklilik
- Maluliyet
- Uzun süren hastalık dönemi veya psikiyatri kliniğine yatma,
- Zorlu fikirlerin gelişmesi ve arzu edilmeyen sabit düşüncelerin yerleşmesi,
- Ağır saldırgan bir yük birikimi sonucunda suç unsuru taşıyan davranışların gelişmesi;
- İntihar (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008)

Zorbalık sürecinin dördüncü evreye kadar gelmesi şart değildir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişi, önceki evrelerden herhangi birinin sonunda işten ayrılabilir veya çıkartılabilmektedir (Öztürk, 2011).

1.8. İşyerinde Zorbalığın Sıklığı ve Yaygınlığı

Tekrarlanan uzun süre varlığını ve etkisini sürdüren olumsuz davranışlar psikolojik şiddeti çatışma yada gerginlikten ayıran en temel özelliştir (Özen, 2007). Bir taciz veya kötü bir davranışın zorbalık olarak tanımlayabilmemiz için defalarca tekrar edilmesi (haftada bir kez) ve çok uzun süre(en az altı ay) devam etmesi gerekmektedir. Bu durumda bir tek düşmanca davranış zorbalık olarak tanımlanacaktır. Zorbalık tek bir olayı değil, belli evrelerden oluşan bir süreçtir. Bu sürecin sonundaki amaç, kurbanın işten ayrılmasını sağlamak olacaktır. Zorbalık taciz, ve çatışma olayından daha farklıdır. Çünkü; buradaki amaç kurbanın işten ayrılması için kasıtlı biçimde kurgulanır ve belli bir süre boyunca ve sık sık tekrar edilmektedir.

Psikolog Michael H.Harrison, Ph.D., yaptığı araştırmada ABD’de dokuz bin kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmasında, kadın iş görenlerin %42’sinin erkek iş görenlerin ise %15’inin son iki yılda zorbalığa maruz kaldığını ve bu durumun kayıp zaman ve verimlilik açısından değerlendirildiğinde yüz seksen milyon dolara mal olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda, Leymann, İsveç’te intiharların %15’inin psikolojik şiddet kaynaklı olduğunu belirtmektedir (Karcıoğlu, Akbaş, 2010).

1.8.1. Kamu Sektöründe İşyerinde Zorbalığın Sıklığı

Özel sektör dinamikleriyle ilgili iş yerinde zorbalığa ilişkin araştırma,1990’lı yıllardan itibaren kamu sektörü alaylarını da kapsayacak şekilde karşılaştırmalı çalışmalar yapılmıştır. Birkaç araştırmacı bulguları, işyeri zorbalığının kamu sektörü çalışanları arasında nasıl önemli bir olgu olduğuna karar vermişlerdir. Örneğin, Salin, kamu sektöründe zorbalığa maruz kalmanın, özel sektörden daha sık olduğunu belirtmiştir (Salin, D. 2001). Aynı şekilde, Leymann ve Gustafson, kamu sektörü alanına ait eğitim ve idari sektörlerde zorbalık davranışının aşırı temsil edilmesine, ticaret ve üretim sektörlerinde yetersiz temsili vurgulamışlardır (Leymann, 1996) (Gustafson, 1998). Leymann’ın bulguları, İsveç kamu yönetiminde bu tür yaygınlık oranlarının genel olarak %3,5’ten %1 daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca

Piirainen ve arkadaşları, en çok eğitim gören kamu çalışanlarına zorbalığa en yaygın olduğunu bulmuştur (Öztürk, 2011).

Avrupa yaşam ve çalışma koşullarını iyileştirme vakfı raporuna göre, işyeri şiddetinin her biçimini daha yüksek oranda görülmesi, kamu görevlileri arasında özel sektör çalışanlarına göre daha fazla görülmektedir. Kamu görevlileri, gerçek bir şiddet tehdidi veya fiili şiddete maruz kalma ihtimalinin iki katından fazladır. İşyerinde zorbalığın kamu sektöründe özellikle yaygın olduğunu gösteren önemli kanıtlar, bir kaç eğilimler temelinde rasyonel ize edilecektir. 1980'lerin sonunda başlayarak kamu hizmeti sektörü özellikle özel sektörün taklit edilmesi, küçülme, etkinlik taleplerinin artması konvansiyonel kamu sektörü ilişkileri için tüketici yaklaşımlarının değiştirilmesi yoluyla yeniden yapılanma altına girmiştir (Ironsides ve Seifert,2003;Hoel ve Beale,2006). Performans değerlendirme sistemleri, çalışma standartlaştırılması ve yoğunlaştırma ve hesap verilebilirlik içeren bu değişiklikler, çalışanlar arasında belirsizlik, hayal kırıklığı ve yüksek düzeyde stres ile sonuçlanmıştır (Strandmark, ve ark.2007). Leymann, kamu sektöründe işyeri politik ve profesyonel liderlik şeklinde çifte hiyerarşinin ortaya çıkmasını ile değerler çatışması için potansiyel bir arena haline gelmektedir. Zapf ve arkadaşları ise kararlılığın olmamasına rağmen, kamu sektörü çalışanları özel sektörde çalışanlardan daha fazla risk altında olduğunu savunmuşlardır. Aynı şekilde, Hoel ve Cooper, kamu kurumları cezaevleri, telekomünikasyon hizmetleri ve okul öğretimi alanlarında yapılan zorbalığa maruz kalmanın en büyük risklerini belirtmişlerdir (Hoel, Cooper, 2000). Kamu sektörü örgütlerinin daha üst düzeydeki zorbalık gerekçelendirmesi, kamu istihdamının göreceli iş güvencesi nedeniyle düşük iş hareketliliği faktörü ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, Hoel ve arkadaşları kamu görevlilerinin ortak bir özelliği olan kişilerin kişisel saldırılara karşı daha savunmasız olmasına neden olarak kişisel katılımı tanımlamıştır (Hoel ve arkadaşları, 2004). Bunun dışında, iş güvenliği konusu daha sık işyerinde zorbalık deneyimlerine katkı da bulunmuşlardır. Zapf ve diğerleri; kamu sektöründe istihdamın aksine kısa süreli sözleşmeli istihdam, çatışmaları birkaç yıldır devam ettirmeyi engellediğinden, çalışanlar zorbalığa maruz kaldıklarında işini sonlandırmayı nispeten kolay olmaktadır. Bununla birlikte, kamu idaresinde çalışmak, çalışanın hayat boyu devam eden bir işi yapmasına ve bu da kişinin sistematik ve kalıcı çatışmalar maruz kalmasına

rağmen işinden vazgeçmesini zorlaştırmaktadır. İş güvenliği ile bağlantılı olarak kamu sektörü istihdamı ile bağlantılı olarak, işyeri zorbalığı başka şekilde imkansız olan belirli bir çalışana atmak için kötüye kullanılabilir (Öztürk, 2011).

Yazarlar, çeşitli çalışanları "başka yollarla personel çalışması" olarak ihraç etme stratejisine atıfta bulunmuşlardır; sıkı bürokratik kurallar nedeniyle istihdamın askıya alınmasının problemlili yapısı, kamu sektöründe zorbalık yaygınlık oranları daha yüksektir (O'Moore,2000). Salin ise "bürokrasi ve çalışanların işten çıkarmadaki zorluklar, zorbalığın kurallarını atlatma, istenmeyen kişileri ortadan kaldırma veya kendi konumunu geliştirme gibi micro-politik bir strateji olarak kullanma değerini arttırabilir" demiştir (Salin,2001).

1.8.2. Özel Sektörde İşyerinde Zorbalığın Sıklığı

Leymann, işyeri zorbalık süresinin en az 6 ay ve en uzun 15 ay olduğunu ve iş gücü piyasasında otuz yıllık zaman içerisinde bir kişinin zorbalığa maruz kalma riskinin %25 olduğunu belirtmiştir (Komisyonu, K. E. F. E., 2011).

Amerika'da Workplace Bullying Institue tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; Amerika'da çalışan kişilerin %13'ünün yakın bir dönemde zorbalığa maruz kaldığı, %24'ünün geçmiş, %12'sinin ise tanık olduğu saptanmıştır. Yine Amerika'da 1.58 üniversitede çalışan kişilerle yapılan bir diğer araştırma da ise katılımcıların %55'inin zorbalık tutumlarına maruz kaldığı, %2'sinin ise mağdur olduğu görülmüştür (Atman, 2012). Bu durumda çalışanların yarısından fazlası zorbalığa maruz kalıyor diyebiliriz.

İranda üçbinbeşyüzyetmişdokuz kişiyle yapılan bir araştırma sonucunda, araştırmaya katılanların %7.9'u son altı ay içerisinde fiziksel ve ruhsal saldırıya maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bir diğer araştırma ise Norveçte yapılmıştır. Norveç'teki yapılan araştırmada ise yedibinyediyüzsekseneyedi iş görenin %8.6'sı işyerinde zorbalığa maruz kalmıştır. İsveç'teki ikibindörtüyüz işgörene yapılan araştırma sonucunda psikolojik tacize uğrama oranı %3.5 olarak tespit edilmiştir. İspanya da ise beşbinikiyüzotuzaltı kişi ile yapılan çalışmada ise katılanların %5'nin örgütlerde zorbaca davranışlara karşılaştığı tespit edilmiştir. Avusturalya'da da üçyüzellibin iş gören üzerinde uzun süreli psikolojik tacize mağdur olduğu belirtildi. Yirmibeş Avrupa ülkesi genelinde

işyerinde psikolojik tacize uğrama oranının %5 olduğu ve her yirmi iş görenden birinin, son bir sene içinde psikolojik tacizle karşılaştığı bildirilmiştir (Komisyonu, K. E. F. E. 2011). Ülkemizde bu konuyla ilgili yapılan çalışma sayısı kısıtlı olmakla beraber, Bursa’da sağlık, eğitim ve güvenlik bölümlerinde çalışan yapılan araştırmada ise, dokuzyüzkırkdört bireyin %55’inin son bir sene içerisinde zorbalıkta karşılaştığı %47’sinin ise bu duruma şahit olduğu ortaya çıkmıştır. Bir diğer çalışmada ise Aksaray-Yalova-Esenköy eğitim merkezlerinde iş görenlerin üçyüzonbeş ilkokul öğretmenin %50’sinin örgütlerde zorbalıkla rastlandığı tespit edilmiştir. İstanbul’da beşyüzbeş hemşireyi kapsayan bir çalışmada da hemşirelerin %86’sının zorbalığa maruz kaldığı tespit edilmiştir. Human Resources Management, 2008 yılında Türkiye’deki zorbalık olaylarını araştırmak amacıyla “yenibiriş.com” üzerinden bir anket düzenlenmiş, bu araştırmaya yüz birey katılmış, katılanların %56’sını erkekler, %44’ünü ise kadınlar oluşturmuştur. Bu çalışmada iş hayatında zorbalıkla karşılaştıklarını söyleyenlerin oranı %81 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmaya katılanların %70’i, bu davranışı, amiri konumunda olan birey yada bireylerden, %25’i aynı seviyedeki çalışma grupları zorbalığa uğradıklarını söylemişlerdir. Yapılan anket çalışması sonucunda; zorbalık vakalarının, %27’si işi bırakma, %25’i bilmezden gelip işe devam %18’i işten çıkarılma,%17’si ise bu durumu üst yönetime iletmesi ile sonuçlandırılmıştır. Geri kalan küçük bir oran ise farklı sonuçları ulaşmış; örneğin işveren ile paylaşıp sonuç alamayınca işten ayrılmış veya bu durumu ile amirleriyle paylaşmış ya benzer bir tavırla karşılık vermiştir (Atman, 2012).

Mobbing ile Mücadele Derneği başkanı Bulut, Türkiye de 2011 ile 2016 yıllarında 38 bin 262 kişinin mobbinge uğradığını, mobbinge uğrayanların yüzde 81’inin özel sektör çalışanları olduğunu belirtmiştir. Bulut, ÇSGB iletişim merkezinin 170 numaralı hattını arayan mobbing mağdurlarının verilerini paylaşmıştır. Buna göre, 2011 ile 2016 yılları arasında bilgilenecek ve psikolojik destek istemek için 38 bin 262 kişinin başvuru yaptığını, 31 bin 113 kişinin özel sektörden, 7 bin 149 kişinin ise kamu sektöründen olduğu belirtilmiştir. Bulut, 2011 yılında ise 2 bin 1 kişi, 2012 yılında ise 2 bin 850 kişi, 2013 yılında 4 bin 870 kişi,2014 yılında 6 bin 659 kişi, 2015 yılında9 bin 5 kişi ve 2016 yılında ise 12 bin 877 kişinin başvuruda bulunduğunu, hattı arayanların 21 bin 922’sinin erkek 16 bin 340’ının ise kadın çalışan olduğunu açıklamıştır.

Verilere göre, 19 bin 605 kişi çalıştığı sektörü belirtmezken, 2 bin 911 kişi ile sanayi sektörü 2. sırada, 2 bin 263 kişi mağaza, restoran ve market sektörü 3. sırada, 920 kişi ile hizmet sektörü 4'üncü, 820 kişi özel sağlık kurumları beşinci sıradadır. 703 kişi ile turizm sektörü çalışanları 6. sırada yer almıştır.

Bulut, hattı arayanların %60'ının istifaya zorlama, görev yeri değişikliği, hakaret ve kötü muameleye maruz kalma şeklinde gerçekleştiğini belirtmiştir. Türkiye zorbalığa uğrayanların oranı %81 ile özel sektör çalışanları %19 oranında ise kamu sektörü çalışanları şeklinde açıklamada bulunmuştur. "...(EVRENSEL, 2017)".

