

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞYERİNDE ZORBALIK VE AYRILMA NİYETİ:
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN
MODERATÖRLÜK ETKİSİ**

HATİCE BÜTÜN

YÜKSEK LİSANS

**DANIŞMAN:
DOÇ. DR. SELÇUK KARAYEL**

KONYA-2023



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Hatice BÜTÜN		
	Numarası	18811101051		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	İşyerinde Zorbalık ve Ayrılma Niyeti: Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatörlük Etkisi			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı

İmzası



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Hatice BÜTÜN		
	Numarası	18811101051		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç.Dr. Selçuk KARAYEL		
Tezin Adı	İşyerinde Zorbalık ve Ayrılma Niyeti: Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatörlük Etkisi			

Bu tez çalışmasında işyerlerinde oldukça sık karşılaşılan sorunlardan birisi olan işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisi ve algılanan örgütsel desteğin bu etkide moderatör etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın örneklemi, Konya ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumundan seçilmiştir. 423 personelin katıldığı çalışmada veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler aracılığıyla toplanan verilerin güvenilirlik ve normallik analizleri yapılmış olup teorik olarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi noktasında korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Gerçekleştirilen hipotez testleri neticesinde işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra ulaşılan bulgular; algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Moderatör değişken rolüne ilişkin gerçekleştirilen hipotez testinde; işyeri zorbalığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici değişken rolü üstlenmediği yani moderatör etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma yapılan kurumda işyeri zorbalığına maruz kalma oranı, 30,9 olarak bulunmuştur. Alan yazında bahsi geçen değişkenlerin birlikte ele alındığı çalışmaların az sayıda olması, araştırmanın önemini artırmakta olup; bulguların, konu hakkında çalışma yapacak olan araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: işyeri zorbalığı, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Hatice BÜTÜN		
	Student Number	18811101051		
		Business		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor			
Title of the Thesis/Dissertation	Workplace Bullying and Intention to Leave: The Moderator Effect of Perceived Organizational Support			

In this thesis study, it was aimed to determine the effect of workplace bullying, which is one of the most common problems in workplaces, on intention to quit work and the moderator effect of perceived organizational support on this effect. In this context, the sample of the research was selected from a public institution operating in the service sector in Konya province. In the study in which 423 staff members participated, data were collected through a questionnaire. Reliability and normality analyses of the data collected through questionnaires were performed and correlation and regression analyses were used to test theoretically constructed hypotheses.

As a result of the hypothesis tests carried out, it was concluded that workplace bullying positively affected the intention to leave the job. In addition, the findings reached; it has been shown that perceived organizational support negatively affects intention to leave work. In the hypothesis test conducted on the role of the moderator variable, it was found that the perceived organizational support in the relationship between workplace bullying and intention to quit does not assume the role of a regulatory variable, that is, there is no moderator effect. In addition, the exposure rate to workplace bullying in the institution where the study was conducted was found to be 30,9. The small number of studies in which the variables mentioned in the literature are discussed together increases the importance of the research; It is thought that the findings will contribute to the researchers who will study the subject.

Keywords: workplace bullying, turnover intention, perceived organizational support

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TEŞEKKÜR	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞYERİNDE ZORBALIK

1. İşyerinde Zorbalık	4
1.1. Zorbalık ile İlgili Kavramsal Çerçeve, Tarihçesi, Tanımı ve Boyutları	4
1.1.1. İşyerinde Zorbalık Kavramsal Çerçeve	4
1.1.2. Zorbalık Literatür İncelemesi	6
1.1.3. Zorbalığın Tanımında Kullanılan Terimler	10
1.1.4. Zorbalığın Tanımı.....	13
1.1.5. Zorbalığın Boyutları	18
1.1.6. İşyerinde Karşılaşılan Zorbalık Davranışları.....	21
1.1.7. Zorbalığın Aşamaları	23
1.2. Zorbalığın Tarafları.....	25
1.2.1. Zorba.....	25
1.2.1.1. Zorba Tipleri	27
1.2.1.2. Zorbalıkların Davranışlarının Altında Yatan Gerekçeler.....	30
1.2.2. Zorbalık Davranışlarına Maruz Kalan Kurban\Mağdur	31
1.2.3. İzleyiciler	32
1.3. Hukuki Açıdan Zorbalık	33
1.3.1. Uluslararası Belgeler ile Yapılan Düzenlemeler	34
1.3.2. Yabancı Ülke Hukuk Kurallarında Yapılan Düzenlemeler	35
1.3.3. Türk Hukuk Sistemindeki Düzenlemeler	36
1.4. Zorbalığın Nedenleri	40
1.4.1. Bireysel Nedenler	41
1.4.2. Örgütsel Nedenler	43
1.4.3. Sosyal Nedenler	45
1.5. Zorbalığın Sonuçları.....	46
1.5.1. Bireysel Sonuçlar	46
1.5.2. Örgütsel Sonuçlar	49
1.5.3. Toplumsal ve Ekonomik Sonuçlar.....	51
1.6. Zorbalığın İşyerlerinde Yaygınlığı.....	53

İKİNCİ BÖLÜM İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2. İşten Ayrılma Niyeti	56
2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı	56
2.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	58
2.2.1. Bireysel Faktörler	60
2.2.2. Örgütsel Faktörler	61

2.2.3.	Çevresel Faktörler	61
2.3.	İşten Ayrılma Niyetinin Önemi ve Önlenmesi	62
2.4.	İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	65
2.5.	İşten Ayrılma Niyetinin Temel Aldığı Kuramlar	67
2.6.	İşten Ayrılma Niyeti ve İşyeri Zorbalığı İlişkisi	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

3.	Algılanan Örgütsel Destek Kavramı	70
3.1.	Algılanan Örgütsel Destek Tanımı	71
3.2.	Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Temel Aldığı Kuramlar	72
3.2.1.	Sosyal Değişim Kuramı	73
3.2.2.	Psikolojik Sözleşme Kuramı	73
3.2.3.	Karşılıklılık Kuramı	73
3.2.4.	Örgütsel Destek Kuramı	74
3.3.	Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler	74
3.3.1.	Örgütsel Adalet	75
3.3.2.	Yönetici Desteği	75
3.3.3.	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	76
3.3.4.	Kişisel Özellikler	77
3.4.	Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	77
3.4.1.	Örgütsel Bağlılık	78
3.4.2.	İş Tatmini	79
3.4.3.	Performans	79
3.4.4.	İşten Ayrılma Niyeti	80
3.4.5.	Örgütsel Vatandaşlık	81
3.5.	Algılanan Örgütsel Desteğin Boyutları	81

4.BÖLÜM

ARAŞTIRMA:İŞYERİNDE ZORBALIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN MODERATÖR ETKİSİ

4.1.	Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	84
4.1.1.	Araştırmanın Konusu	84
4.1.2.	Araştırmanın Amacı	84
4.1.3.	Araştırmanın Önemi	85
4.2.	Araştırmanın Yöntemi	85
4.2.1.	Veri Toplama Aracı ve Ölçekler	86
4.2.1.1.	İşyeri Zorbalık Ölçeği	86
4.2.1.2.	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	87
4.2.1.3.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	87
4.2.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	88
4.2.3.	Uzman Görüşü Alınması ve Pilot Çalışma	89
4.2.4.	Anket Uygulaması	92
4.2.5.	Araştırmanın Sınırlılıkları	93
4.2.6.	Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri	94
4.3.	Veri Analizi ve Bulgular	100
4.3.1.	Demografik Bulgular	100
4.3.2.	Güvenilirlik Analizleri	103
4.3.3.	Normallik Analizleri	104

4.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	107
4.1.1.1. İşyerinde Zorbalık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	110
4.1.1.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	112
4.1.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	113
4.1.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular	114
4.1.2.1. İşyerinde Zorbalık, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisinde Korelasyon Analizleri	114
4.1.2.2. Hipotez 1: İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	116
4.1.2.3. Hipotez 2: Algılanan Örgütsel Desteğin İşyeri Zorbalığına Etkisi....	117
4.1.2.4. Hipotez 3: Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi..	118
4.1.2.5. Hipotez 4: İşyerinde Zorbalık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide, Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Etkisi	119
4.1.2.6. İşyerinde Zorbalık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide, Algılanan Örgütsel Desteğin Hayes Process Yöntemi ile Moderatör Etki Analizi	121
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	125
KAYNAKÇA	135
EKLER	149
Ek 1.	149
Ek 2.	150
Ek 3.	152
Ek 4.	153
Ek 5.	154
ÖZGEÇMİŞ	155

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Türkiye’de 2004-2007 Yılları Arasında Yapılan Çalışmalar.	9
Tablo 1.2. Türkiye’de 2003-2009 Yılları Arasında Yayımlanan Kitaplar.	10
Tablo 1.3. Bullying ve Mobbing’in Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	12
Tablo 1.4. Mobbing ve Bullying Kavramlarının Türkçe Karşılıkları	13
Tablo 1.5. Literatürde Kullanılan Zorbalık Terim ve Tanımları.	15
Tablo 1.6. Zorbalık Olaylarının Tetikleyen Faktörler	41
Tablo 1.7. İşyeri Zorbalığının Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları	47
Tablo 1.8. Zorbalığın Maliyetleri.	52
Tablo 1.9. Ülkelere Göre İşyerinde Zorbalık Araştırmaları ve Yaygınlık Derecesi..	55
Tablo 2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.	60
Tablo 2.2. İşten Ayrılma Davranışının Olası Sonuçları.....	67
Tablo 4.1.Evren Büyüklükleri İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları.	89
Tablo 4.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi.	90
Tablo 4.3. İşyerinde Zorbalık Normallik Analizi Tablosu.	91
Tablo 4.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Normallik Analizi Tablosu.....	91
Tablo 4.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Normallik Analizi Tablosu	92
Tablo 4.6. Cinsiyet, Yaş Durum Tablosu.	100
Tablo 4.7. Eğitim ve Medeni Durum Tablosu.	100
Tablo 4.8. Çalışılan Birim/Bölüm Tablosu.....	101
Tablo 4.9. Ünvan Tablosu.....	101
Tablo 4.10. Toplam Çalışma, Bulunduğu Kurumda Çalışma ve Çalışma Saati Tablosu.....	102
Tablo 4.11. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.	104
Tablo 4.12. İşyerinde Zorbalık Ölçeği Yönelik Normallik Testi.	105
Tablo 4.13. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine Yönelik Normallik Testi.....	106
Tablo 4.14. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Normallik Testi.	106
Tablo 4.15. Ölçeklerin KMO ve Barlett’s Testleri.	109
Tablo 4.16. İşyerinde Zorbalık Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.	111
Tablo 4.17. Algılanan Örgütsel Destek Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.	113
Tablo 4.18. İşten Ayrılma Niyeti Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 4.19. Değişkenlere Ait Basit Korelasyon Analizi Sonuçları.	115
Tablo 4.20. İşyerinde Zorbalık, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.	116
Tablo 4.21. Algılanan Örgütsel Destek, İşyerinde Zorbalığa Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.	118
Tablo 4.22. Algılanan Örgütsel Destek, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.	119
Tablo 4.23. Bağımsız Değişkenler Arasında Çoklu Doğrusallık Analizi Sonuçları.120	
Tablo 4.24. Çoklu Regresyon Analizine Göre Moderatör Değişken Analiz Sonuçları.	121
Tablo 4.25. Hayes Yöntemi Moderatör Etkisi Analizi.	122
Tablo 4.26. İşe Yönelik Zorbalık Boyutu Moderatör Etki Analizi.....	123
Tablo 4.27. Kişiliğe Yönelik Zorbalık Boyutu Moderatör Etki Analizi.....	124
Tablo 5.1. Araştırma Hipotez Sonuçları.	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Zorbalığın Sonuçları	49
Şekil 2.1. Mobley'in İşgücü Devri Modeli.	58
Şekil 4.1. Araştırmanın Teorik Modeli.	94



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AB	Avrupa Birliği
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AÖD	Algılanan Örgütsel Destek
AP	Avrupa Parlamentosu
APA	Amerikan Psikologlar Derneği
BAP	Bilimsel Araştırma Projesi
BK	Borçlar Kanunu
ÇASGEM	Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi
İA	İşe Adanmışlık
İAN	İşten Ayrılma Niyeti
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İSGK	İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
İK.	İş Kanunu
İZ	İşyerinde Zorbalık
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
K-S	Kolmogorov –Smirnov
LLCI	Güven Aralığı Alt Sınırı
NAQ	Olumsuz Davranışlar Anketi
NSWI	İşyeri Güvenliği Enstitüsü
ÖV	Örgütsel Vatandaşlık
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCK.	Türk Ceza Kanunu
TDK	Türk Dil Kurumu
TMK.	Türk Medeni Kanunu
TSSB	Travma Sonrası Stres Bozukluğu
ULCI	Güven Aralığı Üst Sınırı
WBTI	İşyerinde Zorbalık Enstitüsü
WHO	Dünya Sağlık Örgütü
VIF	Varyans Artış Faktörü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve ortaya çıkmasında bilgi ve deneyimlerini benden esirgemeyen çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Selçuk KARAYEL'e,

Saygı değer jüri üyeleri Prof. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU ve Dr.Öğr. Üyesi M.Tahir DEMİRSEL hocalarıma,

Bu günlere ulaşmamda büyük emekleri olan canım dedeciğim ve neneciğim Fehmi ve Kamile BÜTÜN'e, varlığımı ve desteğini her daim hissettiren annem ve babam Aliye ve Şener BÜTÜN'e, küçüğüm Naciye BÜTÜN'e,

Çalışmamda bana destek olan herkese ve ankete katılan bütün katılımcılara sonsuz teşekkür ederim.

GİRİŞ

İnsan, sosyal ve psikolojik bir varlıktır. Üretim faktörlerinden bir tanesi olan insan, emek faktörünün çalışma yaşamı boyunca sahip olduğu yeri ve önemi, günümüz çalışma düzenini elde edinceye, “insana yaraşır iş” koşullarına ulaşıncaya kadar pek çok aşamadan geçmiştir (Yıldız, 2007: 1). Endüstri Devrimi sonrası ortaya çıkan yeni çalışma ilişkileri, daha ucuz ve büyük üretim yapan birimlerin ve imalat ağırlıklı sanayi toplumunun ortaya çıkması, büyüme ve daha fazla üretim yapma isteği emeğin yıllar boyunca sürecektir istismarına neden olmuştur. Özellikle 1970’lerden sonra yaşanan ekonomik genişleme ile hakim olan kapitalist liberal anlayışın tetiklediği aşırı rekabet ve kâr anlayışı işyerlerinde psiko-şiddet davranışlarının artmasına zemin hazırlamıştır (Kök, 2006: 434). Yaşanan krizler sonucu artan işsizlik baskısıyla örgütler, gün geçtikçe çalışanlara psikolojik baskı kurmaya, zorba tavırlarını artırma eğilimine girmişlerdir. Bu nedenle işyeri zorbalığı, örgütlerde en sık yaşanan örgütsel ve toplumsal sorunlarından biri haline gelmiştir (Güngör, 2007: 1).

Gelişen bilgi işleme teknolojileri, hizmet sektörünün öneminin artması ile yükselen eğitim düzeyi, insan unsurunun değerini arttırmıştır. 1980 ve 1990’lar ile kalite ve müşteri odaklı yaklaşımlar kendini göstererek işletmelerde farklı yönetim düşünceleri ortaya çıkmıştır. Bunlar; toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği (reengineering), personeli güçlendirme (empowerment), öğrenen organizasyonlar gibi yönetim bakış açıları ile emek faktörüne verilen değeri artırmıştır (Koçel, 2015: 69). Bu nedenle işyerinde çalışanları huzursuz kılarak işten ayrılmalara sebep olan zorbalık konusu bilimsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Dünyada örgütsel psikoloji alanında çalışanların büyük bir ilgiyle araştırdıkları işyeri zorbalığı kavramının tarihçesi insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen 1980’lerden sonra araştırılmaya başlanılan bir olgu haline gelmiştir (Sokullu vd., 2011: 27).

Mobbing, bullying, işyeri terörü, yıldırma, psikolojik taciz, duygusal taciz gibi kavramlarla ifade edilmeye çalışılan işyeri zorbalığı, işyerlerinde çalışanlara, “bir veya birkaç kişi tarafından uygulanan sistemli, ahlak dışı, düşmanca davranışları

ifade etmektedir”(Kök, 2006: 434). İşyeri zorbalığı; mağdurun tükenmesi ve genellikle işten ayrılması ile sonlanan, kurum ve diğer çalışanların da olumsuz etkilendiği bir süreçtir (Birik, 2009: 1).

Bir örgütte işyeri zorbalığının miktarının artması ve işgörenin psikolojik olarak çökmesine neden olunursa çalışanın verimi, motivasyonu ve işiyle olan bağı azalacaktır (Sökmen ve Mete, 2015: 277). İşletmelerin imajını oluşturan unsurlardan bir tanesi işgörenlerin tutum ve davranışlarıdır. İşgören işinden tatmin olup örgütüne bağlı olarak mutlu bir şekilde çalıştığında bu durumu müşterilere yansıtacak sonuçta müşterilerde memnun olacak ve müşterilerin işletmeye bağlılıkları artacaktır (Serçeoğlu vd., 2016: 1099). İşgören işinde psikolojik olarak şiddete ve zorbalığa maruz kaldığında bu durum işgörende, sağlık sorunlarına, anksiyete, sinirlilik, korku gibi psikomatik rahatsızlıklara, tükenmişliğe, düşük verime, düşük iş kalitesine, yaratıcılık kaybına, işe olan sadakat ve bağlılığın azalmasına ve en önemlisi işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olmaktadır (Akgeyik vd., 2009: 138). Böylesi bir durumun ortaya çıkmaması için örgütlerde yaşanan işyeri zorbalığının önüne geçilmesi, böylelikle oluşabilecek olumsuzlukların giderilmesi sağlanmalıdır. Zorbalığa maruz kalan kişilerin örgütsel destek ve motivasyon ile bu olumsuz durumdan kurtulmaları sağlanmalıdır.

Artan rekabet koşulları, ekonomik istikrarsızlık gibi nedenlerle örgütlerde yaşanan zorbalık olaylarının oldukça yaygınlaşması, zorbalık olaylarının bireylere ve örgüte zarar verdiğinin anlaşılmasıyla birlikte konunun ne kadar ciddi bir olgu olduğu, çalışanların işyeri zorbalığına maruz kalıp kalmadığı konusunda araştırma yapılması gerektiği görülmüştür (Serçeoğlu vd., 2016: 1099). Bu nedenle araştırmada işyeri zorbalığa neden olan davranışların, işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediği, eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkilediği ve aralarındaki ilişkinin yönü, algılan örgütsel desteğin ise bu ilişkideki rolünün ortaya konması açısından önem kazanmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda işyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmış, algılanan örgütsel desteğin zorbalık ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki moderatör etkisinin tespit edilmesi, araştırmanın konusu olmuştur. Çalışmada zorbalık sorununun yaygınlığı, en çok hangi zorbalık davranışlarıyla karşılaşıldığı, çalışanlar ve örgütler üzerindeki sonuçları üzerinde

durulmuştur. İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisinden algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisinin olduğu varsayımına dayalı bir çalışma yürütülmüştür.

Çalışmanın birinci bölümünde; işyerinde yaşanan zorbalığın kavramsal geçmişi açıklanarak tanımı yapılmış, hukuki açıdan değerlendirilmesi, zorbalığın boyutları, zorbalığın tarafları ve zorbalığın nedenleri ile sonuçlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; işten ayrılma niyetinin tanımı, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler, işten ayrılmanın bireysel ve örgütsel sonuçları ile literatürde bu alanda yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; algılanan örgütsel desteğin tanımı, dayandığı temel kuramlar, algılanan örgütsel desteğin boyutları ve algılanan örgütsel desteğin sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; işyerinde zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi araştırılmıştır. İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisi, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisi ve zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi, Konya'da bulunan bir kamu kurumunda çalışan 423 katılımcıya yapılan anket tekniği ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmiş ve sonuçları aktarılmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucunda işyerinde zorbalık kavramını, birçok farklı kavram ile birlikte ele alan çalışmaların olduğu görülmüştür. Ancak işyerinde zorbalığın, algılanan örgütsel destek kavramı ile birlikte değerlendirildiği ve işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisinin araştırıldığı çalışmaların az sayıda olduğu görülmüştür. Çalışmanın, bu yönü ile konu hakkında çalışma yapacak olan araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE ZORBALIK

1. İşyerinde Zorbalık

Bu bölümde son zamanlarda işletmelerde yaygın olarak görülmeye başlanan zorbalık kavramının tanımı yapılarak örgütlerde yaşanan hangi tür olayların zorbalık olarak değerlendirileceği, zorbalığın geçmişten günümüze uzanan kavramsal tarihçesi, tanımı, işyeri zorbalığının boyutları, Türk ve uluslararası hukuk kurallarındaki yeri, işyerinde zorbalığa neden olan faktörler ve zorbalığın sonuçlarına yer verilmiştir.

1.1. Zorbalık ile İlgili Kavramsal Çerçeve, Tarihçesi, Tanımı ve Boyutları

Araştırmacıların konuyu ele alış biçimine göre ve ülkelere göre farklı tanımları yapılan zorbalık kavramının kavramsal çerçevesi, tarihçesi, tanımı ve boyutları ayrıntılı bir biçimde ele alınarak açıklanmıştır.

1.1.1. İşyerinde Zorbalık Kavramsal Çerçeve

İş yaşamında çalışanların karşılaştıkları fiziksel güçlükler kadar psikolojik güçlüklerde çalışma ortamının kalitesini ve sağlıklı bir iş ortamının oluşmasını etkilemektedir. Sağlıklı bir iş ortamı fiziksel ve psikolojik faktörlerin toplamından oluştuğu düşünüldüğünde sosyal ve psikolojik bir varlık olan çalışanların işyerinde karşılaştığı psikolojik güçlüklerin başında işyeri zorbalığı anlamında yabancı literatürde “bullying” ve “mobbing” olarak karşımıza çıkan kavramlar gelmektedir. Türkçe’de çoğu zaman işyerinde zorbalık, işyerinde psikolojik taciz anlamlarında kullanılan “bullying ve mobbing” kavramları çok eski zamanlardan beri örgütlerde yaşanan bir olgu olmasına rağmen 20’inci yüzyılın sonlarına doğru önem kazanmaya ve adından söz edilmeye başlanmıştır (Tınaz ve Karatuna, 2010: 3). Türkiye’de ise, 2000’li yıllardan itibaren konuşulan ve akademik çalışmalara konu olan bir olgu haline gelmiştir (Çukur, 2016: 15).

Çalışma yaşamı boyunca birçok çalışan, bir takım kötü davranış, hakaretler ve baskılar ile karşılaşmıştır. Bu davranışlarının hepsini zorbalık, olarak algılamak doğru değildir. İş yaşamında işin stresinden kaynaklı tek seferlik çatışmaların zorbalık sayılamayacağı bir gerçektir. İşyeri zorbalığı ile anlatılmaya çalışılan kavram; oluşumu, sebepleri ve uygulanma süreci açısından farklı bir kavramdır (Çukur, 2016: 15).

İşyerinde yaşanan zorbalığını açıklamak üzere pek çok farklı terim kullanılmıştır. Batı literatüründe zorbalık, “Bullying”(Zorbalık) ; “Workplace Bullying” (İşyeri Zorbalığı), “Bullying at Work” (İşyerinde Zorbalık), “Mobbing”, “Harassment”(Taciz), “Aggression”(Saldırganlık) ve “Workplace Abuse”(İşyeri Tacizi) terimleri ile ifade edilmekte iken Türkiye’de daha çok “psikolojik taciz”, “psikolojik şiddet”, “işyeri zorbalığı” gibi kavramlarla ifade edilmiştir. Bu kavramlar arasında en yaygın kullanılanları ise “bullying ve mobbing” kavramlarıdır (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011: 5; Serçeoğlu vd., 2016: 1099).

İngiltere’de zorbalık türünde çoğu davranış için “bullying” kavramı kullanılırken, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’de “bullying”, okullarda çocuk şiddetini, “mobbing” ise, işyerinde çalışanlar arasındaki şiddeti ifade etmek için kullanılmıştır (Sesen, 2018: 133-136). Almanya, ABD ve İskandinav ülkeleri “mobbing” kavramını yaygın olarak kullanırken, İngiltere ve İrlanda’da “bullying” kavramı kullanılmaktadır (Demirçivi ve Yeşiltaş, 2010). “Mobbing” ile “bullying” kelimeleri arasında küçük anlam farkları olmasına karşın uluslararası yazında her iki kelimenin birbiri yerine kullanıldığı görülmüştür. Bu alanda araştırma yapan çoğu ülkenin “mobbing” ve “bullying” terimlerini çeviri yapmaksızın aynı şekilde kullandıkları görülmektedir (Yıldız, 2007: 4). Kavramların birebir karşılığının bulunamaması ve kavram karmaşasına sebep olmamak için bu şekilde kullandıkları düşünülmektedir (Çobanoğlu, 2005: 19).

Türk Dil Kurumu (TDK) “mobbing” kelimesini “bezdiri” olarak dilimize çevirmiştir (<https://sozluk.gov.tr>, 2021). Bu olguyu tanımlamada ilk kullanılan kelime olan ve kaynak kelime olarak düşünülen “mobbing” kavramı, Türkiye’de yapılan çoğu araştırmada; yıldırma, zorbalık, psikolojik taciz, psikolojik şiddet, duygusal saldırı gibi kavramlarla ifade edilmiştir (Çobanoğlu, 2005: 19).

Bahsedildiği üzere pek çok farklı terim ile ifade edilen “mobbing” ve “bullying” kelimelerinin şemsiye bir kavram niteliğinde olduğu görüldüğünden yapılan bu çalışmada bütün bu kavramların yerine tek bir kavram olarak zorbalık kavramı kullanılmıştır (Asunakutlu ve Safran, 2005: 327-328).

İşyerinde zorbalık, bir çalışana veya daha fazla çalışana zarar vermek amacıyla acımasız saldırılar ve kasıtlı, kindar tekrar eden davranışları ifade etmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 8). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) tarafından yayınlanan Mobbing Bilgilendirme Rehberi’nde zorbalık: “İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre içerisinde sistematik biçimde devam eden, taciz etme, sindirme ve mağdurun işten ayrılmasını amaçlayan; mağdurun kişilik yapısına, mesleki hayatına, sosyal ilişkilerine veya sağlığına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı olarak yapılan, negatif tutum ve davranışlar bütünüdür” şeklinde tanımlanmıştır (Tümer, 2014: 9).

Dünyada, zorbalık konusunda ilk çalışmaları yapan Heinz Leymann’ın; “Batı dünyasının ileri düzeyde sanayileşmiş toplumlarında işyerleri, bireylerin mahkemeye sevk edilme korkusu yaşamaksızın birbirlerini öldürebilecekleri, kalan tek savaş alanıdır” sözü, işyerinde zorbalık olarak ifade edilmekte olan bu olgunun ciddiyet ve önemini göstermektedir (www.Leymann.se, 2021). İşyerleri, artık kişilerin egemenlik duygularını gerçekleştirdiği ve kendilerini kanıtlamaya çalıştıkları birer savaş alanına dönüşmüştür (Çukur, 2016: 16).

1.1.2. Zorbalık Literatür İncelemesi

Zorbalık kavramı, ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim adamı olan Lorenz tarafından 1960’lı yıllarda yuvalarını savunmak için saldırganın etrafında dönen, bir takım küçük kuşların davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Tınaz, 2006: 14). 1972 yılında ise İsveçli bilim adamı Peter Paul Heinemann tarafından benzer yaştaki çocukların yalnız ve güçsüz bir çocuğa karşı zarar verici davranışlarını tanımlamada kullanılmıştır (Çukur, 2016: 3).

Zorbalık kavramının çalışma yaşamında görülen psikolojik taciz, işyeri zorbalığı gibi davranışları açıklamakta kullanılan bir kavram olarak bahsedilmeye

başlanılması ise 1980’li yılların başına rastlamaktadır. Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann zorbalık kavramını “iş yaşamında bir veya daha fazla çalışana karşı sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurmak, psikolojik terör” biçiminde tanımlamıştır (Leymann, 1996: 165).

İşyerinde yaşanan zorbalık olayları çok eski zamanlardan beri var olmasına karşın insan doğası gereği açıklanması ve itiraf edilmesi güç ve onur kırıcı davranışlardan oluşması (Namie, 2003: 2) nedeniyle zorbalık ancak yakın tarihte araştırma konusu olmuştur. Bu alanda 1976 yılında “The Harassed Worker”, yayımlanan ilk kitap olarak literatürdeki yerini almıştır (Kılıç, 2006: 7). Amerikalı bayan psikiyatrist Carrol Brodsky kitabında işyeri zorbalığını ifade etmek için taciz kelimesine yer vermiştir. İşçi davalarından hareketle oluşturulmuş, yayınlandığı dönemde akademik çevrelerden çok ilgi göremeyen bu kitap işyerinde yaşanan zorbalığı; iş görenlerin pozisyonlarından bağımsız olarak işyerinde astları, üstleri ve eşdeğerleri tarafından sistematik olarak taciz edilmesi ve kötü davranılması olarak tanımlamıştır (Tınaz ve Karatuna, 2010: 1).

İşyeri zorbalığına dikkat çeken bir başka isim gazeteci yazar Andrea Adams olmuştur. İngiliz yazar yaptığı programlar ve yayınladığı kitabı ile konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. 1992 yılında yayımlanan “Bullying at Work” adlı kitabı, zorbalık mağdurları ve yöneticiler için tavsiye niteliğinde bir kitaptır (Tınaz 2006: 12).

Zorbalık mağduru Tim Field tecrübelerine dayarak 1996 yılında “Birleşik Krallık Ulusal İşyeri Zorbalığı Danışma Hattı”nı kurdu. “Piyasadaki Zorbalık (Bully in Sight)” adlı kitabında zorbalık kavramını, “mağdurlarının kendilerine olan özgüven ve özsaygısına devamlı ve acımasız bir saldırı” olarak nitelendirmiştir (Yaman, 2009: 23). 1998 yılında Duncan Chappel ve Vittorio Di Martino’nun Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından desteklenen araştırması sonucunda “Violance At Work” (İşyerinde Şiddet) başlıklı rapor yayımlanmıştır (Yılmaz vd., 2008: 337).

Zorbalık kavramının Türkiye’de kullanılmaya başlanması ve bu alanda akademik çalışmaların başlatılması 2000’li yıllara rastlamaktadır (Akgeyik vd.,

2006: 2). Zorbalık olarak ifade edilen olgu hakkında akademisyen Elif Yüçetürk'ün 2002 yılında başlayan ve devam eden çalışmaları olduğu görülmektedir (Yılmaz vd., 2008: 342). Yüçetürk bu alandaki teorik çalışmasında zorbalığın süreç ve boyutlarını ortaya koyarak zorbalığın nedenlerini belirtmiş, çözüm önerileri ortaya koymuştur. Yüçetürk ve Öke, 2005 yılında yaptıkları çalışmalarında; zorbalığı, yasal yönden dünyada ve Avrupa'da yapılan diğer araştırmalar ile karşılaştırarak incelemiştir (Yüçetürk ve Öke, 2005: 60-71).

Bu alanda ilk popüler yazı 2002 yılında Hürriyet'te yayımlanan "İşyerinde Terör Var" adlı yazısı ile Merve Yenal'e aittir (Işık, 2015: 238). 2003 yılında Gülcan Arpacıoğlu tarafından kaleme alınan "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz" adlı yazı ile 2004 yılında Öneri dergisinde yayımlanan Alev Torun' a ait "İşyerinde Zorbalık" adlı makale bu alanda yayımlanan makalelerdendir. 2006 yılında Tekin Akgeyik ve arkadaşları tarafından İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi mecmuasında yayımlanan "İşyerinde Psikolojik Taciz" adlı makale, ulus yazınına katkıda bulunan makalelerdendir (Akgeyik vd., 2006). Nazan Bilgel ve arkadaşlarının yapmış olduğu ampirik çalışmalar zorbalık konusunun anlaşılmasına önemli katkılar sağlamıştır. Devam eden yıllarda Hatem Öcel tarafından zorbalık konusunun ele alındığı görülmüştür (Işık, 2015: 238). Zorbalık ile ilgili Türkiye'de 2004-2008 yılları arasında yapılan çalışmalara Tablo 1.1'de yer verilmiştir:

Tablo 1.1. Türkiye’de 2004-2007 Yılları Arasında Yapılan Çalışmalar.

Yazar	Makale	Yıl
Alev Torun	İşyerinde Zorbalık	2004
Nazan Bilgel, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram	Bullying in Turkish White Collar Workers	2006
Pınar Tınaz ve Sibel Gök	İşyerinde Psikolojik Taciz Süreci ve Davranışsal Belirtileri Üzerine Bir Araştırma	2007
Necati Cemaloğlu	The Exposure of Primary School Teachers To Bullying: An Analysis of Various Variables	2007
Aytolan Yıldırım ve Dilek Yıldırım	Mobbing in the Workplace by Peers and Managers: Mobbing Experienced by Nurses Working in Health Care Facilities in Turkey and Its Effects on Nurses,	2007
Tekin Akgeyik, Meltem Güngör ve Şelale Uşen	Individual and Organizational Consequences of Mobbing in the Workplace: A Case of Banking Sector (A Survey)	2007
Şule Aydın ve Emrah Özkul	İşyerinde Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği	2007
Necati Cemaloğlu ve Abbas Ertürk	Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi	2007
Selver Yıldız	A New Problem in the Work-Place: Psychological Abuse (Bullying)	2007
Pınar Tınaz ve Sibel Gök	The Downward Mobbing Process in the Banking Sector in Turkey	2008

Zorbalık kavramı ile ilgili Türkiye’de yayımlanan akademik nitelikteki kitaplara bakıldığında ise ilk yayın, 2003 yılında Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliot’ın “Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace” adlı kitabı, “Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz” adıyla Osman Cem Önertoy’un çevirisi olmuştur (Tetik 2010: 82). Bunu, 2004 yılından itibaren, Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz’ın kitapları izlemiştir (Eser, 2012: 1). 2006 yılında Beta yayınlarından çalışma psikoloğu Pınar Tınaz’ın “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” adlı kitabı yayınlanmıştır. Pınar Tınaz, çalışmasında zorbalık kavramını, psikolojik taciz, yıldırma, mobbing gibi kavramlar ile açıklamıştır (Eser, 2012: 3). Konunun önemine binaen bu alanda yapılan çalışmaların sayısı dünyada ve Türkiye’de giderek artmaktadır. Zorbalık ile ilgili Türkiye’de 2003-2009 yılları arasında yayımlanan kitaplara Tablo 1.2’de yer verilmiştir:

Tablo 1.2. Türkiye’de 2003-2009 Yılları Arasında Yayımlanan Kitaplar.

Yazar	Kitap İsmi	Yıl
Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott,(Çeviri) Osman Cem Öner toy	Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz	2003
Hasan Tutar	İş Yerinde Psikolojik Şiddet	2004
Şaban Çobanoğlu	Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri	2005
Adnan Nur Baykal	Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze	2005
Gülcan Arpacıoğlu	İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler,Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi	2005
Pınar Tınaz	İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)	2006
Fatma Burcu Savaş	İşyerinde Manevi Taciz	2007
Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin	Çalışma Psikolojisi ve Hukuksal Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)	2008
Meltem Güngör	Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz	2008
Erkan Yaman	Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet Mobbing	2009

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere zorbalık konusunda Türkiye’de yayımlanan makale ve kitap sayılarının 2000’li yıllardan sonra artmaya başladığı görülmektedir.

1.1.3. Zorbalığın Tanımında Kullanılan Terimler

İşyerinde zorbalık kavramının “bullying” ve “mobbing” kelimelerinin karşılığı olarak kullanıldığı, kavram kargaşasına sebep olmamak için dünyada birçok dilde, “mobbing” ve “bullying” terimlerinin çeviri yapılmadan kullanıldığı konusu üzerinde daha önce durulmuştu (Çobanoğlu, 2005: 19). Bu durum kelimeleri tanımlamada terminoloji sorunu yaşandığı göstermektedir (Sokullu vd., 2011: 77). Bu nedenle zorbalık kavramının tanımına geçilmeden önce yabancı yazında “bullying” ve “mobbing” olarak çoğu zaman birbirleri yerine kullanılan bu kelimelerin farklılıkları ve benzerliklerinin ortaya koyulmasının konunun anlaşılması açısından daha uygun olacağı düşünülmüştür. “Bullying” ve “mobbing” sözcüklerinin uluslararası yazında bazen farklı bazen aynı anlamlarda kullanılmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Zorbanın kişiliğine ve hareketlerine odaklanan araştırmalarda “bullying” kelimesi tercih edilirken, kurbanı odaklanan araştırmalar ise, “mobbing” kelimesini kullanmaktadır (Yıldız, 2007: 8).
- “Mobbing”, bir grup tarafından gerçekleştirilirken “bullying”, kişisel saldırılar niteliğinde, tek bir kişi tarafından uygulanmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 22; Hoel ve Beale, 2006: 242). “Bullying”, bireysel taciz, “mobbing”

toplu tacizi kapsamaktadır (Chappell ve Di Martino, 2006: 22; Yamada vd., 2018: 9).

- Leymann'a göre "bullying", okulda çocuklar ve gençler arasında, "mobbing" ise, işyerlerinde yetişkinler arasında gerçekleşen bir olguyu ifade etmektedir (Leymann, 1996: 167).
- Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'de işyerinde zorbalık "bullying", "çalışan istismarı" (employee abuse) veya "işyeri terörizmi" (workplace terrorism) gibi terimler için kullanılmakta iken İngiltere'de, zalim bir yönetim şekli olan tiranlık için kullanılır (Yıldız, 2007: 9).
- Tutar'a göre, "mobbing", hayatın bütün yönlerinde kullanılan caydırma, sindirme, mağdurun benliğini öldürme, izolasyonu ifade etmekte iken, "bullying", tutum, hareket ve davranışların daha kaba şeklini uygulamak anlamındadır (Tutar, 2004: 102).
- Tutar, işyerlerinde "mobbing"; rafine edilmiş şiddet şeklinde başlayan ve mağduru sosyal ilişkilerden ve işyerindeki sosyal ortamdan dışlayarak devam eden bir olgu, "bullying" ise daha fazla şiddet içeren kaba hareket ve söz olarak birbirinden ayırmıştır (Tutar, 2004: 102-104).
- "Bullying", direkt olarak saldırgan davranışları ifade ederken "mobbing" daha kurnazca ve dolaylı olarak yöneltilen davranışları ifade etmektedir (Hoel ve Beale, 2006: 242-243; Tınaz 2006: 9).
- İngilizce konuşulan ülkelerde işyeri zorbalığı anlamındaki "workplace bullying/bullying at work" sözcükleri kullanılırken Almanca konuşulan ülkelerde ise "mobbing" kelimesi daha yaygın kullanıldığı görülmektedir (Hoel ve Beale, 2006: 242). Leymann, örgütlerde çalışanlar arasında yaşanan olumsuz, taciz içerikli, kötü davranış ve tutumlarla alakalı olarak İngiltere, İrlanda ve Avustralya gibi ülkelerde kullanılmakta olan işyeri zorbalığı anlamına gelen "workplace bullying/ bullying at work"(Hoel ve Beale, 2006: 242) sözcüğünün yerine "mobbing" sözcüğünü kullanmayı tercih etmiştir.
- Avrupa Birliği belgelerinde "bullying" kelimesi kullanılmaktadır.
- "Bullying", "mobbing"den farklı olarak, psikolojik saldırı artı fiziksel saldırı ve tehditleri içermektedir (Zapf ve Einarsen, 2001: 369; Tutar, 2004: 104).

- “Mobbing” ile “bullying” kelimelerinin arasında çok büyük bir fark olmamasına karşın “bullying”, kaba ve şiddet davranışları olarak, “mobbing” ise, her çeşit olumsuz, kırıcı ve küçük düşürücü davranışları içermektedir (Tutar, 2004: 103).
- “Bullying”, çoğunlukla bir süpervizör tarafından yapılan fiziksel saldırganlıktır (Zapf, 1999: 70). Üstlerden gelen olumsuz davranışlardır (Crawshaw, 2009: 264).

Zorbalık olarak Türkçe’ye çevrilen “bullying” ile “mobbing” kelimeleri arasındaki farklılıklar ve benzerlikler, Tablo 1.3’te özetlenmiştir.

Tablo 1.3. Bullying ve Mobbing’in Özelliklerinin Karşılaştırılması.

	Bullying	Mobbing
Sektör	Genellikle kamu kurumları (satış)	Genellikle özel örgütler (yüksek eğitim)
Zarar verenler	Tek kişi (sıklıkla bir amir)	Meslektaşlar, bir ya da daha fazla kişi
Hedefler	Zayıf ve uysal	Ortalamanın altı
Motivasyon	Zorbanın güç kazanma motivasyonu	Kurbanın algılanan güç tarafından tehdit edilmesi
Eylemin kaynağı	Kendini aşırı büyütme	Düşmanlık veya kıskançlık
Tırmanma durum	Zorbanın yetersizlik hissi	Örgütsel çatışma
Arzulanan etkiler	İşten ayrılma	Örgüt dışına sürmek
Metotlar	Basit, kolay	Karmaşık
Sıklık	Tek veya düzenli meydana gelme,	Düzenli meydana gelme, hafta en az bir kez
Süre	Değişik sürelerde	Uzun süre, en az 6 ay boyunca
Kurban direndiğinde	Zorba geri çekilir	Zorba güç toplar
Yönetim	Sıklıkla kurban ile anlaşmaya varılır	Sıklıkla zorba ile anlaşmaya varılır
Zarar verenlere sonuçları	Sıklıkla cezalandırılır	Sıklıkla cezalandırılmaz
Örgütsel sonuçlar	Sermaye devri, üretkenliğin azalması, etkinlik, yaratıcılık, bağlılık ve kilit insanların kaybı, işten ayrılma, işgücü devir artışı	
Sosyal sonuçlar	İşsizlik, yabancılaşma, mahkemelere düşme	

Kaynak: (Kuşcu, 2011, s. 22)

Tablo 1.3’te sıralanan bu durum tanımsal olarak “mobbing” ve “bullying” kavramlarını, kesin sınırlar ile birbirinden ayırmanın mümkün olmadığını göstermektedir (Akgeyik vd., 2009: 93). Çoğu araştırmacı “mobbing” ve “bullying” kavramlarını aynı olguyu ifade edecek şekilde birleştirmişlerdir (Yüçetürk ve Öke, 2005: 61). Bu nedenle çalışmada “bullying” kavramı, zorbalık olarak kullanılmıştır.

1.1.4. Zorbalığın Tanımı

Andrea Adams zorbalık kelimesini “sürekli kusur bulma” ve “bireyleri küçük düşürme” olarak tanımlamıştır (Tutar, 2004: 104). Zorbalık, güçlü bir kişi veya grup tarafından, daha zayıf kişi veya gruplara, her alanda uygulanan sürekli psikolojik ve fiziksel baskı demektir (Tutar, 2004: 102). Zorbalık, şiddet içerir, ancak; şiddet ve saldırganlık sistematik olmamasına rağmen, zorbalık sistemli ve süreklidir. Türkiye’de zorbalık üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine, Türkçe karşılığı olarak “işyerinde zorbalık”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırma”ya yönelik psikolojik saldırı” sözcüklerini kullanmışlardır (Tınaz, 2006: 17). Tınaz, bütün bu kavramların yerine geçebilecek Türkçe bir kavram olan “yıldırkaçır” sözcüğünün kullanılmasının terminoloji sorununu ortadan kaldıracığını belirtmiştir (Tınaz ve Karatuna, 2010: 10). Türkçe’de zorbalık kavramını açıklamada kullanılan başlıca kavramlar, Tablo 1.4’te verilmiştir.

Tablo 1.4. Mobbing ve Bullying Kavramlarının Türkçe Karşılıkları.

Araştırmacı	Kavram	Kullanıldığı Yıl
Alev Torun	İşyerinde zorbalık	2004
Hasan Tutar	İşyerinde psikolojik şiddet	2004
Şaban Çobanoğlu	İşyerinde duygusal saldırı	2005
Gülcan Arpacıoğlu	İşyerinde zorbalık	2005
Adnan Nur .Baykal	İşyerinde ruhsal taciz	2005
Tarık Solmuş	Duygusal zorbalık	2005
Acar Baltaş	İşyerinde yıldırma	2006
Nazan Bilgel, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram	İşyerinde Zorbalık	2006
Pınar Tınaz	İşyerinde psikolojik taciz	2006
Sevda Ergenekon	Duygusal taciz	2006
Fatma Burcu Savaş	İşyerinde manevi taciz	2007
Hatem Öcel ve Aydın Orhon	İşyeri Zorbalığı	2009

Kaynak: (Yıldız, 2007: 5)

Tablo 1.4’ten anlaşılacağı üzere araştırmalarda en fazla işyerinde zorbalık kavramı kullanılmıştır. İşyerinde zorbalık, bir bireye bir veya daha fazla kişi

tarafından sistemli, kasıtlı ve düşmanca duygularla uygulanan ahlak dışı iletişim biçimidir (Torun, 2004: 184). İşyeri zorbalığı, bir çalışanın veya çalışanların zayıflamasını amaçlayan, zalimce, kötü ve giderek kötüleşen saldırgan davranışlardır (Yamada vd., 2018: 5). Avrupa Parlamentosunun (AP) “Workplace Bullying” adlı çalışmasında zorbalığı; çalışanın işyerinden dışlanması ve işten ayrılması ile sonuçlanabilecek, çalışana karşı direkt saldırgan, sürekli tekrarlanan suçlamalar ve negatif davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Lorho ve Hılp, 2001: 6). Zorbalık kavramı, belirgin fiziksel saldırı ve tehdit ögeleri barındırmaktadır (Tınaz, 2013: 23). Zorbalık, işyerinde başarısı, bilgisi ve pozitif davranışları sebebiyle tehdit oluşturan bir çalışana, bir ya da birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyettir. Bu saldırı astları, eşitleri ya da üstü tarafından uygulanabilir. İmkânları, eğitimleri, yükselmesi engellenir, alay edilir, toplantılara çağrılmaz, dışlanır. Bağırılır, hakaret edilir, aşağılanır (Arpacıoğlu, 2005). Zorbalık kavramından kasıt, kurnazca ve fark edilmesi güç fiiller ile bilerek ve isteyerek bir kimsenin diğerlerine sözle ve fiili olarak saldırıda bulunmasıdır (Ergin, 2018). Tutar’a göre zorbalık; “çalışanlara, astları, üstleri ve eşitleri tarafından uygulanan her türlü hakaret, taciz, şiddet ve kötü davranışlardır” (Turanlı, 2010: 191). Tablo 1.5’te literatürde kullanılan zorbalık tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 1.5. Literatürde Kullanılan Zorbalık Terim ve Tanımları.

Yazar	Yıl	Kullanılan Kavram	Tanım
Brodsky	1976	Harassment	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır
Wilson	1991	Workplace Trauma: İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da üstü örtülü, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back	1994	Work Harassment: İşyeri tacizi/ Aggression: Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Leymann	1996	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz / Psychological Terror: Psikolojik Terör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir
Hoel ve Cooper	2000	Workplace Bullying: İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyondadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir
Namie ve Namie	2000	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper	2003	Bullying at Work: İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışlardır. Bu davranışın sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma, psikolojik taciz olarak kabul edilmez. Zorbalık, şiddeti giderek yükselen bir süreçtir. Sürecin sonucunda kurban kendini çaresiz bir pozisyonda bulur.
Vartia	2003	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Keashly ve Jagatic	2003	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı / Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden düşmanca sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır
Davenport , Schwartz ve Elliott	2003	Mobbing : İşyerinde psikolojik taciz / Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır
Salin	2006	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen, gözle görülen bir güç eşitsizliğini yansıtan ve işyerinde düşmanca bir ortam yaratan, tekrar eden ve sürekli devam eden negatif davranışlardır
Tınaz	2006	İşyerinde Psikolojik Taciz / Yıldırkaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları içermektedir.

Kaynak:(Birik, 2009: 15; Tınaz ve Karatuna, 2010: 16)

Tablo 1.5’te görüleceği üzere literatürde çok farklı zorbalık tanımları yapılmıştır (Sürmeli 2015: 5). Yapılan tanımlamalara bakıldığında işyerlerinde çalışanlara yönelik yapılan zorbalık davranışlarının pek çok araştırmacı tarafından farklı kavramlar ile açıkladığı görülmüştür (Işık, 2015: 238).

ILO, işyerinde zorbalığı, “hedef alınan kişi ve kişilere cephe alınarak, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi” şeklinde tanımlanmaktadır (Öcal, 2014: 11).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), işyerinde zorbalık kavramını “işyerinde bir kişinin veya birkaç kişinin, istenmeyen kişi olarak ilan ettikleri bir kişiyi, dışlayarak, sözlü ya da fiziksel tacizde bulunarak mutlak itaate zorlamak, yıldırım ve bezdirmektir” şeklinde tanımlamıştır (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011: 6).

İşyerinde zorbalık, bir ya da daha fazla çalışanı hedef alarak zalimce, art niyet güderekle küçük düşürmek için tekrarlanan saldırgan davranışlardır (Chappell ve Di Martino, 2006: 20).

Zorbalık, kendini savunamayacak durumda olan bireye örgütte bir veya daha fazla kişi tarafından sistemli bir biçimde uygulanan düşmanca ve ahlak dışı davranışlara hedef olmayı içeren bir iletişim biçimi olarak ifade edilmektedir (Torun, 2004: 184).

Vartia, işyeri zorbalığını, bir ya da birden fazla kişinin, üstü veya astları, aynı pozisyonda çalışan bir veya birden çok kişi tarafından sürekli ve tekrar eden bir şekilde kötü davranışlara maruz bırakıldığı, maruz kalan çalışanın bu durum karşısında çaresiz kaldığı durum olarak tanımlanmıştır (Vartia, 2003: 8).

Tınaz 2006 ve Tınaz ve Karatuna 2010 yıllarında bu alanda yaptığı çalışmalarında işyeri zorbalığını, işyerinde psikolojik taciz olarak nitelendirmiş ve işyerinde çalışanlar veya yöneticiler tarafından sürekli olarak tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan psikolojik taciz, terör olarak tanımlamıştır. “Çalışanlara astları, üstleri ve eşit düzeydeki diğer çalışanlar tarafından sistematik bir şekilde tehdit, aşağılama, şiddet gibi unsurları içeren kötü muamele ve davranışlar” olarak ifade etmiştir (Tınaz, 2006: 13; Tınaz ve Karatuna, 2010: 12).

Çobanoğlu'na göre zorbalık, “işyerinde kişiler üzerinde sistematik baskılar kurarak çalışanların verimliliklerini ve dayanma güçlerini yok ederek işten ayrılmalarını sağlamaktır” (Turanlı, 2010: 191).

İşyeri zorbalığı, kurbanın işiyle alakalı olarak işyerinde maruz kaldığı şiddet içeren davranışlardır (Akgeyik vd., 2009: 97). Zorbalık, güçlü kişi veya kişiler tarafından, daha zayıf kişi veya gruplara, işyerinde sürekli uygulanan psikolojik ve fiziksel baskı ve psiko-şiddet biçimidir (Tutar, 2004: 102). 2010 yılında Tınaz ve Karatuna tarafından yayımlanan “İşyerinde Psikolojik Taciz” isimli makalede, işyeri zorbalığı; tek bir çalışana ya da çalışan gruplarına, zarar vermek amacıyla, kindar duygularla aşağılayan, tekrar eden davranışlarda bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Tınaz ve Karatuna, 2010; 8).

Zorbalık, çalışanı üstlerinin ya da eşitlerinin sürekli bir şekilde takıntı yaparak, çalışanı aşağılanması, meslektaşların küçük düşürülme olaylarıdır (Kuşçu, 2011: 22).

Baykal'a göre zorbalık, “işyerinde belirli bir kişiyi hedef alan uzun süreli ve sistematik devam eden negatif davranışlardır”(Yılmaz vd., 2008: 335). Bu davranışlar hedef kişiyi yıldırma, mesleki ve sosyal itibarını zedelemek, psikolojik durumunu zayıflatarak kişiyi istifa etmeye zorlamak amacıyla isteyerek ve bilerek yapılan kasıtlı şekilde ve belirli aralıklarla sürekli olarak yapılan davranışlardır (Sokullu vd., 2011: 79).

Türkiye’de bu alanda çalışmalar yapan Yüçetürk 2003 yılında II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresinde yaptığı sunumunda işyeri zorbalığını “işyerinde çalışan kişi veya kişilere sistemli şekilde baskı yaparak bunaltma, korkutma, sindirme, tehdit gibi taktiklerle işten istifa aşamasına kadar giden bir süreç” olarak ifade etmiştir. Yüçetürk’ e göre zorbalık, informal bir ceza verme biçimidir (Yüçetürk, 2012: 42).

Yapılan tanımlamalara bakıldığında farklı zorbalık tanımlarının olmasına karşın bu tanımların hepsinde araştırmacıların fikir birliğine vardığı ortak noktalar vardır. Bir kötü davranışın zorbalık olarak sayılabilmesi için öncelikle sürekli, tekrar eden, uzun süreli bir durum olması, kasıtlı ve sistematik bir şekilde uygulanması,

çalışma ortamında düşmanca, saldırgan davranışlar şeklinde gerçekleşmesi gerekir (Aydın ve Öcel, 2009: 95). İşyerlerinde görülen zorbalık olgusunu, her gün örgütlerde yaşanan çatışmalardan, rekabet kavgalarından ve güç gösterilerinden ayıran özellik sürekli ve tekrarlanıyor olmasıdır (Kuşçu, 2011: 19). Ayrıca yapılan tanımlamalardan çıkarıldığı üzere zorbalık davranışında niyet unsuru önemlidir. Zorbalık davranışını uygulayan kişinin, zorbalığa maruz bıraktığı çalışana olumsuz, ciddi psikomatik sağlık sorunları yaşatarak en sonunda çalışanın işten ayrılmasına sebep olma niyeti taşımasıdır (Yamada vd., 2018: 17). Zorbalık, çoğunlukla gizli yapılır, olumsuz davranışların sıklığı giderek artan periyottadır, kurbanın kişiliğine ve performansına yönelik olumsuz saldırıları önceden kestirmek zordur mantık dışı ve haksız bir uygulamadır (Chappell ve Di Martino, 2006: 20).

1.1.5. Zorbalığın Boyutları

İşyerinde yaşanan zorbalık olaylarının varlığından bahsedebilmek için bir takım şartların oluşması gerekmektedir. Bu unsurlardan ilki zorbalığın tanımlaması yapılırken bahsedildiği üzere zorbalık olaylarının işyerinde (Tutar, 2015: 116), bir veya birkaç kişi arasında gerçekleştiğidir (Tınaz ve Karatuna, 2010: 12). Zorbalık bir işveren veya süpervizor tarafından astlara uygulanan, aynı seviyede olan astların astlara uyguladığı ve sık olmamakla birlikte astların üstlere uyguladığı negatif eylemlerdir (Einarsen, 2000: 384). İkinci unsur; bir davranışın zorbalık olarak adlandırılabilmesi için, kurban tarafından nasıl algılandığı önemlidir. Bu davranışların baskıcı davranışlar olarak, haksız, küçük düşürücü, zayıflatıcı, tehdit edici, savunulması zor ve insan haklarını ihlal ediyor olarak algılanması gereklidir (Djurkovic vd., 2008: 405). Üçüncü unsur bu negatif zorbalık eylemlerinin kasıtlı olmasıdır (Tınaz ve Karatuna, 2010: 14). Olumsuz eylemler, kasıtlı olarak bir amaca yönelik yapılır. Zorbalık eyleminde amaç; kurbanı sindirmek, pasif hale getirerek yıldırma, suçlu konumuna iterek kişiyi çalışamaz hale getirerek en sonunda işten ayrılmasını sağlamaktır. İşyerinde zorbalık davranışları arkadan konuşma gibi göreceli daha masum bir davranışla başlayarak sosyal reddediş, taciz edici ve saldırganca hareketlere dönüşerek mağduru güçsüzleştirmeyi ve çaresiz bırakarak işten uzaklaştırmayı amaçlar (Torun, 2004: 184). Zorbalığı diğer şiddet türlerinden ayıran dördüncü unsur sistematik, tekrarlı ve düzenli olarak gerçekleşmesidir

(Chappell ve Di Martino, 2006: 21). Ayda birkaç kez gerçekleşmesi gerekmektedir (Tutar, 2015: 117). Zorbalık eylemleri en az haftada bir kez ve son altı ayda tekrarlanan davranışlardan oluşmaktadır. Tutar'a (2015) göre zorbalık işyerinde gerçekleşmeli, süre bakımından zorbalık davranışları en az altı ay sürmeli, frekans olarak ayda bir kez gerçekleşmeli, günlük çatışmalardan farklı zorbalık eylemlerinin varlığı ve taraflar arasında güç eşitsizliği olmalıdır (Tutar, 2015: 116-117). Zorbalığın günlük hayatımızda, arkadaşlarımız ve çevremizle yaşadığımız olaylarla ilgisi yoktur. İşyerinin normal stresinden kaynaklanan olumsuz davranışların zorbalık olarak nitelendirilmesi mümkün değildir (Tınaz, 2013: 26). Bu unsurlar çerçevesinde işyerinde yaşanan zorbalık olaylarını bu alanda çalışma yapan araştırmacılar, kendilerine göre birtakım davranış kalıpları içerisinde gruplandırmışlardır. Bunlardan ilki, Heinz Leymann'ın zorbalık davranışlarının mağdurun üzerindeki etkilerine bakarak yaptığı gruplandırmasıdır (Leymann, 1996: 170). Bu sınıflandırmada mağdura yöneltilen 45 davranış gözlemlenmiş ve bunlar beş ana boyut altında toplanmıştır (Tınaz, 2011: 54; Büyükkılıç, 2012: 83):

- Çalışanların performanslarını ortaya koyması ve diğer çalışanlarla iletişim kurmalarının engellenmesi: Kurbanın iletişimine yönelik saldırılardır. Kişinin kendini göstermesi ve herkesle olan iletişiminin engellenmesi durumudur.
- Çalışanların sosyal ilişkiler kurmalarının engellenmesi: Kurbanın sosyal ilişkilerine yönelik saldırılardır. Kurban olarak seçilen çalışanın görmezden gelinerek sosyal etkinliklere çağrılmaması, dışlamak, izole bir ofis ortamı (Torun, 2004: 184) ve sürgün gibi durumlar bu boyutta yaşanan zorbalık davranışlarıdır.
- Çalışanların itibarına yönelik saldırılarda bulunulması: Sosyal konuma olan saldırılardır. Çalışanın arkasından kötü ve alaycı konuşulması, aslı olmayan dedikodular çıkarılması gibi olumsuz davranışlardır.
- Çalışanların yaşam kalitelerine ve mesleki yeterliliklerine saldırılar: Çalışanın özel ve iş yaşantısının niteliğiyle ilgili negatif davranışları ihtiva eder.
- Çalışanların fiziksel sağlığına yönelik direkt saldırılar: Çalışanın sağlığını tehlikeye atacak işlerde çalıştırılmasıdır. Fiziksel şiddetle tehdit edilerek

(Sokullu vd., 2011: 83) tokat atmak, iterek uzaklaştırmak gibi fiziksel şiddet uygulamalarıdır (Tınaz, 2011: 57).

Zorbalık konusunda çalışmalar yapan diğer araştırmacılarından Rayner ve Hoel, zorbalık olarak nitelendirilen davranışları beş boyutta gruplandırmıştır (Sokullu vd., 2011: 81):

- Mesleğe yönelik tehdit: Çalışanın görüşlerinin önemsenmemesi, herkesin içinde mesleki yeterliğinin sorgulanarak aşağılanması,
- Kişiliğine yönelik tehdit: alışana sürekli kötü şakalar ile takılmak, alay etmek, onur kırıcı sözler söylemek,
- alışanı izole etmek: Diğer çalışanlardan uzak bir ofiste çalıştırmak, mesleki eğitim almasını engellemek, dışlamak, izole etmek,
- alışana aşırı iş yükü verilmek: Çalışanın yeteneklerinin üstünde zor işlerde çalıştırmak, iş konusunda baskı yapmak, işi bitirememesi için engeller koymak,
- Destabilize etme: alışana gereksiz işler vererek pasifize etmek, yetkilerini sınırlamak, sorumluluklarını artırarak güçsüz bırakmak gibi davranışlardır.

Zorbalık davranışlarının gruplandırılmasında yapılan diğer bir çalışma ise Einarsen ve Raknes'e aittir. Einarsen ve Raknes'in geliştirdiği 22 maddeden oluşan olumsuz davranışlar ölçeğini beş boyut altında toplanmıştır (Tınaz ve Karatuna, 2010: 32):

- Kişiye yönelik: Çalışanın kimliği, dili, dini ve ırkıyla alakalı alay ederek ve ayrımcılık yaparak kişiyi rencide etmek, küçük düşürmek,
- İşe yönelik: Çalışanın yeteneklerinin altında veya yeteneklerinin çok üstünde işler vermek, getir götür gibi basit işler ile çalışanın yıldırmak,
- Sosyal yalnızlaştırma: Çalışanın eğitimlere alınmaması, diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler kurmasının engellenmesi, toplantı ve organizasyonlara ağrılmaması,
- Fiziksel şiddet: İşyerinde çalışanın itilip kakılması, tokat atma, küfür gibi sözlü şiddet eylemlerinin uygulanması,

- Cinsel taciz: Cinsel içerikli şakalar ve imalar yapılması, cinsel teklifte bulunulması.

Diğer bir araştırmacı Zapf ise zorbalığı, beş boyutta sınıflandırmıştır (Güngör, 2007: 64; Büyükkılıç, 2012: 83) :

- İşe yönelik zorbalık davranışları,
- Sosyal dışlama, yok sayma,
- Kişiliğe yönelik saldırılar,
- Sözlü tehdit,
- İtibari zedelemeye yönelik, zorbalık davranışları şeklinde boyutlandırmıştır.

Bu çalışmada Einarsen ve Raknes'in geliştirmiş olduğu 22 maddelik "İşyeri Zorbalığı Ölçeği"nin kullanılmış olması nedeniyle Einarsen tarafından yapılan zorbalık boyutlarına göre değerlendirme yapılmıştır. Çalışmada Einarsen ve Raknes'in geliştirdiği ölçeğin tercih edilmesinin nedeni, ölçeğe ait soruların, işyerinde ölçülmek istenilen zorbalığa yönelik olumsuz davranışları içermesi, Türkçe'ye uyarlamasının yapılmış olması ve yaygın olarak kullanılan bir ölçek olmasıdır.

1.1.6. İşyerinde Karşılaşılan Zorbalık Davranışları

Bir önceki bölümde zorbalık davranışlarının farklı araştırmacılar tarafından farklı alt boyutlara ayrılarak sınıflandırıldığına dair verilen bilgileri açıklamak üzere işyerinde sıklıkla karşılaşılan zorbalık davranışları sıralanmıştır:

- Kurbanın kendini ifade etme olanağı azalır ve iş arkadaşları tarafından sınırlanır konuşmaya başladığında sözü kesilir (Çobanoğlu, 2005: 72).
- Çalışan, yaptığı işin detaylı bir şekilde gözlendiğini hisseder (Tınaz, 2006: 45).
- Kurbanın yaptığı iş sürekli eleştirilir, küçümsenir ve azarlanır (Tınaz, 2006: 45).
- Kişinin departmanında sosyalleşerek akran gruplarında bulunmasının engellenmesi, yokmuş gibi davranılması, çalışma arkadaşlarının kurbanla konuşmasının yasaklanması, dışlanarak izole edilmesi (Tınaz, 2011: 54).

- Çalışanın aklını kaybetmiş gibi davranılarak gülünç duruma düşürülmesi (Einarsen, 2000: 383).
- Dini, ırkı ve siyasi görüşü ile dalga geçilmesi (Birik, 2009).
- Çalışana iş verilmez ya da anlamsız işler veriler. Bireyin sahip olduğu yetkileri azaltılarak önemsiz işler verilmesi, kapasitesinin altında, itibarını zedeleyecek işler verilmesi, işinin sürekli değiştirilmesi veya beceriksiz ilan etmek için yeteneklerinin üstünde iş verilmesi bu türden davranışlardır (Çobanoğlu, 2005: 25).
- Fiziksel ve cinsel olarak taciz edilmesi (Yaman, 2009: 27).
- Şiddete maruz kalmak, bağırılmak, parmakla gösterilmek (Tınaz ve Karatuna, 2010: 34).
- Çalışan, işle alakalı önemli durumların ve haberlerin dışında tutulur (Tınaz, 2006: 45).

Ayrıca ILO'nun 2006 yılında yayınlanan "İşyerinde Zorbalık" adlı raporunda zorbalık davranışlarının içerdiği olumsuz davranışlar aşağıda sıralanmıştır (Chappell ve Di Martino, 2006: 21) :

- Zorba, işini diğerinden daha iyi yapma potansiyeline sahip kişiler için hayatı zorlaştırır,
- Kabadayı; sürekli eleştiri yaparak veya sorumluluklarını ortadan kaldırarak çok yetkin oldukları için başkalarını cezalandırmak,
- Mağdura önemsiz görevler vermek,
- Zorbalar başkalarına güvenemeyeceklerini düşündükleri için yetki vermeyi reddeder,
- İşleri halletmek için personele bağırarak; ısrarla başkalarının önünde veya özel olarak insanları kandırmak,
- İşleri yapmanın tek yolunun her zaman doğru olduğunda ısrar etmek,
- Terfilerini engelleyerek kişileri yerlerinde tutmak,
- Zorbanın otoritesine meydan okunursa, onları işle aşırı yükler ve yaptıkları işte başarısız olacaklarını umarak son teslim tarihlerini azaltmak,

- Bir başkasının mesleki veya sosyal yeteneklerine haset duymak, bu nedenle onları yetersiz göstermek veya hayatlarını perişan etmek için yola çıkmak, onları işten attırmak veya istifa ettirmek.

2007 yılında Türkiye’de sağlık ve eğitim alanında çalışmakta olan 464 katılımcı ile yapılan bir araştırmaya göre, işyerinde en fazla karşılaşılan zorbalık davranışının “yapılan işlerin sürekli eleştirilmesi”, “sözün sürekli kesilmesi” ve “üstlerine kendini gösterme olanaklarının kısıtlanması” olarak sıralanmıştır (Palaz vd., 2008: 50).

Yine, Tigrel ve Kokalan tarafından Türkiye’de akademik hayatta yaşanan zorbalığın incelendiği bir araştırmada (Çukur, 2016: 20):

- Dedikodu yapma ve söylentiler çıkarma,
- Görmezden gelme,
- Önemsiz görevler verme,
- İş ile alakalı önemli bilgilerin gizlenmesi,
- Gösterilen çabalara değer verilmemesi,
- Yeni fikirlerin çalınması,
- Kişinin olmadığı zamanlarda toplantılar yapılması,
- Kişinin sürekli kontrole tabi tutulması,
- Sözle taciz etme, gibi davranışların en sıklıkla yaşanan zorbalık davranışları olduğu ortaya koyulmuştur.

1.1.7. Zorbalığın Aşamaları

İşyeri zorbalığı, kurban seçilen kişi ya da kişiler üzerinde sistematik olarak baskı yaparak bunaltma, korkutma, duygusal saldırı ile kurbanı etkisiz kılarak genellikle işten ayrılma ile sonuçlanan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2009: 134). Birçok araştırmacıya göre işyeri zorbalığı zaman içinde birbiri içine geçmiş bir takım aşamalardan oluşmaktadır (Gök, 2017: 22). Leyman bu aşamaları beş başlık altında toplamıştır (Leymann, 1996: 171-172):

- İşyerinde taraflar arasında çatışmaya sebep olan kritik bir olayın yaşanması,
- Çatışmanın artması sonucunda saldırgan davranışların ortaya çıkması,

- Örgütün yaşanan zorbalık olaylarına müdahale etmemesi, görmezden gelerek olaylara katılması,
- Kurbanın örgütten yardım talep etmesi, yanlış yakıştırmaların yapılması,
- Kurbanın işine son verilmesi veya işinden ayrılması.

Karatuna zorbalığı, çatışma ortamının oluşması ile başlayan ve işten ayrılma ile sonuçlanan beş aşamalı bir süreç olarak ifade etmiştir (Gök, 2013: 39):

- Çatışma ortamı; zorbalık sürecinin ilk aşamasıdır. Taraflar arasında çatışmaya sebep olan kritik bir olayın yaşanması ile ateşlenen saldırganlık durumunun kurban tarafından henüz anlamlandırılmadığı ve zorbalık olarak algılanmadığı süreçtir. Hedef seçilen kurbanı gizli, sinsî, düşük düzeyde ve saldırgan davranışların yöneltildiği aşamadır.
- Sabır taşıran davranışların yaşanması; bu aşamada taraflar arasında yaşanan çatışma artmakta, saldırgan davranışlar sıklaşarak herkes tarafından fark edilebilen bir hal almaktadır. İşyerinde kurban dışlanarak alay konusu yapılmaktadır. Zorbalık davranışlarının kurbanı açıkça yöneltildiği aşamadır.
- Bireysel sağlığı ve çevreyi tehdit; zorbalığın üçüncü aşaması, kurbanın bir takım fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları yaşadığı dönemdir.
- Bireysel tükenme; kurbanın zorbalık davranışları karşısında kendini güçsüz ve çaresiz hissettiği durumdur. Kurbanın yoğun stres nedeniyle işini yapamaz hale geldiği, depresyon yaşadığı, işe devamsızlığının arttığı dönemdir.
- İşten ayrılma; kurbanın işyerinde maruz kaldığı zorbalığa dayanamayarak işten ayrılmak istediği veya istifa etmeye zorlandığı, kovulduğu aşamadır. Kurbanın karşılaştığı olumsuz olaylar nedeniyle işini terk etmek istediği dönemdir (Yıldız, 2007: 41).

İşyerinde zorbalık davranışları genellikle kurban seçilen çalışanın fiziksel varlığının görmezden gelinerek kararların ve olayların dışında tutulması ile başlar. Aşırı iş yükü verilir, çalışma arkadaşları tarafından küçümsenir. Sonuçta bu davranışlara katlanamayan kurban işten ayrılır veya ayrılmaya zorlanır (Yıldız, 2007: 42).

1.2. Zorbalığın Tarafları

İşyerlerinde meydana gelen zorbalık olaylarında üç taraf mevcuttur. Zorbalık sürecinde rol alan bu taraflar “zorba”, “mağdur/kurban” ile “izleyiciler” dir (Tetik 2010: 84). Taraflardan zorba ve mağdur, zorbalık olaylarının iki ana aktörüdür. İzleyenler ise, işyeri zorbalığına dolaylı olarak katılan tanıklardır. Mağdur, zorbalık davranışına maruz kalan pasif öge iken, zorba, zorbalık davranışlarını sergileyen aktif öge olarak tanımlanmaktadır (Akgeyik vd., 2009: 120).

1.2.1. Zorba

Zorba, çalışma arkadaşını, çoğu zaman astını veya üstünü yıldırarak, pes ettirmek için hedef olarak seçtiği kişi ya da kişilere kaba, çirkin, aşağılayıcı ve olumsuz davranışları bilinçli ve sistematik bir şekilde uygulanan kişi veya kişilerdir (Kuşçu, 2011: 25). Hedef alınan kişiyi yıldırarak işten ayrılmaya kadar sürükleyen işyerinde zorbalık davranışları, çoğunlukla bir süpervizör veya stratejik konumdaki yönetici, amir, kurban ile aynı statüye sahip eşiti konumundaki çalışma arkadaşı veya yöneticinin astı konumundaki bir çalışan tarafından uygulanabilmektedir (Güngör, 2007: 52). Zorba, tek bir kişi olabileceği gibi birkaç kişiden oluşan bir grupta olabilmektedir (Öcal, 2014: 121). Zorbalık farklı kişiler tarafından yapılırsa da zorbalıkların çoğu patronundur (Namie, 2003: 4). Almanya, İngiltere ve Avusturya’da yapılan araştırmada bir süpervizör tarafından zorbalığa maruz kalanların oranının % 70’i geçtiği görülmüştür (Kök, 2006: 438). Bu durum çalışanlarda yönetimin zorbalık konusunda çözüm yolu bulmayacağı kanaati oluşturmuştur.

İnsanların başkalarına neden zorbalık yaptığına dair araştırmalarda; zorbalıkların eylemlerinin altında yatan psikolojik durumları ve ortaya çıkan eylemleri temel alınmıştır (Tınaz, 2011: 68). Zorbalıkların kendi kişisel eksikliklerini gidermek ve insan doğasında bulunan rekabet, güvensizlik ve şöhret gibi tetikleyici unsurların etkisiyle zorbalık davranışlarını sergiledikleri görülmektedir (Tutar, 2015: 184). Araştırmalar zorbalıkların birtakım ortak özelliklerini ortaya koymaktadır. Genellikle rakibi olabilecek kişileri kontrol altında tutmayı amaçlayan zorbalıklar, saldırgan tipli, işyerinde oluşan çatışma ortamını kollayan, çatışmanın artarak devam etmesi için kızıştıran, suçluluk duygusu bulunmayan, suçu başkalarının üstüne atan ve bütün bu

negatif davranışların yaratacağı olumsuz durumdan haz alan kişilerdir (Tınaz, 2011: 68). Zorba kişiliğe sahip insanlar, genel olarak ilgi yoksunu, zayıf kişilikli bencil insanlardır. Düşmanlık ve husumet duygularının güçlü olması nedeniyle insanlara olan güvensizlik duyguları fazladır. Ahlaki değerleri ve özgüvenleri düşüktür. Kurban olarak seçtikleri çalışanlarda sürekli kusur ve hata arayan, bu kusur ve hataları abartan kişilik tipleridir (Tutar, 2015: 184). Zorbaların psikolojik açıdan yapılan değerlendirmelerinde aşağıda sıralanan psikolojik bozukluklara sahip olduğu görülmüştür (Tutar, 2015: 187-188):

- Antipatik kişilik,
- Vazgeçilmez olduğuna inanma,
- Narsist kişilik,
- Paranoid, baskıcı ruh hali,
- Obsesif-kompulsif bozukluklar,
- Abartılı benlik algısı,
- Sadist kişilik,
- Önyargı,
- Kötü kişilik,
- Sürekli eleştirme.

Zorba ve zorbaların, işyerinde hedef olarak seçtikleri kurbanlarını kontrol altına almak için onları aşağılayan, sürekli kavga çıkaran ve kişilik bozukluğu olan insanlar olduğu belirtilmektedir (Özen, 2009: 26). Zorbalar, sadist ruhlu, bencil, egoist kişilik tiplerine sahiptir (Günel, 2010: 48). Zorbalık eğilimi olanların zorbalık davranışlarını bir strateji olarak benimseyerek rakip olarak gördükleri hedef kurbanı psikolojik açıdan yıpratarak saf dışı bırakma düşüncesinde oldukları görülmektedir (Akgeyik vd., 2009: 122). Zorbaların takıntılı, sinirli, kişisel çıkarlarını örgütsel çıkarların üstünde tutan, zorbalığı bir silah gibi kullanmayı tercih eden, başarısızlıklarını başkalarının başarılarını sabote ederek kapatmaya çalışan kişiler olduğu görülmektedir (Akgeyik vd., 2009: 122). Bu konuda araştırmaları bulunan Davenport, zorbaların benmerkezci, önyargılı ve kendi kurallarını örgüt politikaları

haline getirmeye çalışan kişilik tiplerine sahip bireyler olduğunu belirtmiştir (Kök, 2006: 437).

Namie, zorba davranış profillerini; çığırkan, sürekli eleştirmen, iki başlı yılan ve kapıcı olmak üzere dört kategoride tanımlamıştır (Namie, 2003: 4; Akgeyik vd., 2009: 123).

- Çığırkan zorbalar: Ortamı birden bire gererek sinirli davranışlar ile olayları abartan ve bundan keyif alan insanlardır.
- Sürekli eleştirmen zorbalar: Küçük ayrıntılara dikkat eder, başkalarının performansına takıntılı, kendi eksikliklerini ve güvensizliklerini gizlemek için hedef seçtiği kişi ve kişilerin eylemlerinde kusur arayan tiplerdir. Herkesin yetersizliğinden şikâyet etmeyi sever.
- İki başlı yılan zorbalar: Organizasyon şemasında yukarılara doğru ilerlerken aynı zamanda kendine rakip olabilecek çalışanları tespit ederek kurbanları için kötü planlar tasarlarlar.
- Kapıcı zorbalar: Hedefinin başarısız olması için tüm zamanını ve enerjisini bu uğurda harcayan kişilik tipleridir.

Maines ve Robinson, “zorba” diye tabir ettikleri kişilerin eylemlerini “kendilerinden başka kişilerin ihtiyaç ve haklarını dikkate almadan, kendi çıkar ve pozisyonları, kendi duygu ve düşünceleri, kendi maddi çıkarlarını karşılayabilmek için başkalarına zarar veren, olumsuz davranışlarda bulunan kişi ya da grup” olarak tanımlamışlardır (Yapıcı, 2008: 31). Walter’e göre zorbalar, iki davranış seçeneği olan iyi ve kötü arasından kötüyü seçerek saldırgan davranışlarda bulunan, oluşan çatışma ortamını kendi lehine fırsata çevirmek için çatışmayı kızıştırarak devam ettirmek isteyen insanlardır (Tınaz, 2011: 68). Zorbaların bütün bu davranışlarının altında yatan en önemli sebep kurban olarak seçtikleri kişiyi psikolojik olarak çöktürerek işyerinden uzaklaştırmak, işten ayrılmalarına neden olarak onlardan kurtulmaktır (Yapıcı, 2008: 31).

1.2.1.1. Zorba Tipleri

İşyerinde zorbalık eylemlerinde kişilik rolünün etkisinin olduğunu açıklayan araştırmalara göre kişilik bozukluklarının zorbalık davranışı ile yakın bir ilişkisi

vardır (Sokullu vd., 2011: 43). Genel olarak zorbaların kişilik özelliklerine bakıldığında kendine güveni az, sosyal ilişkilerde zayıf, düşük başarılı veya başarısız, öfke kontrolü olmayan, reddedilme ve yalnız kalma duygularına sahip, ailevi iletişimi az kişiler oldukları görülmüştür (Sokullu vd., 2011: 42). Zorba kişilik özellikleri gösteren kişiler, sergiledikleri davranışlara göre araştırmacılar tarafından on dört olası zorba profilde tanımlanmıştır (Tınaz, 2011: 69). Bu profil tipleri aşağıda açıklanmıştır:

Narsisist zorbalar: Narsisist kişilik, benmerkezci, kendisinin önemli ve üstün olduğu duygusunu taşıyan, empati yeteneğinden yoksun kişilik tipleridir. Bu kişilik tipine sahip zorbalar, beğenilme arzuları nedeniyle diğer insanların kendisini üstün görmelerini ister (Tutar, 2015: 187). Üstün yetenekleri ve başarıları olmamasına rağmen değerli bir kişi olarak görülmek istenirler (Tınaz, 2011: 70). En tehlikeli zorbaların bu narsisist kişiliğe sahip insanlar olduğu belirtilmektedir (Tınaz, 2011: 69). Narsisist kişiliğe sahip zorbalar kendilerini en güçlü, sonsuz deha sahibi, mükemmel bir insan olarak görürler. Kurbanlarına karşı küstah, kendini beğenmiş, acımasız olurlar (Öcal, 2014: 125).

Hiddetli, bağırarak kişilik yapısına sahip zorbalar: Tipik zorbalardır. Kurbanlarını korkutarak yıldırmaya çalışırlar, sebepsiz bağırıp çağırarak etrafındakilere hakaret ve kötü sözler söylerler. Fevri hareket ederler, sinir ve huysuzluk nöbetleriyle işyerinde sürekli problem çıkartırlar (Tınaz, 2011: 71-72). Her şeyin istedikleri gibi olmasını bekler, olmadığında kızan, bağırarak öfkelerini kontrol edemeyen bir insana dönüşürler (Öcal, 2014: 125). Çabuk sinirlenen, aceleci ve kendini baskı altında hisseden A tipi kişilik yapısına sahip kişilerdir (Sokullu vd., 2011: 45) .

İkiyüzlü yılan zorbalar: Saman altından su yürüten zorbalardır. Ara sıra sevecen ve arkadaşça davranışlar bile insanların arkasında iş çevirirler. Sürekli kötülük yapmak için zaman kollar ve plan yaparlar. İşyerinde yükselenlere karşı suikastlar düzenler ve suç başkalarının üzerine kolayca atarlar (Tınaz, 2011: 72-73).

Megaloman kişilik yapısına sahip zorbalar: Megolaman kişiliğe sahip kişiler başkalarının yeteneklerine önem vermezler, kendilerini büyütme gayreti

içinde, kendilerine hayran kişilerdir (Arsan, 2008: 37). Hedefindeki çalışan çok çalışmış, başarılı olmuş olsa bile tebrik etmek yerine olumsuz söylemleriyle çalışanın motivasyonu aşağıya çekerler (Arsan, 2008: 37). Başkalarının daha başarılı, zengin ve güzel olmasını kabullenemezler, bu kişilere karşı nefret besler, saldırganca davranırlar (Öcal, 2014: 127).