1.9. İşyerinde Zorbalık Olaylarının Ölçümü(Öznel Yaklaşım Karşı Nesnel Yaklaşım)

İşyerinde zorbalık kavramı hedefler, zorbalar ve gözlemciler arasında farklılık gösterebilecek farklı paydaşların atfedilen farklı anlamlara göre tarafsızlıktan yoksundur. Terimin kullanılması, bu davranışların işyeri içindeki ve dışındaki algılamalarını etkilemektedir (Lewis, 2006). Örneğin, agresif bir davranışı iş yeri zorbalığı olarak adlandırmak için, hem yönetim ekibi hem de meslektaşlar, kendi örgütsel konumlarına zarar vermektedir; birincisi görülme sıklığıdır. "Zorbalığa maruz bırakma, iş örgütlerinin algılamalarına itaatkar görünen karmaşık bir süreç gibi gözükmektedir" (Lewis ve Orford, 2005; Lewis, 2006). Zorbalığa uğrama olaylarından bahsetmek önemli bir husus, saldırgan davranışın kendine aday gösterilmesinin subjektif veya haklı zorbalık tahminlerini belirtmek için akran adayları gibi doğrulama için bir mekanizmanın olup olmadığıdır (Niedl, 1995). İşyeri zorbalığının tanımının temelini, hedef bireylerin kendisine yönelttiği olumsuz davranışların düşmanca, aşağılayıcı, ve korkutucu nitelikte olduğunu öznel algılamaya dayandığını savunmuştur (Niedl, K., 1996). Dolayısıyla hedef bireyin gözünde zorbalığa maruz kalma deneyimi objektif bir olgu olarak düşünülemez (Brodsky, 1976). İşyeri zorbalık araştırmasının çoğunluğu davranışları üçüncü. tarafların görüşleri yoluyla doğrulamak için herhangi bir bilgi toplamayan mağdurun algılamalarına dayanmaktadır (Rayner ve Hoel, 1997). Aynı şekilde, Hoel ve arkadaşları güvenilir zorbalık sıklığını tahminlerinin toplanmasında üçüncü parti

raporlarının önemini vurgulamıştır. Sürekliliğin öbür tarafında, bazı araştırmacılar mağdurun kötü muamaleye maruz kalıp kalmadığına ilişkin perspektifinin zorbalığın tanımı için merkezi olduğunu savunmaktadır (Mikkelsen ve Einarsen ,2001; Niedl, 1995).

Benzer şekilde, Björkqvist ve diğerleri zorbalığın nesnel ölçümü için bir araç olarak akran adaylarının kullanılmasına karşı çıktılar (Öztürk, 2011). Yazarlar, bir mesleğin gözlemcisinin gözünde ekonomik bağımlılığın değerlendirmelerinde dürüst olmalarını engelleyecek önemini vurguladı. Buna paralel olarak; gözlemcinin zorbalık olaylarında tarafsız kalması da zordur (Einarsen, 1996). Ancak; kendinden ve akran adaylarının eş zamanlı olarak kullanılmasından yanallık edenler, zorbalığa toplumsal yeniden yapılandırmanın bir süreci olarak vurgulanmıştır .Bildirilen mağdurların hassasiyet duygusu nedeniyle kendilerini aday gösterebileceklerine inandılar. Mağdurların farklı, kişilik özellikleri nedeniyle bu kişiler, düşman davranışlarını başkaları tarafından algıladıkları ölçüde değişmektedir (Zapf, 1999).

Bu duyarlılığa dayanarak; bu zorbalık kurbanları ,herhangi bir iddialı davranışı zorbalık olarak nitelemek eğilimi gösterebilirken, akranlar davranışı öyle kabul etmezler. benzer şekilde Coyne ve arkadaşları, üç farklı katılımcı kategorisini geribildirimini kullanarak, kendi ve akran tarafından rapor edilen gruplar arasındaki zorbalık oranındaki farklılıkları özenle hazırladı; (iki veya daha fazla akran adaylığı) ve kendinden bildirilen artı eşi en az 2 ekip üyesi tarafından bildirildi (Coyne, I., Lee Chong,P., Seigne, E., Randall, P, 2003). Kendini ve akran aday gösterme metodunu eleştiren şey, doğada açık olan zorbalık davranışlarını göz önünde bulun durması;akran atama yaklaşımını benimseyerek gizli zorbalığa maruz kalma vakaları küçümsenebilir. Zorbalığa katılan davranışlar çoğu kez ince ve ayrı bir nitelik taşıdıklarından; mutlaka başkalarına gözlemlenebilir; dolayısı ile akranlar, zorbalık davranışları olarak daha belirgin ve şiddetli davranışlarda bulunabilirler.

İşyerinde psikolojik tacizin, mağdur kişinin kendisine karşı yapılan davranışı ve yarattığı etkileri algılayış tarzına bağlı olarak subjektif bir faktör olduğunu unutmamak gerekir Bu nedenle bir kişinin mobbing davranışı olarak algılandığını, bir diğer çalışan aynı tarzda algılamayabilir. Bu durum; işyerindeki psikolojik taciz kurbanlarının teşhis edilmesini ve onlara karşı yapılan taciz edici davranışların belirlenmesini karmaşılaştırır. Eğer bir kişi,

işyerinde başkaları tarafından kendisine karşı bir takım davranışların yönetildiğini hissedip bu durumdan rahatsız oluyorsa ve zarar gördüğünü düşünüyorsa o davranış, problem niteliğini alır ve işyerinde psikolojik taciz davranışı haline gelir. İşyerinde psikolojik taciz olgusunu, subjektif ve objektif olarak ikiye ayırdığımızda; subjektif mobbing; mağdurun işyerinde psikolojik tacizin varlığına dair farkındalığı; Objektif mobbing ise; işyerinde psikolojik taciz olgusunun belirgin; herkes tarafından görülebilir olması durumudur. İş arkadaşları, üstler veya astlar, o iş yerinde psikolojik tacizin varlığından söz ediyorsa, objektif mobbing söz konusudur.

Kurban, işyerinde psikolojik taciz olgusunu anlatıyorsa, subjektif şekilden bahsedilebilir. Örgütlerde zorbalık, hem nesnel açıdan ele alınması gereken bir kavramdır. Kurbanın anlattıklarının yalan söyleyip söylemediğinin anlaşılmasından, daha ziyade yasal yollarla başvurulduğunda objektif değerlendirmenin önemi büyüktür.

Süreç, ilerledikçe işyerinde psikolojik taciz olgusunun niteliğinde zaman içinde değişiklik göstermektedir. Başlangıçta çatışma olgusu şeklinde algılanan davranışlar, işyerinde psikolojik taciz olgusuna dönüştüklerinde dolaylı ve üstü kapalı bir uygulama söz konusudur. Bir sonraki evrede bu davranışlar, kurbanın taciz edici doğrudan doğruya saldırgan davranışlar haline alırlar. İşyerinde psikolojik tacizin belirleyici olan davranışların bellik sıklıkta tekrar edilmesi gerekir, olumsuz bir davranış bir kez yapıldığında, işyerinde psikolojik taciz olarak tanımlanmamalıdır. Bu olumsuz davranışlar, ancak belli bir sıklıkta ve düzenli olarak tekrarlandığında işyerinde psikolojik taciz olarak kabul edilmelidir (Tınaz, Bayram, Ergin,2008).

1.10. İşyeri Zorbalık Kaynakları

İl bakışta; hedef-fail ilişkisindeki güç eşitsizliği zorbalık olayını tetikleyen güç yapısını yansıtmaktadır (Einarsen ve ark. 2009). Örgütsel hiyerarşinin en üstünde zorbalığa maruz kalma davranışlarının maruz kalma oranlarının işçi deneyimine kıyasla daha az, daha dolaylı ve daha ılımlı olmasını beklemektedir (Hoel ve diğerleri, 2001). Yine de, üstün pozisyonda çalışanlar, savunmasız konumda olanları zorlayabilecek duruma karşı bir güvence olarak işlev gören resmi gücünden dolayı diğer çalışanlar göre daha az zorbalığa maruz

kaldıkları görülmektedir (Salin, 2001). Bununla birlikte, Leymann en yüksek seviyedeki zorbalık uygulamalarını bildiren üst düzey yöneticilerinin de olduğunu ortaya koymuştur. Einarsen ve Skogstad'ın çalışmasında, mağdurların 54'ü kendi örgütsel düzeyinde bir failin sorumlusu olarak bir veya birden fazla iş arkadaşının bildirirken, %25'i işyerinin yöneticisini bir zorbalık olarak düşünürken, %28'i derhal altında tutulduklarını bildirmiştir (Einarsen ve arkadaşları, 1996). Öte yandan, Einarsen ve Raknes işçiler için olumsuz davranış deneyimleri ile diğer taraftan denetçiler/yöneticiler arasında bir fark bulamamıştır. Hoel ve arkadaşları ise işçiler, amirler ve orta ve üst düzey yöneticilere benzer sayıda zorbalığa neden olduklarını bulmuşlardır (Hoel ve arkadaşları, 2001). Çeşitli çalışmaların sonuçlarındaki tutarsızlıklar çeşitli gerekçeler temelinde haklı gösterilebilir. Birincisi, denetçiler ve işçiler, örgütsel zorbalık davranışlarına katılımlarından dolayı farklılık göstermektedirler (Salin, 2001). Çalışanların yalnızca gayri resmi güç kullanabildikleri, resmi güce erişimin süpervizörlere devredilebileceği azami, hedeflere' e karşı belirli zorbalık davranışlarını seçmede yansımaları vardır. Bir örnek olarak; özel hayat saldırmak ve meslektaşların ve daha az denetçinin tercih ettiği bir stratejidir. Bunun bir nedeni, bu stratejinin kurbanlar hakkında bilgi gerektirmesi olabilir. Muhtemelen denetçiler için daha az olan özel yaşam. Ayrıca, sözlü saldırganlık denetçiler tarafından, denetçilerin ve astların iktidar yapısında akıl sahibi olabilecek meslektaşlar tarafından daha sık görülmektedir (Zapf ve diğerleri, 1996).

Kısacası, yöneticiler arasında işyerinde zorbalık yapmak için; imkansız son tarihler verme ve bilgi terk etme gibi işle ilgili zorbalık davranışlarının diğer çalışanlardan daha yaygın olduğu, ancak kişinin özel hayatı hakkında hakaret edici sözler duyması ve göz ardı edilmesi gibi işle ilgili olmayan davranışların varsayılabilirliği söylenebilir daha az yaygındır (Salin, 2001). İkincisi, örgütsel statünün iş yerinde zorbalığa etkisi üzerindeki çeşitlendirici sonuçlar, ulusal kültür farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, İskandinav çalışmaları, üst düzey görevlilerin fail olarak gördükleri kişilerin iş arkadaşlarıyla neredeyse eşit sayıda olduğunu ve yalnızca bir astın zorbalığına uğramış küçük bir rakam olduğunu tespit etmiştir. Aksine, İngiliz çalışmaları, üst düzey konumdaki kişileri şu şekilde tespit etmiştir (Cowie ve ark, 2001; Hoel ve ark, 2001; Rayner, 1997). Bu farklılaşma Hofstede'nin argümanlarına atıfta bulunarak açıklanabilir.

İskandinav ülkelerinde düşük güç farklarının ve kadınsı değerlerin hakim olduğuna dikkat çekti. Derhal gözetmenler ve meslektaşları arasındaki güç farklılıkları azdır, bu nedenle denetçiler ve meslektaşları için benzer sayıda fail üretmektedir (Zapf ve ark, 2003).

Özellikle önemli güç farklılıklarıyla karakterize edilmeyen ülkeler için, özellikle bireysel olarak zorbalık davranışının grup oluşumunun ilk aşamasının bir bölümünü oluşturması ve katılımcının patron ve meslektaşları ve grupla daha iyi uyum sağlaması mümkündür. İşlevsel yollarını keşfeder (Rayner, 1997).

1.11.Olumsuz İşyeri Dinamiklerinde İşyeri Zorbalığının Yeri

Negatif bir işyeri olgu ve üst-düzey, kuruluş ortamlarda negatif davranış ara ve alt türleri olarak etkilenir bir hiyerarşi sırayla bağlantılı bir terminoloji sınıflandırılmıştır (Lutgen, Sandvik ve arkadaşları, 2007). Olayların terminolojisi ve hiyerarşisi Tablo 1’de gösterilmektedir. Her şeyden önce, çok çeşitli yaralı işyeri eylemlerini kapsayan üst deney davranışlar arasında; işyeri saldırganlığı ve zorbalığa olan özel bağlantısı genişletilmelidir (Lutgen, Sandvik ve arkadaşları, 2007). Bundan sonra, işyerinde mağduriyetin alt bir olgusu işyeri zorbalığı olan bağlantısı ayrıntılı olarak incelenecektir.

Üstün Fenomen

Ters İşyeri Davranışı (Fox ve Spector,2005; Fox ve Arakdaşları,2011)
Örgütsel Adaletsizlik(Cropanzona ve Randall,1993;Harlos ve Pinder,1999).
Örgütsel Yanlış Davranış(Vardi ve Weitz,2004).
İşyeri Saldırganlığı(Baron ve Neuman,1998;Neuman ve Baron2005;Schat ve diğerleri,2006).
İşyeri Sapması (İşyeri Sapkinlığı) (Bennet ve Robbinson,2000).
Antisosyal Çalışma Arkadaşları (O”Leary-Kelly ve ark.,2000).
İşyeri Şiddeti(Kekgoway ve arkadaşları.,2006).

Orta Fenomen

İşyerinde İstismarın Genel Biçimleri

Duygusal İstismar(Keashly,1998,2001; Lutgen-Sandvik,2003)
Mobbing(Leymann,1990;Zapf ve Einarsen,2005).
Sosyal Zarar Verme (Duffy ve diğerleri,2002).
İşyeri Zorbalığı(Adams ve diğerleri,2002).
İşyerinde Taciz (Richman ve Arkadaşları,2001)
İşyerinde Kötü Muamele (Meares ve arkadaşları., 2004).