Eleştirici zorbalılar: Hata arayan, eleştiren ve çevreye sürekli olumsuzluk yayan zorbalardır. Diğer çalışanların yaptığı işi asla beğenmeyen, memnuniyetsiz yönetici tipleridir (Tınaz, 2011: 85). Diğer çalışanların yaptıkları işler iyi olsa bile memnun olmayan, sürekli eleştiren ve sürekli kusur arayan tiplerdir (Tutar, 2015: 188). Bu davranışları ile diğer çalışanları bıktırarak gergin bir çalışma ortamının oluşmasına sebep olan kişilerdir (Öcal, 2014: 127).

Hayal kırıklığına uğramış zorbalılar: İş hayatının dışında özel hayatında karşılaştığı sorunların kişide bıraktığı hayal kırıklığı sonucunda yaşanan çatışmanın iş yaşamında başkalarına yöneltilmesiyle başlayan zorba davranışlardır. Bu kişiler, özel hayatta yaşadığı negatif duygular ve kötü tecrübelerin acısını başkasından çıkaran zorba kişilerdir. Bu kişilere göre, kendisiyle aynı sorunları yaşamayan diğer mutlu insanlar düşmandır (Tınaz, 2011: 85). Bu kişiler hoşgörüsüz, kıskanç ve fesat tiplerdir. Harald Ege, yaptığı araştırma ile hayal kırıklığına uğramış zorbalılar grubunda kadınların daha fazla yer aldığını görmüştür (Tınaz, 2011: 85). Bu durumun kadınların erkelere göre ailevi değerlere önem vermeleri, duygusal olarak daha hassas ve kırılgan olmaları, karşılaştıkları problemlerden daha fazla etkilenmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Leymann'a göre insanlar kendi eksikliklerini gidermek için, kendi korku ve güvensizlikleri sonucunda zorba davranışlar sergilerler (Yaman, 2009: 37).

Fesat zorbalılar: Sürekli kötülük peşinde olan ve başkalarını iftiralarla yıldırmaya çalışan tiplerdir. Diğer çalışanların davranışlarını kendisine yönelik düşmanca davranışlar olarak algılayarak tepki verirler (Sokullu vd., 2011: 45).

Tesadüfi zorbalılar: İşyerinde yaşanan bir çatışma sonucundan tesadüfi olarak ortaya çıkan zorbalardır (Tınaz, 2011: 86).

Pusuda bekleyen zorbalılar: İşyerinde yaşanan zorbalık olaylarında izleyici konumunda olan bu kişiler, kurbanı yardım etmemeleri, tepkisiz olarak yaşanan zorbalığı izlemeleri nedeniyle bir nevi zorbalığa meydan veren kişilik tipleridir (Tınaz, 2011: 86).

Dalkavuk zorbalılar: Bulunduğu pozisyondan daha üst bir mevkiye terfi olmak için her şeyi mübah sayan, amirlerinin gözüne girmek için diğer çalışanlara bağırıp çağıran kişilerdir (Tınaz, 2011: 86).

Zalim zorbalılar: Diğer çalışanlara zalimce ve acımasız davranan, başkalarına önem vermeyen, kendini üstün gören kişilerdir. Yaptıkları eziyetten zevk alan sadist ruhlu kişilerdir (Tutar, 2015: 188).

Korkak zorbalılar: İşyerinde bir çalışanın kendisinden daha başarılı olup yükseleceğinden ve çok zor elde ettiği işini kaybedeceğinden korkarak bireylere zorbalık uygulayan insanlardır (Çobanoğlu, 2005: 33).

Kıskanç zorbalılar: İşyerinde kendisinden daha başarılı olan diğer çalışanları kıskandığından dolayı zorbalık yapan kişilerdir (Tınaz, 2011: 87).

Hırslı zorbalılar: Kendi çıkarları için, yeteneklerinin üstünde olan pozisyonlara yükselebilmek için her şeyi göze alarak yasal olmayan yollara bile başvuran kişilerdir (Tınaz, 2011: 69-87).

1.2.1.2. Zorbaların Davranışlarının Altında Yatan Gerekçeler

İşyeri zorbalığında zorbaların kişilik özelliklerinden kaynaklı olarak zorbalık davranışlarına başvurduğuna belirtilmiştir. Ancak bir de sürecin ortaya çıkmasında rol oynayan yani zorbaların neden bu zorba davranışları açığa çıkararak kurbanlarına yönelttiklerine dair gerekçeler vardır. Bu gerekçeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Yaman, 2009: 30; Tınaz, 2011: 89):

- Hedef seçtiği kurbanı, grup kuralını uymaya zorlamak,
- Düşmanlıktan zevk almak,
- Can sıkıntısı nedeniyle diğer çalışanlara zorbalık uygulamak,
- Kendilerinin ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak,

- Sahip olamadıklarının acısını başkalarından çıkarmak,
- Bencillik,
- Önyargıları artırmak.

Zorbalar kendi kurallarını örgüt politikası haline getirmek için zorbalık davranışlarına başvururlar. Başkalarını baskı altına alarak itaati, disiplini ve korkutmayı seçerler. Yeni kurallar koyup kendi kurallarını örgütsel norm olarak kabul ettirmeye çalışırlar (Tutar, 2004: 112).

1.2.2. Zorbalık Davranışlarına Maruz Kalan Kurban\Mağdur

Kurban, işyerinde zorba tarafından kaba, çirkin, aşağılayıcı ve olumsuz bir takım davranışlara maruz kalarak yıldırılan, taciz edilen ve genellikle savunmasız bırakılarak işten ayrılması istenilen çalışanlardır (Kuşçu, 2011: 25). İşyerinde uygulanan zorbalık davranışlarından en fazla etkilenen ve en fazla zarar gören taraf, kurbandır (Tınaz, 2011: 157). Leymann, “Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir” şeklinde kısa bir tanım yapmıştır (Tınaz, 2011: 102). Kurban, olumsuz davranışların hedefinde olan kişidir. Kadın, erkek fark etmeksizin bütün kültürlerde ve işletmelerde yaşanan bir olgu haline gelen işyeri zorbalığına hedef olma durumu, herkes için geçerlidir (Öcal, 2014: 128). Türkiye’de 2003 ve 2005 yılları arasında Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) kapsamında Serpil Aytaç ve arkadaşlarının yapmış olduğu, doktor, sağlık çalışanı, öğretmen, polis ve memurların katıldığı araştırmada katılımcıların %55’in iş ortamında zorbalığa maruz kaldıkları görülmüştür (Sokullu vd., 2011: 156-164).

Davenport’a göre kurbanlar, dürüst, çalışkan, özgüveni yüksek ve yaratıcı fikirlere sahip insanlardır. Yeni fikirler zorbaları rahatsız ettiği için zorbalığa maruz kalırlar. Yüksek mevkilere tehdit oluşturan bu çalışanlar kurban olarak seçilirler (Tutar, 2015: 191). Araştırmalar kurbanların daha duyarlı, çalışkan ve başarılı kimseler olduğu ancak maruz kaldığı zorbalık davranışına karşılık veremeyecek, kendini savunamayacak durumda olan kişiler arasından seçildiğini göstermektedir (Sokullu vd., 2011: 46).

Kurban tipolojisi, zayıf kurban ve provakatif kurban olmak üzere ikiye ayrılmıştır. (Salin, 2005: 16). Zayıf kurban, kişiliğindeki bir takım zayıflıklar

nedeniyle, provakatif kurban ise karşısındaki kışkırtarak zorbalığa maruz kalırlar (Güngör, 2007: 55).

Huber ise konuya farklı yaklaşarak kurbanları; yalnız olanlar, farklı olanlar, başarılı olanlar, işe yeni başlayanlar olarak dört grupta toplamıştır (Tınaz, 2006: 20; Güngör, 2007: 56):

- Yalnız bir kişi: İşyerinde yalnız olanlardır. Bunlar içinde buldukları kişilerden ayrı özelliklere sahip kişilerdir. Erkek yoğun çalışan bir işyerinde az sayıdaki bayanlar gibi.
- Acayip bir kişi: Diğer çalışanlardan bazı fiziksel ya da sosyal yönlerden ayrı olan çalışanlardır. Bunlar engelli, farklı dil, ırk, renk, din gibi özellikleri ile diğerlerinden ayrılan çalışanlardır.
- Başarılı bir kişi: İşyerinde yükselme potansiyeli olan, dürüst çalışkan ve başarılı olanlardır.
- Yeni gelen kişi: İşe yeni başlayanlar kurban olarak seçilmiş olabilir.

Yaş, cinsiyet, iş sektörü, meslek türü gibi farklılıkların zorbalığa maruz kalma durumunu artırdığı düşünülmektedir. ILO, bazı mesleklerde zorbalık olaylarının daha çok yaşandığını raporlamıştır. Örneğin sağlık çalışanları ve öğretmenlerin zorbalık olaylarına daha sık maruz kaldığı görülmüştür (Tınaz, 2011: 106). Cinsiyete göre zorbalığın yaşanma olasılığı, genel olarak %80 kadınların zorbalığa uğrayan kişiler olduğu şeklinde bildirilmiştir (Namie, 2003: 2). Anlaşılacağı üzere zorbalığın kurbanı olabilecek çalışan tiplerini sınıflandırmak mümkün değildir. Herkes potansiyel zorbalık kurbanıdır (Tınaz, 2006: 18).

1.2.3. İzleyiciler

İşyerinde yaşanan zorbalık olaylarına doğrudan bir katkısı olmayan, bu olaylarda her hangi bir rol almayan ancak yaşanan olumsuzluğun farkında olarak olup biteni izleyen kişilerdir. Aslında çoğu zaman kurban ve zorbanın dışındaki diğer bütün çalışanlar izleyicilerdir (Güngör, 2007: 57). İzleyiciler, çalışma arkadaşları ve yöneticiler gibi doğrudan olaylara karışmayan, ancak zorbalığı algılayıp yansımalarını yaşayan ve hatta bazen olaylara dâhil olan kişileridir (Tınaz 2006: 21). İzleyiciler; ortaklar, karşıtlar ve ilgisizler olarak üçe ayrılmaktadır (Özen, 2009: 30).

- Ortaklar; yaşanan zorbalık olaylarına dolaylı olarak destek verirler.
- Karşıtlar; yaşanan negatif olaylardan rahatsız olan ve kurbanı yardım etmek isteyen kişilerdir.
- İlgisizler ise; yaşanan yıkıcı olaylar karşısında sessiz kalarak zorbalığa göz yuman kişilerdir.

İşyerinde yaşanan zorbalık olaylarını engellemeyen yönetici ve destek veren çalışanlar, dolaylı bir şekilde zorba olarak nitelendirilmektedir (Tınaz ve Karatuna, 2010: 31).

1.3. Hukuki Açıdan Zorbalık

Zorbalık kavramının hukuk kurallarındaki yerini alması 1990'lı yıllar ile birlikte başlamıştır (Tınaz ve Karatuna, 2010: 105). Konu hakkında ilk yasal düzenleme 1994 yılında İsveç tarafından yapılmıştır. Günümüzde, Fransa (2001), İngiltere (2001), Belçika (2002) ve Polonya (2004) işyerinde zorbalığa özel düzenleme getiren ülkelerdir (Demircioğlu, 2007: 115). Türkiye'de ise zorbalık konusunda ilk yasal düzenleme 2012 yılında yürürlüğe girmiştir (Tunçer, 2019: 89). İşyerinde zorbalık konusu, insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, hukuki düzenlemelerdeki yerini daha geç aldığı anlaşılmaktadır (Demircioğlu, 2007: 115; Tınaz ve Karatuna, 2010: 104). Bunun nedenleri iş yerinde yaşanan zorbalığın gurur incitici bir eylem olması nedeniyle mağdurların bunu açığa çıkarmak istememeleri, ispat zorluğu (Büyükkılıç, 2012: 77), iş kaygısı, yeni bir iş bulmanın zorluğu ve hukuki yollara başvurmanın yüksek maliyetli olduğu gibi nedenlerdir (Çobanoğlu, 2005: 197). Ayrıca zorbalık konusunda farklı tanımlamaların yapılması, literatürde herkes tarafından kabul edilmiş bir tek kavramın bulunmayışı gibi sorunlarda bu alanda hukuk kurallarının geç oluşmasına neden olmuştur (Demircioğlu, 2007: 115). İşyerlerinde yaşanan zorbalık olaylarının artması, bu durumdan mağdurların, örgütün ve toplumun olumsuz etkilenmesi ve olayların mahkeme salonlarına taşınmasıyla hukuki boşluğu doldurmak adına düzenlemeler yapılmıştır. Bazı ülkeler bu alana özel hükümlerle düzenleme yaparken bazıları ise genel hükümler ile düzenleme getirmiştir (Demircioğlu, 2007: 115-116).

1.3.1. Uluslararası Belgeler ile Yapılan Düzenlemeler

1948 yılında kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ile zorbalık konusu ile doğrudan bir düzenleme yapılmamıştır. Ancak kişinin onuru, fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması ve adaletli bir ortamda çalışma hakkına yönelik yapılan düzenleme zorbalık konusu ile ilişkilendirilmektedir (Palabıyık, 2018: 67). Bildirgenin 1,2,3,5,7,12,18,23. ve 24. maddelerinde karara bağlanan konular, zorbalık ile ilgili davalarda kullanılmaktadır. Özellikle bildirinin 5. maddesinde; *“hiç kimseye işkence yapılamayacağı, insanlık dışı, onur kırıcı ve zalimce davranışlarda bulunulamayacağı”*, 23. maddesinde ise, *“herkesin çalışma, adaletli ve elverişli şartlarda çalışma, herhangi bir ayırım gözetilmeden eşit işe eşit ücret uygulanacağı”* hususları güvence altına alınmıştır (Palabıyık, 2018: 67).

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'ne göre, 1961 yılında kabul edilen “Avrupa Sosyal Şartı” ve 1996 yılında eklenen yeni sekiz madde ile güncellenen “Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı” ile bütün çalışanların adil çalışma şartlarına, güvenli ve sağlıklı çalışma şartlarına ve onurlu çalışma şartlarına sahip olma hakkının olduğu vurgulanmıştır (Tunçer, 2019: 89). Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı, bir insan hakları belgesi olarak temel insani, ekonomik ve siyasi hakları korumaktadır (Çukur, 2016: 39). Bu anlaşma güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları hakkındaki 3. madde ile onurlu çalışma hakkındaki 26. maddeleri zorbalığa ilişkin düzenlemelere yer vermiştir (Tunçer, 2019: 89). 26. maddesi, işvereni çalışanların işyerlerinde maruz kalacakları negatif zorbalık eylemlerine karşı bilgilendirmesi, olaylarının yaşanmasının engellenmesi, çalışanları bu davranışlardan koruyacak önlemlerin almasından sorumlu tutmaktadır (Akgeyik vd., 2013: 49). Türkiye Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartını 2006 yılında 5547 sayılı yasa ile uygun bularak kabul etmiştir (Palabıyık, 2018: 69). Böylece bu hakların uygulanmasına tabi olmuştur.

ILO yıllardır işyerinde yaşanan taciz ve zorbalık olaylarıyla alakalı çalışmalar yürütmektedir. İnsana yakışır bir şekilde çalışma koşulları oluşturulması, adil çalışma ortamının kurulması gibi çalışma hayatıyla alakalı birçok konuda belgeler sunan ILO, işyerinde yaşanan zorbalık olayları hakkında araştırmalar yaparak raporlar sunmaktadır. 2006 yılında üçüncü baskısı yapılan “İşyerinde Şiddet” (Violence at

Work) adlı raporunda işyeri zorbalığının tanımına ve sonuçlarına yer verilmiştir (Chappell ve Di Martino, 2006: 20). ILO'nun "111 sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi", "155 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşmesi" ve "161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşmesi", işyerinde yaşanan zorbalık olayları için önemli sözleşmelerdir (Tunçer, 2019: 88). Türkiye, 1932 yılında ILO'ya üye olmuştur. ILO'nun 1958 tarihli 111 nolu "Ayrımcılık Sözleşmesi" ile her türlü ayrımcılık yasaklanmıştır (Palabıyık, 2018: 71). 111 sayılı Ayrımcılık Sözleşmesi'ne taraf olan üye devletler her türlü ayrımcılığa karşı gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür (Tunçer, 2019: 88).

Temel prensiplerinden ikisi eşitlik ve ayrımcılığın önlenmesi olan Avrupa Birliği (AB), mevzuatında zorbalık konusunu doğrudan ele alan bir düzenleme olmasa da zorbalığı önlemek için bir takım çalışmalar yapan AB Parlamentosu 2001 yılında "İşyerinde Taciz" (On Harassment at the Workplace) adlı raporu yayınlamıştır. Raporun sonucunda üye devletlerin zorbalığı önlemek için hukuki düzenlemeler yapmaları gerektiği vurgulanmıştır (Palabıyık, 2018: 73). AB, zorbalık konusunda 1989 yılında çıkarılan 89/391/EEC Sayılı Konsey Direktifi ile çalışanların sağlık ve güvenliklerini iyileştirmek için tedbirler alınması sağlamış ayrıca "Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı" ile konu hakkında yasal düzenlemede yapılmıştır (Çukur, 2016: 41). Bahsi geçen şartın birçok maddesi konu ile alakalı hakları sıralamaktadır. Örneğin 31. madde ile herkesin sağlığını, güvenliğini ve saygınlığını gözetilen çalışma şartlarına sahip olma hakkı olduğunu vurgulamaktadır (Palabıyık, 2018: 74).

1.3.2. Yabancı Ülke Hukuk Kurallarında Yapılan Düzenlemeler

Yabancı ülke hukukunda zorbalık kavramını kapsayan işyerinde mağduriyet hakkında kararname düzenleyerek bu alanda ilk özel kanun çıkaran Avrupa ülkesi, İsveç olmuştur (Çukur, 2016: 46). 1994 yılında çıkarılan "İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname" ile zorbalık, saldırgan eylemler, mağduru dışlanmasını amaçlayan, tekrarlanan, negatif eylemler olarak tanımlanmıştır. Kararname ile işverene sorumluluklar yüklenmiş bu sorumlulukları yerine getirmediği takdirde para ve hapis cezası verileceği belirtilmiştir. Kararname ilk hukuki düzenleme olması ve işverene sorumluluklar yüklemesi bakımından önemli sayılmaktadır (Palabıyık, 2018: 75).

İsveç’i en kapsamlı yasal düzenleme yaparak Belçika izlemiştir (Palabıyık, 2018: 76). Belçika’da posta idaresinde çalışan bir postacının işyerinde arkadaşları tarafından uygulanan zorbalığa maruz kalması sonucu intihar etmesiyle toplumda oluşan infial, zorbalık konusunda yasalar ile düzenleme yapılmasını sağlamıştır. Belçika İş Sağlığı ve Yasası ile zorbalık ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Bu düzenleme ile işyerinde zorbalık olayları yaşanmadan önlenmesine yönelik tedbirlerin alınması amaçlanmaktadır. Düzenleme ile işyerlerinde “önleme çalışanı” adı verilen denetçiler çalışmak zorundadır (Akgeyik vd., 2013: 56).

Fransa yine zorbalık konusunda özel düzenleme yapan Avrupa ülkesidir. ”Sosyal Modernizasyon Kanunu” ile “hiçbir çalışanın haklarını ve onurlarını ihlal eden, fiziksel veya zihinsel sağlığını veya mesleki geleceğini tehlikeye atan ve çalışma şartlarının bozulmasını amaçlayan veya bu sonucu doğuran tekrarlanan psikolojik taciz eylemlerinin mağduru yapılamaz” denilerek açıkça zorbalık konusuna yer verilmiştir (Çukur, 2016: 50). Bu kanunda zorbalık olaylarının önlenmesi ve mağdurun korunmasına yönelik maddeler mevcuttur.

İsveç, Belçika, Japonya, Fransa, Kanada gibi ülkeler kanunlarında zorbalık eylemlerine karşı özel yasa düzenlemiş olmalarına rağmen Almanya, Avusturya, İsviçre, İtalya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkeler ise konuya ilişkin özel, açık kanunlar yerine genel hükümler ile işlem yaptığı görülmektedir (Göymen ve Şöhret, 2020: 3).

1.3.3. Türk Hukuk Sistemindeki Düzenlemeler

İşyerlerinde zorbalık olaylarının görülme sıklığının artması sonucunda çıkan uyuşmazlıkların çözümlenmesi için çalışanlara psikolojik ve fiziksel mağduriyet yaşatan, kurbanları işten ayrılmaya hatta intihara sürükleyen zorbalık olgusunu düzenleyen özel hukuk kurallarına ihtiyaç duyulmuştur. Ancak Türk hukuk sisteminde zorbalık konusunu tanımlayan ve yaptırımları içeren özel yasal bir düzenleme veya mevcut yasalarda özel bir düzenleme bulunmadığı görülmektedir (Palabıyık, 2018: 90) Mevcut kanunlarda konu ile ilgili bağlantılı düzenlemelerden yararlanılarak hukuki boşluğun doldurulduğu görülmektedir. Anayasa, İş Kanunu (İK), Türk Medeni Kanunu (TMK), Borçlar Kanunu (BK) ve Türk Ceza Kanunu

(TCK)'na bakıldığında, işyerinde zorbalığa maruz kalan çalışanların lehine bir takım dolaylı hükümlerin olduğu görülmektedir (Göymen ve Şöhret, 2020: 3). Anayasanın 12, 17, 24, 25, 48, 49. ve 50. maddeleri zorbalık ile ilişkilendirilen maddelerdir (Göymen ve Şöhret, 2020: 3-4). İK, TMK, TCK ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunlarında bulunan paralel maddeler zorbalık davalarının çözümünde kullanılmaktadır (Gün ve Evin, 2019: 101-102). 1982 Anayasa'sının;

- 12. maddesi: “Herkes kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ver hürriyetlere sahiptir” hükümleri ile kişilerin, maddi-manevi varlığının dokunulmazlığı (Tunçer, 2019: 87),
- 17. maddesi : “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir... Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye maruz tutulamaz”, hükümleri ile maddi-manevi varlığının dokunulmazlığı (Tunçer, 2019: 87),
- 24. maddesi : “Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir... Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz” hükümleri ile din ve vicdan hürriyeti (Göymen ve Şöhret, 2020: 4),
- 25. maddesi : “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatlerinden dolayı kınamaz ve suçlanamaz” hükümleri ile düşünce ve kanaat hürriyeti (Göymen ve Şöhret, 2020: 4),
- 48. maddesi: “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir” hükümleri ile çalışma ve sözleşme hürriyeti (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011: 21),
- 49. maddesi: “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli

tedbirler alır” hükümleri ile çalışma ve sözleşme hürriyeti (Tunçer, 2019: 87-88),

- 50.maddesi: “Kimse yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz... Yaşı küçüklerle ve kadınlarla bedeni ve ruhi yetersizliği olan çalışanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar” hükümleri ile çalışma şartları ve dinlenme hakkı alanlarında kullanılan maddelerdir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011: 22).

Zorbalık eylemleri, tezin yazıldığı Mayıs 2023 yılında, TCK’nda suç olarak düzenlenmemiştir (Palabıyık, 2018: 92). Zorbalığın uygulanması esnasında yapılan bazı eylemlerin TCK’nda suç teşkil etmesi nedeniyle bu maddeler kapsamında cezalandırma işlemi yapılmaktadır. TCK’nda suç olarak tanımlanmış ve zorbalığın kapsamına da giren bir takım suçların zorbalık ile birlikte uygulanması sonucu cezalandırma işlemi TCK’na göre yapılmaktadır. TCK’nda zorbalık kavramı doğrudan kullanılsa da eziyet suçu, kişilerin huzurunu bozma, hakaret suçu gibi suçlar kapsamında değerlendirilmektedir (Tutar, 2015: 119). Aşağıda TCK kapsamında suç sayılan eylemler sıralanmıştır (Pir, 2019: 62-64):

- Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma suçu,
- Eziyet suçu,
- Hakaret suçu,
- İş ve çalışma hürriyetinin ihlali suçu,
- Kasten yaralama suçu,
- Cinsin saldırı ve cinsel taciz suçu,
- Tehdit suçu,
- İntihara yönlendirme suçu.

TMK’nun 2, 3, 23. ve 24. maddelerinde iyi niyet, dürüstlük ve kişilik haklarının ihlali kapsamında zorbalığa maruz kalan mağdurların haklarını koruyucu genel hükümlerin mevcut olduğu görülmektedir (Palabıyık, 2018: 112).

BK’unda zorbalık davranışlarıyla alakalı ilk yasal düzenleme 01/07/2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı BK’nun 417. maddesi olmuştur. BK’nda açıkça; “işçinin kişiliğinin korunması” ve “işçinin psikolojik tacize uğraması”

başlıklarında hükümler vardır (Tümer, 2014: 31; Tunçer, 2019: 89). Bu madde ile işverene zorbalığa karşı önlem alma yükümlülüğü getirilmiştir (Centel, 2013: 53). Ancak, bu yasal düzenlemeden daha önce 2006 yılında Ankara 8. İş Mahkemesi'nin 20/12/2006 tarihli, 2006/19 E. ve 2006/625 sayılı kararının kabulü ile zorbalık konusu ön plana çıkmış ve ilk kez bir yargı kararına konu olduğu görülmüştür (Büyükkılıç, 2012: 75; Duygulu ve Sezgin, 2015: 22).

Hukuki düzenlemelere zemin oluşturmak adına 19/03/2011 tarihinde "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi" konulu Başbakanlık Genelgesi yayınlanmıştır. Bu genelge ile zorbalığı içeren olumsuz davranışlar açıklanmaya çalışılmış, konuyla ilgili düzenlemeler yapılmıştır (Centel, 2013: 49; Çukur, 2016: 108). Genelge kapsamında oluşturulan Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi (ÇASGEM)'ne 19.03.2011- 06.04.2014 tarihleri arasında 11.393 adet psikolojik tacizi içeren işyeri zorbalığı hakkında şikâyet başvuruları yapılmıştır. İlk açıldığı andan itibaren kısa bir süre içerisinde 11.393 gibi bir rakamla başvuru yapılması zorbalığa maruz kalma sıklığının oldukça yaygın olduğunu göstermektedir (Tümer, 2014: 36). Zorbalık konusuyla alakalı bir diğer önemli hukuki gelişme ise İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun (İSGK) çıkarılmasıdır. Haziran 2012'de 6331 sayılı İSGK'nın yürürlüğe girmesi ile birlikte kamu ve özel sektördeki bütün çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması amaçlanmıştır (Tunçer, 2019: 91).

Zorbalık eylemleri kişilik haklarına saldırı mahiyetinde bir davranış olduğundan mağdurlar, yukarıda bahsedildiği üzere TMK ve BK'ndaki genel düzenlemeler çerçevesinde maddi, manevi tazminat davaları ve koruma davaları açabilmektedir (Akgeyik vd., 2013: 67). Zorbalık davranışına maruz kalan çalışanın başvurabileceği hukuki yollar aşağıya çıkarılmıştır (Arslan Ertürk, 2014: 308-314);

- Çalışmaktan kaçınma hakkı,
- İş sözleşmesinin çalışan tarafından haklı sebeple hemen fesih edilmesi,
- Ayrımcılık tazminatı talebi,
- Maddi ve manevi tazminat talebi,
- Koruyucu davalar ile saldırıya son verilmesi, önlenmesi ve saldırının hukuka aykırılığının tespiti gibi davalar açılmaktadır.

Zorbalık ile ilgili şikâyetlerin hukuki alandaki sonuçlarının en fazla işten ayrılma olarak gerçekleştiği görülmüştür (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007: 6).

1.4. Zorbalığın Nedenleri

İşyerinde yaşanan zorbalığa dair oldukça fazla neden sayılabilir. Bunlar, zorba ve kurban kişiliğiyle alakalı özellikler, örgütün hiyerarşik yapısı, kötü yönetim, kötü liderlik, kötü iletişim kanalları, iş tanımı ve rollerin belirsiz oluşu, kıskançlık, çevresel unsurlar, aşırı rekabet, ekonomik daralma ve ekonomik politikalar şeklinde sıralanabilir (Kuşçu, 2011: 62).

İşyerinde saygısızlık içeren negatif davranışların yaygınlığının nedenleri üzerine yapılan birçok araştırma sonucunda zorbalığa bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin sebep olduğu belirtilmiştir (Kök, 2006: 436). Bireysel faktörler, zorbanın ve mağdurun kişilik özelliklerine odaklanan çalışmalara ağırlık vermektedir. Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu normlar ve sistemler, liderlik, stresli iş ortamı ve hiyerarşik yapı gibi nedenler örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Toplumsal faktörler ise, kültürel öğeler, rekabet dürtüsü, çatışmacı toplum yapısı, modernleşme ve suç oranlarında artış gibi sosyal sistemin neden olduğu faktörlerdir (Akgeyik vd., 2009: 110-120). Einarsen, Raknes ve Matthiesen'in 1994 yılında 6 işçi sendikasının 2215 Norveçli üyeleri arasında yaptıkları bir çalışma, zorbalığın, örgütsel ve sosyal çalışma ortamının çeşitli yönleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir (Einarsen, 2000: 390).

Zapf, zorbalığın tek bir değişkene bağlı olmadığını, birçok etmenin etkileşimi sonucu yaşanabileceğini belirtmektedir (Zapf, 1999: 81). Leymann, kurbanlar ile yaptığı görüşmeler sonucunda zorbalığı tetikleyen unsurları (Yıldız, 2007: 51):

- İş süreçlerinin tasarımıdaki eksiklikler,
- Liderlik davranışlarındaki eksiklikler,
- Kurbanın sosyal konumu,
- Kurbanın bulunduğu birimde moral düşüklüğü, olarak belirtmiştir.

Salin ise, işyerinde yaşanan zorbalık olaylarının nedenlerini, tetikleyen, güdüleyen ve kolaylaştıran faktörler olmak üzere üç grupta açıklamıştır (Yıldız, 2007: 51).

Tablo 1.6. Zorbalık Olaylarının Tetikleyen Faktörler

Tetikleyen/Başlatan Faktörler	Yeniden yapılanma ve krizler
	Çalışanlardaki bireysel değişiklikler
	Çalışanlar arasındaki değişiklikler
	Diğer örgütsel değişiklikler
Güdüleyici Faktörler	Ödül sistemi ve umulan faydalar
	Çok yüksek veya çok düşük performansla çalışanlar
Kolaylaştıran Faktörler	Algılanan güç dengesizlikleri
	Algılanan düşük maliyetler
	Tatminsizlik

Kaynak: (Yıldız, 2007: 51)

Tablo 1.6’da görüleceği üzere işyerinde zorbalık olaylarının artmasını tetikleyen işletmenin küçülme gibi yeniden yapılanma politikası uygulaması, çalışanların psikolojik değişiklikleri ve artan stres ortamı gibi diğer örgütsel değişikliklerdir. Performans sistemi, ödül ceza sistemleri personelin işten beklediği fayda gibi faktörler ise güdüleyici etkenlerdir. Kolaylaştıran faktörler ile güç dengesizlikleri, düşük maliyetler, tatminsizlik olarak sıralanmıştır.

1.4.1. Bireysel Nedenler

Zorba ve kurbanın sahip oldukları kişilik özelliklerinin, zorbalığı uygulama ve zorbalığa maruz kalmaya neden olduğu belirtilmektedir (Akgeyik vd., 2009: 110). Yapılan araştırmalar, kişiliğin zorbalık konusunda etkili bir unsur olabileceğini, çünkü herkesin zorbalığı algılama seviyesinin farklı olduğunu, bir çalışanın zorbalık olarak algıladığı bir davranış, bir başka çalışan kişi için kötü bir davranış olarak algılanmaya bilineceğini göstermiştir (Deniz ve Ertosun, 2010: 140). Çalışanların bireysel tutum ve davranışları, çalışma şekilleri ve alışkanlıkları gibi farklı özellikleri, zorbalık davranışlarına neden olabilmektedir (Einarsen, 1999: 21). Zorbalığa neden olan bireysel nedenler konusunda yapılan araştırmalar kurbanın kişilik özellikleri ve zorbanın kişilik özellikleri olmak üzere iki konu üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Tınaz ve Karatuna, 2010: 65). Bazı çalışanlar, zorbalık

içeren davranışlarda bulunmaya yatkın olabilir bazı insanlar ise diğerlerinden daha savunmasız olmaları nedeniyle zorba davranışlara maruz kalma durumları söz konusu olabilir (Einarsen, 2000: 391).

Zorbaların psikolojik durumları, kişilik özellikleri ve eylemlerine odaklanan çalışmalarda kötü bir çocukluk dönemi geçirmiş, düşmanlıktan keyif alan, sevilme korkusu yaşayan, narsist, kıskanç ve bencil kişilerin zorbalık eğiliminin fazla olduğu görülmüştür (Tınaz ve Karatuna, 2010: 65). İşyerinde zorbalık davranışında bulunan kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla zorbalığa başvurduğu görülmektedir (Öcal, 2014: 77). Zorbalar, itibarlarını ve özgüvenlerini korumak için, sosyal ilişkilerindeki başarısızlıklarını kapatmak için ve hedeflerine ulaşmak arzusu ile zorbalık eylemlerine başvururlar (Tınaz ve Karatuna, 2010: 67). Zorbaların çatışma eğilimli, otoriter tarzı benimseyen, fiziksel cezalar ve fiziksel güç uygulamalarıyla disiplin edilmiş kişiler olduğu görülmektedir (Kök, 2006: 437). Zorbalar ile yapılan görüşmelerde, sergiledikleri kötü davranışları kabul ettikleri, yaptıklarından ötürü pişman olmadıkları, suçluluk duygusu taşımadıkları, kurbanlarını izole ederek işten uzaklaşmalarını istediklerini savunmuşlardır (Akgeyik vd., 2006: 8). Zorbalar, çevresindeki çalışanlara kendilerini beğendirerek, itaat ettireceği kişileri etraflarında toplamamak isterler, yönetilmeyi reddeden çalışanın, grup tarafından dışlanması için onu, günah keçisi olarak ilan eder (Yıldız, 2007: 69). Zorbalık davranışlarını sürekli yaparak alışkanlık haline getiren bir zorba, yalan söyler, inkârcıdır, art niyetlidir, kimseyi dinlemez, vicdansızdır, pişmanlık duygusu yoktur, bencil, ahlaksız ve güvensizdir (Tutar, 2004: 111-112).

Zorbalığa maruz kalan kurbanların kişilik özelliklerinin analizinde ise; genel geçer, ayırt edici ortak bir özelliklerinin olmadığı, zorbalık davranışlarına herkesin maruz kalabileceği hususunda yapılan araştırmaların yanı sıra zorbalığın kurbanların bir takım kişisel özellikleri nedeniyle meydana geldiği üzerine odaklanan çalışmalar da mevcuttur (Kök, 2006: 437). Bu çalışmalar, iyi niyetli çalışkan, dürüst ve başarılı kişilerin özellikle çevresinde hemen fark edilebilen, parlak bir görünüm çizen, yetenekli ve yaratıcı kişilerin zorbalığa maruz kalma olasılığının arttığını göstermektedir. Davenport'a göre; yaratıcı çalışanların, yeni fikirler üretmeleri ve yeni yöntemler geliştirmeleri diğer çalışanları rahatsız ettiğinden bu kişilerin

zorbalığa maruz kalma olasılığı daha yüksektir (Tutar, 2004: 113). Politik davranmayan bu çalışanlar, aidiyet duyguları gelişmiş, işine bağlı ve işi ile özdeşleşen kişilerdir (Yıldız, 2007: 60). Zorbalık mağdurları, iyi niyetli ve sabırlı kimselerdir (Tutar, 2004: 114). Kurbanlar, zorbalık sürecinde pasif veya aktif olarak rol alabilmektedirler. Zayıf bir kişilik yapısına sahip kurbanlar pasif olarak, güçlü kişilik yapısına sahip olanlar ise provakatif, kışkırtıcı kişilik (Einarsen, 1999: 21) yapıları ile aktif oldukları için zorbalık davranışlarına maruz kalırlar (Akgeyik vd., 2006: 8).

Ayrıca kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işyeri kıdemi gibi değişkenler ile kişisel tutum ve alışkanlıklar zorbalığa etki eden bireysel faktörlerdir (Akgeyik vd., 2009: 118). Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla zorbalığa maruz kaldığı ve bu durumdan daha fazla etkilendikleri görülmektedir (Kök, 2006: 438). Yaş durumlarına göre yaşlı çalışanların gençlere göre daha fazla zorbalık olaylarını yaşadıkları ve bu nedenle erken emeklilik oranlarının arttığı görülmüştür (Kök, 2006: 438).

1.4.2. Örgütsel Nedenler

Zorbalığa neden olan dışsal unsurların başında kurumsal yapı ve çalışma ortamı gelir (Güngör, 2007: 19). Örgüt yapısı ve kültürü, liderlik tarzı, örgütteki sosyal iklim ve iş süreçleri, ödüllendirme sistemi ve içsel rekabet baskıları zorbalık davranışlarının yaşanmasına sebep olan unsurlar olarak üzerinde durulan kavramlar olmuştur (Güngör, 2007: 20; Akgeyik vd., 2009: 113-117). Örneğin; büyük ve karışık hiyerarşik yapısı olan aşırı bürokratik örgütlerde, fazlaca kötü organize edilmiş üretim ve çalışma yöntemleri ile ilgisiz, aşırı otoriter veya zayıf liderlik yapısına sahip işyerlerinde zorbalık olaylarının daha sık yaşandığı görülmüştür (Leymann, 1996: 177). İşyerinde astlarıyla ve çalışma arkadaşlarıyla alay eden, onları aşağılayan, kötü muamelede bulunan yöneticiler, kötü liderlik tarzı benimseyen yetersiz yöneticilerdir. Liderlik yetenekleri azdır, katı disiplin kuralları uygularlar ve diğer çalışanlara güvenmezler (Yıldız, 2007: 68). Tengilimoğlu ve Mansur'un Ankara ilinde bir üniversite hastanesinde 320 idari personel ile yapmış oldukları araştırmaya göre cevaplayanların %68'i zorbalığın nedeninin stresli bir iş ortamından, %54'ü kötü yöneticilerden kaynaklandığını düşünmektedir

(Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 78; Kuşçu, 2011: 72). Stresli ve rekabetçi bir çalışma ortamının zorbalığı sebep olduğu, Norveç'te işçi sendikasına bağlı 2200 işçiye yapılan ankette liderlik eksikliği, kendi iş görevlerini izleme ve kontrol etme olanaklarının eksikliği ve rol çatışmasının memnuniyetsizliğe neden olduğu ve bunun zorbalığa tetikleyerek çatışmaya sebep olabileceği belirtilmiştir (Einarsen, 1999: 22).

Üst yönetim çoğu zaman işyerinde yaşanan zorbalığı görmezden gelmekte, çalışanlar arasında yaşanan kişisel bir problem olarak görmektedir, bu durum kurbanların çekinmesine ve zorbalığı karşı koyamamasına sebep olmaktadır (Kuşçu, 2011: 70). Kâr amaçlı çalışan bazı işletmeler, örgüt hedeflerine ulaşılması için bireysel ve örgütsel çatışma ortamı yaratarak kârını artırmak istemektedir. Bu işletmelerde çalışanın değeri, hedeflere ulaşılmasıyla ölçülmektedir. Böylece hedef baskısı altındaki birey, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için zorbalık gibi olumsuz davranışlara yönelebilmektedir (Kuşçu, 2011: 70). Yöneticilere ve bazı çalışanlara yaratıcılık ve verimliliği artırmak amaçlı sınırsız özgürlük tanınması işyerinde zorbalık yaşanma olasılığı artıracaktır. Bu gibi durumlar yüksek riskli durumlardır ve çok kolay bir şekilde çatışmalara neden olabilir. Ortaya çıkan çatışma sonlandırılmaz ve devam ettirilirse zorbalığa dönüşebilir (Leymann, 1996: 178). İyi bir lider çatışmanın bir parçası olmak yerine sorunu çözen ve kavgayı sonlandıran kişi olmalıdır. Bu nedenle zayıf yönetim ve zayıf organizasyon yapıları zorbalığın önemli örgütsel nedenlerindedir (Sloan vd., 2010: 90-91). Zorbalığa neden olan örgütsel nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kuşçu, 2011: 69; Tınaz, 2011: 123):

- İşin kötü ve yanlış yapılandırılması,
- Kötü yönetim,
- Aşırı rekabetçi ortam,
- Aşırı iş yükünün neden olduğu iş tatminsizliği,
- İş monotonluğu,
- Örgüt büyüklüğü, küçülme veya yeniden yapılanma politikaları,
- Düşük ahlaki koşullar,
- Duygusal zekâ yoksunu yetersiz liderler,
- Yönetimin mükemmellik arayışı,

- Deneyimlerden ders çıkarılmaması,
- İş tasarımındaki ve tanımındaki belirsizlik,
- Rol çatışmaları ve rol belirsizliği,
- Hiyerarşik yapının düzensizliği,
- Cinsiyet, din ve ırk gibi farklılıklardan dolayı grup içi uyumsuzluklar ve çatışmalar,
- Takım çalışmasının azlığı.

Ayrıca, yetersiz iletişim ve bilgi eksikliği gibi unsurlarda zorbalığa neden olan örgütsel nedenler arasında sayılmaktadır (Tutar, 2015: 147-148). Zorbalığın yoğun olarak görüldüğü örgütlerde iletişim yukarıya doğru gelişmez. Sorun çözümede kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin etkinsizliği, şikâyet prosedürlerinin gelişmemesi ve bunlardan sonuç elde edilememesi, zorbalık olgusunu artıran faktörlerdir (Tutar, 2004: 111).

1.4.3. Sosyal Nedenler

Değişen sosyal sistem, örgüt-çevre etkileşimi işletmeleri etkilemektedir (Kök, 2006: 440). İşletmelerin içinde var oldukları sosyal çevre, ağaçların yaşamak için kök saldıkları toprak gibidir. Canlı birer oluşum olan örgütler, hem insan kaynağı-iş gücü hem sosyal değerler bakımından çevrelerinden beslenirler. Çalışanlar arasındaki etkileşim sonucu oluşan zorbalık olgusu, bireylerin ve örgütlerin parçası olduğu toplumdan soyutlanamaz (Akgeyik vd., 2009: 110). Bu nedenle sosyal çevredeki değişimler örgütleri etkiler. Özellikle son zamanlarda kapitalist sistemin getirdiği yeni toplumsal değerler işletmelerde zorbalık davranışlarını artırmış, fiziksel ve psikolojik tahribata neden olmuştur (Kök, 2006: 440). Aşırı rekabet hırsı çalışanların daha verimli olması sorunsalını doğurmuş, bunun için baskı yapılan çalışanlar bireyselliğe yönelmiş, diğer çalışanlar rakip olarak görüldüğünden kıskançlık doğmuştur (Akgeyik vd., 2009: 111). Kıskançlık, zorbalık eylemlerinin başlangıcıdır (Einarsen, 1999: 21). Zorbalığa neden olan sosyal nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kök, 2006: 440):

- Aşırı rekabet,
- Aşırı verimlilik baskısı,

- Bencillik ve egoizm,
- Bireysellik,
- Ahlaki ilke ve değer kaybı,
- Devamlı değişim ve yenilik,
- Bencillik ve egoistlik,
- Hukuki boşluk.

Ahlaki ilke ve normların bozulmuş olması çalışanların birbirlerine olan davranışlarının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmuştur. Ayrıca zorbalığı bir suç olarak tanımlayan hukuk kurallarının olmayışı, yasalarda mağduru koruyucu bir takım hukuki kuralların bulunmayışı da zorbalığın kolayca yapılı hale gelmesine sebep olabilmektedir (Kök, 2006: 440). Kurallar değiştirilerek zorbalık cezalandırılırsa zorbalık durdurulacaktır (Namie, 2003, 4).

1.5.Zorbalığın Sonuçları

İşyeri zorbalığının sonuçları bireysel, örgütsel, ekonomik ve toplumsal sonuçlar olarak ele alınmıştır.

1.5.1. Bireysel Sonuçlar

İşyerinde diğer çalışanların gözü önünde sürekli, tekrar eden şekilde, kasıtlı olarak aşağılanan, sözü kesilen, alay edilen, tecrit edilerek çalışma arkadaşlarından ayrılan ve zorbalık davranışlarının hedefi haline gelen çalışan, süreçten en fazla etkilenen taraftır (Tınaz, 2011: 157). Zorbalığın, kurbanların iş güvenliği ve sağlığına olumsuz yansımalarından en önemlileri, iş tatminsizliği, stres ve tükenmişliktir (Sokullu vd., 2011: 56). Zorbalık, stresle ilgili bir dizi sağlık sorununa neden olmaktadır. 2003 yılında sonuçları açıklanan, Amerika'da İşyerinde Zorbalık Enstitüsü (WBTI) tarafından yapılan posta servisinde çalışan 1000 personelin katıldığı araştırmada zorbalık nedeniyle yaşanan stres sonucunda anksiyete bozukluğu (%76), bozulmuş uyku (%71), konsantrasyon kaybı (% 71), stres bozukluğu , (%47), klinik depresyon (%39) ve panik ataklar (%32) görüldüğü bildirilmiştir (Namie, 2003: 3). Leymann'ın çalışmalarında zorbalığın kurban üzerinde bıraktığı etkileri, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Amerikan Psikologlar Derneği (APA) tarafından yayınlanan belirtiler ile karşılaştırıldığında aşağıda

sıralanan travma sonrası stres bozuklukları ve genel kaygı bozukluklarının yaşandığı görülmüştür (Yaman, 2009: 40). Bunlar:

- Bilişsel bozukluklar: Moral bozukluğu, hatırlama, yoğunlaşma bozukluğu, sinirlilik, huzursuzluk, yenilgi hissi,
- Fiziksel ve ruhsal stres hali: İshal kusma, karın ve miğde ağrısı, kâbus görme ağlama hali,
- Otonom sinir sistemi belirtileri: Göğüs ağrısı, kalp çarpıntısı, tansiyon hastalığı,
- Kas gerginliği: Sırt, boyun ağrısı,
- Uyku problemleri: Uyuyamama, uykuda dinlenmeme,
- Hareket zorluğu: Kas ve bacaklarda güç kaybı, titreme.

Akgeyik ve arkadaşları tarafından İstanbul ilinde bankacılık sektöründe yapılan 403 çalışanın katıldığı bir çalışmaya göre zorbalığa maruz kalanların psikolojik ve fiziksel sorunlar yaşadıkları saptanmıştır (Akgeyik vd., 2006: 39). En sık rastlanılan psikolojik sorunlar arasında depresyon, sinirlilik, kendinden nefret etme, kaygı, güven kaybı, boyun eğmişlik, işe gitmeme isteği, huzursuzluk ve intihar eğilimleri gelmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2009: 134). Tablo 1.7’de zorbalık sonucu yaşanan fizyolojik ve ruhsal sorunlar sıralanmıştır.

Tablo 1.7. İşyeri Zorbalığının Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları.

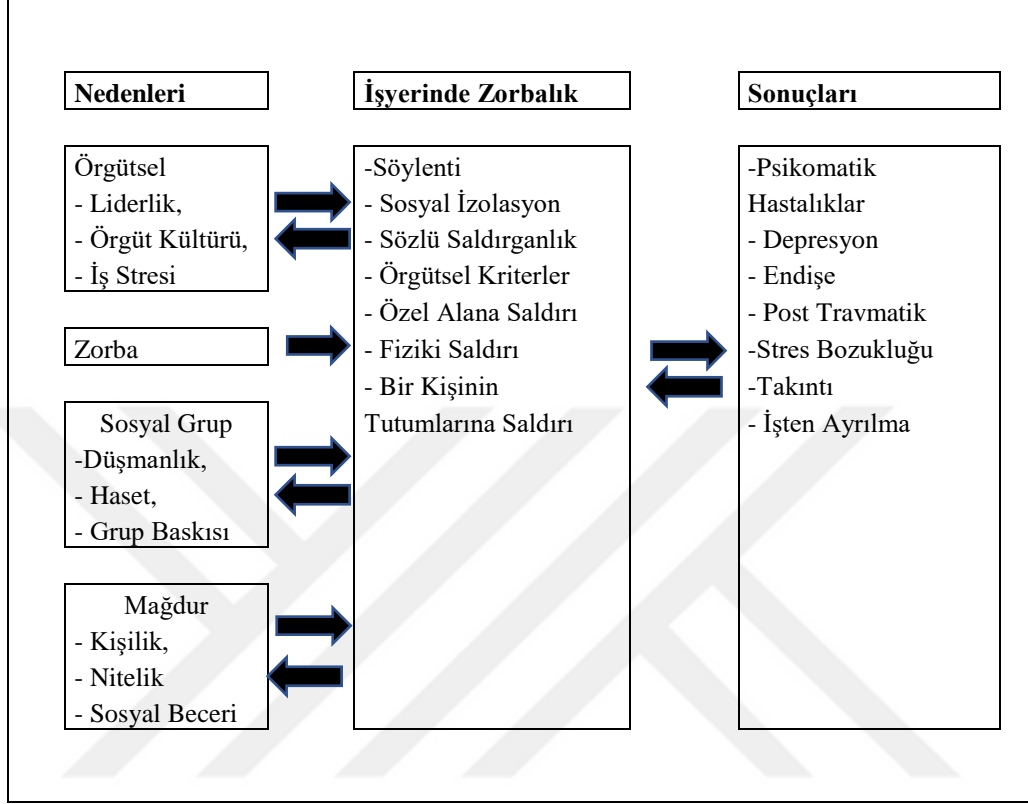
Zorbalığın Sonuçları	Zorbalığa Maruz Kalanlar (%)	Zorbalığa Uğramayanlar (%)
Mizah Yeteneğini Kaybolması	25	21
Huzursuzluk	73	37
Migren Ağrısı	27	21
Göğüs Ağrısı	18	8
Güven Kaybı	36	10
Tahammülsüzlük	84	43
Uykusuzluk	48	37
Bitkinlik	59	44
İşe Gitmeme İsteği	49	24
Karın Ağrısı	19	11

Kaynak :(Akgeyik vd., 2013: 105)

Tablo 1.7'den anlaşılacağı üzere; zorbalığın etkileri, zorbalığa maruz kalan katılımcılar ile kalmayanlar arasında karşılaştırmalı olarak verilmiştir. İşyerinde zorbalığa maruz kalmayanların ruhsal ve fizyolojik rahatsızlıkları daha az yaşadığı görülmektedir. Birey işyerinde karşılaştığı zorbalık davranışlarına karşı ilk önceleri tepkisiz kalabilir ancak giderek artan ve kasıtlı bir şekilde yapılan kötü davranışlar karşısında sağlığı bozulmaya başlar. Panik atak, yüksek tansiyon, ellerde terleme, sırt ve baş ağrısı gibi rahatsızlıklar zorbalık mağdurlarının karşılaştığı sonuçlar arasındadır (Tınaz, 2011: 159). Kurban artan zorbalık olayları karşısında çaresiz kaldığında gerginlik, öfke boşalması, ağlama nöbetleri gibi psikomatik davranış bozuklukları ile aşırı kilo alma-verme, alkol, madde bağımlılığı, intihar gibi etkilere maruz kalmaktadır (Tutar, 2015: 162).

Zorbalığın bireyde bıraktığı etkileri ekonomik ve sosyal sonuçlar olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir (Tınaz, 2011: 158). Sonuçların ekonomik boyutları düşünüldüğünde; zorbalığa maruz kalan kurbanlarda yaşadığı fiziksel ve psikolojik durumlar nedeniyle intihar etme arzusu oluştuğu, hastane masrafları, ilaç masrafları gibi maddi kayıplar yaşadığı görülmektedir (Gönlüaçık, 2017: 13). Ayrıca işyerinde yaşadığı zorbalık sonucunda işten ayrılmak zorunda kalan veya işten kovulan çalışan düzenli gelirden mahrum kalarak ekonomik sıkıntı yaşayacaktır (Tınaz, 2011: 158). İşten ayrılan kurbanın yeni iş bulabilmesi ve yaşadığı travmadan kurtulabilmesi zaman alacaktır, en verimli olduğu dönemleri belki de işsiz olarak geçirecektir (Çobanoğlu, 2005: 101) Bireye sosyal açıdan getirdiği sonuçlarına bakıldığında ise; dışlanmış, mesleki kimliğini kaybetmiş, sosyal imajı zarar görmüş bir birey olarak karşımıza çıkmaktadır (Tınaz, 2011: 158). Leymann'ın araştırmalarında bahsettiği "Dalga Etkisi" nedeniyle zorbalık sadece kurbanı değil, kurbanın ailesini, arkadaşlarını hatta işyerinde olmayan kişileri de etkilemektedir (Sokullu vd., 2011: 87). Kendini güvende hissetmeyen çalışan kendisine yapılan saygısızlık karşısında tükenerek işyerinde yaşadığı bütün olumsuz olayları ailesine yansıtacağından dolayı ailevi problemleri de artacak, ailevi ilişkilerinde bozulma gibi durumlar yaşayacaktır (Tutar, 2015: 162). Mağdurun yaşadığı psikolojik bunalımlar nedeniyle yaşanan aile kavgaları, boşanmalar, çocukların maruz kalacağı travmatik

olaylara sebep olmaktadır (Karaahmet vd., 2013: 276). Şekil 1.1’ de zorbalığın bireysel sonuçları verilmiştir.



Şekil 1.1. Zorbalığın Sonuçları.

Kaynak :(Zapf, 1999: 71)

Şekil 1.1’de görüleceği üzere işyeri zorbalığı çalışanın işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Kurbanda işyerinde yaşadığı zorbalık olayları nedeniyle işini değiştirme isteği artacaktır (Yıldız, 2007: 93-103). Çobanoğlu, (2005) işyerinde yaşanan zorbalığın sonuçlarından birinin işten ayrılma olarak gerçekleşeceğini belirtmiştir (Çobanoğlu, 2005: 95).

1.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Zorbalığın çalışan üzerindeki olduğu kadar örgüt üzerindeki yıkıcı etkileri vardır. İşletmeler açısından ilk etki kuşkusuz ekonomik boyutta olacaktır (Tınaz, 2011: 161). Zorbalık nedeniyle maliyetler yükselir, sağlık giderleri, tazminat giderleri, düşük verimlilik, işe devamsızlık gibi giderler artar (Tutar, 2015: 157).

Zorbalık, çıktı, yaratıcılık ve yenilik açısından örgütsel performansı negatif etkiler, zorbalığa uğramak kurbanların örgütsel tatminini ve bağlılığını azaltarak işten ayrılma niyetinin oluşumuna sebep olur. Zorbalık, kurbanda yarattığı olumsuz

duygulanım nedeniyle, kurbanların işten ayrılma niyetini artırarak (Djurkovic vd., 2008: 406; Sokullu vd., 2011: 57) çalışanın istifa etmesine sebep olur (Yıldız ve Yıldız, 2009: 134). Örgütler yaşanan zorbalık olayları nedeniyle yetenekli ve başarılı işgücünü kaybederler (Yıldız, 2007: 104). İşyerinde yaşanan kötü olaylar nedeniyle bütün çalışanların moral ve motivasyonları düşer (Baykal, 2005: 205). Örgüt için kilit konumdaki çalışanlar ileride zorbalığa maruz kalacakları korkusu ile böyle bir işyerinde çalışmak istemeyerek işten ayrılırlar. İşgücü devir oranları artar, yeni personel alma, eğitim ve adaptasyon gibi süreçler işletme maliyetlerini artırır (Sokullu vd., 2011: 57-58).

İşyeri zorbalığı, yol açtığı fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar nedeniyle işe devamsızlığın artmasıyla iş başarısını ve verimliliği olumsuz etkiler (Yıldız ve Yıldız, 2009: 134). Sık sık alınan hastalık izinleri takım çalışmasının bozulmasına neden olur. Zorbalığa maruz kalan çalışan örgütün hedef ve çıkarlarını düşünmek yerine kendi yaşadığı olumsuzluklara odaklanarak kendini işe veremez (Baykal, 2005: 205). Bu nedenle zorbalık örgütlerin başarılarını etkileyen, işletmelerin güçlenmesini engelleyen, düzeltilmesi zor ve zaman alan, kalıcı sorunlara neden olan bir örgütsel sorundur (Tınaz, 2011: 163). İşyeri zorbalığının örgütlerde güvensizlik ortamı oluşması, çalışanlar arası çatışmaların artması, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürünün yok olması, saygı duygularının azalması, çalışanlarda isteksizlik gibi psikolojik maliyetleri vardır (Tınaz, 2011: 164). Ayrıca işyerinde yaşanan zorbalığın, hastalık izinlerinin artması, çalışanlarda performans düşüklüğü, iş kalitesinde yaşanan azalış, tazminat maliyetlerinde artış, mahkeme masraflarında artış, erken emeklilik ödemelerinde artış gibi ekonomik maliyetlere de sebep olduğu görülmektedir (Tınaz, 2011: 164; Tutar, 2015: 158). Yetişmiş personellerin işten ayrılması nedeniyle örgütün bilgi birikimi azalır, know-how kaybolur (Baykal, 2005: 206). Zorbalığın örgüte olan psikolojik ve ekonomik maliyetlerini aşağıdaki gibi sıralanarak özetlenmektedir (Yıldız, 2007: 105; Yaman, 2009: 45):

- Çalışanlar arası anlaşmazlık ve kavga,
- Olumsuz örgüt iklimi oluşması,
- Örgüt kültüründe gerileme,
- Örgüt imajının zedelenmesi,

- Güvensizlik ortamı oluşması,
- Saygısızlığın artması,
- Yaratıcılığın azalması,
- Hastalık izinlerinin artması,
- Personel hareketlerinin artması,
- Yetenekli çalışanların kaybı,
- Yeni işgören alım maliyetlerinde artış,
- Eğitim maliyetlerinde artış,
- Performans düşüklüğü,
- İş kalitesi düşüklüğü, işin niteliği ve niceliğinde azalış,
- İşsizlik sigortası ve tazminat artışları,
- Mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemelerinin artması.

Zorbalık örgütlerde kalitenin, üretimin, verimliliğin, karlılığın ve rekabet gücünün azalmasına maliyetlerin ise artmasına sebep olur (Baykal, 2005: 206).

1.5.3. Toplumsal ve Ekonomik Sonuçlar

Zorbalığın ekonomik boyutları oldukça fazladır. Adnan Nur Baykal, işyerinde yaşanan zorbalık olaylarını , “büyük ve sürekli gerçekleşen bir iş kazasıdır” şeklinde tanımlarken bunun maliyet boyutunu vurgulamak istemiştir (Baykal, 2005: 206). İşyeri Güvenliği Enstitüsü (NSWI), ABD, işyerinde zorbalık olaylarının maliyetinin 1992 yılında dört milyar dolardan fazla olduğunu açıklamıştır (Tınaz, 2011: 178). 2007-2008’de İngiltere’de işyeri zorbalığının neden olduğu stres ve depresyona bağlı hastalık izinleri sebebiyle 13,5 milyon iş günü kaybına, kas sistemi hastalıkları nedeniyle oluşan hastalık izinlerinin ise 8,8 milyon iş günü kaybına sebep olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu kayıp günlerin ekonomiye maliyeti 13,2 milyar Euro olarak gerçekleşmiştir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 86).

Zorbalık kurbanı çalışanın erken emekli olması emsallerine göre daha fazla yıl emekli maaşı almasına ve böylece Sosyal Güvenlik Kurum’larının (SGK) maliyetlerinin artmasına sebep olacaktır (Çobanoğlu, 2005: 101). İşyerinde zorbalık, ülke ekonomisine zarar vermekle kalmamakta toplumu da etkilemektedir (Karatuna

ve Tınaz, 2010: 86). Zorbalık sonucu işten ayrılmalar nedeniyle artan işsizlik sosyal yardım taleplerinin artması gibi toplumsal sonuçlar neden olmaktadır. Mutsuz fertler, mutsuz aileye ve mutsuz bir topluma neden olmaktadır. Mutsuz insanların intihar eğilimi artmakta, bu durum aile ve toplum içindeki huzuru azaltmaktadır. Zorbalığa maruz kalan çalışanların hem işyerindeki ilişkileri hem de toplumsal hayattaki ilişkileri zorbalıktan etkilenmektedir (Yıldız, 2007: 108). Acı anılarla işyerinden ayrılan bir çalışan mutlu bir emeklilik hayatı yaşayamayacak, kötü olayları sürekli hatırlayacaktır (Çobanoğlu, 2005: 100). Tablo 1.8’de işyeri zorbalığının neden olduğu maliyetler sıralanmıştır.

Tablo 1.8. Zorbalığın Maliyetleri.

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
Birey Açısından	Stres Duygusal rahatsızlıklar Fiziksel rahatsızlıklar Kazalar Sakatlıklar Tecrit edilme Ayrılık acısı Mesleki kimlik kaybı Arkadaşlıkların kaybı İntihar, cinayet	İlaçla tedavi Psikolojik terapi masrafları Hastane faturaları Kaza masrafları Sigorta primleri Avukat masrafları Taşınma masrafları İşsizlik ve iş arama İş arama Kapasite altı çalıştırılma
Aile Açısından	Çaresiz kalma acısı Karmaşa ve çatışma Ayrılık boşanma Çocuklara kötü etkileri	Ailenin gelir kaybı Ayrılma boşanma Terapi masrafları
Örgütler Açısından	Anlaşmazlıklar Hastalıklı örgüt kültürü Düşük moral Yaratıcılığın yok olması	Hastalık izinlerinde artış Personel devir hızı artışı Verimlilik kaybı İş kalitesi kaybı Uzmanlığın yitirilmesi Yetkin personel kaybı Artan tazminatlar Erken emeklilik Dava masrafları İşsizlik maliyetleri Personel yönetimin maliyetlerinin artması
Toplum açısından	Mutsuz bireyler Mutsuz toplum Politik kaygısızlık	Artan sağlık maliyetleri Artan sigorta maliyetleri Artan işsizlik ve kapasite altı çalışma Vergi kayıpları Sosyal yardım talebinin artması Emeklilik taleplerinin artması

Kaynak : (Yaman, 2009: 46)

İşyerinde yaşanan zorbalık olaylarının bireylere, ailelere, örgütlere ve toplumlara oldukça yüklü maliyetleri olduğu Tablo 1.8’de görülmektedir. Bireylerin işten ayrılması ve en acısı intihar gibi geri dönüşü olmayan maliyetlere sebep olabilmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2009: 134-135).

1.6. Zorbalığın İşyerlerinde Yaygınlığı

Leymann çalışma yaşamını otuz yıllık bir süre olarak değerlendirdiğinde, zorbalığa maruz kalma riskini, %25 olarak belirtmiştir (Leymann, 1996: 175). Çobanoğlu İsveç’te intiharların %15’nin doğrudan işyeri zorbalığından kaynaklandığını ifade etmiştir (Çobanoğlu, 2005: 28). Einarsen ve arkadaşlarının 2007 yılında zorbalığın ve zorbalığa uğrayanların kişiliklerinin analizi için yaptıkları çalışmada her on katılımcıdan birinin zorbalığa maruz kaldığı görülmüştür (Einarsen ve Matthiesen, 2007: 92). Çobanoğlu, zorbalığa karşı kurulan PRİMA örgütüne 1996-1997 yıllarında İtalya’da yapılan bir araştırmada zorbalığa maruz kalanların %38’inin hizmet sektöründe, %20’sinin ise genel idari hizmetlerde çalışanlardan oluştuğunu belirtmiştir (Çobanoğlu, 2005: 28-29). 2005 yılında AB ülkeleri ve katılmakta olan bazı ülkelerin de bulunduğu yaklaşık 30.000 çalışanla 31 ülkenin katıldığı araştırmada rapor edilen işyerinde zorbalık olaylarında Finlandiya %17, Hollanda %12 görülme sıklığı bildirilmiştir. (Sokullu vd., 2011: 53-54). Türkiye’de Bilgel ve arkadaşları (2006) tarafından 877 beyaz yakalı çalışan arasında yapılan ve katılımcıların sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde yer alan kamu çalışanlarından seçildiği çalışmada, zorbalığa maruz kalma oranının %55 olduğu görülmüştür (Bilgel vd., 2006: 226). Akgeyik ve arkadaşları tarafından İstanbul ilinde bankacılık sektöründe yapılan 403 çalışanın katıldığı bir çalışmada zorbalığa maruz kalma oranı % 25 olarak bulunmuştur (Akgeyik vd., 2006: 19). 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde devlete bağlı 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan toplam 500 öğretmene yapılan çalışmada ise zorbalığa maruz kalma oranının %35,36 olarak bulunduğu belirtilmiştir (Cemaloğlu, 2007: 81).

Human Resources Management, Türkiye’deki zorbalık vakalarını araştırmak amacıyla düzenlediği ankete katılan 100 kişinin %56’sını erkekler, %44’ünü kadınlar oluşturmuştur. Katılımcıların %81’i, işyerinde zorbalık olayları ile karşılaştığını

belirtmiştir. Zorbalığa maruz kalanların ise %27'si istifa etmiş, %18'i işten çıkarılmış, %17'si bu durumu İnsan Kaynakları (İK)'na bildirdiğini belirtmiştir (Kirel, 2007: 320). Tınaz ve Karatuna'nın 2010 yılında 215 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, 50 katılımcının yani %23,2'lik bir kısmın zorbalık davranışına maruz kaldığı belirlenmiştir (Tınaz ve Karatuna, 2010: 121). 2013 yılında 11 farklı iş kolundan küçük ve orta ölçekli işletmede çalışan 456 kişiyle yapılan çalışmada işyerinde zorbalığın yaygınlığı % 34,5 olarak bulunmuştur (Karaahmet vd., 2013: 279). Türkiye'de zorbalık konusu üzerine yapılan altmış beş çalışmaya ait sonuçların değerlendirildiği çalışmaya göre; banka ve finans sektöründe işyeri zorbalığı olaylarının görülme yaygınlığı %25 ile %47, turizm-konaklama sektöründe %27,4-%47, eğitim %4,1-%67, sağlıkta %12-%78, diğer özel kurumlar için %15,68-%88,7 diğer kamu kurumlarında %15.10-%44 olarak gerçekleştiği görülmüştür (Çivilidağ, 2015: 118). Tablo 1.9'da ülkelere ve araştırmacılara göre zorbalığın görülme sıklığı değerlendirilmiştir.

Tablo 1.9. Ülkelere Göre İşyerinde Zorbalık Araştırmaları ve Yaygınlık Derecesi.

Ülke	Araştırmacılar	Katılımcılar	Yaygınlık Derecesi
Avusturya	Niedl, K. (1995)	Sağlık çalışanları, N=368	%7,8-26,6
		Araştırma enstitüsü, N=63	%4,4-17,5
Finlandiya	Vartia, M (1996) Pananen, T; Vartia, M.(1991) Vartia, M; Hyyti, J. (1999) Björkqvist, K; vd (1994)	Belediye çalışanları, N=949	10,10%
		Sağlık merkezlerindeki ziyaretçiler, N=984	10%
		Hapishane çalışanları, N=889	%4,8 (haftada bir)
		Üniversite çalışanları, N=338	16,90%
Hollanda	Ouden, M D (1999)	Sağlık çalışanları (işçiler) N=2200	13,20%
		Belediye çalışanları (işçiler) N=2700	13,80%
Norveç	Einarsen, S; Raknes, BI (1991) Einarsen, S; Skogstad, A (1996) Einarsen, S; Raknes, BI (1997) Einarsen, S; Matthiesen S; Skogstad, A (1998)		%2 (haftada bir)
		Sendika üyeleri N=2215	%6 (ara sıra)
			%1,3 (haftada bir)
		14 farklı örneklem N=7986	%7 (haftada bir) %3 (o esnada) 8,30%
İşveç	Leymann, H. (1992) Leymann, H (1992) Leymann, H.(1992) Lindroth, S; Leymann H (1993) Lindroth, S; Leymann H (1993)	İsveçli çalışanlar (rassal) N=2438	%3,5 (Haftada bir)
		Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışanlar (özürlüler) N=179	%21,6 (özürlüler) %4,4(özürlü olmayanlar)
		Politikacılar N=610	%5,2 (Haftada bir)
		Hemşirelik okulu öğretmenleri (230)	%6 (Haftada bir)
		Çelik endüstri 171	%4 (Haftada bir)
İngiltere	One In Eight (1997) Rayner, C (1997) Ouine, L. (2002)	N>1000	12,50%
		Part time çalışan öğrenciler N=1137	%53(şimdiye kadar)
		N=594 Asistan doktorlar	%37 (son bir yıl içinde)
Türkiye	Bilgel, Aytaç, Bayram (2006)	N=877 Sağlık, eğitim ve güvenlik sektörü çalışanları	0,55
Avustralya	Viktorya Eyaleti People Matter Araştırması (2005)	N=13834 Kamu çalışanları	0,21

N: Katılımcı sayısı

Kaynak:(Yıldız, 2007: 29)

Tablo 1.9'a bakıldığında işyerinde yaşanan zorbalık olaylarına maruz kalma sıklığının oldukça yaygın olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda zorbalığın sıklıkla karşılaşılan bir işyeri problemi olduğu görülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, yönetim bilimi alanında en fazla çalışma yapılan konuların başında gelmektedir (Seyfullahoğulları, 2018: 54). Sadece yönetim alanında değil psikolojiden ekonomiye birçok alanda araştırma konusu olan “işten ayrılma niyeti” örgütsel ve ekonomik boyutlarıyla bireyleri ve örgütleri etkilemektedir (Kale, 2019: 51). İşten ayrılmanın bireysel ve kurumsal maliyetlerinin çok yüksek olması (Karayel, 2020a: 1882) nedeniyle çalışanların elde tutulması özellikle üst düzey yöneticiler tarafından önemsenen bir sorun haline gelmiştir (Mitchell vd., 2001: 1102). Dünyada ve Türkiye’de her yıl çok sayıda insan çeşitli sebeplerden dolayı ve en önemlisi de işyerinde yaşadığı zorbalık olayları nedeniyle işyerinden ayrılmak zorunda kalmaktadır (Serçeoğlu vd., 2016: 1101). İşten ayrılma niyeti; işgörenlerin, işyerindeki koşullardan tatminsizliği nedeniyle oluşan bir durumdur (Ergeneli vd., 2019: 1372). İşyerinde yaşanan olumsuzlukların birikimi sonucu çalışanlarda işe ve işletmeye karşı oluşan kötü hisler işten ayrılma niyetini oluşturabilmektedir (Öz ve Akdağ, 2020: 3846).

2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

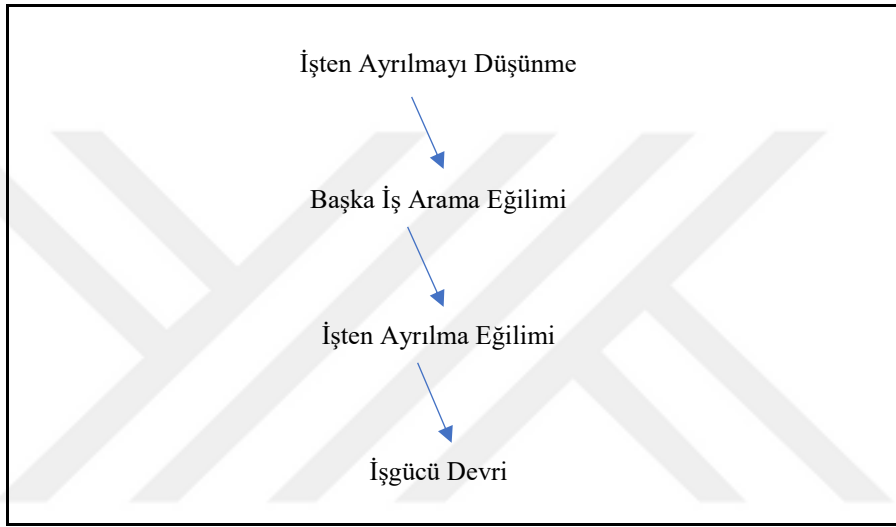
İşten ayrılma niyeti, çalışanın işinden ayrılma düşüncesine sahip olması ve ayrılmak için plan yapması olarak tanımlanmaktadır (Yenihan vd., 2014: 40). Rusbult ve arkadaşları işten ayrılma niyetini, çalışanların işletmede sahip oldukları çalışma koşullarından tatmin olmadıklarında sergiledikleri negatif tutum olarak tanımlamaktadır (Rusbult vd., 1988: 599; Kale, 2019: 52). İşten ayrılma niyeti, çalışanın işletme içindeki ve dışındaki bütün olanakların, koşulların alternatif maliyetlerini karşılaştırdığı bilinçli yapılan bir davranıştır. Çalışanlar işten ayrılma kararını alırken birçok faktörü değerlendirir ve gerekçeleri ile birlikte kafasında plan yapar (Kale, 2019: 52). Bartlett, işten ayrılma niyetini, çalışanın örgütten ayrılmak için aldığı kasti, ihtiyatlı kararı, niyeti ve eğilimi şeklinde tanımlamıştır (Serçeoğlu vd., 2016: 1101). İşten ayrılma niyeti, bilinçli bir niyettir (Sabuncuoğlu, 2007: 617).

İşten ayrılma niyeti, işgörenin yakın gelecekte işine kendi isteği ile son verme düşüncesidir (Şahin, 2011: 277). Bazı araştırmacılar işten ayrılma niyetini, kişilerin çalıştıkları işyerindeki koşullardan ve işyerinde sahip oldukları konularından memnun olmadıklarında ortaya çıkan negatif bir eylem olarak tanımlamaktadır (Seyfullahoğulları, 2018: 54). İşten ayrılma niyeti çalışanların belirli bir istihdam düzeyinde kalma veya ayrılma durumudur (Matier, 1990: 41)

İşten ayrılma eylemi ile işten ayrılma niyeti farklıdır. İşten ayrılmak; çalışanın işini sona erdirmesi iken, işten ayrılma niyeti; çalışanda oluşan işini sonlandırma düşüncesini belirtmektedir (Aslantaş, 2016: 111). İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının habercisidir (Serçeoğlu vd., 2016: 1101). İşten ayrılma eyleminden önce niyet oluşur (Teoman, 2007: 34). Mowday ve arkadaşlarının araştırmalarına göre, işten ayrılma niyeti, işi bırakma davranışını iki şekilde etkiler, bunlardan birincisi; başka iş bulma olanağı yok olmasına rağmen işten ayrılma niyetinin işi bırakmaya sebep olması, diğeri ise; bu niyetin iş göreni yeni iş bulmak için araştırmaya yönlentmesidir (Acar, 2017: 14). İşten ayrılma niyeti, belirli bir süreç sonunda işten ayrılma davranışına dönüşür. İşten ayrılma niyeti, on aşamadan sonra işten ayrılma davranışına dönüşmektedir. Bu aşamalar aşağıda verilmiştir (Kale, 2019: 53):

- Çalıştığı işi değerlendirme,
- İş tatmini/doyumunun deneyimlenmesi,
- Ayrılığın düşünülmesi,
- İşten ayrılmanın avantaj ve dezavantajlarının değerlendirilmesi,
- Yeni iş alternatiflerinin aranması niyetinin oluşumu,
- Yeni iş alternatiflerinin aranması,
- Alternatif işlerin değerlendirilmesi,
- İş ile alternatiflerin değerlendirilmesi,
- İşten ayrılma ya da işte kalma niyeti,
- İşten ayrılma ya da işte kalma davranışı,

Mobley, işten ayrılma niyetini ilk ele alan araştırmacılardandır. Mobley, işten ayrılma niyetini dört temel aşamadan oluşan bir süreç olarak değerlendirmiştir. Bu süreçlerden ilki; kişiyi işten ayrılmaya ya da aynı işte kalmaya mecbur kılan demografik özellikler, ikincisi; çalışana zihinsel olarak etkileyen iş tatmini, üçüncüsü; işle ilgili çevresel unsurlar ve dördüncüsü; kendi isteği ile işten ayrılmasıdır (Seyfullahoğulları, 2018: 54). Mobley'in işten ayrılma konusunda geliştirdiği modelini şekil 2.1'de görmek mümkündür.



Şekil 2.1. Mobley'in İşgücü Devri Modeli.

Kaynak: (Acar, 2017: 15)

Mobley'in Şekil 2.1'deki modeline göre çalışan işten ayrılmadan önce ilk olarak işyerinde yaşadığı olumsuzluklar, zorbalık, iş tatminsizliği, ücret düşüklüğü gibi birçok nedene bağlı olarak işten ayrılma niyetine, düşüncesine sahip olur. Oluşan niyet neticesinde çalışan, başka bir iş aramaya, alternatif olanakları değerlendirmeye başlar ve işten ayrılma eğilime girer. Sonuç olarak işten ayrılma davranışı gerçekleşir (Acar, 2017: 15). İşten ayrılma, gönüllü işten ayrılma ve zorunlu işten ayrılma olarak iki grupta değerlendirilmektedir. Gönüllü işten ayrılma, çalışan kendi isteği ile işten ayrılması iken, zorunlu işten ayrılma, çalışan işletme tarafından işine son verilmesidir (Baş, 2020: 35).

2.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Örgütler için ekonomik ve psikolojik etkileri olan, işgücü devir hızını artıran, verimliliği ve kârlılığını etkileyen, yetişmiş insan gücü kaybına neden olan, işten

ayrılma sürecinin başlangıcı olan işten ayrılma niyetinin önlenebilmesi için buna etki eden faktörlerin bilinmesi gerekmektedir.

İş tanımlarının belli olmaması, iş güvencesinin olmaması, kariyer fırsatlarının olmaması, aşırı iş yükü, düşük ücret, işyerinde yaşanan psikolojik baskılar, zorbalık olaylarının yaşanması gibi nedenler işten ayrılma niyetinin oluşumuna sebep olabilmektedir (Acar, 2017: 15). Sosyal Bilimciler, “Çalışanlar neden işten ayrılıyorlar?” ve “Neden kalıyorlar?” sorularına yanıt aradıklarında; “çalışanlar işlerinden memnunsal ve örgütlerine bağlılarsa kalır, değilse ayrılır” spesifik yanıtını almışlardır (Mitchell vd., 2001: 1102). Matier, kalma veya ayrılma kararını etkileyen faktörleri, kişisel faktörler, itici faktörler ve çekici faktörler olarak açıklamıştır. Bir çalışanın işten ayrılma ya da kalma kararında içsel itme ile dış çekimin ekili olduğu belirtilmektedir. Örneğin, bir bireyin aldığı maaşı bir itme oluşturabilirken, mevcut işyerinde deneyimlenen özerklik derecesi bir çekiş olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, başka bir işverenden gelen cömert bir maaş teklifi bir geri çekilme olarak kabul edilebilir, ancak teklif veren işyerinin coğrafi konumu, mevcut işverende kalmaya itici olabilir (Matier, 1990: 41). Tablo 2.1’de işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin bazıları tablo şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.

Çevresel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Bireysel Faktörler
Alternatif iş olanakları	Doğrudan haklar	Cinsiyet
İşsizlik oranları	Taban ücret, prim ve enflasyon-kıdem tazminatı	Eğitim
İşgücüne katılım oranı	Yan haklar	Yaş
Sendikaların etkinliği	Sosyal güvence	Hizmet süresi
	İşsizlik maaşı	Doğum yapma
	Tazminat	
	Ücretli izin	
	İlave sağlık sigortası	
	Emeklilik planları	
	Şirket hissesi hakkı	
	Gayri maddi ücret	
	Anlamlı, takdir edilen, önemli iş	
	Zorlayıcı iş	
	Kabiliyetli çalışanlar	
	Kabiliyetli yöneticiler	
	Sağlam politika	
	Esnek çalışma koşulları	

Kaynak: (Metin, 2021: 33)

Tablo 2.1’de görüleceği üzere çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden cinsiyet, yaş, eğitim ve hizmet süresi bireysel faktörleri; ücretler, sosyal haklar, çalışma koşulları örgütsel faktörleri ve alternatif iş olanakları, işsizlik gibi faktörler ise çevresel faktörleri oluşturan maddelerin bir kaçıdır. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler, daha iyi anlaşılması bakımından bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler şeklinde üç grupta açıklanmıştır (Şahin, 2011: 279).

2.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların bireysel performansları, yetenekleri ve kariyer hedefleri işten ayrılma niyetini etkiler (Seyfullahoğulları, 2018: 57). Aile bağlılıkları, iş-aile rollerindeki çatışma, çalışanın işe uygun kişisel özelliklere sahip olmaması işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörlerdir (Mitchell vd., 2001: 1103). Kadın çalışan olması nedeniyle eşten gelen ayrılma baskısı ve çocuk bakımı da bu faktörler arasındadır (Rosin ve Korabik, 1991: 319). Ayrıca eğitim seviyesi, yaş ve hizmet süresi, evlenme, ölüm, sağlık, cinsiyet, doğum yapma, ikamet değişikliği gibi bireysel nedenler de çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşturabilmektedir (Zincirkiran

vd., 2015: 61; Acar, 2017: 16) . Weisberg ve Kirschenbaum tarafından 1991 yılında İsrail’de 589 çalışanın katılımıyla yapılan araştırmada, bireysel faktörlerin işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür. Eğitim seviyesi yüksek ve yaşlı çalışanların işten ayrılma niyetlerinde bir artış olduğu, bekârların evlilere göre daha fazla ayrılma niyetine sahip olduğu ve hizmet süresi uzun çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüştür (Torun, 2016: 252).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların işten ayrılmalarına sebep olan örgütsel faktörleri; ücret, kariyer, terfi olanakları, teşvik ve ödüllendirme, iş yükünün ağır olması, iş belirsizliği, çalışma şartlarının zorluğu, işyerinin fiziki koşulları, kötü yönetim, iş tatmini, stres ve işyerinde yaşanan zorbalık olaylarının varlığı olarak sıralamak mümkündür (Zincirkiran vd., 2015: 61; Acar, 2017: 17). Çalışanın işinde tatmin olmaması, işten ayrılma niyetiyle bağlantılı örgütsel bir faktördür (Karayel, 2020b: 90).