İşyerinde İstismarın Spesifik Biçimleri

Ayrımcılık (Irk, yaş, din, etnik köken, özürlülük) (Çok yazarlı)
Etnik Taciz(Schneider ve arkadaşları,2000)
Cinsel Taciz(Dougherty ve Smythe,2004; Pryor ve Fitzgerald,2003).
Kötüye Kullanım Denetimi(Tepper,2000).

Alt Fenomen

Kayıtsızlık (Pearson ve arkadaşları, 2004).
Küçük Zorbalık (Ashforth,1994)
Sosyal Dışlama(Williams ve Spmmer,1997).
Sözlü Taciz(Cox,1991)
Sözlü Saldırganlık(Infante ve Rancer,1996).
Mağduriyet(Aquino ve Bradfield,2000).

1.11.1. İşyerinde Saldırganlık

İşyeri saldırganlığı terimi, bireylerin çalıştıkları ya da çalıştıkları diğer kişilere ya da halen istihdam edildiği organizasyona zarar verme çabalarına değinmektedir (Baron ve Neuman.1996-1998). İşyerinde saldırganlığın örgüt bağlamında yaygın olan spesifik türlerinden biri, failin genellikle, bir iş arkadaşını ya da denetçiyi haksızlığa uğratmayı hedef alan mevcut bir çalışanı olduğu, içeriden öğrenilen saldırganlığa atıfta bulunmaktadır (LeBlanc, 2004). İşyerinde başlatılan işyeri saldırganlığı, çalışanlarının, örgütleri içindeki veya örgüt içindeki bir kişiye zarar vermesi yönündeki davranışlarını içermektedir (Neuman ve Baron,2005).

Bu bağlamda, Robinson ve Bennet , işyerinde saldırganlık bir kişiler arası örgütte bir kişiye hedef alan saldırganlık ve örgütsel bir boyutu örgütlenmeyi hedefleyen saldırganlık içerdiğinden, hedef ayrımı savunmuştur (Robinson ve Bennet, 1995). İşyeri saldırganlığı tanımı hiyerarşik gösterimlerle sınırlı değildir, aksine üstler, işçiler ve astlardan gelen olumsuz davranışları kapsamaktadır. Bu nedenle, saldırganlık çalışmaları, denetçiler dışındaki bireylerin uğradığı fiziksel olmayan ve düşmanca davranışları araştırmaktadır (Tepper,2007).

Bununla birlikte, Baron ve arkadaşları, işyeri saldırganlığının aşağı yönde olduğunu ileri sürmüşlerdir (Neuman, J. Baron, R., 1998). Dahası tanım, amaçlanan etkiyi alıp almadığına bakılmaksızın, başlatılan bir eylem dizisini saldırgan hale getiren nedene zarar verme niyetine atıfta bulunur (Folger ve Sckarlicki, 1997). Daha kapsamlı bir kavram olmak; işyeri saldırganlığı şiddeti, ancak diğer tarafı fiziksel veya toplumsal boyutlara zarar vermeyi amaçlamaktadır (Bandura, 1973). Baron ve Neuman çalışmasında işyeri saldırganlığını üç faktöre göre kategorize etmektedir. Birincisi, sözlü saldırganlık, İkincisi engelleme, üçüncüsü ise işyeri şiddetidir (Neuman, J., Baron, R.,1998). Baron ve arkadaşları işyeri saldırganlık çerçevesinde sözel saldırganlığı ifade eder; başkalarını küçümsemek, arkasından konuşmak gibi davranışları içermektedir. Yaygınlığa ilişkin olarak, Geddes ve Baron (1997) yaptıkları çalışmada anket yapılan yöneticilerin yüzde 68.9'unun negatif değerlendirmelerinin takiben sözlü saldırganlık biçimlerinin kurbanı olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak işyeri şiddeti; fiziksel, saldırı, mülkün çalınması veya

tahrip edilmesi, fiziksel şiddet tehditleriyle ilişkili davranışları tanımlar (Baron ve diğerleri, 1999). Araştırmacılar, saldırıların sözel biçimlerinin ve başkalarını çalışmalarını tamamlamasını engellemek için tasarlanmış eylemlerin örgütsel anlamlarda daha şiddetli saldırganlık biçiminden daha sık olduğunu göstermiştir.

1.11.1.1. İşyerinde Saldırganlığa Karşı Zorbalık

Örgüt bağlamında çalışanlara yönelik saldırgan davranış tipolojisi içinde; işyeri saldırganlığı ve zorbalığa benzer çağrışımlar söz konusuysa, işyerinde zorbalığa maruz kalmanın özellikleri üst düzey olgu olarak algılanmaktadır (Lutgen-Sandvik ve ark., 2007). İşyerinde zorbalığa maruz kalma, bu tür bir tedaviden kaçınmak için harekete geçirilen bir başka canlıyı yaralamaya yönelik herhangi bir davranış tarzı olan kişilerarası saldırganlık eylemlerini içermektedir (Neuman ve Baron,2003). Kesişme noktası, kasıtlı bir zarar vermenin tek bir eylemi bir saldırganlık eylemi oluştururken; tanıma göre zorbalık teşkil etmez. "Olay bir izole olay ise, bir çatışma zorbalık olarak nitelendirilemez" (Einarsen ve diğerleri, 2003).

Genel olarak bakıldığında, işyerinde zorbalığa maruz kalma, işyerinde zorbalığa maruz kalma, işyerinde belirli hedeflere yönelik olarak tekrar eden kişiler arası saldırganlık eylemlerini içermektedir.

1.11.2. İşyeri Mağduriyeti

Lutgen-Sandvik ve diğerlerinin terminolojisine devam etme; altta yatan olaylar hiyerarşisinin an alt düzeyinde kalır ve ara davranış biçimleridir. Hedef bireylere karşı olumsuz davranışları içine alan terim hiyerarşisinde, işyeri mağduriyet kavramı, işyerinde zorbalığa maruz kalmanın belirli bir türü olarak da algılanabilen ve ara davranışların karakteristik unsurlarından biridir (Lutgen-Sandvik ve diğerleri, 2007). Diğer bir deyişle, işyeri zorbalık kavramı, mağduriyet meselesini de iki kavram arasında küçük farklarla kapsar (Aquino ve Lamertz, 2004). Aquino'nun ve meslektaşlarının işyeri kurban etme alanına yaptığı geniş katkılardan önce, Viano'nun algılanan mağduriyet modeli, hedef kişinin bunlardan tümüne geçmek zorunda olduğu dört farklı aşamayı belirten bireysel bir yapı düzeyi olarak tasvir edilmiştir. İlk olarak, bir kişi başka bir

çalışanın veya kuruluşun neden olduğu zarar veya acı çeker; o zaman bu insanlardan bazıları bu zararları haksız buluyor ve kendilerini mağdur olarak görmektedir. Üçüncü aşamada, kendilerini mağdur gören insanlar mağduriyet insidansı konusunda ikna ederek toplumsal geçerlilik kazanmaya çalışmaktadırlar. Son olarak, mağdur olduklarını iddia edenlerin bir kısmı dışarıdan doğrulama alıyor, ancak o zaman resmi maktul oluyorlardır. Bununla birlikte, Aquino ve Byron yukarıda bahsedilen modeli çok kısıtlayıcı olarak değerlendirmişlerdir; dolayısıyla tanım, çalışanların bir veya daha fazla kişiden kaynaklanan duygusal, psikolojik ya da fiziksel olarak zararlı eylemlere anlık yada fiziksel olarak zararlı eylemlere anlık yada tekrar tekrar maruz kaldıklarına dair bir algı olarak yeniden düzenlenmiştir (Aquino ve arkadaşları, 1999). İşyeri mağduriyeti çalışanların birinin refahı, örgütün bir veya daha fazla üyesi tarafından gerçekleştirilen saldırganlık hareketlerinden zarar gördüğünde oluşmaktadır. Bir çalışanın refahı, aidiyet duygusu, kişinin layık olduğu düşüncesiyle, birinin çevreyi öngörme ve bilişsel olarak kontrol etme ve diğerlerine güvenebilme yeteneğine sahip olduğuna inanan bir ihtiyaç olduğu zaman zarar görür (Stevens ve Fiske,1995; Aquino ve Thau, 2009). Yapının tanımı, mağdur davranışların hem daha yüksek, hem iş arkadaşı veya daha düşük failin statüsünden doğrudan veya dolaylı tetikleyebileceğini göstermektedir (Aquino K.,Thau S., 2009). İki tür karakter arasındaki uyumsuzluk, proaktif kurbanlara karşı itaat, bu grupların her ikisinin de işyerinde mağduriyetin hedefi haline gelmesine neden olabilir (Harvey ve diğerleri, 2006). İlk karakter türü pasif , doğada güvensiz ve saldırılara karşı kendisini savunmak istemiyor, saldırgan, düşmanca ve dolayısıyla proveke edici davranışları gerektiren proaktif tür ile yan yana durmaktadır. Proaktif karektere sahip kişilerin başkalarının daha sıklıkla “zarar verici eylemleri” hedeflerini bildikleri tespit edilmiştir. Bu bulgunun gerekçesi, aşırı derecede saldırgan olan insanların, gözlemcileri onları yıkıcı, düşmanca veya zorbalığa maruz kalma failleri olarak algıladıkları şekilde davranma ihtimalinin daha yüksek olmasıdır. Aquino ve arkadaşlarına göre, bu insanlar saldırgan davranışların hedefi haline gelebilirler, çünkü başkaları ile olan etkileşimlerinin büyük bir bölümünü kimlik tehditleri olarak yorumluyor ve bu tehditlere düşmanlık ve saldırganlık ile cevap veriyorlar, böylece onları diğer örgüt üyelerinden gelen saldırganlık hedefleri haline getiriyorlar (Tepper, 2006).

1.11.2.1. İşyerinde Mağduriyete Karşı Zorbalık

Zorbalık konseptinin ana boyutu, tekrarlanan ve kalıcı negatif eylemlere maruz kalma, iş arkadaşlarını, üstleri veya astları hedefin kurban hale gelmesine yol açmaktadır (Öztürk, 2011). Hoel ve arkadaşları, bireylerin seçildiği dolayısıyla bir zorbalık sürekliliğinin bir ucunu temsil eden davalarda” mağduriyet” kavramını sunmuştur. Herkes, aynı deneyime maruz kaldığında ve diğerlerini temsil ederken “baskıcı çalışma rejimi” önerilmiştir. İki yapı arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, işyeri zorbalığının algılanan mağduriyetin bir ara olgu olarak algılanmasını içerdiğini ortaya koymaktadır. Başlangıçta, yapıların her ikisi de aşağı doğru düşmanlıkla sınırlı değildir; diğer bir deyişle, yanlamasına ve yukarı doğru saldırı yapılan kötü muameleyi kapsıyor; çalışanların çoğu diğer formlara nazaran daha sık gerçekleşen kurban etme üzerine odaklanmıştır (Tepper, 2007). Bir diğer yakınsama, mağduriyet ve zorbalık tanımlarının zarar verme niyetine atıfta bulunması ve dolayısıyla olumsuz sonuçlara yol açmaktadır .Bu anlamda, mağduriyet, kişinin zarar vermeye ve yaralanmaya yönelik agresif kişiler arası davranışlara maruz kaldığı algısı olarak tanımlanır (Buss, 1961). Tepper’e göre ayrılmanın tek noktası, işyeri mağduriyet içerik alanının fiziksel düşmanlık ifadelerini psikolojik zarar ile birlikte içermesidir. Bu “bir şey attı” itilmiş veya yumrukladı” ve ”fiziksel zarar ile sizi tehdit etti” gibi anket modellerini yansıtmaktadır (Aquino, 2000).

Buna karşın, işyeri zorbalığının içeriği, sosyal izolasyon veya sessiz tedavi, söylentiler, mağdurun özel yaşamına veya tutumlarına saldırmaya, aşırı eleştiri veya izlemeye, bilgi sakınmaya veya sorumluluktan yoksun bırakmaya ve sözlü saldırganlık gibi olumsuz davranışlardan oluşmaktadır. Fiziksel şiddet, zorbalığa uğramada nadiren görülme eğilimindedir (Einarsen, 1996; Keashly, 1998).

1.11.3. İşyerinde Zorbalığa Karşı Mobbing (İşyeri Zorbalık ve Mobbing)

Zorbalığa maruz kalmanın tanımı, birisini toplumsal olarak dışlayan yada bir kişinin çalışma görevlerini olumsuz etkileyen, bir zamanlar izole olayları ve iki taraf arasındaki agresif ilişkiyi, kapsamında yaklaşık olarak eşit kuvvette olanları göz ardı etmiştir (Einarsen ve arkadaşları, 2003). Diğer yandan; Zapf ve arkadaşları, mobbing örgütlerde insan tacizinin şiddetli bir biçimi olarak adlandırırken Hoel ve arkadaşları, davranışla zorbalık yaparken süreç geliştirme ile ilişkilendirilmiştir. (Zapf ve diğerleri, 1996; Hoel ve arkadaşları, 2006). Mobbing, bir veya daha fazla kişi tarafından kendisini veya kendisini savunamayan başta bir kişiye yönelik düşmanca ve etik olmayan davranış olarak kabul edilebilmektedir (Shorenstein, 2007). Mobbing, "icra edilebilecek derecede abartılı, ancak yıkıcı sonuçlar doğururan abartılı bir çatışma" olarak adlandırılacaktır (Leymann, 1996).