Matier, örgütsel faktörleri, iç çevresel etmen olarak maddi ve maddi olmayan fayda ayrımı ile tanımlamıştır. Maddi olmayan faydalar; kişisel ve kurumsal itibar, özerklik, etki ve aidiyet duygusu gibi faktörleri içerirken maddi faydayı ise; ücretler, tesisler ve yan haklar olarak açıklamıştır (Matier, 1990: 42).

İşletmenin kendisine sunduğu şartlardan memnun olmayan çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Kale, 2019: 55). İş stresi (Yenihan vd., 2014: 41), işyerinde yaşanan zorbalık (Serçeoğlu vd., 2016: 1106), performans ve ödül algısı (Şahin, 2011: 36), örgütsel özdeşleşme (Akyüz ve Yılmaz, 2013: 229), algılanan örgütsel destek (Özdevecioğlu, 2004: 98), lider ve çalışan etkileşimi (Şahin, 2011: 279), örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1991: 73), ücret adaletsizliği, haksız muamele, adaletsizlik, kariyer politikasının olmaması (Jaforova ve Sağlam, 2018: 67) ve liyakatsiz kişilerin varlığı işten ayrılma niyetine etki eden önemli unsurlardandır (Acar, 2017: 17).

2.2.3. Çevresel Faktörler

Örgütlerin dışında gelişen ve işletmelerin müdahale edemeyeceği bir takım olaylar neticesinde çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Bunlar ekonomik ve sosyal kaynaklı nedenlerdir (Acar, 2017: 18). Ülkenin ekonomik durumu,

ekonomik bunalım dönemleri, teknolojik yenilikler sonucu otomasyona geçilmesi, farklı meslek dallarının gelişimi gibi etmenler çevresel unsurlardandır (Agin, 2010: 29). Çevresel faktörler işletmenin müdahale ederek düzeltebileceği bir durum değildir (Varol, 2010: 59). İşsizlik oranının düşük ya da fazla olması, alternatif iş olanaklarının fazlalığı ya da azlığı gibi durumlar da işten ayrılma niyetini etkileyen dışsal unsurlardandır (Şahin, 2011: 277). Negrin tarafından 1999 yılında İsrail’de hastane çalışanlarından oluşan 248 kişinin katıldığı çalışmada alternatif iş fırsatlarının varlığı çalışanın işten ayrılmasında güçlü ve pozitif bir itici iken, bu fırsatların çalışan tarafından algılanması ise işten ayrılma niyetinin güçlü bir iticisi olduğu belirtilmiştir (Torun, 2016: 247-248). Örneğin işsizlik oranlarının arttığı zamanlarda işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür (Kale, 2019: 55). İşgücüne katılım oranının düşük olması ve işçi sendikalarının etkin olamaması da işten ayrılma niyetini etkilen çevresel faktörlerdendir (Metin, 2021: 37). Kaya, işten ayrılma niyetine etki eden genel koşulları şu şekilde belirlemiştir (Kaya, 2008: 46-47):

- Genel ekonomik durumunun işgücü piyasasına etkisi ve refah düzeyine etkisi,
- Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Tarımsal mevsimlik çalışma alanlarının varlığı.

Ayrıca başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi nedeniyle işten ayrılma niyetinin artabileceği belirtilmektedir (Torun, 2016: 249).

2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi ve Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti, işletmelerin üzerinde durması gereken konulardan biridir. İşletmelerin beşeri sermayesi olan insan gücünün başarılı ve sağlıklı bir şekilde işletmede kalmalarını sağlamak günümüz rekabet ortamında oldukça önemlidir (Yenihan vd., 2014: 40). Çünkü nitelikli insan kaynağı, verimliliği ve kârlılığı böylece finansal yapıyı doğrudan etkileyerek işletmeleri başarılı kılmaktadır (Acar, 2017: 14). Çalışan kayıplarını önlemek için işten ayrılma niyetine neden olan unsurların tespit edilerek bunların oluşmasını tetikleyici koşulların yok edilmesi

gerekmektedir (Kale, 2019: 58). İşten ayrılma niyetinde çalışanlar ilk etapta işletmeden ayrılmak için olumsuz niyet içerisindedir. Olumsuz niyet, davranışları etkiler. Bu olumsuz niyet çalışandan alınacak olan çıktıyı etkiler, performans düşer, motivasyon azalır ve verimlilik düşer (Özdevecioğlu, 2004: 99). Sürecin sonunda personel kayıpları yaşanır. Bu nedenle işten ayrılma eyleminden önce işten ayrılma niyeti daha önemli bir konudur. İşten ayrılma niyetine sebep olan unsurların tespit edilerek bunların örgütlerden tasfiye edilmesi işletmeler için hayati önem taşımaktadır (Varışlı, 2019: 100).

Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmasını etkileyen işten ayrılma niyeti, işletmeler tarafından en başından farkına varılarak önlem alınmazsa örgütlerin maliyetlerini artırmaktadır (Şahin, 2011: 277). İşletme maliyetleri içinde en fazla gider kalemi, personel giderleridir. Özellikle hizmet sektöründe personel maliyetleri, toplam maliyetler içinde çok fazla yer tutmaktadır. İşletmelerin çalışanlara yaptığı yatırımlar geleceğe yapılan yatırımlardır (Şahin, 2011: 277). Bu nedenle bir çalışanın işten ayrılması örgütün plan ve programlarının aksamasına neden olacaktır (Kale, 2019: 52). Özellikle kalifiye personellerin kaybı işletmelerin üretim süreç ve çıktı kalitesini etkileyecektir. Beşeri sermaye olarak adlandırılan yetişmiş insan gücünü kaybetmek, kurum hafızasını kaybetmek demektir. İşten ayrılma sonucunda örgütlerde “bilgi aşınması” yaşanır. Bilgi aşınması, örgütteki bilgi birikiminin ayrılan personeller nedeniyle kaybedilmesidir (Utkun ve Çınar, 2022: 63).

Yapılan bazı araştırmalar; işten ayrılma niyetine sahip çalışanların bütün performansını ve enerjisini yeni bir iş bulmak için harcadığını, kafasının bulacağı yeni iş ile meşgul olması nedeniyle mevcut görevlerini ihmal ederek işleri gelişigüzel yapacağını öne sürmektedir (Ayhan, 2013: 31).

İşletmelerdeki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artması ve işten ayrılmaları, işyerinde çalışan personelin sürekliliğini ölçmede kullanılan işgücü devir hızının artmasına da sebep olmaktadır (Zincirkiran vd., 2015: 61). İşgücü devir hızı, işletmeler açısından önemli bir maliyet göstergesidir. İşe alım maliyeti, eğitim ve zaman maliyetleri, yeni personel çalıştırma maliyetleri işten ayrılmalar sonucu oluşan maliyetlerdir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). İşten ayrılma niyetinin önlenmesi maliyetlerin azaltılması bakımından da önemli bir konudur.

İşgücü devir oranları ile ilgili resmi bir veriye rastlanmamıştır. Ancak dünya çapında 140 ülkede denetim ve danışmanlık hizmetlerinde faaliyet gösteren uluslararası bir firma olan Ernst & Young tarafından gerçekleştirilen, 22 ülke ve 26 sektörde 17.000'den fazla çalışan ve 1.575 işverenin katıldığı ve 2022 yılında sonuçları açıklanan EY Work Reimagined araştırması sonuçlarına göre; çalışanların %43'ü gelecek yıl işlerinden ayrılmayı düşündüklerini bildirmiştir. Araştırmaya katılan işverenlerin ise %68'i son 12 ayda işgücü devir hızının arttığını ifade etmiştir. Aynı araştırma sonuçlarında, çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden sebepler; %35 ücret artışı, %32 esnek çalışma ve %25 daha iyi kariyer gelişimi olarak sıralanmıştır (Fealy ve Feinsod, 2022). Türkiye'de ise Peryön İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi tarafından farklı sektörlerden farklı büyüklükte firmaların katılımı ile yapılan araştırmada; 2018 yılı işgücü devir oranı, %24.45 bulunmuştur (<https://www.peryon.org.tr>, 2023). Kaspersky'nın 2021 yılında yayımladığı raporda Türkiye'de çalışanların % 23'ünün bir yıl içerisinde iş değiştirmeyi düşündüğünü ve çalışanları işten ayrılma düşüncesine itici güçlerin, yüksek ücret ve iyi bir iş-yaşam uyumu olduğu belirtilmiştir (<https://www.kaspersky.com.tr>, 2021). Bu sonuçların resmi rakamlar olmamasına rağmen ilgili araştırmalara göre; çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve işten ayrılmanın sonucu olan işgücü devir oranlarının hem dünyada hem de Türkiye'de yüksek olduğu görülmektedir.

İşten ayrılma niyetinin önlenmesi bakımından örgütsel bağlılığın iş tatmini aracılığıyla, işten ayrılma niyetinin oluşumunu azalttığı yönünde çalışmalar mevcuttur (Çekmecelioğlu, 2006: 157). Bu nedenle işletmeler örgüt-çalışan ilişkisini artıracak politikaları uygulayarak çalışanın işletmeye bağlılığını artırmalıdır. Algılanan örgütsel desteğin işte kalma niyetini artırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmektedir (Kale, 2019: 58). Bu nedenle çalışanın örgüt desteğini hissedeceği kurumsal uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır. Ayrıca hizmet sektöründe çalışanların karşılaştıkları olumsuz duygulanımı azaltabilecek motivasyon araçlarını artırmak, örgütsel bağı artırarak işten ayrılma niyetinin oluşmasını engelleyecektir (Varışlı, 2019: 113). Sonuç olarak işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin tespit edilmesi ve düzeltilmesi ile işten ayrılmalar önlenmektedir.

2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, örgütlerde bir takım maliyetlere sebep olmaktadır. Öncelikle olarak işten ayrılma niyeti, çalışanın fiili olarak işletmedeki varlığını sona erdirmesi olarak tanımlanan işten ayrılma davranışının gerçekleşmesine sebep olmaktadır (Jaforova ve Sağlam, 2018: 66). İşten ayrılmalar sonucunda işletmelerde maddi ve manevi zararlarla oluşabilmektedir. Örgütün maruz kaldığı bu zararlar üç grupta toplanmaktadır (Baş, 2020: 52-54):

- **Örgütsel İşleyişin Bozulması:** Örgütte kilit personellerin işten ayrılması işleyişin bozulmasına ve birbirleriyle bağlantılı olan işlerin aksamasına sebep olabilmektedir. İşten ayrılan personelin işlerinin diğer personellere devredilmesi ve yeni alınan personelin işe adaptasyon sürecinin uzun sürmesi gibi iş süreçlerinin bozulması durumudur.
- **Örgüt Üyelerinin Yaşayacağı Motivasyon Kaybı:** İşten ayrılanların sonucunda geri kalan personellerin bireysel olarak etkilenmeleri nedeniyle motivasyonları ve performansları düşecektir.
- **Örgütsel Maliyetlerde Artış:** İşten ayrılmalar birçok maliyeti beraberinde getirecektir. Kıdem tazminatları, yeni personel işe alım maliyetleri ve yeni personel eğitim maliyetleri gibi birçok maliyet kaleminde artış olacaktır.

İşten ayrılma davranışının hem işletme hem de çalışanlar için olumlu ve olumsuz sonuçları olmaktadır (Kale, 2019: 57). Örneğin performansı düşük personellerin işten ayrılması işletme için olumlu bir sonuçtur. Olumsuz olarak; işten ayrılma kararı, önemli bir hedef göstergesi olan işgücü devir oranını artırmaktadır (Acar, 2017: 18). İşgücü devir hızının yüksek olması yaratıcı, yetenekli ve tecrübeli çalışanların işten ayrılmasıyla kurum hafızasının azalmasına, düzensiz iş planlarına, verimsizlik nedeniyle rekabet avantajının yitilmesi gibi olası problemlere neden olmaktadır (Duran ve Unur, 2020: 22).

İşten ayrılma niyeti, işletmelerde işe alım maliyeti, eğitim maliyeti, yeni personel uyum sağlama maliyeti, kapasite altı çalışma maliyeti, düşük verim maliyeti gibi bir takım maliyet kalemlerinde artışa sebep olmaktadır (Acar, 2017: 19). Ayrıca bir çalışanın işten ayrılması diğer çalışanların moral ve motivasyonlarının azalmasına, sosyal etkileşim ve iletişimin kesilerek takım uyumun bozulmasına ve

endişeye sebep olmaktadır (Şahin, 2011: 277). Mobley (1982) işten ayrılmanın örgüt açısından olası olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıda sıralamıştır (Kaya, 2012: 51):

- **Örgüt için olumlu sonuçlar:** Düşük performanslı çalışanların işten çıkarılması, yeni işe alımlar, yeni bilgi ve yeni teknolojinin örgüt politikalarında değişimi tetiklemesi, içsel değişim, devingenliğin artması, esnekliğin artması, kalan personellerde yüksek tatmin, geri çekilme davranışlarında azalış.

- **Örgüt için olumsuz sonuçlar:** İşgücü devir oranında artış, işten çıkarma, işe alma, eğitim maliyetlerinde artış, değiştirme maliyetleri ve çıkış maliyetlerinde artış, sosyal ve iletişim yapısında bozulma, yüksek performanslı çalışanların kaybı, kalan çalışanların tatminlerinin düşmesi, ayrılan personellerin olumsuz yorumları.

İşten ayrılmanın sadece örgüte değil işten ayrılan çalışanlar içinde olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Mobley (1982) işten ayrılmanın çalışanda yaratacağı olumsuz sonuçları, aşağıda sıralamıştır (Kaya, 2012: 51):

- **İşten ayrılan çalışan için olumlu sonuçlar:** Yeni iş ile birlikte bilgi değişimi, içsel değişim, devingenliğin artması, yüksek tatmin, yüksek uyum, yüksek bağlılık.

- **İşten ayrılan çalışan için olumsuz sonuçlar:** Kıdem kaybı, ücret kaybı, sosyal ve sağlık imkânlarının kaybı, aile ve sosyal destek sistemlerinin bozulması, stres artışı, kariyer planında değişiklik, kariyerde gerileme.

İşten ayrılma niyeti sonrası gerçekleşen işten ayrılma davranışı nedeniyle işletmeler, birey ve işe devam eden çalışanlar açısından oluşan olumlu ve olumsuz sonuçlar, tablo olarak Tablo 2.2’de özetlenmiştir.

Tablo 2.2. İşten Ayrılma Davranışının Olası Sonuçları.

Sonuçlar	Örgüt Açısından	Örgütte Kalan Çalışan Açısından	Örgütten Ayrılan Çalışan Açısından
Muhtemel olumlu sonuçlar	Düşük performanslı çalışanın ayrılması Hareketlilik monotonluktan kurtulma Örgütsel değişim	Değişen iş ortamındaki avantajlar Gelişim Kazanç artışı Kariyer oluşturma imkânı	Hareketlilikte artış Artan iş tatmini Yeni bilgi Bağlılıkta ve uyumda artış
Muhtemel olumsuz sonuçlar	Süreç maliyetleri İşe alma, eğitim, uyum sağlama maliyetleri Nitelikli personel kaybı Örgüt içi ilişkilerde bozulma Çalışan tatmininde düşüş Verimlilik kaybı Artan eğitim maliyetleri	Kariyer yolunun bozulması Sosyal kopuş Kazanç düşüşü Değişen çevre kaynaklı stres	Değişime uyum sağlayamama Sosyal ilişkilerin bozulması Bağlılıkta azalma İş tatmininde düşüş Aradığını bulamama

Kaynak: (Acar, 2017, s.19)

İşten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçlarından bireyler, toplum ve işletmeler etkilenmektedir. İşten ayrılmanın olumsuz etkilerinin azaltılması, işten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmeden önce tespit edilerek örgüt içinde tedbirler alınması gerekmektedir (Varışlı, 2019: 115).

2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Temel Aldığı Kuramlar

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma sürecinde oynadığı rol bazı örgütsel davranış teorileri kapsamında incelenmiştir. Bunlar (Aslantaş, 2016: 115-116; Metin, 2021: 17-18):

- Maslow İhtiyaçlar Teorisi: Bu teoriye göre insanlar, ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. İnsan ihtiyaçları; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sevgi ve aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş kategori içinde sınıflandırılır. Çalışanların bu ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması, işten ayrılma niyetini azaltacaktır.
- Herzberg Çift Faktör Teorisi: Maslow'n ihtiyaçlar teorisine benzer şekilde oluşturulan Herzberg çift faktör teorisinde, motivasyon ve hijyen faktörlerinin örgüt içinde karşılanması çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacaktır.
- Çalışan Hareketliliği Teorisi: İş tatmininin, örgütsel bir takım alternatifler ile iş arama ve işten çıkma davranışını etkilediği ileri sürülmektedir. Çalışanın iş

ile ilgili tatmin düzeyinin az olması durumunda alternatif iş olanaklarının varlığını değerlendirmeye başlamasıdır.

- Birey-Organizasyon-İş Uyum Teorisi: Çalışanlar ile örgüt arasında uyum olması durumunda çalışanların işten ayrılma niyeti azalacaktır.
- İş-Çaba Modeli: Çalışanların örgüt için sarf ettikleri çaba karşılığında kazandıkları ödül işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Çalışanın işine yaptığı yatırım sonucu elde ettiği ödül, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

2.6. İşten Ayrılma Niyeti ve İşyeri Zorbalığı İlişkisi

İşyerinde sistematik olarak uygulanan zorbalık olaylarının şiddetinin ve sıklığının artması, kurbanda işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve kurbanın fiili olarak işten ayrılmasına sebep olduğu görülmüştür (Leymann, 1996: 174; Einarsen, 2000: 388). Leymann'ın işyerinde yaşanan zorbalık sürecine ilişkin beş aşamalı modelinde çatışma ortamı ile fitili ateşlenen ve şiddeti giderek artan zorbalık süreci, mağdurun fiziksel ve psikolojik sağlığının bozulması ve işten ayrılmasıyla son bulmaktadır (Leymann, 1996: 171-172). Withey ve Cooper'ın (1989) yılında yaptıkları çalışmada, çalışanların sistematik zorbalık nedeniyle iş tatminlerinin düşmesi durumunda dört şekilde tepki verecekleri belirtilmiştir. Bu tepkilerin; işten ayrılma, sorunu dile getirme, örgüte bağlı kalma ve olanları göz ardı etme şeklinde olacağını bildirilmiştir (Withey ve Cooper, 1989: 252). Aynı şekilde Karatuna (2015) çalışmasında, işyerinde zorbalığa maruz kalanların beş strateji geliştirdiği, bunların; birincisi, sorunun önlenmesi – kaçınma, ikincisi; sabır gösterme – yüzleşme, üçüncüsü, kişisel sağlığa destek almak, dördüncü; umutsuzluk veya başa çıkma ve beşinci ise; vazgeçme – işten ayrılma olarak gerçekleşeceğini belirtmiştir (Karatuna, 2015: 28-31).

Sökmen ve Mete tarafından 2015 yılında Ankara'da, doktor, hemşire, sağlık teknisyeni, hasta bakıcı ve idari personelden oluşan 99 çalışan ile yapmış olduğu çalışmalarında zorbalık davranışının işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür (Sökmen ve Mete, 2015: 286). İşyerinde zorbalığa maruz kalan kurban, işine karşı kayıtsızlık ve bıkkınlık yaşayacak, performans ve verimi düşecek, örgüte bağlılık ve iş tatmininde azalma, işe devamsızlıkta artış ile işten ayrılma niyetinin oluşması ve

süreç sonunda istifa edecektir (Yapıcı, 2008: 102). Tınaz ve arkadaşlarının 2008 yılında İstanbul'da bir hastanede 245 çalışanın katılımıyla yapmış oldukları çalışmada işyeri zorbalığının işten ayrılma davranışı ile sonuçlandığı tespit edilmiştir (Tınaz ve Karatuna, 2010: 146). Zorbalık olaylarının hukuki sonuçları değerlendirildiğinde, en fazla işten ayrılma ile neticelendiği görülmüştür (Yapıcı, 2008: 102). Ayrıca Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada kurbanların % 25 'in zorbalığa maruz kaldığı için işten ayrıldıkları bildirilmiştir (Djurkovic vd., 2008: 406). Djurkovic ve arkadaşları, işyeri zorbalığının kurban üzerinde oluşturduğu fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları nedeniyle işten ayrılma niyetine sahip olması arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Djurkovic vd., 2008: 408). Quine 'nin Ulusal Sağlık Servisi çalışanları ile yaptığı araştırma sonucunda işyerinde zorbalığa maruz kalanların hemşirelerin, iş tatminlerinin önemli ölçüde azaldığı, işten ayrılma niyetlerinin ise, arttığı sonucuna varılmıştır (Quine, 2001: 73). Houshmand ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan, sağlık sektöründe çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine, zorbalığın hedefi olma ve zorbalığın olduğu bir çalışma ortamında bulunmanın etkilerinin incelediği araştırmada; zorbalığın var olduğu bir çalışma ortamında çalışmanın işten ayrılma niyetini arttırdığı, zorbalığa maruz kalan çalışanın işten ayrılma niyetinin arttığı görülmüştür (Elçi ve Karabay, 2016: 131).

3.BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

İşyerinde zorbalığın, işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir rolünün olduğu varsayımına bağlı olarak bu bölümde algılanan örgütsel destek kavramı araştırılmıştır. Çalışmada algılanan örgütsel destek, işyerinde zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde moderatör olarak ele alınmıştır. Çalışanlarda zorbalığın neden olduğu işten ayrılma niyetinin algılanan örgütsel destekten etkilendiği düşünülmektedir. Çünkü işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşmasında ana unsurlardan biri algılanan örgütsel destektir. Hui ve arkadaşları (2007) çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu, algılanan örgütsel destek arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını belirtmiştir (Turunç ve Çelik, 2010a: 215). Ayrıca işyeri desteğinin, zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlediğine dair kanıtlar vardır (Quine, 2001: 75). Örgütsel desteğin, işyerinde zorbalığın sistemik yönlerini güçlü bir şekilde etkilediği belirtilmektedir. Örneğin, iş arkadaşları ve amirlerin desteği ile ilgili işyeri politikalarının varlığı ve etkili bir şekilde uygulanması, mağdurların işyerinde zorbalık ile baş etmelerine ve bunlara müdahale ile yanıt vermelerine yardımcı olmaktadır (Keashly, 2001: 237). Fiziksel, finansal ve sosyal işyeri kaynaklarının varlığı zorbalığın duygusal refah, somatik sağlık ve işle ilgili etkilerini hafiflettiği belirtilmiştir (Djurkovic vd., 2008: 408).

Sosyal bir varlık olan insan, hayatının her alanında ve aldığı bütün kararlarda diğer insanlardan tarafından desteklenmeyi bekler. Bu durum çalışma hayatında da aynıdır. Çalışanlar, işyerlerinde arkadaşları, amirleri ve yöneticileri tarafından desteklenmek ister. Çalışanlar kişisel özellikler yüklediği örgütün kendilerine nasıl davrandığı, katkılarına ne derece önem verdiği ve desteklediği konusunda bir dizi inanç geliştirirler (Djurkovic vd., 2008: 406).

Örgütsel destek kavramı, örgütün çalışanların refahını göz önünde bulundurarak kararlar almasını sağlayan, çalışanlarını dikkate alarak daha mutlu olmaları için uygulamalar yapmak olarak ifade edilmektedir (Önderoğlu, 2010: 11).

Örgütsel destek, örgütün çalışanlarına ilgi alaka göstermesi ve çalışanların örgüte olan katkılarının önemsenmesi, çalışına değer verilmesidir (Giray ve Şahin, 2012: 2). Örgütsel destek, örgütün işletme içi uygulamalarının çalışanlara göre düzenlemesidir (Turunç ve Çelik, 2010a: 185). Örgütün çalışana karşı tutum ve davranışları örgütsel desteği, bu desteğin çalışanda oluşturduğu düşünce sonucu çalışanlarda gelişen tutum ve davranışlar ise, algılanan örgütsel desteği oluşturmaktadır (Nayır, 2011: 17). Algılanan örgütsel desteğin temelini sosyal değişim teorisi oluşturmaktadır. Bu kurama göre işletme ile çalışan arasındaki süreç, çalışanın algıladığı destek arttığında örgüte daha fazla katkı sağlamak için çaba sarf etmesi ile gerçekleşir (Baş, 2020: 8)

3.1. Algılanan Örgütsel Destek Tanımı

Algılanan örgütsel destek kavramı, Eisenberger ve arkadaşları tarafından 1986 yılında yayınlanan “Perceived Organizational Support” adında makale ile literatüre kazandırılmıştır (Karaalioğlu, 2019: 6). Bu makalede, algılanan örgütsel destek, “çalışanların, mensubu oldukları örgütün onların çalışmalarına değer verdiği ve onların refahlarını önemseydiğine dair oluşturdukları kanıdır” şeklinde ifade edilmiştir (Eisenberger vd., 1986: 501; Karaalioğlu, 2019: 6).

Algılanan örgütsel destek, kişinin kurum tarafından değer verildiği, iyi muamele gördüğü algısıdır (Djurkovic vd., 2008: 405). Bir başka tanımda ise algılanan örgütsel destek, “çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir” şeklinde tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 116). Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarına karşı göstermiş olduğu tavırlar ve uyguladığı stratejilerin çalışanda oluşturduğu soyut kavramdır (Selçuk, 2003: 2). Algılanan örgütsel destek tanımlarının üç önemli faktörü belirttiği görülmektedir. Bunlar (Erdem, 2014: 83):

- Çalışanların örgüte katkılarının kabul edilmesi,
- Çalışanların katkılarının örgüt tarafından değerli olarak görüldüğünün çalışan tarafından algılanması,
- Çalışanların katkıları karşılığında örgütün çalışanların huzur ve refahını önemseydiğinin çalışan tarafından algılanması,

Çalışanların işverenler tarafından önemsenmesi, çalışanların fikirleriyle yönetime dâhil olmaları, iş süreçlerinde çalışana destek olunması, personelin aidiyet duygusunun gelişmesine katkı sağlayacak ve böylece performansın olumlu yönde etkilenmesini sağlanacaktır. Örgütün kendisine olan olumlu desteğini hisseden çalışanın işine bağlılığı artacak ve böylece işten ayrılmayı niyetinde azalma olacaktır (Karaalioğlu, 2019: 7). Çalışanların örgütte alınan kararlara fikir, eleştiri ve önerileri ile katılmaları, örgütün çalışanların iş güvenliğini sağlamaları, sağlıklı sosyal ilişkilerin yaşandığı bir örgüt ikliminin oluşturulması, algılanan örgütsel desteği artırıcı unsurlardandır (Karaalioğlu, 2019: 7). Bir örgütte çalışanlar, çalıştığı örgütün desteğini ne kadar çok hissederse o derece çalışma performansını ve fedakârlığını artırarak örgüt için daha fazla çalışmayı kendine ahlakî zorunluluk olarak görmeye başlayacaktır (Baş, 2020: 7). Ancak örgütte adam kayırma, yönetimin taraf tutması gibi adil olmayan davranışların sıklıkla yaşanması ise, algılanan örgütsel desteği negatif yönde etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116-117). Algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgüte uzun vadeli bağlılığı, sadakati, güveni, iş tatmini ve işte kalma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Karayel, 2020a: 1883). Algılanan örgütsel destek konusu üzerine ulusal ve uluslararası literatürde yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel desteğin performans, işe adanmışlık ile pozitif, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, işgücü devir oranı ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür (Aykan, 2007: 126). Djurkovic ve arkadaşları tarafından (2008) Avustralya'da 335 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada, işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür (Djurkovic vd., 2008: 413). Aydın'ın 2017 yılında İstanbul Atatürk Havalimanı çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmasında, örgütsel destek algısının yüksek olduğu çalışanlarda işten ayrılma niyetinin azaldığı, örgütsel destek algısı düşük olduğunda ise işten ayrılma niyetinin arttığı görülmüştür (Baş, 2020: 10).

3.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Temel Aldığı Kuramlar

Algılanan örgütsel destek kavramının temellerini, sosyal değişim kuramı, psikolojik sözleşme kuramı, karşılıklılık normu ve örgütsel destek kuramları oluşturmaktadır.

3.2.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal mübadele olarak da adlandırılan bu kuram, insan davranışlarını “bedel ve ödül” olarak iki kavram ile açıklamaktadır (Karaalioğlu, 2019: 8). Kısaca kişi bir ödülü elde edebilmek için bir bedele katlanmak zorundadır. Algılanan örgütsel destek karşılıklılık esasına dayanır. Çalışan önce örgütün kendi refahı ve iyiliğini istediğini görür ve buna karşılık olarak kişisel performansını artırarak örgütsel performansı katkıda bulunur (Erdem, 2014: 83). Bu teoride çalışan örgüte karşı pozitif tutum gösterirse, örgüt de çalışana çeşitli faydalar ile karşılık verecek böylece karşılıklı fayda değişimi gerçekleşecektir. Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi takas ilişkisi olarak değerlendiren (Anafarta, 2015: 114) sosyal değişim teorisi, çalışanın örgüte karşı pozitif davranışlar sergilemesi durumunda, örgütün de çalışana fayda sağlayacağını belirtmektedir. Bu durum, karşılıklı bir fayda takasıdır (Baş, 2020: 14). Sonuç olarak çalışan algıladığı destek karşılığında çalıştığı işyerine daha fazla katkı sağlamak için daha fazla çaba gösterecek, algıladığı destek karşılığında örgütün fayda sağlayan davranışlar sergileyecektir (Baş, 2020: 8).

3.2.2. Psikolojik Sözleşme Kuramı

İşveren ile çalışanlar arasında biri açık diğeri açık olmayan iki sözleşme vardır. Açık olan sözleşme şartları, hukuk normları ile düzenlenmiş ve fiili olarak imza altına alınan iş akdi diğeri ise, taraflar arasında iyi niyete dayalı olarak gelişen psikolojik bir sözleşmedir (Erdem, 2014: 83). Bu sözleşme yazılı olmayan beklentiler bütünüdür. Bu sözleşme ile çalışan ve örgüt birbirine psikolojik olarak bağlanmaktadır. Psikolojik sözleşme gereği, verilen sözlerin örgüt tarafından yerine getirildiğine dair çalışanlarda oluşan kanı algılanan örgütsel desteği artırmaktadır (Karaalioğlu, 2019: 9).

3.2.3. Karşılıklılık Kuramı

Gouldner (1960) yılında iki varsayım olarak açıklanan kuram, “yardım edene yardım ile karşılık verilir ile yardım eden kişi üzülmez” şeklindedir. Bu kuram, çalışanın iyilik gördüğü sürece kuruma fayda sağlayacağı yönündedir. Sosyal değişim kuramıyla benzerlik göstermektedir (Karaalioğlu, 2019: 10). Karşılıklılık kuramı, çalışan-işveren ilişkisinde işverenin çalışana iyi davranması sonucunda

çalışanın bunun karşılığını çalışarak vermesi durumudur. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olunması bakımından çalışanın kendisini zorunlu hissetmesidir (Gül, 2010: 15). Çalışanlar, örgüte yapmış oldukları katkı karşılığında, örgütün de çalışanın refahı için çaba gösterdiğini algılaması, karşılıklılık kuramı gereğince; işe devamsızlıkta azalma, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta artış ve işten ayrılma niyetinde azalma gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Akın, 2008: 145-147). Karşılıklılık kuramı gereğince, çalışanların örgütsel algılarının yüksek olması, çalışanlarda işyerine karşı fayda sağlama zorunluluğu oluşturmaktadır. Bu zorunluluk hissi sayesinde çalışanlar örgütün yararına olacak işler ile ilgilenerek örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır (Baş, 2020: 15-16).

3.2.4. Örgütsel Destek Kuramı

Çalışanlar zamanla buldukları işyerini benimseyerek kendileri için özelleştirirler. Çalıştıkları kurumdan maddi ve manevi beklenti içine girerler bu beklentiler değer ve destek görme ile kazanç sağlama gibi beklentilerdir (Gölpınar, 2021: 3). Örgütsel destek kuramı, çalışanların çalıştıkları işyerinde kendilerini güvende hissetmeleridir (Baş, 2020: 7). Sağlanan güven sonucunda işgücü veriminin artması, çalışanların maddi manevi ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanlar ile örgütün inanç ve tutumlarının bağdaşması sağlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500). Örgütsel destek kuramı, özverili ve örgüte bağlı çalışanların işveren tarafından ödüllendirilmelerini savunur (Gölpınar, 2021: 3). Çalışanların yüksek performansın ödüllendirileceğine yönelik inançları, algıladıkları örgütsel destek vasıtasıyla kuvvetlenmektedir (Eisenberger vd., 2002: 699).

3.3. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler

Çalışanların örgütsel destek algılarını etkileyen birçok faktör mevcuttur. Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri, örgütsel adalet, süpervizör (yönetici) desteği, insan kaynakları uygulamaları ve kişisel özellikler gibi alt başlıklar ile değerlendirilmek mümkündür (Djurkovic vd., 2008: 407). Ücret, terfi, tanınma, eğitim gibi örgütsel ödül ve koşulları ile örgütün adil olması ve çalışanlarına adil davranması, kurum adına hareket eden yöneticilerin davranış ve destekleri çalışanlarda destek algısını etkilemektedir (Djurkovic vd., 2008: 407). İşletmeler

çalışanlarının örgütsel destek algısını artırmak için örgütün çalışanlarla olan bağı artırılmalı, çalışanlar örgütün kendilerine değer verdiğini görmeli ve böylelikle örgüte olan bağlılıkları da aynı oranda artmalıdır (Görgülü, 2022: 42).

3.3.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütlerde kuralların tarafsız bir şekilde bütün çalışanlara aynı koşullarda aynı sonuçları doğuracak şekilde uygulanması, yapılan iş karşılığında kazanılan ödül ile katlanması gereken maliyetlerin adil ve eşit bir şekilde dağıtılmasıdır (Baş, 2020: 19). Ödül ve cezaların adil bir şekilde dağıtıldığı, örgüt içerisinde çalışanlar arasında ayrımcılığın yapılmadığı bir işyerinde çalışanların örgütsel adalet algıları yükselecektir. Ancak fayda ve maliyetlerin eşit dağıtılmadığı, ödül ve cezalandırmada adaletsizlikler yapıldığı, kurallar herkese aynı şekilde uygulanmayarak çalışanlar arasında eşitlikler olması durumunda çalışanların adalet algıları azalacaktır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 423). Örgüt, bütün uygulamalarında şeffaf olduğunda, çalışanlarına karşı eşitlikçi ve adil olduğunda çalışanların adalet algısı artacak ve böylelikle kendisine adil davranıldığını düşünen çalışanların örgütsel destek algıları da olumlu yönde gelişerek artacaktır (Çakar ve Yıldız, 2009: 72). Örgüte kattığı değer ile örgütten aldığı faydanın eşit olmadığını düşünen çalışanlarda adaletsizlik düşüncesi oluşacaktır. Yani çalışanların örgüte sağladığı girdi ile karşılığında elde ettiği çıktı arasındaki olumsuz fark çalışanlarda kendisine karşı yapılan bir adaletsizlik olduğu düşüncesini artıracak sonucunda ise çalışma performansını düşürerek karşılık verecektir (Baş, 2020: 20). Yani bir bütün olarak örgütsel politikaların adil, eşit ve şeffaf olması çalışanlarda adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, algılanan örgütsel desteğin pozitif yönde artması için oldukça önemli bir konudur.

3.3.2. Yönetici Desteği

Örgüt iç politikalarının adaletle uygulanması kadar yöneticilerin davranışları da çalışanların örgütsel destek algısını etkilemektedir. Yönetici desteği, yönetici ve çalışan arasındaki pozitif iş etkileşimi ve pozitif iş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Baş, 2020: 23). Çalışanlar, işletme adına karar veren ve bütün örgüt politikalarını idare eden kişi olan yöneticiden gördükleri muameleyi örgütün geneli için

değerlendirmektedir (Görgülü, 2022: 43). Bu nedenle olumlu yönetici desteği alan çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri de artmaktadır. Yöneticilerin çalışanların örgüte olan katkılarını takdir ettiği, çalışanların faydasını düşündüğü ve iyiliğini önemseydiği durumlar yönetici desteği olarak algılanmaktadır (Eisenberger vd., 2002: 700). Örgütün vekili olan yöneticilerin pozitif ve negatif tutumları çalışanların örgütsel destek algısını değiştirebilmektedir. Yöneticilerin çalışanlara karşı pozitif davranışları algılanan örgütsel desteği olumlu etkilemektedir (Eisenberger vd., 2002: 700). Destekleyici yöneticiler, çalışanların performansını artırmaları ve daha iyi çalışmaya teşvik etmek için onların ihtiyaç duyduğu desteği sağlayan yöneticilerdir. House'a (1981) göre yönetici desteği; duygusal, değerlendirme, bilgisel ve fiziksel destek olmak üzere dört şekilde gerçekleşir (Baş, 2020: 24). Duygusal destek; çalışanların önemsenmesi, ilgi alaka gösterilmesi, çalışanlara güvenilmesi ve iletişim kurularak etkileşimin sağlanmasıdır. Değerleme desteği; çalışanın örgüte sağladığı faydanın, örgütte kattığı değer belirlenmesi ve onaylanmasıdır. Bilgisel destek; çalışana yaptığı işin süreç ve gereklerinin öğretilmesi, işiyle alakalı eğitimleri almasının sağlanmasıdır. Fiziksel destek ise; çalışana yaptığı iş karşılığında sosyal imkânların sağlanması, para, zaman ve bir takım fiziksel olanaklar olarak sıralanmaktadır (House, 1981: 15).

Sonuç olarak çalışanların fikirlerini bildirmeleri karşısında cesaretlendirici ve destekleyici bir yöneticinin olması, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kuvvetli olması çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Çekmeceliolu, 2007: 83).

3.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İşletmelerdeki insan kaynağını planlama, işe alma, eğitim-geliştirme, performansını değerlendirme, ücretlendirme ve diğer hukuki uygulamalar olarak tanımlanan insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel desteği etkilemektedir (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 58). İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanlar arasında kaynakların eşit dağıtılması, adil bir örgüt politikası benimsenmesi, güvene dayalı bir örgüt kültürü oluşturulması gibi konular, çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir (Baş, 2020: 44). Ayrıca ücret ve ödüllerin adaletle dağıtılması, çalışanların yönetime dâhil edilerek fikirlerine önem verilmesi, eğitim ve kariyer

geliştirme, terfi, iş güvenliği, ücret ve promosyonlar, iş ve rol stresi, otonomi ve örgütün büyüklüğü gibi çeşitli insan kaynakları uygulamaları da çalışanın örgütsel destek algısını önemli derecede etkileyen İK uygulamalarıdır (Eisenberger vd., 2002: 700).

3.3.4. Kişisel Özellikler

Algılanan örgütsel desteği yaş, cinsiyet, medeni durum, meslek, eğitim durumu ve deneyim gibi kişisel (demografik) faktörler etkilemektedir. Çalışanların kişisel özellikleri, algılama sürecini ve şeklini etkilediğinden çalışanların aynı olay karşısında farklı değerlendirmeler yapmasına yol açabilmekte ve örgütsel destek algısını değiştirebilmektedir (Eisenberger vd., 2002: 701). Kişilik özellikleri çalışanların davranışlarını şekillendirir. Olumlu duygu durumuna sahip çalışanların örgütsel destek algıları yüksektir (Görgülü, 2022: 46). Pozitif davranışlar sergileyen çalışanların olumlu duyguları hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileriyle uyumlu çalışmasını sağlayacaktır. Ancak negatif duygulara sahip çalışanların olumlu iş etkileşimi ve olumlu iş ilişkileri geliştirmesi yetersiz kalacağından örgütten algıladığı destek oranı da az olacaktır (Eisenberger vd., 2002: 701). Ayrıca eğitim düzeyi de algılanan örgütsel desteği etkilemektedir. Rhoades ve Eisenberger'in (2002) yaptığı bir araştırmada eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Baş, 2020: 27).

3.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

İşgören refahının işletme tarafından önemsenmesi şeklinde özetlenen algılanan örgütsel destek, çalışanlarda birçok olumlu örgütsel davranışın gelişmesine sebep olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek, işgörenlerde örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla performans gösterme eğilimini artırmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501). Araştırmalar algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda olumlu işyeri davranışlarını artırdığını belirtmektedir (Görgülü, 2022: 47). İş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleme gibi birçok davranış bunlardan birkaç tanesidir (Karaalioğlu, 2019: 17-23). Algılanan örgütsel destek, performans, iş tatmini, işe adanmışlık (İA), örgütsel vatandaşlık davranışı ve işletmeye bağlılıkla

pozitif; işten ayrılma niyeti, işten kaytarma, işe devamsızlık ve işgücü devir oranı gibi kavramlar ile negatif ilişkilidir (Aykan, 2007: 126). Algılanan örgütsel destek ile çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin azaltıldığı belirtilmektedir. Olumlu örgütsel destek algısına sahip olan işgörenin kurumda kalma ve çalışma süresi artacaktır. Çalışanlar kurum içerisinde olumlu destek algısı hissettiklerinde bu durum özel ve iş yaşamlarına da yansıtacaktır (Gölpınar, 2021: 10).

Çalışanlarda algılanan örgütsel destek sonucu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışların geliştiği görülmektedir.

3.4.1. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, kişinin başka kişilerle, gruplarla veya bir örgütle olan ilişkisinde duygusal ve zihinsel bağ kurmasıdır (Eisenberger vd., 1986: 500). Steers (1977), “çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini benimseyerek, örgüt üyesi olma yolunda ortaya koydukları çabayı örgütsel bağlılık” olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 114). Örgütsel bağlılık kavramının özellikle son yıllarda önemi artmıştır. İşletmelerin performanslarının artması, verimlilik ve kârlılıklarının artması ve topluma daha kaliteli hizmet sunulması noktasında örgütsel bağlılık önem kazanmıştır (Karaalioğlu, 2019: 17). Çalıştığı işletmeye duygusal olarak bağlı olan çalışan işletme ile kendini özdeşleştirir, o örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duyar (Baş, 2020: 29). Araştırmacılar örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak boyutlandırmışlardır. Duygusal bağlılık; çalışanın kendisini örgüt ile bütünleştirmesini ifade eder ve örgütsel bağlılığın en önemli boyutunu oluşturur. Duygusal bağlılıkta, çalışan kendi isteği ile kurumda çalışmaya devam eder ve kurumun amaç ve hedeflerini kendi isteğiyle kabullenmiştir (Karaalioğlu, 2019: 17-18). Devam bağlılığında; çalışan kuruma gereksinimlerinden dolayı bağlıdır. Kurumda kalma ile ayrılma maliyetinin farkındalığı ile karar verir. Normatif bağlılık ise; kuruma bağlı olmasının ahlaki değerleri ve sorumlulukları gereği mecbur olması durumunu ifade etmektedir (Karaalioğlu, 2019: 17-18). Örgütsel bağlılık çalışanlarda, örgütün iyiliğine çalışmak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak gibi bir yükümlülük duygusu yaratır (Önderoğlu, 2010: 16). Özdevecioğlu'nun (2003) mobilyacılık sektöründe yaptığı çalışmasında

algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ilişkisinde duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek uygulamalarından en fazla etkilenen boyut olduğu belirlenmiştir. Ayrıca aynı çalışmada örgütsel destek artıkça örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 126-127).

3.4.2. İş Tatmini

İş tatmini, bir işi yaptıktan sonra elde edilen ücret, faydası, işveren tutumu gibi durumların kişisel olarak değerlendirilmesidir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Bingöl (1997) iş tatminini, çalışan tarafından edinilen sadece maddi faydalar değil, işgörenin çalışma arkadaşlarıyla keyifli bir şekilde çalışma durumunun ve çalışmalarının sonucunda bir eser çıkarmanın yarattığı olumlu duyguların da iş tatmini olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Karaalioğlu, 2019: 58). Algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişki karşılıklılık teorisi ile açıklanmaktadır. İşinden tatmin olan çalışan, karşılık verme sorumluluğu ile örgüte karşı kendini borçlu hissetmektir (Baş, 2020: 28). Yani çalışanın performans-ödül beklentisi, işletme tarafından karşılanan sosyo-duygusal gereksinimi ve kötü zamanlarda kurumlarından yardım göreceğine ilişkin düşünceleri iş tatminini oluşturmaktadır (Karaalioğlu, 2019: 22). Alan yazınında algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğuna dair birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. Karaalioğlu'nun (2019) yılında İstanbul'da enerji sektöründe faaliyet gösteren 700 çalışan ile yaptığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin; iş tatmini ve ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir (Karaalioğlu, 2019: 220). Ayrıca çalışanın işinde tatmin olmaması işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörlerden bir tanesidir. İş tatmini işten ayrılma niyetiyle bağlantılıdır (Karayel, 2020b: 90).

3.4.3. Performans

Çalışanların işyerinde göstermiş oldukları performans günümüz rekabet koşullarında oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. İyi performans gösteren çalışanlar kesintisiz hizmet sunmanın olmazsa olmazlarıdır. Performans, çalışanların örgüt için belirli bir zamanda ürettiği mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanırken, çalışanların verilen hedefe ulaşmak için sarf ettikleri çaba, gayret ve bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir (Erkoç, 2015: 16). Çalışanların

performansları, onların çalışırken gördükleri desteğin ve motivasyonun karşılığıdır (Kaya, 2012: 22). Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından fayda getireceğine inandıklarında örgüte yüksek düzeyde bağlılık ve performans ile karşılık vermektedirler (Akkoç vd., 2012: 116). Akkoç ve arkadaşlarının (2012) yaptığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışan performansını etkilediği sonucu varıldığı görülmüştür (Akkoç vd., 2012: 105). Eisenberger ve arkadaşlarının (2002) yaptığı çalışmada ise, çalışanlarda oluşan örgütsel destek algısının performansı artırdığına yönelik bulgular elde edildiği görülmüştür (Eisenberger vd., 2002: 702; Erdem, 2014: 94). Yine aynı şekilde Eisenberger ve arkadaşlarının (1990), lise öğretmenleri, polisler, memurlar, saatlik işçiler, öğretim görevlileri gibi çalışanlar arasında yaptığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin iş performansını pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır (Eisenberger vd., 1990: 52). Örgütsel destek teorisinin bir sonucu olarak algılanan örgütsel destek, yüksek performans derecesinin işletme tarafından fark edileceği ve ödüllendirileceğine yönelik düşüncenin çalışanlarda oluşmasını sağlayarak performansın artmasına sebep olur (Turunç ve Çelik, 2010a: 189). Algılanan örgütsel destek, bir çalışanın örgütün örgütsel hedeflere ulaşmada gösterilen daha fazla çabayı ödüllendireceği beklentisini yükseltir. Çaba-sonuç beklentisi çalışanın daha fazla katılım ve performans göstermesini sağlar (Eisenberger vd., 1986: 501).

3.4.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işinden ayrılma düşüncesine sahip olması ve ayrılmak için plan yapması olarak tanımlanmaktadır (Yenihan vd., 2014: 40). Rusbult ve arkadaşları, işten ayrılma niyetini, çalışanların işletmede sahip oldukları çalışma koşullarından tatmin olmadıklarında sergiledikleri negatif tutum olarak tanımlamaktadır (Rusbult vd., 1988: 599; Kale, 2019: 52). İşten ayrılma niyeti, çalışanın işletme içinde ve dışardaki bütün olanakları, koşulların alternatif maliyetlerini karşılaştırdığı bilinçli yapılan bir davranıştır. Çalışanlar işten ayrılma kararını alırken birçok faktörü değerlendirir ve gerekçeleri ile birlikte kafasında plan yapar (Kale, 2019: 52). İşgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşmasında ana unsurlardan biri algılanan örgütsel destektir. Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği araştırmalarda görülmüştür

(Turunç ve Çelik, 2010a: 215). Avustralya’da 335 öğretmen arasında yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü negatif korelasyon olduğu, algılanan örgütsel desteğin ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varılmıştır (Djurkovic vd., 2008: 415). Özdevecioğlu tarafından (2004) Kayseri’de mobilya sektörü çalışan 858 işçi ve yönetici arasında yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmiştir (Özdevecioğlu, 2004: 110-111).

3.4.5. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık (ÖV), örgütün etkinliğini ve verimliliğini devam ettirerek çalışması noktasında çalışan tarafından gerçekleştirilen kişisel davranışlardır (Karaaliolu, 2019: 19). ÖV, çalışanların örgütün kendilerine tanımladığı rol ve davranışların daha fazlasını yapması olarak tanımlanmaktadır (Baş, 2020: 31). ÖV, gönüllülük esasına dayalı davranışlardır (Erdem, 2014: 92). ÖV davranışları, işgörenlerin kendilerine direkt olarak bir yarar sağlamamasına rağmen, mensubu olduğu örgütün veya grubun çıkarlarını desteklemek için gösterdikleri davranışlar bütünüdür (Erdaş, 2010: 16). Erdaş ‘ın (2010) otel çalışanları arasında 334 çalışan ile yaptığı çalışmasında algılanan örgütsel desteğin ÖV’yi pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Erdaş, 2010: 121). Wayne ve arkadaşları tarafından (1997) yapılan diğer bir çalışmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, yine aynı çalışma sonucunda çalışanların zorunlu olmadığı halde işletme imajına pozitif katkı sağlayan davranışlar sergiledikleri görülmüş, yine zorunlu olmadığı halde çalışma saatleri dışında diğer çalışanlara yardımcı oldukları ve gönüllü davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Baş, 2020: 32).

3.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Boyutları

Genel hatlarıyla tanımlanan algılanan örgütsel destek kavramı, bazı araştırmacılar tarafından farklı alt boyutlara ayrılmıştır. Aşağıda farklı araştırmacılar tarafından yapılan incelemelerden bazıları verilmiştir.

Kraimer ve Wayne 2004’te yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteği üç grupta değerlendirmiştir (Kraimer ve Wayne, 2004: 217-218):

- Düzenleyici algılanan örgütsel destek,
- Kariyer odaklı algılanan örgütsel destek,
- Finansal odaklı algılanan örgütsel destek,

Düzenleyici algılanan örgütsel destek; bireyin yeni işe başladığı dönemde adaptasyonun sağlanması için işine alışmada sağlanan, işe uyum desteğidir (Baş, 2020: 13). Kariyer odaklı algılanan örgütsel destek; çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanması, bu alandaki ihtiyaçlarının giderilmesi, kendi kariyer hedefi ile kurumun ona sunduğu kariyer planının uyum sağlamasıdır (Gölpınar, 2021: 2). Finansal odaklı algılanan örgütsel destek ise; örgüt için sarf ettikleri emeklerinin karşılığında maddi ihtiyaçlarının giderilmesi finansal ve mali destek şeklinde ifade edilmektedir (Karaalioğlu, 2019: 6). Çalışanın örgüte kattığı performansının nakdi olarak ödüllendirilmesidir (Baş, 2020: 13). Örgütlerin vereceği bu ödüller, çalışanların bilgi ve becerisini geliştirmeye yönelik birtakım eğitimler, rehberlik hizmetleri gibi bireysel gelişim sağlayan ödüllerin yanı sıra, maaş artışı, ikramiyeler ve promosyon gibi maddi ödüllerde olabilecektir (Sönmez, 2020: 1542).

Ötken, 2015 yılında yaptığı çalışmasında algılanan örgütsel desteği, “iş ile ilgili destek” ve “duygusal destek” olarak boyutlandırmıştır (Ötken, 2015: 128). İş ile ilgili destek; çalışanların emekleri karşılığında örgütün sağladığı imkânlar, işin yerine getirilirken gerekli olan araç gereçlerin sağlanması iken, duygusal destek ise; çalışanların mutluluğuna ve iyiliğine örgütün değer vermesidir. Örgütün çalışanı önemsemesi ve çalışan ile ilgilenmesidir (Baş, 2020: 12-13).

Algılanan örgütsel destek, “aile ve özel hayata yönelik örgütsel destek” ve “yönetici/üst desteği olarak iki boyuta ayrılmıştır. Aile ve özel hayata yönelik örgütsel destek; iş hayatı ile özel hayatın koordinasyonunun sağlanmasını içeren uygulamalardır. Mesai saatlerinin düzenlenmesi, sağlık yardımları, çocuklar için kreş gibi destek unsurlarıdır. Yönetici/üst desteği ise; yöneticilerin çalışanlara çalışma yaşamında yardımcı olması, eğitim vermesi, problemleri çözümünde koçluk yapması gibi desteklerdir (Thomas ve Ganster, 1995: 7).

Örgütsel destek kavramı üzerinde 2002 yılında araştırma yapan Selçuk, örgütsel desteği, kişisel gelişime yönelik destek ve işin yapısına yönelik destek olarak iki boyutta ele almıştır. Kişisel gelişime yönelik destek; çalışanların kariyer planlarına yönelik eğitim desteği, kendisine geliştirmeye yönelik destekleri içerirken, işin yapısına yönelik destek ise; çalışırken işin ifası için gerekli donanımın sağlanması, işin gereklerinin öğretilmesidir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 92).

Algılanan örgütsel desteğin tanım ve boyutlarından anlaşılacağı üzere çalışanlarına örgütsel destek sağlayan işletmelerin altı özelliği bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 117-118). Bunlar:

- Çalışanların fikirlerini, eleştirilerini dikkate alarak, önerilerini uygulamak,
- Çalışanlara işyerinde devamlı olacaklarına dair iş güvencesi vermek,
- Örgüt iletişiminin güçlü olması, örgüt içi ilişkilerin pozitif olması ve iç müşteri memnuniyetinin sağlanması için yoğun çaba sarf edilmesi,
- Örgüt içinde yönetimin adaletli olması, haksızlık yapmamak, eşit davranmak,
- Çalışanları övmek, takdir etmek,
- Çalışanları önemsemek, çalışanları dikkate alarak birtakım kararları ertelemek veya almamak (Sönmez, 2020: 1542).

Örgütler yukarıda bahsedilen uygulamalar ile çalışanların örgütsel destek algılarının olumlu yönde artmasını sağlamış olacaktırlar.

4.BÖLÜM

ARAŞTIRMA: İŞYERİNDE ZORBALIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN MODERATÖR ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı ve önemi alt başlıklarına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Konusu

Çalışma, işgören ve örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisini, konu edinmektedir. İşyeri zorbalığı, sonuçları itibariyle çalışana, örgütlere, ekonomiye ve dolayısıyla topluma zararlı etkilere sahiptir. Araştırmada işyerinde zorbalığa maruz kalan bireylerin, zorbalık olaylarından psikolojik ve fizyolojik olarak etkilendikleri, karşılaştıkları zorbalık sonucu bireysel tükenmişlik yaşayarak işten ayrılma niyetine yöneldikleri, algılanan örgütsel desteğin ise işgörende yarattığı bağlılık duygusu ve olumlu ruh hali ile işten ayrılma niyetini azalttığı konuları üzerinde durulmuştur.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada işyerinde zorbalığın çalışanların işten ayrılma niyetini ne ölçüde etkilediği, aralarındaki ilişkinin yönü, algılanan örgütsel desteğin ise, bu ilişkideki moderatör rolünün ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda işyeri zorbalığı, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek olmak üzere üç değişkenin birbirlerine etkisi, aralarındaki ilişki ve işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisinin bulunup bulunmadığı tespit edilmek istenmektedir.

Çalışmada, Türkiye genelinde hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan bir kamu kurumunun Konya Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, son altı aylık zaman dilimi içerisinde işyerinde zorbalıkla ne sıklıkta karşılaştıkları, zorbalığa maruz kalmaları sonucunda işten ayrılma niyetlerinin oluşup oluşmadığı, algıladıkları örgütsel desteğin ise işten ayrılma niyetlerinde moderatör bir etkiye sahip olup olmadığı konuları araştırılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde çok sayıda işgören, yaptığı iş nedeniyle işyerinde farklı koşullardan kaynaklanan sıkıntılar yaşamaktadır. İşyeri zorbalığı bu sıkıntıların başında gelmektedir. Çalışanların zorbalığa maruz kalmaları sonucunda anksiyete, sinirlilik, korku gibi psikomatik rahatsızlıklar yaşadıkları konsantrasyon güçlüğü çektikleri, duygusal tükenme, duyarsızlık ve başarısızlıkla birlikte tükenmişlik sendromu yaşadıkları, depresyona girdikleri görülmüştür. İşyerinde yaşanan zorbalığın çalışanlarda performans düşüklüğüne, örgüte olan bağlılık ve sadakatlerinde azalmaya sebep olacağı belirtilmiştir. İşyeri zorbalığına maruz kalan çalışanların, işten ayrılma niyetinin arttığı ve zorbalıkla başa çıkamayan çalışanların istifa ettikleri görülmüştür. İşyerinde yaşanan zorbalık olaylarının örgütlerde işgücü devir hızının artmasına, kalifiye personelin kurumdan ayrılmasına ve maliyet kalemlerinde artışlara neden olduğu yapılan literatür taraması sonuçlarında görülmüştür. Yukarıda bahsedildiği üzere bireysel ve örgütsel bir takım negatif sonuçlara sebep olan işyeri zorbalığının engellenmesi için öncelikle işyeri zorbalığının ölçülmesi ve bu durumun işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesi gerektiği düşünülmüştür. İşyeri zorbalığının ölçülmesi ile çalışma yapılan kurumda, zorbalık olaylarının yaşanıp yaşanmadığı tespit edilecektir. İşyeri zorbalığının tespiti ile işyeri zorbalığının önüne geçebilecek önlemlerin alınması sağlanacaktır. İşyerinde yaşanan zorbalığın yarattığı negatif koşullar nedeniyle işten ayrılmayı düşünen nitelikli personelin kurumda kalması ve çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanılması sağlanacaktır. İşletmenin yaşanan zorbalık olayları nedeniyle karşılaşacağı maliyet ve zararlardan kurtulabileceği düşünülmektedir.

İşyeri zorbalığı, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin bir arada incelendiği çalışmaların az sayıda olması çalışmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca çalışmanın sonuçları itibariyle bu alanda çalışma yapan araştırmacılara ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde çalışmada kullanılan veri toplama aracı ve ölçekler, araştırmanın evren ve örnekleme, uzman görüşü alınması, pilot çalışma,

anket uygulaması, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir.

Araştırma verisinin elde edilmesinde nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi, belirli bir durumu saptama ve hipotezleri test etmede yaygın olarak kullanılan bir tekniktir (Aziz, 2008: 82). Çalışmada verilerin toplanması ve çözümlenmesinde tarama yaklaşımı kullanılmış olup araştırma, amacı bakımından betimsel niteliktedir. Betimsel istatistik, belirli bir gruba ait gözlemlere ait sayısal verilerin toplanması, özetlenmesi, tasnif edilmesi ve sunulmasını sağlayan teknik ve yöntemlerdir (Büyüköztürk, Çokluk, vd., 2020: 11).

4.2.1. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Tanımlanan amaç doğrultusunda yapılan literatür taraması sonucu anket uygulamasında kullanılacak ölçüm araçlarına ait konular incelenmiştir. Çalışmada kullanılan anket; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve görev yılı gibi maddelerden oluşan demografik bölüm ile birlikte işyeri zorbalık ölçeği, algılanan örgütsel destek ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; demografik bilgiler 9 soru, ikinci bölüm; işyeri zorbalık ölçeği 22 soru, üçüncü bölüm; algılanan örgütsel destek ölçeği 10 soru ve dördüncü bölüm; işten ayrılma niyeti ölçeği 8 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılara demografik sorular ile birlikte toplamda 49 soru yöneltilmiştir. Seçilen ölçekler, literatürde yaygın olarak kullanılan ve araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik analizleri yapılmış ölçeklerdir.

4.2.1.1. İşyeri Zorbalık Ölçeği

Çalışmada kullanılan işyerinde zorbalık ölçeği, Einarsen tarafından Olumsuz Davranışlar Anketi (NAQ) adıyla geliştirilen ve Türkçe uyarlaması yapılarak güvenilirliği Karaahmet ve diğerleri tarafından 2013 yılında test edilen, 22 maddeden oluşan bir ölçektir. İşyerinde zorbalık ölçeği, iç tutarlılığı yüksek, geçerliği olan ve işyerinde yaşanan zorbalık davranışlarını ölçen bir ölçektir (Karaahmet vd., 2013: 276). Ölçekte yer alan ifadeler, “1: Hiçbir zaman, 2: Ara sıra, 3: Her ay, 4: Her hafta, 5: Her gün” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçek, Yıldız tarafından (2007), bankacılık, eğitim ve sağlık sektörlerinde, 501 çalışanın katılımıyla yaptığı doktora

çalışmasında kullanılmıştır (Yıldız, 2007: 184). Öcel ve Aydın tarafından (2009) Ankara ilinde özel ve kamu sektöründe 100 çalışanın katıldığı geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında kullanılmıştır (Aydın ve Öcel, 2009). Ölçek, Kuşçu (2011) tarafından 707 çalışanın katıldığı örgüt kültürü ve işyeri zorbalığının birlikte değerlendirildiği çalışmada da kullanılmıştır (Kuşçu, 2011: 14). Ölçek, Ek.2’de verilmiştir.

4.2.1.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Çalışanların işyerinde algıladıkları örgütsel desteği ölçmek amaçlı kullanılan algılanan örgütsel destek ölçeği, ilk olarak Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından 36 soru olarak geliştirilmiştir. Ancak daha sonra uygulamada kolaylık sağlanması amacıyla Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 soruya düşürülmüştür. Turunç ve arkadaşları tarafından 2010 yılında Türkçe çevirisi yapılarak literatüre kazandırılmıştır (Akkoç vd., 2012: 119). Erdem tarafından 2014 yılında özel eğitim ve rehabilitasyon merkezleri çalışanları üzerinde yapılan çalışmada (Erdem, 2014: 137) ve daha sonra 2019 yılında Karaalioglu tarafından enerji sektöründe çalışan 700 kişinin katıldığı çalışmada kullanılarak yaygınlığı sağlanmıştır (Karaalioglu, 2019: 193). Anket 5’li Likert ölçeği tipinde olup her bir ifadenin karşısında; “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beş adet katılma derecesi bulunmaktadır. Olumlu ifadelerde değerlendirme kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Madde 6 ve 7 ters kodlanmış maddelerdir. Ölçek Ek.3’te verilmiştir.

4.2.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeği, Reyhav ve Weisberg tarafından 2009 yılında geliştirilmiştir. Büyükbeşe, tarafından Türkçe uyarlaması yapılarak doktora çalışmasında kullanılan ve özünde beş maddeden oluşan bir ölçektir. 2016 yılında Aslantaş (Büyükbeşe, 2012: 68; Aslantaş, 2016: 141) tarafından literatür taraması sonucu ve uzmanların görüşleri doğrultusunda 8 maddelik bir ölçek olarak yeniden düzenlenmiştir (Varışlı, 2019: 128). Çalışmada, “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum”, şeklinde oluşturulmuş olan 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Olumlu ifadelerde değerlendirme kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Varışlı, 2019 yılında Ankara’da

konaklama işletmelerinde yaptığı “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin İncelenmesi” konulu çalışmasında kullanmıştır. Ölçek Ek.4’te verilmiştir.

4.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, ortak özellikleri bulunan kişi veya nesnel topluluğudur. Aynı özellikleri taşıyan birimlerin hepsi evreni oluşturur. Örneklem ise, bir evrenden örnekleme yöntemleri vasıtası ile seçilen, evreni temsil eden ve evrenle aynı özellikleri taşıyan daha küçük grup, kişi veya nesnel topluluğudur (Büyüköztürk, Çokluk, vd., 2020: 4-5).

Konya ilinde hizmet sektöründe yaygın işyeri ağı ile hizmet vermekte olan kurumunun Konya merkezinde bulunan idari kısımları ve Konya’nın merkez ve ilçelerinde bulunan müdürlükleri ile şubeleri dâhil olmak üzere; daimi taşeron firma personeli, idari hizmet sözleşmeli personel, memur, gişe ve büro görevlisi, veznedar, şef, temizlik ve güvenlik görevlileri gibi farklı kadrolarda çalışan kadrolu, kadrosuz toplam 889 personel çalışmanın evrenini temsil etmektedir. Kurumda idari hizmet sözleşmeli personel, taşeron firma personeli gibi kadrosuz olarak çalışan çok farklı istihdam şekillerinde personeller olduğu görülmüştür. Ancak çalışma yapılan kurumun katı kurallarının olması ve bazı bilgilerin temin edilmesinin özel izinlere tabi olması nedeniyle 889 personelin hangi pozisyonda ve hangi birimlerde çalıştığına dair veriler temin edilememiştir. 889 personelin hepsine ulaşılmak istenmiş ancak yönetici konumundaki personelin anketi doldurmasının uygun olmayacağı hususundaki uzman görüşü nedeniyle müdür ünvanlı personellere anket dağıtımı yapılmamıştır. Anket çalışması, 20.11.2022-18.01.2023 tarihleri arasında yapılmıştır. Pilot çalışma kapsamında 61 adet anket ve ana çalışma kapsamında ise 687 elektronik ortamda olmak üzere toplamda 748 adet anket dağıtılmıştır. Toplam 423 adet ankete geri dönüş sağlanmıştır. Elektronik ortamda anket formu hazırlanırken katılımcıların soruları yanıtlamadan geçmesinin önüne geçebilmek için bir takım sistemsal düzenlemeler yapılmıştır. Bu sayede çalışmaya dâhil edilmeyen hatalı anket uygulaması olmamıştır. Örneklem büyüklüğü 423 adet olarak gerçekleşmiş olup evrenin % 48’ine ulaşılmıştır.

Evreni temsil eden örneklem sayısının 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hata ile değerlendirildiği bir çalışmada örneklem yeterliliğini Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo: 4.1.Evren Büyüklükleri İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları.

Evren Büyüklüğü	20	100	500	1000	2000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	18	80	217	278	322	357	370	381	383	384

Kaynak:(Aslantaş, 2016: 133)

Tablo 4.1’de verilen bilgiler ile yapılan çalışma kıyaslandığında 423 katılımcı ile çalışmanın örneklem sayısının evreni temsil ettiği söylenilebilir.

4.2.3. Uzman Görüşü Alınması ve Pilot Çalışma

Ölçek ifadelerinin bütün çalışanlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı, verilerin temini aşamasında karşılaşılabilecek problemlerin önceden tespiti amacıyla 61 çalışan üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Ana örneklemden seçilen 61 rastgele çalışana anketler gönderilmiştir. Bir pilot çalışmada güvenilirlik analizinin yapılabilmesi için örneklem sayısının 50’den fazla olması gerektiği belirtildiğinden 61 kişilik örneklemin pilot çalışma için yeterli olduğu düşünülmektedir (Arslantürk ve Arslantürk, 2016: 169). Öncesinde anket yapılacak kamu kurumunun bağlı bulunduğu Genel Müdürlüğünden ve İl Müdürlüğünden izin alınmıştır. Anket soruları dağıtılmadan önce ilgili kamu kurumunun İK yetkilisi ile maddeler üzerinde yapılan değerlendirmeler ile soruların katılımcılar tarafından kolay anlaşılabilmesi için uzman görüşü alınarak kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda maddelerde yanlış anlamaya sebep olacak küçük kelime değişiklikleri yapılmıştır.

Pilot çalışma kapsamında demografik bilgiler hariç üç anketten derlenen veriler SPSS 22 programına girilerek analiz edilmiştir. İlk olarak anketlerin güvenilirliklerini değerlendirmek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Literatürden temin edilen kaynak çalışmalarda ölçeklerin güvenilirliği sağlanmış olsa da ölçeklere ait güvenilirlik analizleri pilot çalışma verileri için tekrar yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan işyeri zorbalık ölçeği, algılanan örgütsel destek ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin iç tutarlılık katsayılarını gösterir Cronbach’s Alpha analizi Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi.

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	Değerlendirme
İşyerinde Zorbalık	0,873	22	0,873> 0,70 yüksek seviyede güvenilir
Algılanan Örgütsel Destek	0,867	10	0,867> 0,70 yüksek seviyede güvenilir
İşten Ayrılma Niyeti	0,881	8	0,881> 0,70 yüksek seviyede güvenilir

Cronbach's Alpha katsayısı, 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir kritik değerlerin en az 0,70 olması istenir (Büyüköztürk, 2020: 183). Tablo 4.2'de görüleceği üzere bütün ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayılarının 0,70'in üzerinde olması nedeniyle ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum ölçek maddelerin birbirleri ile homojen olduğunu, tutarlı ve aynı özelliği ölçen maddelerin bir araya geldiğini göstermektedir.

Ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla pilot çalışma verilerine normallik analizi yapılmıştır. Kalaycı (2010)'ya göre çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında bir değer alması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Güğercin ve Ünal, 2017: 62). Ayrıca Kolomogorov-Smirnov (K-S) anlamlılık testlerinde p değerinin 0,05 üzerinde çıkması ($p>0,05$) ölçeğin normal dağılım gösterdiğini, p değerinin 0,05'ten küçük ($p<0,05$) çıkması ise ölçeğin normal dağılım göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 42; Can, 2020: 91).

Tablo 4.3'te işyerinde zorbalık ölçeğine ait normallik testlerine ait sonuçlar verilmiştir.

Tablo 4.3. İşyerinde Zorbalık Normallik Analizi Tablosu.

	İstatistik	Kolmogorov-Smirnov df	Sig.
İşyerinde Zorbalık	0,130	61	0,012

İşyerinde Zorbalık	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	2,154	0,065
Medyan	2,071	
Varyans	0,260	
Standart Sapma	0,510	
Minimum	1	
Maximum	5	
Skewness	1,019	0,306
Kurtosis	0,886	0,604

P> 0,05 normal dağılım

Tablo 4.3'te görüleceği üzere işyerinde zorbalık ölçek verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çarpıklık-basıklık ve K-S testleri yapılmıştır. K-S testin sonucunu, p değeri 0,012 olarak bulunması nedeniyle normal dağılıma uymadığı ancak ölçeğe ait çarpıklık değerinin 1,019 ve basıklık değerlerinin 0,886 olması nedeniyle belirtilen referans değer aralığında olmasından dolayı normal dağılım olarak değerlendirmeye uygun olduğu görülmektedir (Güğercin ve Ünal, 2017: 62).

Tablo 4.4'te Algılanan örgütsel destek ölçeğine ait normallik analizine ait test sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Normallik Analizi Tablosu.

	İstatistik	Kolmogorov-Smirnov df	Sig.
Algılanan Örgütsel Destek	0,129	61	0,013

Algılanan Örgütsel Destek	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	3,016	0,084
Medyan	3,100	
Varyans	0,432	
Standart Sapma	0,657	
Minimum	1	
Maximum	5	
Skewness	-0,532	0,306
Kurtosis	0,894	0,604

p>0,05 normal dağılım

Tablo 4.4'te göre algılanan örgütsel destek ölçeği K-S testin sonucunu p değeri, 0,013 olarak bulunmuştur. K-S testi ile normallik sağlanamamıştır ancak ölçeğin çarpıklık değerinin -0,532 ve basıklık değerinin 0,894 olması nedeniyle belirtilen referans değer aralığında olmasından dolayı normal dağılım olarak değerlendirmeye uygun olduğu görülmektedir (Güğercin ve Ünal, 2017: 62).

Tablo 4.5'te işten ayrılma niyeti ölçeğine ait normallik analizine ait test sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Normallik Analizi Tablosu.

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	df	Sig.
İşten Ayrılma Niyeti	0,103	61	0,172
İşten Ayrılma Niyeti	İstatistik	Standart Hata	
Ortalama	2,502	0,114	
Medyan	2,375		
Varyans	0,796		
Standart Sapma	0,892		
Minimum	1		
Maximum	5		
Skewness	0,555	0,306	
Kurtosis	-0,170	0,604	

$p > 0,05$ normal dağılım

Tablo 4.5'e göre işten ayrılma niyeti ölçeği K-S test sonucunu p değeri, 0,172 ($p = 0,172 > 0,05$) olarak, çarpıklık değeri 0,555 ve basıklık değerleri 0,170 olarak bulunmuştur. Hem K-S testi, hem de basıklık, çarpıklık testlerinin sonuçlarının, belirtilen referans değer aralığında olmasından dolayı normal dağılım olarak değerlendirmeye uygun olduğu görülmektedir (Güğercin ve Ünal, 2017: 62; Büyüköztürk, 2020: 42).

4.2.4. Anket Uygulaması

Anket çalışması öncesinde; anket çalışmasının yapılabilmesi için Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığından onay alınmıştır (Ek:5). Alınan onay akabinde anket yapılacak kamu kurumunun bağlı bulunduğu Genel Müdürlüğünden ve İl Müdürlüğünden izin

alınarak anket çalışmasına başlanılmıştır. Yaygın bir faaliyet alanı bulunan kurumun hizmet sektöründe yoğun bir şekilde çalışması, çalışanların bir an önce sahada bulunma durumlarının olması ve sürekli müşteri ile muhatap şekilde çalışıyor olmaları nedeniyle anketin yüz yüze yapılmasında dikkat eksikliği yaşanacağı, gelişmiş güzel cevaplama sıkıntısı oluşacağı göz önünde bulundurularak elektronik ortamda anket yapılmasına uzman görüşü, kurum yetkilileri ve çalışanlarca ortak karar verilmiştir. Pilot çalışma kapsamında 61 adet anket ve asıl çalışma kapsamında 687 adet anket olmak üzere toplamda 748 adet elektronik anket gönderilmiştir. Bu anketlerden toplam 423 adet ankete geri dönüş sağlanmıştır.

Elektronik anketler, çalışanların kurum mail adreslerine gönderilmiştir. Personellere ait mail adresleri, kurum İK yetkilisinden temin edilmiştir. Kurumsal mail sisteminin, kurum tarafından personel sicil ve isimlerine özel tanımlanan, sadece personelin belirleyeceği şifreler ile açılabilen bir mail sistemi olduğu görülmüştür. Anketlerin kurum mail sisteminden gönderilmiş olması, anketlerin ilgisiz kişiler tarafından cevaplanmasının önüne geçmiştir. Elektronik anket hazırlanırken bütün soruların cevaplanmadan geçilmemesi için gerekli düzenlemeler yapıldığından anketlerin eksiksiz doldurulması sağlanmıştır. Anketlerin dağıtılmasına ve elektronik ortamda gönderilmesine 20.11.2022 tarihinde başlanmış, 18.01.2023 tarihinde sona erdirilmiştir. Elektronik ankete katılan çalışanlara anket bilgilerinin başka amaçlar için hiçbir şekilde kullanılmayacağı, soruların içtenlikle cevaplanarak var olan durumun yansıtılması gerektiği anket başlığında belirtilmiştir.

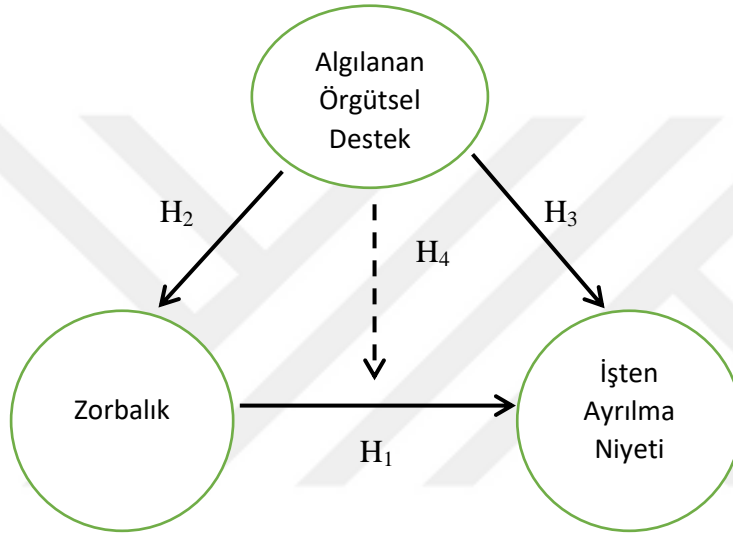
4.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye genelinde hizmet vermekte olan bir kamu kurumunun Konya Bölge Müdürlüğünde çalışan personellerin katılımıyla yapılmıştır. Çalışma yapılan kurumun isminin belirtilmesine izin verilmemiştir. Kurumun isminin belirtilmemesi çalışma için bir sınırlılık durumu oluşturmuştur. Bu nedenle araştırma, Konya ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu kurumu ile sınırlıdır. Elektronik ortamda yapılan anketler son zamanlarda sıklıkla kullanılmasına rağmen anket çalışmasının yüz yüze değil elektronik ortamda yapılması araştırmanın bir sınırlılığıdır. Araştırmada elde edilecek bulgular, araştırma kapsamında kullanılacak

ölçme araçları ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında elde edilecek bulgulardan yola çıkılarak varılan sonuç ve ortaya konulan öneriler araştırmanın evreni ile sınırlıdır.

4.2.6. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Araştırmanın temel varsayımı işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetini etkilediği, algılanan örgütsel desteğin ise bu süreçte moderatör etkisinin olduğudur. Bu varsayımına ilişkin çizilen model Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4. 1. Araştırmanın Teorik Modeli.

İnsan kaynağının çok önemli olduğu hizmet sektörü işletmelerinde çalışanların işten ayrılması işletmenin işgücü devir hızını artırmaktadır. Sürekli personel değişikliği, verimliliği ve kârlılığı düşürmektedir. İşyeri zorbalığı işten ayrılma niyetini artıran, bir veya birden çok kişi tarafından bir çalışana belli bir süreden beri sürekli ve kasıtlı olarak yapılan, kişinin kendini kötü muameleye uğramış olarak algıladığı ve kişinin kendini bu negatif davranışlara karşı korumada zorlandığı bir durumdur (Karaahmet vd., 2013: 277). Leymann’ın işyerinde yaşanan zorbalık sürecine ilişkin beş aşamalı modelinde çatışma ortamı ile fitili ateşlenen ve şiddeti giderek artan zorbalık süreci, mağdurun fiziksel ve psikolojik sağlığının bozulması ve işten ayrılmasıyla son bulmaktadır (Leymann, 1996: 171-172). İşyerinde zorbalığa maruz kalan çalışanlar, üstesinden gelemeyecekleri zorbalık

karşısında işten ayrılmayı düşünmeye başlayacaklardır. İşyerinde yaşanan zorbalık nedeniyle bütün çalışanların moral ve motivasyonları düşer (Baykal, 2005: 205), örgüt için kilit konumdaki çalışanlar ileride zorbalığa maruz kalmamak için ilk fırsatta işten ayrılmayı planlarlar, çalışmak istemeyerek işten ayrılırlar. Withey ve Cooper'ın (1989) yılında yaptıkları çalışmada, çalışanların sistematik zorbalık nedeniyle iş tatminlerinin düşmesi durumunda dört şekilde tepki verecekleri belirtilmiştir. Bu tepkilerin; işten ayrılma, sorunu dile getirme, örgüte bağlı kalma ve olanları göz ardı etme şeklinde olacağını bildirilmişti (Withey ve Cooper, 1989: 252). Aynı şekilde Karatuna (2015) çalışmasında, işyerinde zorbalığa maruz kalanların beş strateji geliştirdiği, bunların; birincisi, sorunun önlenmesi – kaçınma, ikincisi; sabır gösterme – yüzleşme, üçüncüsü, kişisel sağlığa destek almak, dördüncü; umutsuzluk veya başa çıkma ve beşinci ise; vazgeçme – işten ayrılma olarak gerçekleşeceğini belirtmiştir (Karatuna, 2015: 28-31).

Almanya'da zorbalık davranışı üzerine yapılan geniş bir araştırma sonuçları, katılımcıların neredeyse tamamının (%98,7) istihdam ve/veya sağlık sorunları yaşadığını, yarıya yakınının (%43,9) hastalandığını ve (%68,1)'inin işini bıraktığını göstermiştir (Sloan vd., 2010: 91). Bu alanda yapılan çalışmalarda zorbalığa maruz kalan çalışanların verimliliklerinin düştüğü, motivasyonlarının azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüştür (Aylan, 2012: 49). Serçeoğlu ve arkadaşlarının 2016 yılında turizm sektöründe “İşyerinde Zorbalık Davranışlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” isimli çalışmalarında fiziksel gözdağı veren zorbalığın işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varmıştır (Serçeoğlu vd., 2016: 1106).

Zorbalık davranışlarını işe ve kişiliğe yönelik olarak iki boyutta inceleyen Özarallı ve Torun (2007)'un zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisini incelemek için yaptıkları çoklu regresyon analizinde işe yönelik zorbalık davranışlarının işten ayrılma niyetine anlamlı katkısı olduğunu tespit etmişlerdir (Yapıcı, 2008: 102). Zorbalık davranışı arttıkça çalışanların asabiyet, stres olma ve suçluluk gibi negatif duyguların arttığı ve işten ayrılma eğilimi içerisine girdikleri belirtilmiştir (Özarallı ve Torun, 2007: 943).