İskandinav ve Alman araştırmacılar mağdurların deneyimini vurgularken, zorbalık ve mobbing arasındaki temel ayrım öncelikle odak seçimi ile ilgilidir; İngiltere de araştırmacılar zorbalık ve fail davranışlarını dikkat çekmektedirler (Zapf ve Einarsen, 2005).

Zorbalık içeriği, hedef kişiye saldırgan davranış sergilemedeki gücün dengesizliğini vurgularken; mobbing'in meslektaşların çalışması olma olasılığı daha yüksektir. Zapf, zorbalık terimini özellikle birinin idari konumundaki saldırganlıkla ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte, Aquino ve Thau hem mobbing hem de işyeri zorbalık olaylarında failin statüsünün üst, alt düzeylerden ve iş arkadaşlarından gelen kişilerle aynı olduğunu ileri sürmüştür. Davranış türü açısından, Leymann ise zorbalığa saldırının daha doğrudan biçimleri ve mobbing ile tanımlanan ince ve daha dolaylı davranış ile bağlantılı olduğunu iddia etmiştir. Aquino ve Thau hem mobbing hemde zorbalık eylemi kapsamında doğrudan ve dolaylı kazazedeci davranışları içermektedir demiştir. Einarsen ve arkadaşları ise zorbalığın, yırtıcı tür durumlar için daha iyi olabileceğini mobbing ile uyumsuzlukla ilgili davalarda daha uyumlu olabileceğini savunmuştur. Son olarak, zorbalığa sıkça maruz kalmanın bir bireyin çalışması olduğu düşünülürken, mobbing büyük oranda olumsuz davranışların bir grup tarafından yada başkaları tarafından desteklenen bir birey

tarafından yönetildiği bir grup olgusu olarak düşünülür (Hallberg ve Strandmark, 2004; Zapf, 1999).

Diğer bir değişle “mobbing” terimi, birden fazla faille zorbalık olaylarını tanımlamakta kullanılırken, zorbalık, bir failin bir veya daha fazla hedef kişiye karşı davranışını tanımlamaktadır (Mayhew ve arkadaşları, 2004).

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA TATMİNİ

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Çalışma, toplumsal bir gereksinim olmasının yanı sıra, kişinin kişiliğini belirleyen belirleyici bir güçtür. Bu nedenle de iş tatmini nosyonu konusu örgütsel çalışmalarda geniş yer verilmiştir (Aşan, Erenler, 2008). İş tatmini ve çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişki çok sayıda çalışmanın konusu olmuştur. Örneğin bazı araştırmalar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi (Agho ve diğerleri, 1933; Cramer, 1996; Glissan ve diğerleri, 1998) incelerken, diğer bazı araştırmacılar tatmin ve performans (Lawler ve Porter, 1969, Locke, 1970) tatmin ve demografik değişkenler (Morgan ve diğerleri, 1995), tatmin ve örgütsel iklim (Argyris, 1973; Dawney ve diğerleri, 1975; Friedlar ve Margulies, 1969) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Aşan, Erenler, 2008).

Birçok kavramda olduğu gibi iş tatmini de açıklamak için birden fazla tanım kullanılmıştır. En genel anlamıyla iş tatmini çalışanların işlerinden zevk alması veya mutlu olması olarak ifade edilebilir (Emre, 2016). Bir örgütle işin nitelikleri ile iş görenin beklentilerinin bu doğrultuda uyması ile elde edilen verimlilik olarak da tanımlanır. Çalışma doyumu , en basit tanımla iş görenin çalışmasında ne kadar bahtiyar ve motive olduğunu göstermektedir. Çalışanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek istemektedirler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama iş görenler üzerinde iş doyumusuzluğuna dolayısıyla da ruhsal rahatsızlık ve şikâyetlere yol açar (Bozkurt, 2008). İş tatmini doyumuna ulaşamayan iş gören psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşır ve bu durum kişiyi hüsrana uğratar. İş tatmini iş görenin etkinliğini arttırırken iş tatminsizliği iş görenin etkinliğini ve performansını düşürmektedir. Bu ruhsal durum içerisinde iş gören işini su istimal edebilmekte ve hatta işten ayrılmaktadır. Verimli ve motive edilmiş kişi sadece çalıştığı örgütte değil aynı zamanda sosyal çevresinde de çalışma tatminlidir. Örgütlerde çalışanların iş tatmininin düşük olması sadece bireysel anlamda negatif sonuçlar ortaya çıkmayacaktır. Olayların

kurumsal sonuçlarına baktığımızda da çalışmada işe gitmede isteksizlik, işten çıkma, iş kazaları, isabetsiz kararlar verme gibi durumlar görülebilmektedir.

2.2. Çalışan Tatminine Kavramsal Yaklaşım

Çalışma tatmini konusunda davranış bilimciler tarafından 1930'lardan beri yaklaşık 5000'nin üzerinde araştırma yayınladığı tahmin edilmektedir (Aksu, 2012). Çalışan tatmini bir davranış olarak davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın literatürde ilk kez çalışan tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon teorisiyle olmuştur. Çalışan tatmini kurumları genelde "kapsam" ve "süreç" kavramları olmak üzere ikiye ayrılır. Kapsam kuramı motivasyonun dış kaynaklardan değil kişinin kendisinden kaynaklandığı düşüncesine dayanır.

Süreç kuramı ise; bireyin davranışını nasıl başladığını, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar (Aksu, 2012).

Çalışan tatminine birden fazla etken etki etmektedir. Bu etkenler iki gruba ayrılmaktadır. Çalışan tatminine etki eden bireysel faktörler yaş, statü, cinsiyet, eğitim, sosyo kültürel çevre ve kişiliktir. Kurumsal etkenler ise; kurumun çalışması, politikalar ve çalışma olanaklarıdır.

İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak literatürde en tanınmış çalışmalardan biri Herzberg'in iki faktör teorisidir (Aksu, 2012).

Herzberg'e göre iş yerinde bazı etkenler tatminle bazıları ise tatminsizlikle açıklanabilir. İşin kendisine ve kişinin gelişimine yönelik etmenler olan başarı, saygınlık, iş doyumluluğu ve terfiler içsel veya motivasyon faktörlerini, buna karşılık ise karşı olumsuz davranışlarla ilişkili etmenler olan işletmenin yönetimi ve politikaları, ücret, iş ilişkileri ve iş şartları dışsal faktörleri ya da hijyen faktörlerini oluşturmaktadır (Aksu, 2012).

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisine baktığımızda insan ihtiyaçlarını sırasıyla fizyolojik, güvenlik, sosyal saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş ana başlıkta toplanmıştır. Fizyolojik ve emniyet ihtiyacı alt segment ihtiyalarken diğlerleri üst segment ihtiyaç sıralamasında yer almaktadır. İnsanın en temel ihtiyacı fizyolojik (yeme, içme, beslenme vb.) ihtiyaçlardır ve bu ihtiyaçta tatmine ulaşmada bir üst basamak olan güvenlik ihtiyacına geçilemez (Aksu, 2012).

Beklenti kuramında ise, iş tatminini oluşturan unsurlar ile iş tatminini oluşturan unsurlar ile iş tatmininin sonuçları üzerinde durulmuştur. Kişinin bir iş için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşma beklentisi, onun o sonucu elde etmeye yöneltecektir. Yüksek düzeyde iş tatminini ise bireyin daha istekli olarak çalışmasına yol açar. Bu yaklaşımın temelini ödüllendirme beklentisi oluşturur. Eğer organizasyonda ödüllendirme bir politika olarak benimsenmiş ve sistemli bir şekilde uygulanıyorsa çalışanların motivasyon düzeyleri ve tatminleri yükselmektedir (Aksu, 2012).

Eşitlik teorisine göre organizasyonlar bireylerin motivasyonu onlara karşı eşit ve adil davranışlardan etkilenmektedir. Eşitlik teorisi öncelikle bir güdüleme teorisidir. Fakat iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili, önemli noktalara dikkat çekmektedir.

Diğler bir değışle kişinin işi için bulunduğu fedakarlıklar ile sonuçta elde ettiği değıerler arasındaki dengenin algılanışıdır. Bu denge oluştuğunda tatmin de oluşmuştur. Bu teoriye göre, iş görene hakettiğinde fazla veya az ödül sunmak da tatminsizliğe neden olmaktadır. Hakettiğinden fazla ödüllendirmek kişide suçluluk duygusunun oluşmasına, yeterli ödüllendirmemek ise adaletsiz tutumların varlığına neden olmaktadır.

Farklılık (tutarsızlık) kuramı da eşitlik kuramı gibi kişideki tatmin ve tatminsizlik nedenlerini açıkça ortaya koyabilen bir kuramdır. Temel hipotezi, bireyin elde ettiği sonuçlar ile arzuladığı sonuçlar arasındaki farklılığın bireyin tatminini belirleyeceğidir. İşten beklenen ödül ile işten alınan ödül arasındaki farkın büyüklüğü tatmini arttıracaktır.

İş tatminine ilişkin yapılan araştırmalarda araştırmacılar farklı teori ve modellerden yararlınsalar da, üzerinde birleştikleri nokta, söz konusu bu

olgunun içsel ve dışsal faktör bileşenlerinden oluştuğu hususudur. İş tatminine etki eden faktörler kapsamında da değerlendirebilecek içsel faktörler, bireyin işinden tatmin sağlanmasından etken olan ve bireyi içten güdüleyici olan başarı tanınma, ilginç veya rekabet gerektiren görev, sorumluluk, yükselme ve gelişme olanağı verme gibi faktörleri kapsarken dışsal faktörler, bireyin işinden tatmin sağlanmasına katkıda bulunan ve bireyin örgüt içinde sağlıklı çalışması için örgüt tarafından gerçekleştirilmesi beklenen gereken örgüt prosedürleri, denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları vb. gibi faktörleri kapsamaktadır (Aksu,2012).

2.3. Çalışan Tatmininin Birey Üzerine Etkisi

İş görenin işine karşı pozitif duygular beslemesi mutluluğunu attıracaktır. İş görenin işine negatif duygular beslemesi durumunda ise olumsuz bir takım duygular oluşmaktadır.

İş tatminsizliği, iş gören ve iş veren arasında ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır. Sosyo ekonomik açıdan da önem arz eden işe gelmeme, işe geç gelme davranışları turn over sebep olmaktadır. Bu tür davranışlar, aynı zamanda endüstriyel huzursuzlukların veya disiplinsizliğin belirtileridir (Türk, 2007). İş görenin işinden memnuniyet duymaması çalıştığı kuruma zarar getirmektedir. İş tatminsizliğini iş gören üzerindeki etkilerini şöyle özetleyebiliriz:

- Beden Sağlığına Etkisi,
- Ruh Sağlığına Etkisi,
- İşe Gitmede İsteksizlik,
- Devamsızlık,
- İşte Hata Yapma,
- İşten Ayrılma

2.3.1. Çalışan Tatmininin Beden Sağlığına Etkisi

İş tatmini yüksek kişiler daha sağlıklı yaşamakta, hayata daha pozitif bakmakta ve daha huzurlu yaşamaktadır. İş tatminsizliği iş görenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da neden olmaktadır (Kemaloğlu, 2001).

Ruhsal biçimli bedensel rahatsızlıklar konusunda yapılan araştırmalar neticesinde, iş tatminsizliğinin nefes almada zorlanma, yorgunluk baş bölgesinde ağrı, terleme, iştah kaybı, mide rahatsızlıkları gibi bedensel rahatsızlık belirtileriyle karşılaşıldığı tespit edilmiştir (Türk, 2007). Çalışanın tatminsizliği iş görenin sağlığı ve yaşam uzunluğu için bir tehdit oluşturmaktadır.

2.3.2. Çalışan Tatmininin Ruh Sağlığına Etkisi

Çalışan tatminsizliği ile ruh sağlığının arasında doğru orantı söz konusudur (Aydın, 2006). Gitmek istenen bir hedefe mani olan bir engel psikolojik tatminsizlik yaratmaktadır.

Kişinin psikolojik sağlığı genelde, amaçları ve kısıtlamaları hakkında gerçekçi bir bakış açısına sahip olabilme, kendisine saygısı olması, arkadaş ve ailesi ile bazı sosyal aktivitelere katılması, kaçınılmaz olan yükselme ve alçalışla baş edebilmesi olarak tanımlanır (Türk, 2007).

İyi bir psikolojiye sahip olan bir birey kaliteli bir yaşam süren bireydir diyebiliriz. Birçok yapılan araştırmada kaygı, korku, ve stresin bireylerin yarattığı tedirginlikle tedirginlikle çalışan tatmininin eksikliğinden kaynaklı olduğunu göstermektedir.

2.3.3. Çalışan Tatmininin İşe Gitmede İsteksizlik

İş görende doyumsuzluk yaratan kişi, grup, durum veya ortamlarda yüz yüze gelme endişesi kişiyi işe karşı olumsuz davranışlara yöneltir (Türk, 2007). Bu nedenle iş gören işe gitme zorunluluğu önemli derecede kaygı ve gerilim yaratmakta olup, işe gitmede isteksizlik oluşur.

2.3.4. Çalışan Tatmininde Devamsızlık

Çalışan tatminsizliği işe devamı azaltmaktadır. İşe devamsızlığın kaynakları arasında çalışan tatminsizliği güçlü bir yer tutmaktadır. Çalışan tatmini yüksek ve yaptığı işten mutlu olan iş gören işine devamsızlık yapması daha az görülmektedir. Örgütle yaşanan olumsuzluklar sonucu iş görende tepki olarak devamsızlık ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda çalışan tatmini ve devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bireyin kendi isteğiyle oluşturmadığı hastalık, kaza gibi kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı yaptığı devamsızlık gönülsüz zorunlu devamsızlık iken, devamsızlığı gerektirecek durum söz konusu değilken kendi ürettiği asılsız nedenlerden dolayı işe gelmemesi gönüllü devamsızlık olarak isimlendirilir (Gökdemir, 2016).

Devamsızlık yapan iş görenlerin; alıngan, işinden hoşnut olmayan, örgüt içerisinde iletişim problemi yaşayan kimseler olduğu görülmektedir. Devamsızlıkla baş edebilmek için, yöneticiler iş rotasyonu ve iş zenginleştirilmesiyle monotonluğu önleyebilir ve belli dönemlerde devamsızlık yapmayan çalışana ödül vererek, devamsızlık yapana ise belli cezalandırma prosedürleri uygulayarak devamsızlığın önüne geçilebilir.

2.3.5. Çalışan Tatmininde İşte Hata Yapma

İş doyumsuzluğunun önemli etkilerinden biri de, çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir (Türk, 2007). İş görenin işini dikkatli yapmaması işlerde hata meydana getirmektedir. İlgisizlik ve dikkat dağınıklığı yaşayan kişilerin iş kazası geçirme ihtimalleri daha yüksektir (Gökdemir, 2016). İşte hata yapma, hem iş görenin kendine güvenini ve sağlığını tehdit etmekte olup aynı zamanda da örgüt açısından da zaman ve para israfına neden olmaktadır.

2.3.6. Çalışan Tatmininde İşten Ayrılma

Rusbelt ve arkadaşları çalışanların iş tatminsizliği yaşadığı durumlarda yıkıcı ve aktif eylem olarak işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıktığını tanımlamıştır. İşten ayrılma niyeti örgütsel etkinliği ve iş tatminini etkilemektedir. Literatürde işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu, yani iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma niyetinin düşük olduğu görülmüştür. Örgütsel desteğin işten ayrılma niyetinin oluşmasına temel etken olduğu, aralarında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu Hui ve arkadaşları tarafından (2007) tespit edildi (Gökdemir, 2016).

İş görenin kurumdan ayrılmasındaki psikolojik sürecin; halen çalışmakta olan işinin negatif yönlerini değerlendirmesi ve iş tatminsizliği derecesi, diğer işin imkanları ve elde edebilirliğinin değerlendirmesi örgütten ayrılmasına neden olmaktadır.

İşten ayrılma, normal çalışanları aksatabilir, kalanların moralini bozar ve yeniden eleman bulunması ve eğitilmesi gibi maliyet problemleri yaratmaktadır (Türk, 2007). Örgütler işten ayrılmayı engellemek için iş imkanlarını genişleterek ve örgütsel ödüllerle işten ayrılma niyetini engelleyebilirler.

2.4. Çalışma Tatminini Belirleyen Faktörler

Bireyin tatmin olması kişisel bir kavram olması ile beraber örgütlerin de işleyiş şekliyle etkilenen bir durumdur (Elmas, 2017). Kurumlar sadece yönetim ve organizasyon yapılarıyla öne çıkmazlar. Kurum çalışanları işlerinden mutlu olmaları kurum kalitesini artırır. İş görenler yaptıkları işlere duygularını, düşüncelerini ve hayat tarzlarını yansıtırlar.

Çalışanlar işinden memnun oldukları takdirde, kuruma bağlılıkları artar ve bu sayede kurumda kurum kimliğini güçlendirmektedir. Çalışan tatminine bireysel ve örgütsel faktörler olmaz üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Burada çalışan tatmininin altı adet bireysel faktörü bulunmaktadır. Bu faktörleri aşağıda tek tek ele alıp açıklayacağız.

2.4.1.1. Yaş

Bireylerin yaş aralıkları değiştiğinde buldukları örgütlerdeki konumları, mertebeleri, aldıkları ücretler ve çalışanlarla ilişkileri de değişeceğinden iş tatminleri de bu durumdan etkilenmektedir (Elmas, 2017).

Yapılan araştırmalar sonucunda yaş ile iş gören tatmini incelendiğinde üç temel neticeye dayanmaktadır. Birincisi, pozitif doğrusal ilişkilidir, yani yaş ilerledikçe iş görenlerin doyum yükselir. İkincisi, U şekli denilen model gözlenmektedir. Bu modele göre, iş görenlerin doyumları yaşları gençken yüksek, kariyerlerin ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Üçüncüsü ise, yaş ile iş gören doyumunu arasında ters U şeklinde bir ilişki bulunmaktadır. Doyum düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir

düzeye kadar artar ve bu düzeyden sonra azalmaya başlamaktadır (Közleme, 2014).

Sonuç olarak, yaşça büyük olan iş görenlerin çalışma yaşamından beklentisinin gerçekleşmiş olması veya beklentilerini gerçekçi bir temele oturttukları görülmekte olup, genç iş görenlerin ise çalışma isteği, daha fazla deneyim kazanmak düşüncesiyle çalışma tatminleri daha düşük ve çalışma tatmininin karşılanması daha zor olmaktadır.

2.4.1.2. Cinsiyet

Çalışma yaşamında yapılan birçok araştırmaya göre, cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bulmak için birçok araştırma yapılmıştır. İş görenlerin işlerinden mutlu olmaları veya olmamaları için birçok faktör vardır. Yapılan araştırmalar sonucunda bayanların baylara, nazaran daha düşük çalışma tatminine sahip oldukları belirtilmiştir (Emre, 2016). Nedeni ise, bayanların baylara oranla çalışma yaşamında kadınların daha niteliksiz olarak gözükmeleri ve daha az maaşlı işlerde çalışmalarıdır.

Yapılan araştırmalarda, cinsiyetlerin iş tatminini etkileyen önemli faktör olduğunu ve genellikle erkeklerin kadınlara göre iş doyumlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

2.4.1.3. Eğitim

İş tatminini etkileyen diğer bir faktör ise eğitimidir. Kişilerin eğitim seviyeleri incelendiğinde iş tatminleri de değişiklik gösterir. Yüksek eğitim seviyesi ve düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanların işten ve örgütten beklentileri de farklı olmaktadır (Elmas, 2017).

İş görenlerin eğitim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda, eğitim düzeyleri yüksek olan iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin

daha az eğitim eğitim görmüş olan iş görenlere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır (Közleme, 2014). Böyle bir sonuca ancak çalışanın eğitim durumuna uygun bir örgütte çalıştıkları takdirde iş tatminini elde edebilmektedirler.

2.4.1.4 Medeni Hal

Kaynaklarda evlilik ve iş gören doyumu arasında manalı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu evlilik ile iş gören doyumu değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının cinsiyete göre farklılaştığı evlilikten alınan doyumun, iş gören doyumunu etkileyen bir unsur olduğu belirlenmiştir (Közleme, 2014). Evliliğin bireye düzenli bir yaşam sağlaması, mesleki tatmin düzeyini arttırdığını söyleyebiliriz.

2.4.1.5. Kıdem

Çalışanların iş tatmini çalışma sürecinin uzunluğu ile çalışan tatmin arasında yakından bir ilişki bulunmaktadır (Közlem, 2014). Çalışanın aynı kurumda uzun süre çalışması ve terfilerin olması gerekir.

Muchşnsky'e göre, bireyin aynı işte çalışmaya devam etmesi beraberinde ücret, kıdem ve terfi artışını da getirmektedir. Aynı zamanda bulunduğu örgüte ve arkadaşlarına uyumu artmaktadır (Elmas, 2017). İş görenlerin aynı kurumda uzun süre kalması isteklerini gerçekçi kılar. Yani, iş görenin kıdemi arttıkça iş tatmini artması sağlanır.

Kıdemın yükselmesiyle iş tatmini sağlanan iş görenler doğal yoldan motive edilmiş ve verimliliği artmış olur.

2.4.1.6. Kişilik

Kişilik yapısı, iş tatminini belirleyen faktörlerden biridir. Kişiliğin tanımını yapacak olursak; kişiye göre değişebilen, belli bir konuda kişinin nasıl

bir davranış sergileyebileceğini tahmine yol açan kişinin tüm özelliklerinin bütünüdür diyebiliriz (Közleme, 2014).

Ilies ve Judge'ye göre, kişilik yapıları farklılık gösterdiğinden dolayı aynı işte çalışan bir çalışan tatmin olurken, diğer çalışan tatminsizliği yaşayabilir (Elmas, 2017). Yeni bir işe başlayan iş gören sürekli aynı iş verildiğinde iş tatminsizliği yaşamazken, deneyimli bir iş görene sürekli olarak aynı işin verilmesi iş tatminsizliği yaratır. Bu yüzden iş tatmini kavramı kişiden kişiye değişiklik gösterir.

Kişilik etkeni iş tatmininin belirli bir standardı olmadığı için kişiye göre değişiklikler gösteren önemli bir faktördür.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışan tatmini etkileyen sekiz adet örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

2.4.2.1. Ücret

Çalışan tatmininin meydana gelmesinde en önemli faktörlerden biri de ücrettir. Ücret, personelin gözünde ekonomik bir kazançtan ziyade kendisinin iş yerine kazandırdığı varlıklara bir karşılık ve emeğinin parasal karşılığıdır (Gezer, 2016). Bu yüzden ücret iş görenin tatminiyle yakından ilişkilidir. İş görenin ücretle alakalı beklentilerinin karşılanmamış olması, üstelik eşit işe eşit ücret ilkesinin eksik uygulanması sonucunda çalışma arkadaşından daha az ücretle aynı işi yapması iş tatmini üzerinde olumsuz yönde etki eder.

İş görenler için ücret gelir ve yaşam koşullarını belirleyen bir unsurken; örgütler için önemli bir maliyet faktörüdür. Örgütlerin ücretlendirme politikalarını, ülkedeki enflasyon oranına ve iş görenin performans değerlendirmesine göre belirlemesi gerekmektedir. Aksi takdirde beklenen

ücretin alınmaması iş tatminsizliğine yol açmakta ve bunun sonucu olarak motivasyonun azalması, devamsızlık, iş gücü devir hızının artması gibi sonuçlar doğurmaktadır.

2.4.2.2. İşin Özelliği

İşin özelliği iş tatminini belirleyen önemli bir örgütsel faktördür. İşin yapısı beş farklı iş özelliğini temel alır (Türk, 2007). İşin bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri oluşturan bu öğeler; birincisi işin gerektirdiği beceri çeşidi, ikincisi işle uyumlaşma, üçüncüsü ise manası ve dördüncü özellik ise işi yaparken çalışana tanıdığı otonomi, son özellik ise çalışanın başarısı hakkında alınan geri bildirim olarak tanımlayabiliriz (Özaydın, Özdemir, 2014). İşin özelliği iş görenin tatmini açısından önemlidir. İşin zevkli olması, çalışanın ilgi ve yeteneğine uygun olması, uyum sağlaması tatmini olumlu yönde etkilenmektedir (Gökdemir, 2016).

İş görenin çalışmasının, emeğinin karşılığını alacağını düşünmesi, hedefe ulaşabileceğini, sonuçların olumlu olacağını hissetmesi de iş doyumunu açısından önemlidir (Emre, 2016). İş görene işine ilişkin geri bildirim sağlamak, iş tatminini arttıracak gibi iş görenin kendini geliştirmesi ve eksikliklerini görüp düzeltmesi açısından da önemlidir. Örgütler iş görenlere işe yönelik geri bildirimde bulunmalı, iş görene işte kendini ne kadar geliştirdiği ve çalışma performansı hakkında paylaşımında bulunmalıdırlar. Sonuç olarak iş görene yaptığı işe yönelik geri bildirim sunması hem iş görenin iş tatmininin değerlendirilmesi hem de örgütün iş verimliliğini ölçmesi açısından önem arz eder.

2.4.2.3. Çalışma Şartları

Çalışan kişilerin içinde bulunduğu iş ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullardan biri de çalışma koşullarıdır. Çalışanın sağlığı, güvenliği ve rahatı ile ilişkili çalışma çevresi iş verenlerin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gerek sosyal bir sorumluluk olmakla birlikte iş tatminini doğrudan etkilenmektedir (Gökdemir, 2016).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerin uygun ısı, ışık, havalandırma sistemlerine sahip yüksek gürültünün önlendiği, radyasyon, çevre kirliliği gibi olumsuz çevre koşullarının giderildiği çalışma ortamları yarattığında bireylerin güvenlik ihtiyaçları karşılandığında iş tatminlerinin arttığı saptanmıştır.

2.4.2.4. Kariyer

“Kariyer” kavramı, son yıllarda büyük bir önem kazanmış ve birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Kariyer; kişinin iş yaşamında koyduğumuz hedefler doğrultusunda çalışma hayatının devamı süresince iş veya pozisyon olarak tanımlanmıştır (Ünver, 2005). Çalışan birey, her zaman daha iyi olma isteğinin doğmasıyla, iş görenler çalıştıkları kurumlarda başarı elde etmek ve belli bir süre sonunda da bir üst basamağa ilerlemek istemektedirler (Özaydın, Özdemir, 2014). İş görenler işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradan hale gelecek ve buldukları konumdaki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların yükselmediklerinde iş tatminlerinin azaldığı ve işe devam durumunda azalma görülmüştür.

Kariyer olanağı; elde edilen ücret getirisi ve kişinin sosyal yaşam ve statüsünü de yükseltmekte olup toplum içindeki gösterişini de olumlu yönde değiştirir. İş görenin örgüt içerisinde başarılı olması halinde terfi imkanı bulması yaptığı işteki doyumunu arttırmaktadır.