2012 yılında farklı sektörlerde çalışan 236 kişi ile yapılan bir çalışmada zorbalığın işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir (Elmas, 2012: 92). Leymann (1996), İŖveç'te yapılan bir çalışmada işyerinde yoğun zorbalık davranışlarına maruz kalanların %20 ile %40 oranında erken emekliliğe ayrıldığını belirtmiştir (Leymann, 1996: 173). Yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında işyerinde yaşanan zorbalık olaylarının çalışlarda işten ayrılma niyetini tetiklediği kanaatine varılmaktadır. Ayrıca zorbalık ile ilgili Ŗikâyetlerin hukuki alandaki sonuçlarının en fazla işten ayrılma olarak gerçekleştiği belirtilmektedir (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007: 6). Sonuç olarak hipotez aŖađıda ifade edildiği şekilde kurulmuŖtur:

H₁=İşyerinde yaşanan zorbalığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Algılanan örgütsel destek ile zorbalığın birlikte ele alındığı çok fazla araştırma olmadığı yapılan literatür taramasından anlaşılmıştır. Ancak algılanan örgütsel desteğin açıklayıcılarından olan örgütsel destek, yönetici desteği, güven gibi kavramlar ile zorbalık konusunun birlikte değerlendirildiği çalışmalar ile konu araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışanların davranışları, örgütsel motive ediciler tarafından yönlendirilmektedir. Özellikle örgütün çalışanlarını bir değer olarak kabul etmesi, mutluluklarına önem vermesi ve bunları çalışanlarına hissettirmesi, çalışanların örgüt ile olan duygusal ilişkilerini pozitif yönde etkilemektedir (Eisenberger vd., 1986: 501; Turunç ve Çelik, 2010b: 185). İşyeri desteğinin zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlediğine dair kanıtlar vardır (Quine, 2001: 75). Örgütsel desteğin, işyerinde zorbalığın sistemik yönlerini güçlü bir şekilde etkilediği belirtilmektedir. Örneğin, iş arkadaşları ve amirlerin desteği ile ilgili işyeri politikalarının varlığı ve etkili bir şekilde uygulanması, mağdurların işyerinde zorbalık ile baş etmelerine ve bunlara müdahale ile yanıt vermelerine yardımcı olmaktadır (Keashly, 2001: 237). Fiziksel, finansal ve sosyal işyeri kaynaklarının varlığı zorbalığın duygusal refah, somatik sağlık ve işle ilgili etkilerini hafiflettiği belirtilmiştir (Djurkovic vd., 2008: 408). İşyeri zorbalığının mağdurlarda örgütsel bağlılığa, üretkenliğe ve işten ayrılma niyetine olan etkilerinin örgütsel destek tarafından azaltıldığı belirtilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin, mağdurlara

örgütün onlara değer verdiği ve onların iyiliğini önemseydiği mesajını vererek psikolojik olarak zorbalığın etkilerinden koruduğu belirtilmektedir (Djurkovic vd., 2008: 409). Ünal'ın 2019 yılında yaptığı çalışmada işyerinde zorbalık ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada işyerinde örgütsel destek arttıkça zorbalık davranışlarının azaldığı belirtilmiştir (Ünal, 2019: 72). Quine (2001), örgütsel desteğin zorbalık sonrası oluşan stres faktörlerine karşı bir tampon görevinde bulunduğu, zorbalığın etkilerini azalttığı ve zorbalık ile işten ayrılma niyetinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Quine, 2001: 79-82). Payne (1979), destekleyici bir çalışma ortamına sahip olmanın çalışanları zorbalığın zararlı etkilerinden korumaya yardımcı olarak başa çıkma stratejileri oluşturacağını belirtmiştir (Quine, 2001: 75).

Çalışanların kurumları tarafından değerli görüldükleri ve umursandıkları algısı, üyesi buldukları kuruma güven duymalarını sağlar. Ancak yaşanan zorbalık süreci örgüt ortamında güven duygusunun azalmasına sebep olur. İşyerinde güvene dayalı ilişkilere önem verildiği müddetçe zorbalığın engelleneceği belirtilmiştir. Durdağ'ın bu konuda yaptığı çalışmada işyeri zorbalığı arttığında yöneticilere ve örgüte olan güven azalmakta, güven azaldıkça işyeri zorbalığının arttığı belirtilmiştir (Durdag ve Naktiyok, 2010: 28).

Algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından biri olan örgütsel bağlılığın, zorbalık ile ilişkisinin değerlendirildiği bir çalışmada işyeri zorbalığı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Polat, 2011: 129). 2019 yılında tekstil sektöründe 224 katılımcı ile yapılan bir çalışmada zorbalığa maruz kalma ile algılanan örgütsel desteğin unsurlarından olan yönetici desteği algısı ilişkisinde, negatif ve orta seviyede bir ilişki saptanmıştır. İşyeri zorbalığına maruz kalan çalışanların zorbalıkla karşılaşma sıklığı arttıkça yöneticilerinin kendilerini destekledikleri algısı azalmaktadır. Çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve yöneticilerinin artık kendilerini desteklemeyeceğini düşünmektedirler (Dodanlıoğlu, 2019: 158). Sonuç olarak hipotez aşağıda ifade edildiği şekilde kurulmuştur:

H₂= Algılanan örgütsel desteğin zorbalık üzerinde etkisi vardır.

İşgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşmasında ana unsurlardan bir tanesi algılanan örgütsel destektir (Turunç ve Çelik, 2010a: 215). Algılanan örgütsel destek; çalışanların mensubu oldukları örgütte güvende ve mutlu olduklarını düşünmeleridir. Örgütsel desteği sürekli olarak hisseden çalışanların işe olan konsantrasyonları artmakta ve işten ayrılma duygusu zayıflamaktadır (Sönmez, 2020: 1542). Çünkü sosyal değişim kuramı gereği örgütten destek algılayan çalışan örgüte karşı kendini sorumlu hisseder ve işten ayrılmayı düşünmez. Algılanan örgütsel desteğin bir sonucu olarak, çalışanlarda gelişen örgütsel bağlılık çalışanların işten ayrılma kararlarını etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1991: 82).

Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından 361 kişiden oluşan posta çalışanları, öğretmenler ve büro personelleri arasında yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin işe devamsızlığı azalttığı görülmüştür (Eisenberger vd., 1986: 500; Kaya, 2013: 23). Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları 73 çalışma sonucunda, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir (Baş, 2020: 81). Yine Eisenberger ve arkadaşları tarafından 1990 yılında yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin işe devamsızlıkla negatif, iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 1990: 52). Tumwesigye (2010) kamu ve özel sektör çalışanları arasında yaptığı anket çalışmasında işgörenlerin örgütsel destek algılarının artmasıyla işten ayrılma niyetlerinin azaldığı yani algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Koçak ve Yücel, 2018: 687). Özdevecioğlu tarafından algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile incelendiği araştırmada desteğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı ve böylelikle işten ayrılma niyetini azaltan etkide bulunduğu görülmüştür (Özdevecioğlu, 2004: 111). Sonuç olarak hipotez, aşağıda ifade edildiği şekilde kurulmuştur:

H₃= Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin araştırıldığı çok fazla çalışma olmadığı yapılan literatür taramasında görülmüştür. Algılanan örgütsel destek kavramının unsurlarından iş

arkadaşları ve yönetici desteği gibi kurum politikalarının örgütte uygulanıyor olması, zorbalığa maruz kalan çalışanların işyerinde zorbalıkla baş etmelerine ve bu zorbalık olaylarına karşı müdahale etmelerine yardımcı olmaktadır. Zorbalığın mağdurlar üzerindeki etkileri, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek ile zayıflamaktadır (Keashly, 2001: 261-264). Quine (2001) tarafından 1100 hemşirenin katılımıyla yapılan araştırmada, destekleyici bir çalışma ortamının zorbalığın bazı zararlı etkilerinden koruyan moderatör olarak hareket ettiği tespit edilmiştir. Aynı çalışma sonuçlarında, zorbalığa uğrayan ancak işyerinde yüksek desteğe sahip olan hemşireler ile zorbalığa uğrayan ve düşük desteğe sahip olan hemşirelerin işten ayrılma eğilimlerinde farklılıklar olduğu belirtilmiştir (Quine, 2001: 82). Algılanan örgütsel destek, işyerinde yaşanan zorbalık olayları sonrası gelişen işle ilgili duygulanım üzerinde etkilidir. Öyle ki işyerinde yaşanan zorbalığın duygusal refah üzerindeki etkisini yumuşatmaktadır (Djurkovic vd., 2008: 408).

Ünal, (2019) yılında İstanbul'da 149 öğretmen arasında yaptığı çalışmada işyerinde zorbalık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin olmadığını tespit etmiştir (Ünal, 2019: 84). Konu ile ilgili çalışma yapan Djurkovic ve arkadaşları, (2008) yılında Avustralya'da 335 öğretmenin katılımıyla yapmış oldukları çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti azalttığını ve zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlediğini ortaya koymuşlardır (Djurkovic vd., 2008: 415). Algılanan örgütsel destek ile zorbalığın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkisini inceleyen araştırmalarda çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olmasının işyerinde yaşanan zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisini dengeleyebileceği belirtilmiştir (Ünal, 2019: 58). Moderatör etkisi zorbalığın alt boyutları olan işe yönelik zorbalık ve kişiliğe yönelik zorbalık alt boyutlarında da değerlendirilecektir. Sonuç olarak hipotez aşağıda ifade edildiği şekilde kurulmuştur:

H₄= İşyerinde zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H_{4a}= İşyerinde zorbalığın alt boyutlarından işe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyeti ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H_{4b}= İşyerinde zorbalığın alt boyutlarından kişiliğe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyeti ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

4.3. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde anket formu ile elde edilen verilerin, IBM SPSS 22 programı ile analizi yapılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İlk olarak demografik bilgiler değerlendirilmiş sonrasında ise araştırma hipotezleri, test edilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizleri ve değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini incelemek için regresyon analizleri yapılmıştır. Böylece işyerinde zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör rolünün olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.3.1. Demografik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalıştığı birim/bölüm, unvan, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi ve çalışma saati gibi demografik verilere ait değerlerin frekans dağılımları ve yüzdelik oranları verilmiştir.

Tablo 4.6. Cinsiyet, Yaş Durum Tablosu.

Cinsiyet	Frekans	Oran %
Kadın	127	30
Erkek	296	70
Toplam	423	100%
Yaş		
18-29	68	16,1
30-39	200	47,3
40-49	113	26,7
50+	42	9,9
Toplam	423	100%

Tablo 4.7. Eğitim ve Medeni Durum Tablosu.

Eğitim Durumu	Frekans	Oran %
İlkokul	7	1,7
Lise	141	33,2
Önlisans	51	12,1
Lisans	192	45,4
Lisansüstü	32	7,6
Doktora	0	0
Toplam	423	100%
Medeni Durum		
Evli	333	78,7
Bekar	90	21,3
Toplam	423	100%

Tablo 4.6’da görüleceği üzere cinsiyet dağılım frekanslarına göre ankete dâhil olan katılımcılardan 127 (%30)’sinin kadın, 296 (%70)’sının ise erkek olduğu görülmüştür. Yaş dağılımında katılımcılardan 18-29 yaş aralığında 68 (%16,1) kişi olduğu, 30-39 yaş aralığında 200 (%47,3), 40-49 aralığında 113 (%26,7) ve 50 yaş üstünde 42 (%9,9) kişinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş aralığının en fazla %47,3 oranında 30-39 aralığında gerçekleşmiş olması, çalışanların aktif çalışma döneminde olan genç bireylerden oluştuğu göstermektedir.

Tablo 4.7’de görüleceği üzere eğitim durumu frekans dağılımına bakıldığında katılımcılardan 141 (%33,3)’inin lise mezunu, 51 (%12,1)’nin önlisans mezunu ve 192 (%45,4)’sinin lisans mezunu olduğu görülmektedir. En fazla orana sahip lisans mezunu sayısının bütün katılımcıların % 45,4 olarak gerçekleşmesi katılımcıların eğitim seviyesinin üniversite mezunu boyutunda gerçekleştiğini göstermektedir. Medeni durum frekans dağılımının bakıldığında katılımcıların 333 (%78,7)’ünün evli olduğu, 90 (%21,3)’ünün ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Çalışılan Birim/Bölüm Tablosu.

Çalıştığı Bölüm	Frekans	Oran %
Dağıtım Hizmetleri	163	38,5
Gişe Hizmetleri	92	21,7
İdari ve Mali Hizmetler	52	12,3
Posta-Kargo Hizmetleri	75	17,7
Yardımcı Hizmetler (Temizlik,Güvenlik vb.)	41	9,8
Toplam	423	100%

Tablo 4.9. Ünvan Tablosu

Ünvan	Frekans	Oran %
Kadrosuz Dağıtıcı	123	29,1
Kadrolu Dağıtıcı	50	11,8
Ayrım-Sevk Hizmetlerinde Çalışan Firma Personeli	34	8
Güvenlik ve Temizlik Firma Personeli	39	9,2
Gişe ve Büro Görevlisi	47	11,1
Memur	99	23,4
Şef	17	4
Veznedar	14	3,4
Toplam	423	100%

Tablo 4.8’de görüleceği üzere, çalıştığı bölüm frekans dağılımlarına bakıldığında dağıtım hizmetlerinde katılımcı sayısının 163 (%38,5) olduğu, gişe hizmetlerinde katılımcı sayısı 92 (%21,7) kişi, idari ve mali hizmetlerde katılımcı sayısının 52 (%12,3) kişi, posta-kargo hizmetlerinde katılımcı sayısının 75 (%17,7),

yardımcı hizmetler (temizlik, güvenlik vb.) katılımcı sayısının 41(%9,8) kişi olarak gerçekleştiği görülmüştür. Dağıtım ve gişe hizmetlerinde çalışanların sayısının fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 4.9’da görüleceği üzere, ünvan frekans dağılımlarına bakıldığında çalışmanın yapıldığı kurumun kadrolu ve kadrosuz (firma) personelleri şeklinde farklı statülere sahip çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Kadrosuz dağıtıcı (firma personeli) sayısının 123 (%29,1), dağıtıcı (kadrolu) katılımcı sayısının 50 (%11,8), ayırım sevk hizmetlerinde çalışan firma personeli sayısının 34 (%8), güvenlik ve temizlik firma personeli sayısının 39 (%9,2), gişe ve büro görevlisi sayısının 47 (%11,1), memur sayısının 99 (%23,4), şef ünvanlı katılımcı sayısının 17 (%4) ve veznedar ünvanlı katılımcı sayısının 14 (%3,4) olduğu görülmüştür. Kadrosuz dağıtıcı (firma personeli) sayısının %29,1 ile fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 4.10. Toplam Çalışma, Bulunduğu Kurumda Çalışma ve Çalışma Saati Tablosu.

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	Oran %
0-5 yıl	73	17,3
6-10 yıl	103	24,3
11-15 yıl	124	29,3
16 yıl ve daha fazlası	123	29,1
Toplam	423	100%
Bulunduğu Kurumda Çalışma Yılı		
0-5 yıl	107	25,3
6-10 yıl	110	26
11-15 yıl	121	28,6
16 yıl ve daha fazlası	85	20,1
Toplam	423	100%
Günlük Çalışma Saati		
8 saat	263	62,2
9 saat	82	19,4
10 saat	46	10,8
11 saat	32	7,6
Toplam	423	100%

Toplam çalışma süresi frekans dağılım verilerine bakıldığında katılımcıların, 124 (%29,3)’ünün 11-15 yıl arasında çalıştığı görülmüştür. Bulunduğu kurumda çalışma süresi frekans dağılımına bakıldığında katılımcıların 121 (%28,6)’inin 11-15

yıl arasında çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların %28,6'sının 11-15 yıl aralığında çalışıyor olması kurumda iş yaşamında uzun süredir bulunan tecrübeli çalışanların var olduğunu şeklinde yorumlanabilmektedir.

4.3.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, ölçmede kullanılan araçların güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan bir analizdir. Güvenilirlik analizi, ölçek verilerinin kavramsal yapıya ilişkin olguyu doğru bir şekilde ortaya çıkarması olarak tanımlanmaktadır (Şencan, 2005: 8). Kullanılan ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ve katılımcıların test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılıktır (Büyüköztürk, 2020: 182).

Anketlerin güvenilirliklerini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. İç tutarlılığın göstergesi olan Cronbach's Alpha katsayısı, ölçek maddelerinin homojen yapısını açıklamaktadır. İç tutarlılık, maddelerin kendi aralarında tutarlı ve aynı özelliği ölçmek için oluşturulduklarını gösteren bir analizdir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19). Likert tipi ölçekler için gayet uygun bir analiz aracı olan Cronbach's Alpha katsayısı literatürde aşağıdaki ifadeler ile değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2010: 329);

- “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ”= Ölçek güvenilir değil,
- “ $0,40 \leq \alpha < 0,50$ ”= Ölçek çok düşük seviyede güvenilir,
- “ $0,50 \leq \alpha < 0,60$ ”= Ölçek düşük seviyede güvenilir,
- “ $0,60 \leq \alpha < 0,70$ ”= Ölçek yeterli seviyede güvenilir,
- “ $0,70 \leq \alpha < 0,90$ ”= Ölçek yüksek seviyede güvenilir,
- “ $\alpha \geq 0,90$ ” = Ölçek çok yüksek seviyede güvenilir.

Cronbach's Alpha katsayısı, 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir kritik değerlerin en az 0,7 olması istenir (Büyüköztürk, 2020: 183). Ancak bazı araştırmacılara göre Cronbach's Alpha katsayı değerinin 0,60- 0,69 aralığında olmasının kabul edilebilir olduğu belirtilmiştir (Civelek, 2017: 72; Güriş ve Astar, 2015: 283; Karaalioğlu, 2019: 198).

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik testlerinden elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları, Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	Değerlendirme
İşyerinde Zorbalık	0,963	22	0,963 > 0,90 çok yüksek güvenilirlikte
Algılanan Örgütsel Destek	0,906	10	0,906 > 0,90 çok yüksek güvenilirlikte
İşten Ayrılma Niyeti	0,927	8	0,927 > 0,90 çok yüksek güvenilirlikte

Tablo 4.11'de ölçeklerin iç tutarlılık katsayısının 0,90'dan büyük olması, ölçeklerin araştırma için uygun ve güvenilir olduğunu, maddelerin birbirleri ile homojen, tutarlı ve aynı özelliği ölçen maddelerden oluştuğunu göstermektedir.

4.3.3. Normallik Analizleri

Anket verileri üzerinde parametrik ya da nonparametrik analizlerden hangisinin kullanılacağını tespit etmek için ölçeklere normallik analizi yapılmıştır. Parametrik testlerin uygulanması için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Parametrik testler, güçlü sonuçlar veren, güvenilir ve genellenebilir olması nedeniyle tercih edilen testlerdir. Analize tabi tutulacak veriler, parametrik şartları sağlamıyorsa nonparametrik testlerin uygulanması gerekecektir (Altunışık vd., 2007: 154-158).

Normallik testlerinden bazıları Kolomogorov-Smirnov (K-S) testi, Shapiro-Wilk ve Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) testleridir (Büyüköztürk, 2020: 42). K-S testi, örneklem sayısı 50'nin üzerinde olduğunda kullanılır, Shapiro-Wilk testi ise, örneklem sayısı az olduğunda daha güçlü bir testtir (Can, 2020: 91). Çalışmada örneklem sayısının 423 olması nedeniyle K-S testinin sonuçları değerlendirilmiştir. K-S anlamlılık testlerinde p değerinin 0,05 üzerinde çıkması ($p > 0,05$) ölçeğin normal dağılım gösterdiğini, p değerinin 0,05'ten küçük ($p < 0,05$) çıkması ise ölçeğin normal dağılım göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 42; Can, 2020: 91). Çarpıklık ve basıklık katsayıları, normalliğin değerlendirilmesinde kullanılan diğer bir testtir. Kalaycı (2010)'ya göre çarpıklık ve basıklık katsayılarının

-3 ile +3 arasında bir değer alması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Güğercin ve Ünal, 2017: 62). Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayısının sırasıyla, çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına bölüldüğünde, çıkan değerler -1,96 ile +1,96 arasında kalıyorsa, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Can, 2020: 87).

Çalışmada kullanılan işyerinde zorbalık ölçeğine yönelik yapılan normallik analizi sonucu elde edilen değerler, Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. İşyerinde Zorbalık Ölçeği Yönelik Normallik Testi.

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	df	Sig.
İşyerinde Zorbalık	0,184	423	0,000

İşyerinde Zorbalık	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	1,775	0,042
Medyan	1,500	
Varyans	0,744	
Standart Sapma	0,862	
Minimum	1	
Maximum	5	
Çarpıklık	1,756	0,119
Basıklık	2,867	0,237

p>0,05 normal dağılım

İşyerinde zorbalık ölçek verilerine yapılan normallik analizi sonuçlarının verildiği Tablo 4.12’de görüleceği üzere; K-S testinin p değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=0,000<0,05). Analiz sonucunda çarpıklık değeri 1,756, basıklık değeri 2,867 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; ölçeğe ait K-S testi p değerinin anlamlı çıkması nedeniyle normalliğin sağlanamadığı, ancak çarpıklık ve basıklık katsayı değerlerinin referans değer aralığında bulunması nedeniyle verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

Çalışmada kullanılan algılanan örgütsel destek ölçeğine ait normallik analizi sonucu elde edilen değerler, Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine Yönelik Normallik Testi.

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	df	Sig.
Algılanan Örgütsel Destek	0,056	423	0,003

Algılanan Örgütsel Destek	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	2,679	0,045
Medyan	2,600	
Varyans	0,848	
Standart Sapma	0,921	
Minimum	1	
Maximum	5	
Çarpıklık	0,227	0,119
Basıklık	-0,550	0,237

$p > 0,05$ normal dağılım

Algılanan örgütsel destek ölçek verilerine yapılan normallik analizi sonuçlarının verildiği Tablo 4.13'te görüleceği üzere; K-S testinin p değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,003 < 0,05$). Analiz sonucunda çarpıklık değeri 0,227, basıklık değeri, -0,550 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; ölçeğe ait K-S testi p değerinin anlamlı çıkması nedeniyle normalliğin sağlanmadığı, ancak çarpıklık ve basıklık katsayı değerlerinin referans değer aralığında bulunması nedeniyle verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

Çalışmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğine ait normallik analizi sonucu elde edilen değerler, Tablo 4.14'de verilmiştir.

Tablo 4.14. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Normallik Testi.

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	df	Sig.
İşten Ayrılma Niyeti	0,080	423	0,000

İşten Ayrılma Niyeti	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	2,784	0,053
Medyan	2,750	
Varyans	1,192	
Standart Sapma	1,092	
Minimum	1	
Maximum	5	
Çarpıklık	0,106	0,119
Basıklık	-0,981	0,237

$p > 0,05$ normal dağılım

İşten ayrılma niyeti ölçek verilerine yapılan normallik analizi sonuçlarının verildiği Tablo 4.14'de görüleceği üzere; K-S testinin p değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000<0,05$). Analiz sonucunda çarpıklık değeri 0,106, basıklık değeri -0,981 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; ölçeğe ait K-S testi p değerinin anlamlı çıkması nedeniyle normalliğin sağlanamadığı, ancak çarpıklık ve basıklık katsayı değerlerinin referans değer aralığında bulunması nedeniyle verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

Çalışmada kullanılan üç ölçek üzerinde yapılan normallik analizlerinde, K-S testi sonuçlarına göre, her üç ölçek verilerin normal dağılıma uymadığı, ancak çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normal dağılım şartını sağladıkları görülmüştür. Ayrıca büyük bir evrenden seçilecek olan örneklemin yeterince büyük olması halinde, seçilen örneklemin ortalamaları ve dağılımları, ana kütle ortalaması ve dağılımına yaklaşık bir değer göstereceğinden dolayı verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse örneklem sayısı arttıkça yaklaşımın daha doğru sonuç vereceği düşünüldüğünden verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar, anakütle ne şekilde dağılırsa dağılsın, örneklem sayısı 30'dan büyük olduğunda dağılımın normal dağılıma yaklaştığını belirtmektedir (Armutlu, 2008; Toscano vd., 2001). Bu nedenle Büyük Sayılar Kanunu ve Merkezi Limit Teoremine göre çalışmada örneklem sayısının yeterli seviyede olması durumunda dağılımın normal olduğu varsayılmaktadır (Çolak, 2020: 36). Bu sonuçlardan hareketle çalışmada örneklem büyüklüğünün 423 olarak gerçekleşmesi nedeniyle verilerin normal dağıldığı kabul edilmiş olup veri analizi için parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

4.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeklere faktör analizi yapılmadan önce uzman görüşü alınarak kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Kapsam geçerliliği, ölçek maddelerinin ölçülmesi istenen özelliği kapsama gücünü belirlemek için uzman görüşlerinin alındığı bir ön çalışmadır (Yeşilyurt ve Çapraz, 2017: 253; Büyüköztürk, 2020: 180). Kapsam geçerliliği, ölçeğin bütün olarak ve ölçekteki her bir maddenin tek tek amaca ne derece hizmet ettiğinin tespit edilmesidir (Ercan ve Kan, 2004: 215).

Yapısal geçerlilik, ölçeğin ölçülmek istenen faktörü doğru bir şekilde ölçebilme derecesidir (Büyüköztürk, 2020: 181). Yapısal geçerliliğinin incelenmesinde kullanılan başlıca yöntemlerden birisi faktör analizidir (Jonsson, 2000: 1457). Faktör analizi, birbirine benzer sorulara cevap arayan çok sayıda değişkeni bir araya toplayarak nitelikli, tanımlanabilir ve anlamlı daha az değişken elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli istatistiksel analizdir. Bu sayede daha az işlem ile sonucu daha kolay elde etmek amaçlanır. Çok sayıdaki maddenin daha az ve anlamlı faktör (boyut) ile ifade edilmesidir (Büyüköztürk vd., 2004: 216; Büyüköztürk, 2020: 133). Faktör analizi sonucunda ölçülen maddeler, bir araya gelerek çeşitli boyutların altında toplanırlar (Büyüköztürk, 2002: 478). Faktör analizi ile değişken sayısı azalırken, işlem yoğunluğu ve zamandan da tasarruf sağlanmış olur (Varışlı, 2019: 134).

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) gereği, ölçekten elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity küresellik testleri ile ölçülmektedir (Büyüköztürk, 2020: 136). KMO, örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını göstermekte olup elde edilen kritik değerin 0,50'nin üzerinde istenir. 0,50'nin altındaki değer, örneklemin yetersiz olduğu göstermektedir (Gürüş ve Astar, 2015: 416). KMO değerleri, literatürde aşağıdaki ifadeler ile derecelendirilmektedir (Erüstün, 2019: 45).

-“ $0,00 \leq KMO < 0,50$ ”= Ölçek kabul edilemez,

-“ $0,50 \leq KMO < 0,60$ ”= Ölçek kötü,

-“ $0,60 \leq KMO < 0,70$ ”= Ölçek zayıf,

-“ $0,70 \leq KMO < 0,80$ ” = Ölçek orta düzey,

-“ $0,80 \leq KMO < 0,90$ ” = Ölçek iyi,

-“ $KMO \geq 0,90$ ” = Ölçek çok iyi.

Açıklayıcı faktör analizinde kullanılan bir başka test olan Bartlett testi ise; değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar bazında inceleyen, korelasyon matrisinin istatistiksel olarak anlamlılığının değerlendirildiği bir testtir (Yaşlıoğlu, 2017: 75-76; Büyüköztürk, 2020: 136-137). Barlett's testi sonucunda p

değerinin $p < 0,01$ olması beklenir. $P < 0,01$ değeri, araştırma verilerinin çok değişkenli normal dağılıma sahip ana kütlede gelmiş olduğunun bir göstergesidir (Güriş ve Astar, 2015: 416).

Açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce ölçüm verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlayabilmek için ölçeklere KMO ve Bartlett's testi yapılmıştır. Tablo 4.15'te testlere ait sonuçlar, verilmiştir.

Tablo 4.15. Ölçeklerin KMO ve Bartlett's Testleri.

KMO ve Bartlett's	İşyerinde Zorbalık	Algılanan Örgütsel Destek	İşten Ayrılma Niyeti
KMO	0,963	0,916	0,916
Bartlett's Testi Approx. Chi-Square	7361,334	2690,509	2690,972
df	231	45	28
p	0,000	0,000	0,000

$P < 0,01$

Tablo 4.15'te görüleceği üzere işyeri zorbalık ölçeğinin analizi neticesinde KMO değeri yani örneklem yeterliliği değerinin 0,963, diğer yandan Bartlett küreselik testi sonucu ise $x^2(231)=7361,334$; (chi-square=7361,334, df=231) ve p değeri ($p=0,000 < 0.01$) anlamlı olarak saptanmıştır. Ölçeğe ait KMO değerinin $KMO > 0,60$ çıkması, açıklayıcı faktör analizinin yapılmasını mümkün kılmıştır (Büyüköztürk, 2020: 136). Bartlett testinden elde edilen anlamlı p değeri, ($p=0,000 < 0.01$) verilerin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin analizi neticesinde KMO değeri yani örneklem yeterliliği değerinin 0,916 diğer yandan Bartlett küreselik testi sonucu ise $x^2(45)=2690,509$; (chi-square=2690,509, df=45) ve p değeri ($p=0,000 < 0.01$) anlamlı olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar algılanan örgütsel destek ölçeğine AFA yapılmasını olanaklı kılmıştır.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin analizi neticesinde KMO değeri yani örneklem yeterliliği değerinin 0,916 diğer yandan Bartlett küreselik testi sonucu ise $x^2(45)=2690,972$; (chi-square=2690,972, df=28) ve p değeri, ($p=0,000 < 0.01$) anlamlı

olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar işten ayrılma niyeti ölçeğine AFA yapılmasını olanaklı kılmıştır.

4.1.1.1.İşyerinde Zorbalık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İşyerinde zorbalık ölçeğinin yapı geçerliliğini tespit etmek ve faktör yapısını belirlemek için AFA yapılmıştır. Bunun için temel bileşenler (principal compents) ve doğrudan eğik döndürme(direct oblimin) yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 4.16’da işyerinde zorbalık ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir. Açıklanan toplam varyansın %63,083 olduğu görüldüğünden ölçeğin yapısal geçerliliği açıkladığını söylemek mümkündür. Faktör yapısının gücü, açıklanan toplam varyansın büyüklüğü ile değerlendirilmektedir. Sosyal bilimlerde bu oranın %40 ile % 60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Çilingir, 2019: 12).

Tablo 4.16. İşyerinde Zorbalık Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2
	Kişiliğe Yönelik Zorbalık	İşe Yönelik Zorbalık
İZ Madde 7	0,897	
İZ Madde 9	0,890	
İZ Madde 12	0,843	
İZ Madde 5	0,820	
İZ Madde 8	0,804	
İZ Madde 6	0,798	
İZ Madde 17	0,796	
İZ Madde 20	0,717	
İZ Madde 11	0,663	
İZ Madde 15	0,578	
İZ Madde 13	0,576	
İZ Madde 22	0,554	
İZ Madde 10	0,441	
İZ Madde 3		0,871
İZ Madde 21		0,845
İZ Madde 19		0,832
İZ Madde 2		0,758
İZ Madde 16		0,749
İZ Madde 18		0,702
İZ Madde 1		0,615
İZ Madde 14		0,513
İZ Madde 4		0,486
Özdeğer	12,786	1,092
Açıkladığı Varyans	58,120	4,963
Açıkladığı Toplam Varyans		63,083
Cronbach's Alpha	0,950	0,919
İfade sayısı	13	9

İZ= İşyerinde Zorbalık

Analiz sonucunda ölçeğin iki faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Alt boyutlardan ilki, varyansın % 58,12'sini diğer ise, % 4,963'ünü açıklamaktadır. Tablo 4.16'da görüleceği üzere alt boyutlardan ilki 13 maddeden, ikincisi 9 maddeden oluşmaktadır. Faktör yüklerinin 0,441 ile 0,897 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olması normal olarak kabul edildiğinden maddelerin faktörlere katkısı önemli olarak değerlendirilmiştir (Şencan ve Fidan, 2020: 646). Kişiliğe yönelik zorbalık boyutunun Cronbach's Alpha katsayısının, 0,950, işe yönelik zorbalık boyutunun ise, 0,919 olarak bulunmuş olması faktörlerin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermiştir. AFA sonucunda elde edilen iki faktörlü yapı, literatürde bu alanda yapılan çalışmalar ile aynı sonuçları içermektedir. Einarsen ve Hoel (2001), işyeri zorbalık ölçeğini kişisel

zorbalık ve işle ilgili zorbalık olarak iki boyut şeklinde açıklamıştır (Aydın ve Öcel, 2009: 97). Özarallı ve Torun'un 2007 yılında yaptığı çalışmalarında işyeri zorbalık ölçeğinin çalışma ile benzer şekilde iki boyutlu bir yapıdan oluştuğu görülmüştür (Özarallı ve Torun, 2007: 942). Çalışmada faktör isimleri, Einarsen ve Hoel tarafından tanımlandığı şekliyle ve kapsadığı madde içeriklerinin anlamlarına bağlı olarak "işe yönelik zorbalık davranışları" ve "kişiliğe yönelik zorbalık davranışları" şeklinde belirlenmiştir. İfadelerin hangi boyut altına daha güçlü faktör yükü aldıklarının belirlenmesinde (Pattern Matrix) doldurulmuş faktör matrisine bakılmıştır. 7,9,12,5,8,6,17,20,11,15,13,22,10 numaralı maddelerin 1.faktörde (kişiliğe yönelik zorbalık), 3,21,19,2,16,18,1,14,4 numaralı maddelerinin ise 2. faktörde (işe yönelik zorbalık) faktör yükü aldıkları tespit edilmiştir. 15,13,6,5 ve 8. maddelerinin Giorgi ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan benzer çalışmada farklı boyutlarda yer aldığı görülmüştür (Giorgi vd., 2014: 5). Ancak bu durumun, maddelere verilen cevapların farklı kültürlerle göre değişiklik göstermesinden kaynaklanacağı düşünülmektedir (Aydın ve Öcel, 2009: 96).

4.1.1.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin yapı geçerliliğini tespit etmek ve faktör yapısını belirlemek için AFA yapılmıştır. Bunun için temel bileşenler (principal components) ve doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) yöntemleri kullanılmıştır. Tablo 4.17'de analize ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Tablo 4.17. Algılanan Örgütsel Destek Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Maddeler	Faktör 1
AÖD Madde 1	0,829
AÖD Madde 2	0,877
AÖD Madde 3	0,884
AÖD Madde 4	0,838
AÖD Madde 8	0,784
AÖD Madde 9	0,779
AÖD Madde10	0,798
AÖD Madde 5	0,684
AÖD Madde 6	0,514
AÖD Madde 7	0,360
Özdeğer	5,663
Açıkladığı Varyans	56,630
Açıkladığı Toplam Varyans	56,630

AÖD: Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 4.17’de görüleceği üzere açıklanan toplam varyansın % 56,630 olması, ölçeğin yapısal geçerliliği sağladığını söylemek mümkündür. Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Faktör yüklerinin 0,360 ile 0,884 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Maddelerin faktör yük değerleri, örneklem büyüklüğüne göre değişmektedir. 350 kişilik bir örnekleme faktör yük değerinin 0,30’a kadar inebileceği belirtilmiştir (Şencan ve Fidan, 2020: 646). Çalışmada örneklem büyüklüğünün 423 olması nedeniyle AÖD Madde 7’nin faktör yük değerinin 0,360 çıkmasında sakınca görülmemiştir. Literatür taramasında ölçeğin kullanıldığı diğer çalışmalarda benzer şekilde tek boyutlu olarak ele alındığı görülmüştür (Erdem, 2014: 138; Karaalioğlu, 2019: 203).

4.1.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin yapı geçerliliğini tespit etmek ve faktör yapısını belirlemek için AFA yapılmıştır. Bunun için temel bileşenler (principal compents) ve doğrudan eğik döndürme(direct oblimin) yöntemleri kullanılmıştır. Tablo 4.18’de analize ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Tablo 4.18. İşten Ayrılma Niyeti Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Maddeler	Faktör 1
İAN Madde 5	0,922
İAN Madde 6	0,900
İAN Madde 8	0,865
İAN Madde 3	0,860
İAN Madde 2	0,851
İAN Madde 7	0,828
İAN Madde 1	0,797
İAN Madde 4	0,400
Özdeğer	5,352
Açıkladığı Varyans	66,894
Açıkladığı Toplam Varyans	66,894
İAN= İşten Ayrılma Niyeti	

Tablo 4.18’de görüleceği üzere açıklanan varyans toplamının %66,894 olduğu görüldüğünden ölçeğin yapısal geçerliliği açıkladığını söylemek mümkündür. Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Faktör yüklerinin 0,400 ile 0,922 arasında değiştiği görülmektedir. Literatür taramasında ölçeğin kullanıldığı diğer çalışmalarda da tek boyutlu olarak ele alındığı görülmüştür (Aslantaş, 2016; Varışlı, 2019: 141).

4.1.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için yapılan analizler ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1.2.1. İşyerinde Zorbalık, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisinde Korelasyon Analizleri

Korelasyon iki değişkenin birlikte artıp azalması veya bir artarken diğ erinin azalmasıdır. Korelasyon tek başına nedenselliği kanıtlamaz, korelasyon ile neden sonuç ilişkisi kurulamaz ancak nedensellik için iki değişken arasında korelasyon bağı olmalıdır (Altıparmak, 2019: 71). Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değişen bir değer alır. Korelasyon katsayısının ± 1 olması mükemmel bir ilişkiyi, 0 olması ise ilişki olmadığını gösterir. Katsayının 0,30’dan küçük olması zayıf, 0,30 ile 0,70 arası orta, 0,70’den büyük olması ise yüksek ilişkiyi gösterir (Büyüköztürk, 2020: 32).

Pozitif bir korelasyonda bağımlı ve bağımsız değişkenler aynı yönde hareket etmektedir. Negatif korelasyonda ise iki değişkenden biri artarken diğeri azalır.

İşyerinde zorbalık, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılacak regresyon analizlerinden önce bu değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla işyerinde zorbalık, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye basit (pearson) korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19. Değişkenlere Ait Basit Korelasyon Analizi Sonuçları.

	İşyerinde Zorbalık	İşten Ayrılma Niyeti	Algılanan Örgütsel Destek
İşyerinde Zorbalık	1		
İşten Ayrılma Niyeti	0,572	1	
Algılanan Örgütsel Destek	-0,552	-0,552	1

Korelasyon $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır

İşyerinde zorbalık, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonuçlarına ait Tablo 4.19 incelendiğinde; işyeri zorbalığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ($r=0,572$) ve orta düzeyde istatistiksel bakımdan anlamlı ($p=0,00 < 0.01$) bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişki zorbalık ile işten ayrılma arasındaki değişimlerin aynı yönde gerçekleştiğini göstermektedir. Değişkenler birlikte artıp, birlikte azalmaktadır. Zorbalık arttıkça çalışanlarda işten ayrılma niyeti artmaktadır.

Tablo 4.19’da görüleceği üzere, işyeri zorbalığı ile algılanan örgütsel destek arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r=-,552$) ve istatistiksel bakımdan anlamlı ($p=0,00 < 0.01$) bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki algılanan örgütsel destek ile zorbalık arasındaki değişimlerin ters yönde gerçekleştiğini göstermektedir. Değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır. Algılanan örgütsel destek arttıkça zorbalık azalmakta veya zorbalık arttıkça algılanan örgütsel destek azalmaktadır.

Tablo 4.19’da görüleceği üzere, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-0,552$) negatif yönlü ve orta düzeyde istatistiksel bakımdan anlamlı ($p=0,00<0.01$) bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişki algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma arasındaki değişimlerin ters yönde gerçekleştiğini göstermektedir. Değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır. Algılanan örgütsel destek arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

4.1.2.2. Hipotez 1: İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Değişkenler arasında neden sonuç ilişkilerinin kanıtlanması için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki veya daha fazla değişkenlerden birinin bağımlı değişken diğerlerinin bağımsız değişken olmak üzere aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanmasıdır (Büyüköztürk, Çokluk, vd., 2020: 114). Regresyon analizi ile bağımsız değişken üzerindeki değişimlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin derecesinin ortaya çıkarılması sağlanır. Regresyon analizi, bağımlı değişken üzerindeki değişimin ne kadarının yüzde olarak bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösteren analizdir (Aziz, 2008: 153).

İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisinin tespit edilmesi ve H_1 hipotezinin test edilmesi amacıyla değişkenler arasında regresyon analizi yapılmıştır.

H_1 =İşyerinde yaşanan zorbalığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

İşyerinde zorbalık davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizine ait bulgular, Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20. İşyerinde Zorbalık, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.