2.4.2.5. Yöneticiler ve Hiyerarşik Yapı

Yöneticinin tutum ve davranışları, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan bir diğeridir. Yöneticinin sergilediği davranış tarzı, çalışanların beledikleri yöneticilik tarzı ile uyumlu olmadığında çalışanların tatminsizlik yaşamasına neden olabilmektedir (Aşan, Erenler, 2008). Yapılan araştırmalar sonucunda maddi gelirin mühim bir güdüleme kaynağının eksik olması durumunda, kurumlarda örgütlerde yönetim tarzının iyi olması iş görenlerin iş doyunluğunu arttırabilmektedir. Bu yüzden örgütlerin yönetim tarzlarının iş doyunluğu üzerinde çok önemli bir etkisi olduğunu gösterir (Bozkurt, Bozkurt, 2008). Çalışanların yönetime katılmasını sağlamak, yaptıkları işten mutlu olmaları ve verimliliklerini arttırmak liderlik ve yönetim anlayışının zorunluluğu olmuştur. İş görenlerin kurum içerisinde alınacak kararlara katılımını sağlamak kurum sinerjisini ortaya çıkarmaya imkan sağlamalıdır. İş görenlerin fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düşük olan yöneticiler ile çalışmak iş görenlerde tatminsizlik duygusu yaratır.

2.4.2.6. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir (Özaydın, Özdemir, 2014). Kişinin örgüt içerisinde geçirdiği süreye baktığımızda günün önemli bir kısmı örgüt içerisinde geçmektedir. Birey ailesi ve çevresindekilerden daha fazla iş yerindeki arkadaşlarıyla vakit geçirmektedir. Bu yüzden iş yerindeki arkadaşlıkların önemi de artmaktadır.

Bireyin içinde olduğu ortam çalışma tatminini etkiler (Bozkurt, Bozkurt, 2008). Her örgüt yapısında formel ve informal gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı bir küme içinde olması yaşantısına uygun çalışma arkadaşlarıyla birlikte olması çalışma tatmininin artmasına etki etmektedir. İş görenler, yaptıkları işten sadece para veya maddi başarı beklemezler. Günlük yaşamın büyük çoğunluğunu kurumlarda çalışarak geçiren birey uyumlu iş arkadaşlarıyla

birlikte sosyalleşme içerisinde olmaktadır. Bu yüzden çalıştığı işletme de dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan kişinin iş doyumu artar (Bozkurt, Bozkurt, 2008).

2.4.2.7.İş Güvencesi

İş güvencesi çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede uzun süreli çalışma imkanına sahip olması anlamında kullanılmaktadır (Közleme, 2014).

İşgörenin hayatını sürdürebilmesi yönünde gerekli kazancı elde etmesi ve çalıştığı işletmedeki işinin güvencesi önemlidir. İşgören, sosyal güvence ve iş güvenliği konusunda çalıştığı kurumda korunmak ister. Kişinin geleceğe karşı korku ve belirsizlik ile bakmaması için, işten çıkarılma korkusunun olmaması ve gerektiğinde hakkının aranacağı ve savunulacağına inanılan bir işletmenin olması güven duygusu yaratacağı için çalışanın tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Gökdemir, 2016).

2.4.2.8.Örgüt İklimi

Örgüt iklimi çalışanlar tarafından paylaşılan örgütün özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır (Gökdemir, 2016). Çalışanın içinde bulunduğu örgüt iklimi örgüte aidiyet duygusunu arttırmaktadır.

Küçük işletmelerde işgörenler arasında yatay ve dikey iletişim daha kolay olması işveren ve işgören arasında güven ortamının oluşturulması çalışan tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Büyük işletmelerde ise taleplerin üst yönetim tarafından farkına varılmaması kişiler ve departmanlar arası yaşanan iletişim problemleri işgörenler arasındaki ekip ruhunun hissedilmemesi, çalışanların duygu konusunda birbirine uzaklığı çalışma tatminini ve işe bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

2.5. İşyerinde Zorbalık ve Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki

Genellikle kuralların yazılı olmadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu ve karlılığın öncelikli tacize daha sık rastlanmakta ve bunun sonucunda tatminsizlik, örgütsel çatışma, iş gören devir hızında artma, verimsizlik, etkisizlik ve daha bir çok olumsuz durum ortaya çıkmaktadır (Karcıoğlu, Akbaş, 2010).

Günümüzde örgütlerde çalışan iş görenler zamanının büyük bir kısmını çalıştıkları örgütlerde geçirmektedirler. Çalışan kişiler ailelerinden daha fazla iş arkadaşları ve iş ortamlarında bulunmaktadırlar. Bundan dolayı, çalışan birey güvenli, sağlıklı ve kendini mutlu hissedebileceği bir örgütte çalışması büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, işyerinde zorbalığın çalışan tatminini olumsuz yönde etkilendiğini söyleyebiliriz. Karcıoğlu, Akbaş (2010). 395 sağlık çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, psikolojik şiddete maruz kalma durumu ile çalışan tatmini arasında ters yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Vaananen (2003). Tarafından İsveç'te hemşirelerle yapılan bir çalışmada ise, iş tatminindeki azalma ile psikolojik şiddete maruz kalma arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Nart, 2014). Tepper'in (2000), araştırmasında, üstten asta doğru yöneltilen sistematik yıldırma davranışında, mağdurların iş tatminlerinin düştüğü ve işten ayrılma niyeti içerisine girdikleri saptanmıştır (Yapıcı, 2008). Hoel ve arkadaşları (2003), sistematik yıldırma sonucunda çalışan tatmininin azalması ile işten ayrılmalarının artmasının, işyeri şiddeti ile iş stresinin çalışma ortamına yüklediği ek maliyetlerden olduğunu ifade etmişlerdir (Yapıcı, 2008). Salin (2003). İşyerinde sistematik yıldırmanın örgütsel nedenlerini ortaya koymak amacıyla araştırmada, sistematik yıldırma mağdurlarının iş tatmininin azaldığını, psikosomatik rahatsızlıklar ve fiziksel hastalıklar yaşadığını ve işgücü piyasasında kopmaların meydana geldiğini belirtmiştir (Yapıcı, 2008). Tınaz (2006), işyerinde sistematik yıldırma sonucunda, örgüt içinde iş doyumunda ve örgüte bağlılıkta azalma yaşadığını, buna paralel olarak işgücü devir oranında gözle görülür bir artış olduğunu belirtmektedir (Yapıcı, 2008). Çakır (2006), ise sistematik yıldırma davranışlarının sürecin doğal

sonuçlarından biri sayılan mağdurların işten çıkarılması ya da işten ayrılmalarına ne oranda etki ettiğini belirlemek amacıyla Türkiye'deki ilk 500 sanayi şirketi arasında merkezi İstanbul'da bulunan 208 şirketin mali işler departmanın da hangi bir pozisyonda çalışan 113 katılımcı ile yaptığı araştırmada, sistematik yıldıırma davranışına maruz kalanların iş tatminin azaldığı, ancak işten ayrılma alternatifine başvurmadıkları saptanmıştır.

Bütün bu bilgilerden yola çıkarak işyeri zorbalığının çalışan tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu kuramsal olarak belirlenmiştir. Buna dayanarak aşağıda bu sonuç araştırmacılar ayrı bir uygulama alanında test edilmiştir.

3.BÖLÜM

İŞYERİ ZORBALIĞININ ÇALIŞAN TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, son yıllarda örgütsel davranışın çalışan performansını; bu etki ile de firmaların operasyonel ve finansal performansını değiştirdiği yeni çalışma koşullarında işyeri zorbalığını incelemektedir. Yaygın olarak rekabetin artması ve çalışanların kariyer hedeflerine ulaşma sürecinde rakiplerini ya da olası potansiyel rakiplerini daha güçsüz bırakma eğilimleri, çalışanların işyeri zorbalığı göstermelerine neden olmaktadır.

Araştırma işyeri zorbalığına mağruz kaldığını düşünen çalışanların, bur zorbalığın performansları üzerinde açıklayıcı etkisi olup olmadığını araştırmayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı; araştırmada kullanılan tesadüfi örneklem yönteminin kullanılarak, araştırmacının ulaşabildiği katılımcılara uygulanmasıdır. Bu durum araştırmanın genelleme sorununu yansıtmaktadır.

3.3. Araştırmanın Planı

İşyeri zorbalığına mağruz kaldığı düşünülen araştırma katılımcılarının, bu davranışlara mağruz kalmaları ile çalışan performanslarını inceleyen bu araştırmada, konu ile ilgili literatürden ve yapılan araştırmalardan elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Çalışmanın temel amaçları yönünde ilgili değişkenler açıklanmış ve konuyu yansıtan daha önceki çalışmaların sonuçları dikkate alınmıştır.

İlk olarak; işyeri zorbalığı ve çalışan performansı ile ilgili literatür çalışması gerçekleştirilmiştir. Tüm kavramların araştırmaya konu olacak temel özelliklerini belirten başlıklar belirlenerek, araştırmanın amaçlarına yön verecek teorik içerik oluşturulmuştur.

Araştırma amaçlarının belirlenmesinin ardından, literatür taramasına devam edilmiş ve konu ile ilgili çalışma yapan uzman kişilerle fikir alışverişi yapılarak, araştırmanın kapsamı ve amaçları gözetilerek araştırma tasarımı tamamlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri kurularak bu hipotezlerin hangi yöntemler kullanılarak test edileceği belirlenmiştir.

Araştırmanın ölçümleme yöntemi olarak yüzyüze anket yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir ve anket taslağı oluşturulmuştur. Anketleri test etmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak üzere pilot çalışma ile 58 kişilik bir gruba pilot test uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte elde edilen veriler, anketin anlaşılmayan sorularının bulunmamasını ve herhangi bir cevaplama hatasına neden olacak sorunların olmamasına yön verdiği için ankete son hali verilmiştir.

Sonraki adımda ise veri toplama süreci hayata geçmiştir. Yanıtlanan soru formları arasında gözden geçirme ile kullanılamaz nitelikte bulunan 28 anket araştırma kapsamı dışına alınmıştır. Geçerli anketler ise analizler için kullanılacak programa aktarılmak üzere veri kodlaması ile sisteme uygun hale getirildikten sonra ilgili paket program ile istatistiki analizler uygulanmıştır. Elde edilen bulgular araştırma bulguları kapsamında değerlendirilmiştir.

3.4. Ölçekler, Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri

Araştırmada işyeri zorbalığı (workplace bullying) anket soruları için Fox ve Cowen(2015) çalışması ve çalışan performansı anket soruları için Hatane(2015)'nin çalışmalarından faydalanılarak anketin temel soruları düzenlenmiştir. Pilot çalışma sonrasında katılımcıların anlamadığı ya da yanlış anladığı belirlenen ifadelerde düzeltme yapılarak çalışma sürdürülmüştür.

Araştırma modeli, çalışmanın planının ve uygulama methodlarının belirlenmesinin ardından aşağıdaki gibi belirlenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 3.1.: Araştırma Kavramsal Modeli



H1: İşyeri zorbalığına mağruz bırakılmanın çalışan tatmini üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

3.5. Araştırmanın Örnek Kütlesinin Belirlenmesi

Çalışma kapsamında hazırlanan anket, İstanbul ilinde çalışmakta olan tüm endüstrilerin çalışanların oluşturduğu evreni temsil edeceği düşünülen 360 çalışana tesadüfi örnekleme yöntemi ile ulaştırılmıştır. Ancak anketlere toplam 348 kişi yanıt vermiştir. Katılımcılardan geri dönüş alınan anketler gözle tarama yöntemi ile tarandığında 13 anketin cevaplama hatasına sahip olduğu düşünüldüğünden 335 anket uygulamaya dahil edilebilmiştir.

3.6. Araştırmanın İstatistiksel Bulguları

Araştırmanın analizi, iki aşamaya yayılarak yapılmıştır. İlk aşamada tanımsal istatistik uygulanmış ve katılımcıların demografik özellikleri, toplanan verilerin genel durumu ile verilerin ortaya koydukları istatistiksel yapılar aktarılmıştır. İkinci aşamada ise çıkarımsal istatistik uygulanmış ve modelin testi gerçekleştirilmiştir.

3.6.1. Tanımsal Analiz Bulguları

Tanımsal analiz sayesinde mevcut durumun sayısal açıdan özetlenmesi mümkün olmaktadır. Öncelikle frekans analizleri başlığı altında katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları gibi bilgilerin kısa bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Ardından da anket sorularına verilen cevapların genel bir özetlemesi yapılmıştır. Bir sonraki adım altında ise istatistiksel yapılar ele alınmıştır. Buna göre işyeri zorbalığı ve iş tatmini ilişkisi faktör grupları belirlendikten sonra regresyon analizi ile ilişkileri tanımlanmıştır.

3.6.1.1. Frekans Analizleri

Araştırmanın demografik yapısının incelendiği frekans analizlerinden cinsiyet hakkında verilen bilgilere bakıldığında Tablo 3.1’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %54’ü kadın; %46’sı ise erkektir.

Tablo 3.1.: Cinsiyet Dağılım Tablosu

| CİNSİYET | FREKANS | YÜZDE(%) |
|----------|---------|----------|
| Kadın | 181 | 54 |
| Erkek | 154 | 46 |
| Toplam | 335 | 100 |

Katılımcıların %30’u 18-25, %39’u 26-35, %26’sı 36-49 ve %5’i 50 yaş ve üzerindedir.

Tablo 3.2.: Yaş Dağılım Tablosu

| YAŞ | FREKANS | YÜZDE (%) |
|-------------|----------------|------------------|
| 18-25 | 98 | 30 |
| 26-35 | 130 | 39 |
| 36-49 | 86 | 26 |
| 50 ve üzeri | 21 | 5 |

Katılımcıların %52'si Doktora ve Üstü, %30'u Lisans ve Üstü, %10'u Lisans, %3,6'Ön Lisan ve %3,4 Lise düzeyindedir.

Tablo 3.3.: Eğitim Dağılım Tablosu

| EĞİTİM | FREKANS | YÜZDE (%) |
|-----------------|----------------|------------------|
| Lise | 11 | 3,4 |
| Ön Lisans | 12 | 3,6 |
| Lisans | 34 | 10,1 |
| Lisans Üstü | 103 | 30,7 |
| Doktora ve Üstü | 175 | 52,2 |
| Toplam | 335 | 100 |

Araştırmada kullanılan işyeri zorbalığı ve çalışan tatminine ait ifadelerin ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda yer aldığı gibidir:

Tablo 3.4. Araştırma Sorularının Ortalama ve Standart Sapmaları

| KULLANILAN İFADELER | ORTALAMA | STANDART SAPMA |
|---|-----------------|-----------------------|
| Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması | 1,8165 | 0,78 |
| Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesi | 2,3012 | 0,74 |
| Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi | 2,1896 | 0,69 |
| Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi | 2,0329 | 0,68 |
| Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması | 2,0970 | 0,71 |
| Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi | 2,1239 | 0,86 |
| Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması | 1,8127 | 0,71 |
| İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi | 1,4606 | 0,71 |
| Hakkınızda dedikodu yapılması | 2,0689 | 0,74 |
| Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi | 1,5030 | 0,70 |
| Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları | 1,5181 | 0,69 |
| Diğer insanların işinizi bırakmanız(istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları | 1,4018 | 0,65 |
| Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız | 1,4683 | 0,71 |

| | | |
|--|--------|------|
| Yaptığımız işlerin çabamızın ısrarla eleştirilmesi | 1,6079 | 0,74 |
| Yakınlaşmaya çalıştığımızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız | 1,5897 | 0,63 |
| Yaptığımız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi | 1,6527 | 0,74 |
| Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması | 1,6426 | 0,70 |
| Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız | 1,3464 | 0,86 |
| Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız | 1,5301 | 0,71 |
| Hakkettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması | 1,5045 | 0,71 |
| Eşek şakalarına maruz kalmanız | 1,3724 | 0,74 |
| Çalıştığım kuruma bağlıyım | 3,8384 | 0,70 |
| Çalışma arkadaşlarım ile birlikteliğimden memnunum | 3,9110 | 0,69 |
| İşyerinde aldığım ücretten ve ayrıca çalıştığım şirketin bana kendimi geliştirmem için verdiği şanstı dolaylı memnunum | 3,2152 | 0,65 |
| Arkadaşlarımla iletişimimde sıklıkla çalıştığım şirketin iyi bir şirket olduğunu konuşuruz. | 3,3435 | 0,74 |

Katılımcıların demografik özelliklerinin tespitinin ardından her katılımcıya sorulan değişken ifadelerinin genel değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 3.6'da yer alan ifadeler incelendiğinde katılımcıların genel olarak işyeri zorbalığına mağruz bırakılmadıkları, katılımcıların iş yerlerinde nadiren üstesinden elebileceklerinden fazla iş yüklemesi olduğu, nadiren mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihiyle istendiği, nadiren fikir ve görüşlerinin dikkate alınmadığı ve yine nadiren yapılan işin gereğinden fazla

kontrol edildiği tespit edilmiştir. Bu gibi sebeplerden dolayı, katılımcıların çalıştıkları kuruma bağlı oldukları, çalışma arkadaşları ile birlikteliklerinden, almakta oldukları ücretten memnun oldukları konusuna, çalıştıkları şirketin kendilerini geliştirmeleri için verdiği imkandan memnun oldukları konusuna ve çalışma arkadaşları ile sohbetlerinde çalışmakta oldukları şirketten memnun oldukları konusuna katıldıkları gözlemlenmektedir.

3.6.1.2. Güvenilirlik ile İstatistiksel Yapıların Analizleri

Bu bölümde ise, iş yeri zorbalığı ve çalışan tatmini kavramlarına ilişkin istatistiksel yapılar incelenmiştir. İnceleme, keşfedici faktör analizi ile yapılırken, aynı zamanda ortaya çıkan yapıların güvenilirlik analizleri de yapılmıştır.

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere iş yeri zorbalığı ve çalışan tatmini değişkenleri birlikte faktör analizine tabi tutulduklarında iki faktörlü bir yapı ortaya çıkarmaktadırlar. Bu sonuçlar, yapının ölçüm ve yanıtlanma konusundaki istikrarı belirtmektedir. Bu yapıya yönelik olarak sorulan sorulara verilen cevaplar, keşfedici faktör analizine uygun olup (KMO: 0,914 ve Bartlett test değeri %5'lik seviyede anlamlıdır); ortaya çıkan faktör ise, toplam varyansın %59'sini açıklamaktadır. Ayrıca, yapıyı oluşturan değişkenlere yönelik veriler, güvenilirdir (Cronbach Alpha değeri 0,849 çıkmıştır).

Tablo 3.5. İş Yeri Zorbalığı ve Çalışan Tatmini Kavramlarının İstatistiksel Yapısı ile Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| | İş Yeri Zorbalığı- Çalışan Tatmini |
|--|------------------------------------|
| Cronbach Alpha Değeri | 0,849 |
| Açıklanan Varyans (%) | %59 |
| Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması (CA) | 0,81 |
| Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesi(CA) | 0,92 |
| Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi(CA) | 0,87 |

| | |
|---|------|
| Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi(CA) | 0,96 |
| Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması(CA) | 0,83 |
| Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi(CA) | 0,89 |
| Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması(CA) | 0,93 |
| İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi(CA) | 0,91 |
| Hakkınızda dedikodu yapılması(CA) | 0,92 |
| Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi(CA) | 0,83 |
| Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları(CA) | 0,87 |
| Diğer insanların işinizi bırakmanız(istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları(CA) | 0,81 |
| Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız (CA) | 0,96 |
| Yaptığınız işlerin çabanızın ısrarla eleştirilmesi(CA) | 0,97 |
| Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız(CA) | 0,93 |
| Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi(CA) | 0,84 |
| Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması(CA) | 0,86 |

| | |
|--|------|
| Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız(CA) | 0,83 |
| Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız(CA) | 0,92 |
| Hakkettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması(CA) | 0,86 |
| Eşek şakalarına maruz kalmanız(CA) | 0,81 |
| Çalıştığım kuruma bağlıyım(CA) | 0,84 |
| Çalışma arkadaşlarım ile birlikteliğimden memnunum(CA) | 0,94 |
| İşyerinde aldığım ücretten ve ayrıca çalıştığım şirketin bana kendimi geliştirmem için verdiği şanstı dolay memnunum(CA) | 0,94 |
| Arkadaşlarımla iletişimimde sıklıkla çalıştığım şirketin iyi bir şirket olduğunu konuşuruz. (CA) | 0,91 |

Tablo 3.5, iş yeri zorbalığı ve çalışan tatmini üzerine yapılan ölçümleme yönteminin güven aralığı içinde yüksek güvenilirlik seviyesinde çıktığını göstermektedir.

İlgili verilerin faktör analizine uygun (KMO: 0,914 ve Bartlett test değeri %5'lik seviyede anlamlıdır) ve ortaya çıkan faktörlerin güvenilir oldukları tespit edilmiştir. İki faktör, toplam varyansın %59'unu açıklamaktadır.

Tablo 3.6. İş Yeri Zorbalığı ve Çalışan Tatmini Değişkenleri için Faktör Analizi Sonuçları

| | İş Yeri Zorbalığı | Çalışan Tatmini |
|--|-------------------|-----------------|
| Cronbach Alpha Değeri | 0,89 | 0,90 |
| Açıklanan Varyans (%) | %35 | %24 |
| Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması | 0,781 | |
| Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesi | 0,846 | |
| Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi | 0,854 | |
| Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi | 0,743 | |
| Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması | 0,689 | |
| Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi | 0,742 | |
| Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması | 0,791 | |
| İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi | 0,731 | |

| | | |
|---|--------|--|
| Hakkınızda dedikodu yapılması | 0,719 | |
| Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi | 0,651 | |
| Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları | 0,8765 | |
| Diğer insanların işinizi bırakmanız(istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları | 0,719 | |
| Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız | 0,639 | |
| Yaptığınız işlerin çabanızın ısrarla eleştirilmesi | 0,690 | |
| Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız | 0,741 | |
| Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi | 0,951 | |
| Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması | 0,749 | |
| Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız | 0,851 | |
| Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan | 0,846 | |

| | | |
|--|-------|-------|
| konularda öfkenin hedefi olmanız | | |
| Hakkettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması | 0,746 | |
| Eşek şakalarına maruz kalmanız | 0,712 | |
| Çalıştığım kuruma bağlıyım | | 0,876 |
| Çalışma arkadaşlarım ile birlikteliğimden memnunum | | 0,942 |
| İşyerinde aldığım ücretten ve ayrıca çalıştığım şirketin bana kendimi geliştirmem için verdiği şanstı dolaylı memnunum | | 0,745 |
| Arkadaşlarımla iletişimimde sıklıkla çalıştığım şirketin iyi bir şirket olduğunu konuşuruz. | | 0,816 |

3.6.2. Çıkarımsal Analiz Bulguları

İş Yeri zorbalığı ve çalışan tatmini ilişkisini test etmek üzere uygulanan regresyon analizi sonuçları aşağıda görüldüğü gibidir. Buna göre; anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması regresyon modelinin açıklayıcı olduğunu göstermektedir.

R değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu göstermektedir. R değerinin yüksek olması bağımsız değişken ile bağımsız değişken arasında sıkı bir ilişkinin olduğunun bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Altunışık, vd., 2002). R değerinin 0,394 olması, katılımcıların iş yeri zorbalığına mağruz kalmaları ile çalışan tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo: 3.7. İş Yeri Zorbalığı ve Çalışan Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | B | Beta | Anlamlılık | R | R ² Değeri |
|--|--------|--------|------------|-------|-----------------------|
| Bağımsız Değişken İş Yeri Zorbalığı | -0,561 | -0,394 | 0,000 | 0,394 | 0,155 |
| Bağımlı Değişken: Çalışan Tatmini | | | | | |

Farklı endüstrilerde çalışanların iş yeri zorbalığına mağruz kalmaları ile çalışan tatmini düzeyi arasında anlamlı seviyede bir açıklayıcılık bulunmaktadır. R² değeri ise modelin açıklayıcılık oranının %15 olduğuna işaret etmektedir. Beta değerinin -0,394 olması ise iş yeri zorbalığının çalışan tatmini ilişkisinde negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu; yani iş yeri zorbalığına mağruz kalanların çalışan tatmin düzeyinin negatif etkilendiğini göstermektedir. Buna göre, araştırmanın hipotezini oluşturan;

H1: Çalışanların iş yeri zorbalığına mağruz kalmalarının çalışan tatmini üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızda örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesi için insan kaynağı büyük bir önem arz etmektedir. Bu anlamda çalışanların çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesi hem çalışanların hem örgütlerin ve de topluma önemli katkılar sağlamaktadır. Bu araştırmada çalışanların çalışma yaşamı kalitesine etki eden faktörlerden işyeri zorbalığı ve çalışan tatmini ilişkisi ele alınmıştır. Çalışmada aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında hazırlanan ankete İstanbul ilinde çalışmakta olan tüm endüstrilerin çalışanların oluşturduğu 335 kişiye yüzyüze anket uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların katılımcıların genel olarak işyeri zorbalığına maruz bırakılmadıkları, katılımcıların iş yerlerinde nadiren üstesinden gelebileceklerinden fazla iş yüklenmesi olduğu, nadiren mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin bitirme tarihiyle istendiği, nadiren fikir ve görüşlerinin dikkate alınmadığı ve yine nadiren yapılan işin gereğinden fazla kontrol edildiği tespit edilmiştir. Bu gibi sebeplerden dolayı, katılımcıların çalıştıkları kuruma bağlı oldukları, çalışma arkadaşları ile birlikteliklerinden, almakta oldukları ücretten memnun oldukları konusuna, çalıştıkları şirketin kendilerine geliştirmeleri için verdiği imkandan memnun oldukları konusuna ve çalışma arkadaşları ile sohbetlerinde çalışmakta oldukları şirketten memnun oldukları konusuna katıldıkları gözlemlenmektedir.

İşyeri zorbalığı ve çalışan tatmini ilişkisini test etmek üzere uygulanan regresyon analizi sonuçları aşağıda görüldüğü gibidir. Buna göre; anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması regresyon modelinin açıklayıcı olduğunu göstermektedir. R değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu göstermektedir. R değerinin yüksek olması bağımsız değişken ile bağımsız değişken arasında sıkı bir ilişkinin olduğunun bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. R

değerinin 0,394 olması, katılımcıların iş yeri zorbalığına mağruz kalmaları ile çalışan tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Farlı endüstrilerde çalışanların iş yeri zorbalığına mağruz kalmaları ile çalışan tatmini düzeyi arasında anlamlı seviyede bir açıklayıcılık bulunmaktadır. R^2 değeri ise modelin açıklayıcılık oranının %15 olduğuna işaret etmektedir. Beta değerinin -0,394 olması ise iş yeri zorbalığının çalışan tatmini ilişkisinde negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu; yani iş yeri zorbalığına mağruz kalanların çalışan tatmin düzeyinin negatif etkilendiğini göstermektedir.

Örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizim gibi konularla da ilişkilendirilebilir. Araştırma örneklemini genişletilerek, farklı endüstrilerde bu çalışma uygulanabilir. Diğer bir öneri ise, işyeri zorbalığına maruz bırakılan kişiler tespit edilerek bu kişilere çalışan tatmini ilişkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aquino, K., (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: the effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193
- Aquino, K., Grover, S., Bradfield, M., Allen, D. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42(3), 260-272.
- Aquino K., Thau S. (2009). Workplace Victimization: Aggression from the Target's Perspective. *The Annual Review of Psychology*, 60, 717-41.
- Aquino, K., Lamertz, K. 2004. A relational model of workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3, 157-174.
- Aydın, O., & Öcel, H. (2009). İşyeri zorbalığı ölçeği: geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 12(24), 94-103.
- Baillien, E., Neyens, I., Witte, H., Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: towards a three way model. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 19, 1-16.
- BAKIRCI, K. (2000). İşyerinde Cinsel Taciz ve Türk İş Hukukuna İlişkin Çözüm Önerileri. *Kamu-İş*, 5(3), 437-458.
- Bakırcı, K. (2000). *İş hukuku açısından işyerinde cinsel taciz*. Yasa Yayınları.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Baron, R., Neuman, J., Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace victimization: evidence for the impact of perceived injustice and the type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.

- Bayram, F. (2007). Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 4(14), 551-574.
- Bjorqvist, K., Österman, K., Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto, Ontario, Canada: Lexington Books, DC Health.
- Buss, A.H. (1961). *The Psychology of Aggression*. New York: Wiley. *The psychology of aggression*. New York: Wiley, 1961.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P., Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Coyne, I., Lee Chong, P., Seigne, E., Randall, P. (2003). Self and peer nominations of bullying: an analysis of incident rates, individual differences and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(3), 209-228.
- Çiçekli, B. (2001). Avrupa Sosyal Şartı Temel Rehper.1. Ankara: Seçkin, s-19.
- Davenport, N., Distler Schwartz, R., Elliot, G. (1999) *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, Iowa: Civil Society Publishing
- Einarsen, R., Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S., Hoel, H., Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Journal of Work and Stress*, 23(1), 24-44.

- Einarsen, S., Mikkelsen, E. (2003). "Individual Effects of Exposure to Bullying at Work." *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: Perspectives in Research and Practice*. New CRC Press: New York, 126-144.
- Einarsen, S., Raknes, B., Matthiesen, S. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- Elmas, N. (2017). Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE
- Emre, G. (2016). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (işyerinde psikolojik taciz). *Tbb Dergisi*, 83(4), 319-352.
- EVRENSEL. (2017).6 YILDA 32 BİN 262 KİŞİ MOBBİNGE UĞRADI. <https://www.evrensel.net/haber/331025/6-yilda-32-bin-262-kisi-mobbinge-ugradi> (31 Ağustos 2017)
- Felson, R.B. (1992). Kick 'em when they're down: Explanations of the relationships between stress and interpersonal aggression and violence. *Sociological Quarterly*, 33(1), 1-16.
- Gezer, H. (2016). Yönetici Koçluk Davranışının Çalışan Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma .Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Haliç Üniversitesi SBE
- Glasl, F. (1982). "The process of conflict escalation and roles of third parties." *Conflict management and industrial relations*. Boston: Luwer-Nijhoff, 119-140.
- Gökçe, A. T. (2008). Mobbing: İşyerinde yıldırma eğitim örneği. *Ankara (Turkey): Öğreti Yayınları*,18-30
- Gökdemir, D. (2016). Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi .İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE

- Gülmez, M. (1993). Avrupa Sosyal Şartı ve Türkiye Kolokiyumu. *Bildiriler ve Tartışmalar-Kollokyum Sunuş Konuşması, (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi/TODAİE.), Ankara-1993.20-21*
- Harvey, M., Treadway, D., Heames, J. (2006). A Reference Point Perspective on Bullying in Global Organizations. *Journal of World Business, 41 (2).*
- Hoel, H., Beale, D. (2006). Workplace bullying, psychological perspectives and industrial relations: towards a contextualized and interdisciplinary approach. *British Journal of Industrial Relations, 44, 239-262.*
- Hoel, H., Beale, D. (2006). Workplace bullying, psychological perspectives and industrial relations: towards a contextualized and interdisciplinary approach. *British Journal of Industrial Relations, 44(2), 239-262.*
- Hoel, H., Cooper, C. (2001). "Origins of bullying: theoretical frameworks for explaining workplace bullying." *Building a culture of respect: Managing bullying at work.* London: Taylor & Francis, 3-19.
- Hoel, H., Cooper, C., Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: the impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4), 443-465.*
- Hoel, H., Faragher, B. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviors are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling, 32(3), 367-390.*
- Ironside M., Seifert, R. (2003). "Tackling Bullying in the Workplace: the Collective Dimension." *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 383- 398). London, UK: Taylor & Francis.
- İlişkin, İ. S. H. (2004). 161 Sayılı Sözleşmenin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun.
- Karatuna, I., & Tınaz, P. (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma.7-110

- Karatuna, I., Tınaz, P. (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma.1.Anakara: Ziraat Gurup Matbacılık A.Ş, s-17.
- Karatuna, I., Tınaz, P. (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma.1.Anakara: Ziraat Gurup Matbacılık A.Ş, s-108-109.
- Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddetve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3).
- Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddetve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3).
- Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddetve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3).
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Komisyonu, K. E. F. E. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. *Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları*, 6.
- Komisyonu, K. E. F. E. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. *Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları*, 6.ss.16
- Közleme, F. (2014). Toplam Kalite Yönetiminin İncelenmesi ve Çalışan Tatmini Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Maltepe Üniversitesi SBE
- Lawrence, C., Leather, P. (1999). "The social psychology of violence and aggression." *Work-related violence: Assessment and intervention*. London and New York: Routledge, 34-51.
- LeBlanc, M., Barling, J. (2004). Workplace aggression. *American Psychological Society*, 13(1), 9-13.

- Lewis, S. (2006). Recognition of workplace bullying: a qualitative study of women targets in the public sector. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 16*, 119–135.
- Lewis, S. E., Orford, J. (2005). Women's experiences of adult workplace bullying: A process model of changes in social relationships. *Journal of Applied Social and Community Psychology, 15*, 29–47.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims, 5*, 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2)*, 165-184.
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(3)*, 251-275
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S., Alberts, J. 2007. Burned by bullying in the American workplace: prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies, 44*, 837-862.
- Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M., Sheehan, M. (2004). Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatized workers. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 16*, 117-34.
- Namie, G, Namie, R. (2000). *The bully at work*. Naperville, IL: Sourcebooks Inc.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Civility. *Ivey Business Journal*. Retrieved June 12, 2010, from <http://www.workplacebullying.org/press/ivey.pdf>.
- Namie, G., Namie, R. (2003). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Nas, K., Gür, A., Kemaloglu, M. S., Geyik, M. F., Cevik, R., Büke, Y., ... & Aksu, Y. (2001). Management of spinal brucellosis and outcome of rehabilitation. *Spinal Cord, 39(4)*, 223.

- Nazarko L. (2001) Bullying and harassment. *Nursing Management*, 8(1), 14–15.
- Nedim, A. K. S. U. İŞ TATMİNİNİN BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ. *Polis Bilimleri Dergisi*, 59.
- Neuman, J., Baron, R. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391- 419.
- Neuman, J., Baron, R. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391- 419.
- Neuman, J., Baron, R. (2003). "Social Antecedents of Bullying" *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: Perspectives in Research and Practice*. New CRC Press: New York, 185-201.
- Niedl, K. (1996) Mobbing and wellbeing: economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239–249.
- Okur, Ali Rıza. 'İşyerinde Cinsel Taciz', *Argumentum*.Yıl:4, Sayı:42, 1994, ss.1-6.
- O'Moore, M. Summary report on the national survey on workplace bullying in Ireland. Dublin: The Anti-Bullying Research Centre, Trinity College, 2000.
- Öcel, H. (2011). İşyeri Zorbalığı ve Fiziksel Rahatsızlık Belirtileri: Adil Dünya İnancının Düzenleyici Rolü/Belief in a Just World as a Moderator of the Relationships between Workplace Bullying and Physical Illness Symptoms. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 76.
- Özeydin, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- ÖZAYDIN, M. M., & ÖZDEMİR, Ö. Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir.

- Özen, S. (2007). İŞYERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET VE NEDENLERİ. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 9(3).
- Öznur, A. Ş. A. N., & ERENLER, A. G. E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
- Öztürk, D. E. N. İ. Z. (2011). Workplace Bullying: Its Reflection Upon Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Perceptions among Public Sector Employees. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Dogu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.7-36
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 199-208.
- Rayner, C., Hoel, H. (1997). A summary review literature relating to workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 181-191.
- Rayner, C., Hoel, H., Cooper, C. L. (2002). *Workplace Bullying: What We Know, Who Is To Blame, and What Can We Do?* London: Taylor and Francis.
- Robinson, S., Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviours: a multi-dimensional study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-72.
- Roth, A. E., Sönmez, T., & Ünver, M. U. (2005). Pairwise kidney exchange. *Journal of Economic theory*, 125(2), 151-188.
- Sağlığı, İ. (2014). Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin 155 Sayılı Sözleşme. *International Labour Organization Erişim: <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/soz155.htm> Erişim Tarihi, 11.*
- Salin, D. (2003). The significance of gender in the prevalence, forms and perceptions of workplace bullying. *Nordiske Organisationsstudier*, 5(3), 30-50.

- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Salin, D. 2001. Prevalence and forms of bullying among business professionals: a comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441.
- Senem, N. A. R. T. (2014). İŞ ORTAMINDA ŞİDDET, TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİLERİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.
- Shorestein, A. (2007). Bearing witness: workplace mobbing and the observer's quandary (Doctoral dissertation). Retrieved July 21, 2010 from ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI Number 3268624).
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Strandmark, M., Hallberg, L. (2007). The origin of workplace bullying: experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of Nursing Management*, 15, 332-341.
- ŞİDDETİN, Ö. Ç. Ç. Y. P., KULLANILABİLİRLİĞİ, Ç. A., & ÇALIŞMA, O. Ece KONAKLIOĞLU Olcay ÖZİŞİK YAPICI 2 ÖZET.
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B., Duffy, M., Henle, C., Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B., Duffy, M., Hoobler, J. Ensley, M. (2004). Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Tınaz, P., Bayram, F., & Ergin, H. (2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (Mobbing)*. Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the wellbeing of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 63–69.
- Yapıcı, N. (2008). İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yıldız, S., & Eliş Yıldız, S. (2009). Bullying ve depresyon arasındaki ilişki: Kars ilindeki sağlık çalışanlarında bir araştırma.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85.
- Zapf, D., Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.
- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

EK-1

İşyeri Zorbalığının Çalışan Tatminine Etkisi Üzerine Araştıran Bir Anket Çalışması

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anket, “İşyeri Zorbalığının Çalışan Tatminine Etkisi” isimli yüksek lisans tezim için hazırlanmış bir anket olup, yalnızca bilimsel çalışma kapsamında kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

İclal SAĞANAK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasin AKSOY

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi

Aşağıdaki yargıları son 6 ayda işyerinizde aşağıdaki ifadelere ne sıklıkla maruz kaldığınızı sıklığı belirten; “**5=Her Gün, 4=Her Hafta, 3=Her Ay, 2=Nadiren, 1=Her Gün**” seçeneğine göre yanıtlayınız.

| | | Hiçbir | Nadir | Her | Her | Her |
|---|--|--------|-------|-----|-----|-----|
| 1 | Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 9 | Hakkınızda dedikodu yapılması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Diğer insanların işinizi bırakmanız(istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Yaptığımız işlerin çabanızın ısrarla eleştirilmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Yaptığımız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Hakkettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Eşek şakalarına maruz kalmanız | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Aşağıdaki yargıları çalıştığınız kurumu düşünerek; **“5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum”** değerlendirme ölçeğine göre yanıtlayınız.

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 23 | Çalıştığım kuruma bağlıyım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Çalışma arkadaşlarım ile birlikteliğimden memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 25 | İşyerinde aldığım ücretten ve ayrıca çalıştığım şirketin bana kendimi geliştirmem için verdiği şanstı dolay memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Arkadaşlarımla iletişimimde sıklıkla çalıştığım şirketin iyi bir şirket olduğunu konuşuruz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

(27) Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()

(28) Yaşınız : 18-25 () 26-35 () 36-49 ()
50 ve üzeri ()

(29) Eğitim Durumunuz : Yüksek Lisans, Doktora () Üniversite()
Lise () Ortaokul () İlkokul ()

(30) Gelir Düzeyi :1405 TL'den az () 1405 TL'den 2000 TL'ye kadar ()
2001 TL'den 3500 TL'ye kadar()

3501TL'den 5000TL'ye kadar() 5001 TL ve üzeri()

(31) Meslek Grubunuz :

(32) Şirket İçinde Raporlama Verdiğiniz Kişinin Ünvanı:

Başkan/Sahip Genel Müdür Bölüm Müdürü

Ürün/Proje Müdürü

Teknik Müdür Müdür Yrd./Şef Mühendis/Teknisyen

Diğer:

(33) Çalıştığınız Firmadaki unvanınız?

Başkan/Sahip Genel Müdür Bölüm Müdürü

Ürün/Proje Müdürü

Teknik Müdür Müdür Yrd./Şef Mühendis/Teknisyen
 Diğer:

(34) Firmanızdaki çalışan sayısı :

(35) Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: İclal SAĞANAK
DOĞUM TARİHİ: 04/06/1985
E-MAIL: lalalioglu@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

2016 – 2018 : İstanbul Arel Üniversitesi
İşletme Yönetimi MBA
2014 – 2016: Anadolu Üniversitesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler
2009 – 2011: İstanbul Arel Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi

YABANCI DİL İngilizce

İŞ TECRÜBESİ

2017-2018: Arel Üniversitesi Kariyer Planlama ve Uygulama
Merkezi(ARELKAM) Eğitim Planlama ve Uygulama Uzmanı
2010-2017: Arel Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (ARELSEM)
Eğitim Planlama ve Uygulama Uzmanı
2003 – 2010: Çeşitli sektörler İK sorumlusu