	B	Standart Hata	Beta	t	p	R	R ²	F (1-421)	P
Sabit	1,499	0,100		15,017	0,000	0,572	0,327	204,797	0,000
İşyerinde Zorbalık	0,724	0,051	0,572	14,311	0,000				

P<0,05

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Bağımsız Değişken: İşyerinde Zorbalık

Tablo 4.20'den anlaşılacağı üzere işyerinde zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre; $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde Anova testi neticesinde F testindeki p değerinin anlamlı çıkması ile birlikte geçerliliği kabul edildiğinden kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir [$F_{(1-422)} = 204,797$; $p=0,000$]. İşyerinde zorbalığın işten ayrılma niyetine pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($R=0,572$). Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; 0,327 olarak hesaplanmıştır ($R^2=0,327$; $p=0,000 < 0,05$). Bu değer, işten ayrılma niyeti değişkeninin % 32,7'sinin bağımsız değişken olan işyerinde zorbalık davranışları tarafından açıklandığını göstermektedir. Modele ilişkin tahmin sonucu, $\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon$ olduğundan $\hat{Y} = 1,499 + (0,724 \cdot X_1)$ denklemi ile ifade edilmektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; işletmede çalışanlarının zorbalık davranışına maruz kalma düzeyleri sıfır olarak kabul edildiğinde işten ayrılma niyeti düzeylerinin 1.49 birim olduğu görülmektedir. Bu durumu işletmede çalışanlar zorbalık davranışlarıyla hiç karşılaşmasalar bile 1.49 birimlik işten ayrılma niyetlerinin var olduğu şeklinde izah etmek mümkündür. İşyerinde zorbalığa maruz kalmadaki 1 birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,724'lük bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre araştırmanın “ $H_1 = \text{İşyerinde yaşanan zorbalığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.}$ ” hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak, işyerinde yaşanan zorbalığı, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

4.1.2.3. Hipotez 2: Algılanan Örgütsel Desteğin İşyeri Zorbalığına Etkisi

Algılanan örgütsel desteğin işyeri zorbalığına etkisinin tespit edilmesi ve H_2 hipotezin test edilmesi amacıyla değişkenler arasında regresyon analizi yapılmıştır.

$H_2 = \text{Algılanan örgütsel desteğin zorbalık üzerinde etkisi vardır.}$

Algılanan örgütsel desteğin işyerinde yaşanan zorbalık davranışlarına etkisinin değerlendirildiği regresyon analizi bulguları, Tablo 4.21'de verilmiştir.

Tablo 4.21. Algılanan Örgütsel Destek, İşyerinde Zorbalığa Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.

	B	Standart Hata	Beta	t	p	R	R ²	F (1-421)	P
Sabit	3,159	0,108		29,289	0,000	0,552	0,304	184,064	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	-0,516	0,038	-0,552	-13,567	0,000				

P<0,05

Bağımlı Değişken: İşyerinde Zorbalık

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 4.21’den anlaşılacağı üzere algılanan örgütsel desteğin işyerinde zorbalığa etkisine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre; $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde Anova testi neticesinde F testindeki p değerinin anlamlı çıkması ile birlikte geçerliliği kabul edildiğinden kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir [$F_{(1-421)} = 184,064$ $p = 0,000$]. Algılanan örgütsel desteğin işyerinde zorbalığa negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($R = 0,552$). Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; 0,304 olarak hesaplanmıştır ($R^2 = 0,304$; $p = 0,000 < 0,05$). Bu değer, işyerinde zorbalık bağımlı değişkeninin % 30,4’ünün bağımsız değişken olan algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığını göstermektedir. Modele ilişkin tahmin sonucu, $\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon$ olduğundan $\hat{Y} = 3,159 + (-0,516 \cdot X_1)$ denklemi ile ifade edilmektedir. Bu sonuca göre araştırmanın “ $H_2 =$ Algılanan örgütsel desteğin zorbalık üzerinde etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak, algılanan örgütsel desteğin zorbalık üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.1.2.4. Hipotez 3: Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisinin tespit edilmesi ve H_3 hipotezin test edilmesi amacıyla değişkenler arasında regresyon analizi yapılmıştır.

$H_3 =$ Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin kurulan modelin regresyon analizi bulguları Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22. Algılanan Örgütsel Destek, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.

	B	Standart Hata	Beta	t	p	R	R ²	F (1-421)	P
Sabit	4,536	0,137		33,228	0,000	0,552	0,304	184,069	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	-0,654	0,048	-0,552	-13,567	0,000				

P<0,05

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 4.22’den anlaşılacağı üzere algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre; $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde Anova testi neticesinde F testindeki p değerinin anlamlı çıkması ile birlikte geçerliliği kabul edildiğinden kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir [$F_{(1-421)} = 184.069$ $p=0,000$]. Modele ilişkin tahmin sonucu $\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon$ olduğundan $\hat{Y} = 4,536 + (-0,654 \cdot X_1)$ denklemi ile ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($R = -0,552$). Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; 0,304 olarak hesaplanmıştır ($R^2 = 0,304$; $p = 0,000 < 0,05$). Bu değer, işten ayrılma niyeti değişkeninin % 30,4’ünün bağımsız değişken olan algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığını göstermektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; işletme çalışanlarının örgütsel destek algı düzeyleri sıfır kabul edildiğinde işten ayrılma niyeti düzeylerinin 4.53 birim olduğu görülmektedir. Yani bu işletmede çalışanların örgütsel destek algı düzeyleri hiç olmasa bile 4.53 birimlik işten ayrılma niyetlerinin var olduğunu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmanın “ $H_3 =$ Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi vardır.

4.1.2.5. Hipotez 4: İşyerinde Zorbalık İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide, Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Etkisi

Moderatör etki, düzenleyici değişkenin, bağımlı ve bağımsız iki değişken arasındaki ilişki üzerinde yaptığı etkidir (Erciş ve Türk, 2016: 15). Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi düzenleyen ve

etkileyen, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde yaptığı etkinin yönünü ve şiddetini belirleyen niceliksel ve niteliksel bir değişkendir (Vardar, 2019: 24; Büyüköztürk, Çakmak, vd., 2020: 63). Moderatör etki, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü veya şiddetinin üçüncü bir değişkenin farklı düzeylerinde değişimidir. Moderatör etkiden bahsedebilmek için düzenleyici değişken ve bağımsız değişkenin çarpımı ile etkileşim değişkeni olarak yeni bir değişkenin elde edilir ve elde edilen bu etkileşim değişkenin anlamlı olması beklenir (Ünal, 2019: 73).

Moderatör etki analizine geçmeden önce değişkenler arasında çoklu bağlantılılık (multi-collinearity) sorununun var olup olmadığını kontrol etmek amacıyla varyans artış faktörü (VIF) ve tolerans değerlerinin kontrolü yapılmıştır. Çoklu bağlantılılık, modele dâhil edilen değişkenler arasında yüksek düzeyli ilişki olması durumudur (Büyüköztürk, 2020; 102). VIF değerinin 10'dan küçük olması, tolerans değerinin ise 0,20'den büyük olması durumunda çoklu doğrusallık problemi olmadığı belirtilmiştir (Büyükuysal ve Öz, 2016: 111; Büyüköztürk, 2020: 103). Çoklu doğrusallık ve tolerans değeri analizine ilişkin bulgular, Tablo 4.23'te verilmiştir.

Tablo 4.23. Bağımsız Değişkenler Arasında Çoklu Doğrusallık Analizi Sonuçları.

Çoklu Doğrusallık Analizi	Tolerans Değeri	VIF
Sabit		
Zorbalık	0,696	1,437
İşe Yönelik Zorbalık	0,275	3,640
Kişiliğe Yönelik Zorbalık	0,224	4,473
Algılanan Örgütsel Destek	0,628	1,594

Tablo 4.23'ten anlaşılacağı üzere, analizde kullanılan bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu olmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca regresyon analizinde, hataların birbirinden bağımsız olması kuralı gereğince hataların birbiriyle olan ilişki durumu, Durbin-Watson katsayısı ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Katsayının, 0 ile 4 arasında bir değer alması istenmektedir (Yavuz, 2009: 130). Modele ait Durbin-Watson katsayısı 1,903 olarak bulunmuştur. Bu durum modelde hatalar arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

H₄= İşyerinde zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

Çoklu doğrusallık sorunu olmadığını tespitinde sonra işyerinde zorbalık ve işten ayrılma niyetinde algılanan örgütsel desteği moderatör etkisinin tespiti ve H₄ hipotezinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Değişken seçiminde “enter metodu” kullanılmıştır. Tablo 4.24’te analize ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 4.24. Çoklu Regresyon Analizine Göre Moderatör Değişken Analiz Sonuçları.

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Değişim İstatistiği				
				R ² Değişim	F	df1	df2	p değışim
1	0,638	0,407	0,405	0,407	144,327	2	420	0,000
2	0,641	0,411	0,407	0,004	2,658	1	419	0,104

P<0,05 model anlamlıdır

Çoklu regresyon analizinde çoklu doğrusallık problemi ile karşılaşmadığı yapılan analiz ile tespit edilmiş olmasına rağmen değişkenler standardize edilmiş ve etkileşim terimi oluşturulmuştur. İşyeri zorbalığının bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken ve algılanan örgütsel desteğin moderatör değişken olduğu modelde Tablo 4.24’te görüleceği üzere, ilk modelde (1) bağımsız değişken, ikinci modelde ise moderatör değişken analize dâhil edilmiştir. Analiz sonucunda işyerinde zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (p=0,104>0,05). İkinci modelin p değerinin, p=0,104 olması nedeniyle işyerinde zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

4.1.2.6. İşyerinde Zorbalık İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide, Algılanan Örgütsel Desteğin Hayes Process Yöntemi ile Moderatör Etki Analizi

İşyerinde zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin moderatör bir rolünün olup olmadığını tespiti için analiz bir kez de Hayes Process yöntemi ile yapılmıştır. Analiz için SPSS programına Hayes Process Procedure For SPSS Version 4.2 Beta sürümü yüklenmiştir. İşyerinde

zorbalığın işten ayrılmaya etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisinin analiz edilmesi model 1 kullanılarak 5000 bootstrap örnekleme üzerinden incelenmiştir. Hayes Process yöntemi ile yapılan moderatör etkiye ait analiz bulguları, Tablo 4.25'te verilmiştir.

Tablo 4.25. Hayes Yöntemi Moderatör Etkisi Analizi.

Model	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI **	ULCI**
Sabit	2,8271	0,0485	58,2879	0,000	2,7318	2,9225
İşyerinde Zorbalık	0,4741	0,0591	8,0172	0,000	0,3578	0,5903
Algılanan Örgütsel Destek	-0,3451	0,0514	-6,7081	0,000	-0,4462	-0,244
Etkileşim Değişkeni	0,0773	0,0474	1,6304	0,1038	0,0159	0,1706

Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti

**LLCI (Güven Aralığı Alt Sınırı)

**ULCI (Güven Aralığı Üst Sınırı)

Tablo 4.25'te görüleceği üzere işyerinde karşılaşılan zorbalık olaylarının işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür ($p=0,1038>0,05$). Etkileşim değişkeninin p değerinin $p=0,1038$ çıkması nedeniyle modelin anlamlı olmadığı, moderatör etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle “**H₄= İşyerinde zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.**” hipotezi reddedilmiştir. Algılanan örgütsel destek, işyeri zorbalığı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde moderatör etkiye, düzenleyici etkiye sahip değildir.

Moderatör etki bir kez de işyeri zorbalığının alt boyutları için değerlendirilmek istenmiştir. Bunun için işyerinde zorbalık alt boyutlarından işe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin tespiti için Hayes Process yöntemi analizi yapılmıştır. **H_{4a}= İşyerinde zorbalığın alt boyutlarından işe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyeti ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.**

İşyerinde zorbalık alt boyutlarından işe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin tespiti için yapılan analize ait bulgular, Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.26. İşe Yönelik Zorbalık Boyutu Moderatör Etki Analizi.

Model	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI **	ULCI**
Sabit	3,0867	0,2944	10,4862	0,000	2,5081	3,6654
İşe Yönelik Zorbalık	0,3126	0,1181	2,6466	0,084	0,0804	0,5447
Algılanan Örgütsel Destek	0,4689	0,1002	-4,6789	0,000	-0,6658	-0,2719
Etkileşim Değişkeni	0,0716	0,0524	1,6304	0,1721	-0,0313	0,1745

Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti

**LLCI (Güven Aralığı Alt Sınırı)

**ULCI (Güven Aralığı Üst Sınırı)

Tablo 4.26’da görüleceği üzere işyerinde karşılaşılan zorbalık alt boyutlarından işe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür ($p=0,1721>0,05$). Etkileşim değişkeninin p değeri $p=0,1721$ olarak tespit edildiğinden modelin anlamlı olmadığı, moderatör etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle “**H_{4a}= İşyerinde zorbalığın alt boyutlarından işe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyeti ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.**” hipotezi reddedilmiştir. Algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyetinin işe yönelik zorbalık boyutunda işten ayrılma niyeti ilişkisinde moderatör etkiye sahip değildir.

İşyerinde zorbalık alt boyutlarından kişiliğe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin tespiti için Hayes Process yöntemi analizi yapılmıştır. **H_{4b}= İşyerinde zorbalığın alt boyutlarından kişiliğe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyeti ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.**

İşyerinde zorbalık alt boyutlarından işe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin tespiti için yapılan analize ait bulgular, Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27. Kişiliğe Yönelik Zorbalık Boyutu Moderatör Etki Analizi.

Model	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI **	ULCI**
Sabit	3,677	0,2846	12,9183	0,000	3,1175	4,2364
Kişiliğe Yönelik Zorbalık	0,2181	0,1413	1,5434	0,1235	-0,0597	0,4959
Algılanan Örgütsel Destek	-0,6181	0,1034	-5,9799	0,000	-0,8213	-0,415
Etkileşim Değişkeni	0,1006	0,0628	1,6028	0,1097	-0,0228	0,2241

Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Eğilimi

**LLCI (Güven Aralığı Alt Sınırı)

**ULCI (Güven Aralığı Üst Sınırı)

Tablo 4.27’de görüleceği üzere işyerinde karşılaşılan zorbalık alt boyutlarından kişiliğe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür ($p=0,1097>0,05$). Etkileşim değişkeninin p değeri $p=0,1097$ olarak tespit edildiğinden modelin anlamlı olmadığı, moderatör etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle “**H_{4b}= İşyerinde zorbalığın alt boyutlarından kişiliğe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyeti ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.**” hipotezi reddedilmiştir. Algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyetinin kişiliğe yönelik zorbalık alt boyutunda işten ayrılma niyeti ilişkisinde moderatör etkiye sahip değildir. Algılanan örgütsel destek zorbalığın alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip değildir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada Konya ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunda bulunan çalışanların, işyeri zorbalığına maruz kalmalarının işten ayrılma niyetlerine etkisi ve bu etkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi değerlendirilmiştir.

Dört tane ana hipotezin ve iki alt hipotezin test edildiği çalışmada ilk olarak ölçeklerin güvenilirliği ve normallikleri test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğinin yeterli ve normal dağılıma sahip oldukları tespit edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu görülmüştür.

İşyerinde zorbalık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonuçlarına göre; işyeri zorbalık ölçüm verileri ile işten ayrılma ölçüm verileri arasında pozitif yönlü ($r=0,572$) ve orta düzeyde istatistiksel bakımdan anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişki zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki değişimlerin aynı yönde gerçekleştiğini göstermektedir. Değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi kurulabilmesi açısından zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasında yapılan regresyon analizi sonucunda: İşyerinde zorbalığın işten ayrılma niyetine pozitif yönde ve orta seviyede, anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($R=0,527$). R^2 değeri; 0,327 olarak hesaplanmıştır ($R^2=0,327$; $p=0,000<0,05$). Bu değer, işten ayrılma niyeti değişkeninin % 32,7'sinin bağımsız değişken olan işyerinde zorbalık davranışları tarafından açıklandığını göstermektedir. Zorbalık işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Zorbalık arttıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Sonuçların, literatürde yapılan benzer çalışmalar ile aynı sonucu verdiği görülmüştür. Elmas, tarafından 2012 yılında yapılan araştırmada zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu, zorbalığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin 0,19'luk bir değişimi açıkladığı belirtilmiştir (Elmas, 2012: 66-67). Sökmen ve Mete (2015) tarafından yapılan çalışmada işyerinde zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Sökmen ve Mete, 2015: 288). Atalay ve

Doğan'ın (2020), kamu ve özel sektörde çalışan 238 katılımcı ile yaptıkları çalışmada zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki bulmuştur (Atalay ve Doğan, 2020: 1736). İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyetini artırdığı belirtilmiştir. Elçi ve Karabay (2016) tarafından hizmet sektöründe bulunan 23 farklı işletmede 607 katılımcı ile yapılan çalışmada, işyerinde zorbalığa maruz kalmanın işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiştir (Elçi ve Karabay, 2016: 125).

Zorbalık ile algılanan örgütsel destek arasındaki anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonuçlarına göre; zorbalık ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ($r = -0,552$) ve istatistiksel bakımdan anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki algılanan örgütsel destek ile zorbalık arasındaki değişimlerin ters yönde gerçekleştiğini göstermektedir. İşyerinde zorbalığın algılanan örgütsel desteğe etkisine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre; $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde p değerinin anlamlı çıkması ile birlikte R^2 değeri; 0,304 olarak hesaplanmıştır ($R^2 = 0,304$; $p = 0,000 < 0,05$). Bu değer, algılanan örgütsel destek değişkeninin % 30,4'ünün işyerinde zorbalık davranışları tarafından açıklandığını göstermektedir. Algılan örgütsel destek ve işyerinde zorbalık değişkenlerinin ele alındığı çok fazla çalışma olmadığı yapılan literatür taramasından anlaşılmıştır. Ancak, Ünal (2019) tarafından “İşyerinde Psikolojik Taciz ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisinde Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Desteğin Moderatör Etkisi” adlı çalışmada zorbalık ile örgütsel destek arasında ilişki incelenmiş olup zorbalık ile örgütsel destek arasında anlamlı, negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Ünal, 2019: 71). Zorbalığın işten ayrılma niyetine etkisi ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla çalışma yapan Djurkovic ve arkadaşları (2010) işyeri zorbalığı ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı, negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin zorbalık sonrası gelişen olumsuz duygulanım üzerinde negatif etkisinin olduğu belirtilmiştir (Djurkovic vd., 2008: 412).

Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ölçüm verileri ile işten ayrılma ölçüm verileri arasında negatif ($r = -0,552$) yönlü ve orta

düzye istatistiksel bakımdan anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişki algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma arasındaki değişimlerin ters yönde gerçekleştiğini göstermektedir. Yani biri artarken diğeri azalmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre; $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde R^2 değeri; 0,304 olarak hesaplanmıştır ($R^2 = 0,304$; $p = 0,000 < 0,05$). Bu değer, işten ayrılma niyeti değişkeninin % 30,4'ünün bağımsız değişken olan algılanan örgütsel destek tarafından açıklanığını göstermektedir. Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Sonuçlar literatür ile karşılaştırıldığında benzer sonuçlar vermektedir. Turunç ve Çelik tarafından (2010) yapılan araştırmada, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetiyle arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkili bulunduğu belirtilmiştir (Turunç ve Çelik, 2010a: 224-225). Hui ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada ise algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı, negatif yönlü bir sonuç bulunmuştur (Hui vd., 2007: 745). Rhoades ve Eisenberger, (2002) yaptıkları meta analiz çalışmasında, algılanan örgütsel destek ve işgücü devri arasında orta düzeyde negatif yönlü bir korelasyon bulmuşlardır (Anafarta, 2015: 116). Özdeveci (2004) tarafından yapılan algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine olan etkisinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla incelendiği araştırmada algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği belirtilmiştir (Özdevecioğlu, 2004: 110). Koçak ve Yücel (2018) tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuş ve işörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin artması durumunda işten ayrılma niyetlerinin azalacağı belirtilmiştir (Koçak ve Yücel, 2018: 695). Ancak Tokmak (2020) tarafından yapılan bir çalışmada ise algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir (Tokmak, 2020: 433-434).

Çalışma sonucunda; işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($p = 0,1038 > 0,05$). Etkileşim değişkeninin p değerinin 0,1038 çıkması ve $p > 0,05$ olması nedeniyle modelin moderatör etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Moderatör etki sonuçlarının yapılan literatür taraması sonucu daha önce yapılan benzer

çalışmalar ile uyumlu olmadığı görülmüştür. 2008 yılında Djurkovic tarafından yapılan “İşyerinde Zorbalık ve Ayrılma Niyeti: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi” adlı çalışmada algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi ortaya konulmuştur. Ancak zorbalık kategorilerinin her birine tek tek yapılan moderasyon analizinde, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel zorbalık ve kişiliğe yönelik zorbalık alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlemediği sadece işe yönelik zorbalık alt boyutunda moderatör, düzenleyici rolünün olduğu belirtilmiştir (Djurkovic vd., 2008: 414). Ayrıca Quine (2001) tarafından, işyerinde yönetici desteği, iş arkadaşı desteği gibi destek biçimlerinin zorbalık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlediği belirtilmiştir (Quine, 2001: 79). Ancak Ünal (2019) tarafından yapılan çalışmada zorbalık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisinin bulunmadığı görülmüştür (Ünal, 2019: 84).

Araştırmada sınanan bütün hipotezlerin sonuçları Tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1. Araştırma Hipotez Sonuçları.

Hipotez	Sonuç
H ₁ =İşyerinde yaşanan zorbalığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₂ = Algılanan örgütsel desteğin zorbalık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₃ = Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₄ = İşyerinde zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Red
H _{4a} = İşyerinde zorbalığın alt boyutlarından işe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyeti ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Red
H _{4b} = İşyerinde zorbalığın alt boyutlarından kişiliğe yönelik zorbalığın işten ayrılma niyeti ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Red

Tablo 5.1’de görüleceği üzere H₁, H₂, H₃ hipotezleri kabul edilmiş, H₄, H_{4a}, H_{4b} hipotezleri red edilmiştir.

Ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerinin yapılması sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

İşyerinde zorbalık ölçeğinde katılımcıların en fazla işaretlediği; “Üstesinden gelinemeyecek miktarda iş yüküne maruz bırakılırsınız” 21. maddesi olduğu görülmüştür. “İşinizin aşırı izlenir” 18. madde, “Mantıksız veya imkânsız hedefleri veya son teslim tarihleri olan görevler verilir” 16. madde, “Hakkınız olan şeyleri istememeniz için baskı yapılması (ör; hastalık izni, tatil hakkı, seyahat harcırahı)” 19. madde en fazla maruz kalınan maddeler olarak gerçekleşmiştir. Literatürde yapılan benzer çalışmalara bakıldığında %66 ile en fazla karşılaşılan zorbalık davranışının “aşırı iş yükleme” olduğu belirtilmiştir (Sokullu vd., 2011: 171). Çalışmada işyerinde zorbalık ölçeğinde en fazla işaretlenen maddenin literatür sonuçları ile benzer olduğu görülmüştür. Kurumda katılımcıların aşırı iş yükünden şikâyetçi olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca zorbalık olayları ile karşılaşılıp karşılaşılmadığının sorulduğu 22. madde verilerine göre; katılımcıların %62,4’ü işyerinde zorbalık olaylarıyla karşılaşmadığını, %23,6’sı ara sıra karşılaştığını, %3,1’i her ay karşılaştığını, %4,0’ü her hafta karşılaştığını, % 6,9’u ise her gün karşılaştığını belirtmiştir.

İşyeri zorbalık ölçeği genelinde işyerinde zorbalık mağduru olan çalışan oranının tespit edilmesi için birtakım kriterler dikkate alınarak hesaplamalar yapılmıştır. Bu kriterler şunlardır:

- Zorbalık davranışına en az altı ay boyunca maruz kalmak,
- En az iki zorbalık davranışına maruz kalmak,
- Davranışlarla en az haftada bir sıklıkta karşılaşmak.

Örnekleme içerisinde bu üç kritere uyan katılımcılar, zorbalık mağduru olarak kabul edilmiştir. Çalışmada, anket verilerine göre ölçekte yer alan zorbalık davranışlarının en az ikisine son altı ayda, her hafta veya her gün maruz kaldığını bildiren katılımcıların oranı yani işyeri zorbalığına maruz kalım oranı %30,9 (n=131) olarak tespit edilmiştir. Bu durum literatür taramasında araştırılan çalışmalar ile benzer sonuçlar olduğunu göstermektedir. Karaahmet ve arkadaşlarının 456 işçiye uygulamış olduğu işyeri zorbalığı anketi sonucuna göre; zorbalığa maruz kalma oranı %34,5 olarak bulunduğu belirtilmiştir (Karaahmet vd., 2013: 279). Bilgel ve arkadaşları tarafından (2006) tarafından, Bursa ilinde, sağlık, eğitim ve emniyet

mensubu beyaz yakalı çalışanları üzerinde yaptığı anket çalışmasında çalışanların %55'inin işyerinde zorbalığa maruz kaldığı ortaya çıkmıştır (Kırel, 2007: 321).

Leymann, zorbalığa maruz kalma riskini, %25 olarak belirtmiştir (Leymann, 1996: 175). Çobanoğlu 1996-1997 yıllarında İtalya'da yapılan bir araştırmada zorbalığa maruz kalanların %38'inin hizmet sektöründe, %20'sinin ise genel idari hizmetlerde çalışanlardan oluştuğunu belirtmiştir (Çobanoğlu, 2005: 28-29). Human Resources Management, Türkiye'deki zorbalık vakalarını araştırmak amacıyla düzenlediği ankete katılan 100 kişinin %81'i, işyerinde zorbalık olayları ile karşılaştığını belirtmiştir (Kırel, 2007: 320). Tınaz ve Karatuna'nın 2010 yılında 215 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, katılımcılardan 50 kişinin yani %23,2'lik bir kısmın zorbalık davranışına maruz kaldığı belirlenmiştir (Tınaz ve Karatuna, 2010: 121). Türkiye'de zorbalık konusu üzerine yapılan 65 çalışmaya ait sonuçların değerlendirildiği bir çalışmaya göre; banka ve finans sektöründe işyeri zorbalığı olaylarının görülme yaygınlığı %25 ile %47, turizm-konaklama sektöründe %27,4-%47, eğitim %4,1-%67, sağlıkta %12-%78, diğer özel kurumlar için %15,68-%88,7 diğer kamu kurumlarında %15,10-%44 olarak gerçekleştiği görülmüştür (Çivilidağ, 2015: 118).

Elde edilen bütün sonuçlar ışığında; iş hayatında ciddi bir problem olan işyerinde zorbalığın hem çalışanlarda hem örgütlerde meydana getireceği yıkıcı sonuçlar ile baş edebilmek için zorbalık kavramının bütün yönleriyle araştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın sonuçları itibariyle hem uygulama yapılan kuruma hem de bundan sonra bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara fayda sağlaması umulmaktadır.

Araştırmacılara öneriler: İşyerinde zorbalığın ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderator etkisinin incelendiği araştırmaların az sayıda olduğu görülmüştür. Zorbalık kavramı, farklı kavramlar ile birlikte ele alınmış olmasına rağmen algılanan örgütsel destek kavramı ile birlikte çok fazla çalışmaya konu olmadığı yapılan literatür taramasından anlaşılmıştır. Bu nedenle zorbalık ile algılanan örgütsel destek olgularının birlikte değerlendirildiği çalışmaların sayıca artmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada algılanan örgütsel destek ile işyeri zorbalığının ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak dikey veya yatay hangi zorbalık türleri ile ilişkili olduğu konusu üzerinde durulmamıştır. Zorbalığın en çok yöneticiler tarafından yapıldığı ve algılanan örgütsel desteğin bir yönetici desteği olduğu düşünüldüğünde konunun bu yönleri ile araştırılmasının daha iyi sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Çalışmada algılanan örgütsel destek ile zorbalık arasındaki ilişki zorbalığın alt boyutlarında değerlendirilmemiştir. Algılanan örgütsel desteğin işe yönelik veya kişiliğe yönelik zorbalık boyutlarından hangi boyut ile daha fazla ilişki içerisinde olduğu konusu araştırmaya tabi tutulmamıştır. Konunun alt boyutlar ile birlikte değerlendirilmesi çalışmaya farklı bir bakış açısı katacaktır.

Çalışmada işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisinde zorbalığın alt boyutları değerlendirmeye dahil edilmemiştir. İşe yönelik zorbalık boyutu ve kişiliğe yönelik zorbalık boyutlarından hangisinin işten ayrılma niyetini daha fazla etkilediğinin tespit edilmesi hangi zorbalık davranışlarının işten ayrılma niyetini artırdığının bilinmesini sağlayacaktır.

Çalışmada algılanan örgütsel desteğin zorbalığa etkisinde; işyerlerinde zorbalık davranışlarının yaşanma durumuna olan etkisinden değil zorbalık sonrası ortaya çıkan kötü sonuçlara olan etkisinden bahsedilmiştir. Yani algılanan örgütsel destek zorbalığı azaltıyor mu? yoksa çalışanların algıladıkları destek sayesinde zorbalık algıları mı azalıyor ? sorularının daha ayrıntılı incelenmesinin çalışmalara farklı bir boyut kazandıracağı düşünülmektedir.

Çalışmada algılanan örgütsel desteğin işyeri zorbalığı ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında moderatör etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak bu konu hakkında yapılan diğer bir araştırmada; işe yönelik zorbalık boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi olduğu, kişiliğe yönelik boyutta ise etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu durumun farklı ölçekler kullanmaktan kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada moderatör etki, algılanan örgütsel desteğin düşük ve yüksek seviyelerinde değerlendirilmemiştir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalarda zorbalığın ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin daha düşük destek algısı düzeyleriyle anlamlı olduğunu, ancak daha yüksek destek

algısı düzeyleriyle anlamlı olmadığı belirtildiğinden yapılacak yeni çalışmaların algılanan örgütsel desteğin farklı seviyelerinde değerlendirilmesinin daha açık sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Çalışmada işyeri zorbalığı, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek ölçek verilerinin demografik özelliklere göre değişimleri incelenmemiştir. Sonuçların yaş, cinsiyet, unvan, eğitim düzeyi, çalışılan birim gibi özelliklere göre farklılaşım farklılaşmadığının tespit edilmesi sonuçların yorumlanmasında kolaylık sağlayacaktır.

Yapılan literatür taramasında işyeri zorbalığı konusunda, Türk hukuk sisteminde özel hükümlerle düzenleme yapılmadığı, TCK'da işyeri zorbalığının suç olduğunu belirten müstakil bir düzenlemeye yer verilmediği, genel hükümler ile yargılama yapıldığı görülmüştür. Bu nedenle işyerlerinde oldukça yaygın olarak görülen işyeri zorbalığı konusunda, hukuk sisteminde “işyerinde zorbalık suçu, psikolojik taciz suçu, bullying suçu ve mobbing suçu” gibi isimler ile yasal düzenlemeler ile müstakil hukuk kuralları oluşturulmalı, hukuk kurallarında işyeri zorbalığının tanımı yapılarak, hangi davranışların suç olarak nitelendirileceği, hangi cezalar verileceği konularına açıklık getirilmelidir.

Çalışma yapılan kuruma öneriler: Çalışma yapılan kurumda işyeri zorbalığına maruz kalma oranının % 30,9 olarak yüksek bir oran olarak gerçekleştiği görülmüştür. Katılımcıların zorbalık nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin arttığı, algıladıkları örgütsel desteğin ise zorbalık sonrası gelişen işten ayrılma niyetini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Yani, kurumdan aldıkları örgütsel destek algısının yaşadıkları zorbalık nedeniyle işten ayrılma niyetleri üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip değildir. Kurumun ilk olarak personellerin zorbalığa neden maruz kaldığının araştırması ve zorbalığın kaynağının bulunması gerekmektedir. Zorbalığa neyin sebep olduğunun tespitinden sonra neden olan unsurların yok edilmesi için çalışma başlatılmalıdır. Ayrıca zorbalığa maruz kalan personellerin yeniden kuruma kazandırılması için kuruma bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırıcı etkinlikler ve uygulamalar ile örgütsel destek algıları artırılmalıdır.

Psikolojik ve fizyolojik bir çok rahatsızlığa sebep olan, iş barışını bozan, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi birçok olumsuz duruma

sebeup olan işyeri zorbalığının engellenmesi veya işyerinin doğası gereği yaşanan zorbalık olaylarının en aza indirilmesi işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bulaşıcı bir hastalık gibi örgütün bütün organlarına sirayet eden işyeri zorbalığı, çalışanalarda motivasyon düşüklüğüne, işe olan bağlılığın azalmasına ve sağlık problemlerinin artmasına sebep olur. Sağlık problemlerinin artması işletmede sağlık giderlerinin artması gibi bir takım gider kalmelerini artırır. Zorbalık nedeniyle personelden alınan verim düşer, çıktı olarak kalitesiz hizmet sunumu gerçekleşir. Bu durum özellikle müşteriler ile yüze yüze çalışan hizmet sektöründe müşteri memnuniyetsizliğine ve müşteri kaybına sebebiyet vermektedir. Müşteri kaybı sebebiyle işletmenin kârlılığı dolaylı olarak zorbalıktan etkilenmiş olmaktadır. Zorbalığa maruz kalan ve zorbalıktan etkilenen nitelikli personeller işten ayrılma niyetine sahip olmakta ve buldukları ilk fırsatta işten ayrılmaktadır. İşten ayrılan personelin yerine yeni personel alınması ve eğitilmesi kuruma ekstra maliyet oluşturmaktadır. Bu nedenle işletme, zorbalığa sebep olan örgütsel faktörleri tespit etmeli, örgütsel sistemlerini ve politikalarını bu yönde geliştirerek zorbalığın yayılmasını engellemelidir. İşletme, bir yandan da işyerinde zorbalık mağdurlarına destek sağlayan politikaları geliştirmeli, zorbalığa maruz kalan çalışanların işten ayrılmayı düşünmeden önce örgütsel desteğin arkasında olduğunu bildiği bir örgüt kültürü oluşturmmalıdır. Örgütsel destek unsurlarından; örgütsel adalet, yönetici desteği ve İK uygulamaları ile çalışanların refah ve mutluluğunu önemseyen bir işletme yapısı oluşturmmalıdır. Adaletli maaş, terfi ve performans sistemleri geliştirerek çalışanların algıladıkları örgütsel desteği artırmalıdır. İşletmeler işyerlerinde zorbalık yapanlara karşı ciddi yaptırımlar uygulayarak zorbalığa sıfır tolerans göstermelidir. İşletmelerin tüm çalışanlarına, kurumun çalışanlara yönelik kötü muameleden nefret ettiğini bildiren iletişim kanalları oluşturarak, kurumun onlara değer verdiği ve refahlarını önemseydiği algısı oluşturmmalıdır. Böylelikle zorbalığın iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkileri azaltacaktır.

Zorbalık ile başa çıkmak sadece işyerlerinin görevi değildir. Bu, topyekün toplumun her kesimi tarafından engellenmesi gereken bir olgudur. Bireyden devlete kadar toplumun her kademesi zorbalık olayları hakkında farkındalık sahibi olmalıdır.

Hukuk kuralları mağdurun hakları güvene almalı, zorbayı ise cezalandırıcı ve caydırıcı kurallar içermelidir. Zorbalık konusunda açık, net hukuk kuralları ve cezaları oluşturulmalıdır. Zorbalık mağdurları kaderine terk edilmeden yeniden işine ve işyerine kazandırılmalıdır. Sadece işyerlerinde değil toplumun her kademesinde yaşanan zorbalık olaylarının engellenmesi için eğitimler düzenlenerek farkındalık yaratılmalıdır. Böylece günümüzde işyerlerinde en sık karşılaşılan işyeri stresörlerinden olan zorbalıkla mücadele edilmiş olunacaktır.



KAYNAKÇA

- ACAR**, Hande (2017). **Örgütsel Bağlılık Türleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- AGİN**, Özgür (2010). **İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- AKGEYİK**, Tekin ve Meltem Güngör ve Şelale Uşen ve Umut Omay (2006). (İşyerinde Psikolojik Taciz: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Araştırma), **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 56(2), 1-54.
- AKGEYİK**, Tekin ve Meltem Güngör ve Şelale Uşen ve Umut Omay (2009). (İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı Ve Mücadele Stratejisi), **Journal of Social Policy Conferences**, (56), 91-150.
- AKGEYİK**, Tekin ve Meltem Güngör ve Şelale Uşen (2013). **Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz**, 1. Baskı, Ankara: Özyurt Matbaacılık.
- AKIN**, Mahmut (2008). (Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş /Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri), **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(25), 141-171.
- AKKOÇ**, İrfan ve Abdullah Çalışkan ve Ömer Turunç (2012). (Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü), **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi**, 19(1), 105-135.
- AKYÜZ**, Meral ve D.Filiz Yılmaz. (2013) **Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 228-234, Sakarya.
- ALTAŞ**, Sabiha Sevinç ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu (2015). (Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma), **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 29(3), 421-439.
- ALTIPARMAK**, Selime Yılmaz (2019). **Örgütsel Stres İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ALTUNIŞIK**, Remzi ve Recai Coşkun ve Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2007). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 5.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ANAFARTA**, Nilgün (2015). (Algılanan Örgütsel Destek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü), **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 26(79), 112-130.
- ARMUTLU**, İsmail Hakkı (2008). **İşletmelerde Uygulamalı İstatistik**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- ARPACIOĞLU**, Gülcan (2005). **Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi**. In NTV Haber (Ed.).<http://arsiv.ntv.com.tr/news/313446.asp>, (06/03/2019).
- ARSAN**, Tendü (2008). **İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- ARSLAN ERTÜRK**, Arzu (2014). (İş Hukuku Boyutuyla Türkiye’de Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Dünyadan Örnekler), **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**, 20(1), 285-340.
- ASLANTAŞ**, Miraç (2016). **Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği**, Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- ARSLANTÜRK**, Zeki ve E.Hamit Arslantürk (2016). **Uygulamalı Sosyal Araştırma: SPSS, Kavramlar, Teknikler, Metotlar, Bilgisayar Uygulamaları**, 4.Baskı, İstanbul:Çamlıca Yayınları.
- ASUNAKUTLU**, Tuncer ve Barış Safran (2005). (Örgütsel Çatışma Açısından Hemşhircilik Üzerine Bir Araştırma), **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(1), 157-176.
- ATALAY**, Emine ve Altan Doğan (2020). (Mobbingin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Depresyonun Aracı Rolünün İncelenmesi), **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(6), 1729–1741.
- AVCI**, Nilgün ve Küçükusta Deniz (2009). (Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki), **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C. 20, S. 1 , ss. 33-44.
- AYDIN**, Orhan ve Hatem Öcel (2009). (İşyeri Zorbalığı Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması), **Türk Psikoloji Yazıları**, 12(24), 94-103.
- AYHAN**, Özgür (2013). **Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- AYKAN**, Ebru (2007). (Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle AÖD Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma), **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(1), 123-137.
- AYLAN**, Serkan (2012). **Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi , Ankara.
- AZİZ**, Aysel (2008). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BAŞ**, Murat (2020). **Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü – Erzincan’daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan.
- BAYKAL**, Adnan Nur (2005). **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**, 1 Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BİLGEL**, Nazan ve Serpil Aytac ve Nuran Bayram (2006). (Bullying In Turkish White-Collar Workers), **Occupational Medicine**, 56(4), 226-231.
- BİRİK**, Işıl. (2009). **İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor Ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara. İstanbul.
- BÜYÜKBEŞE**, Tuba (2012). **Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi**, Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi . Kahramanmaraş.

- BÜYÜKKILIÇ**, Gül (2012). (İş Hukuku Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusunun Değerlendirilmesi), **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, 9(33), 71-160.
- BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener (2002). (Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı), **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32(32), 470-483.
- BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener ve Özcan Akgün ve Funda Demirel (2004). (Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması), **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 4(2), 211-237. .
- BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener ve Ebru Kılıç Çakmak ve Özcan Erkan Akgün ve Şirin Karadeniz ve Funda Demirel (2020). **Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Akademi.
- BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener ve Omay Çokluk ve Nilgün Köklü (2020). **Sosyal Bilimler İçin İstatistik**, 24.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener (2020). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 28.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- BÜYÜKUYSAL**, Mustafa Çağatay ve İbrahim İlker Öz (2016). (Çoklu Doğrusal Bağlantı Varlığında En Küçük Karelere Alternatif Yaklaşım: Ridge Regresyon), **Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, 6(2), 110-114.
- CAN**, Abdullah (2020). **SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, 9.Baskı, Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.
- CEMALOĞLU**, Necati (2007). (Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ie Yıldırma Arasındaki İlişki), **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 33, 77-87.
- CENTEL**, Tankut. (2013) **Hukuki Boyutlarıyla Mobbing Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı, 49-59, Ankara.
- CEYLAN**, Adnan ve Pınar Belkıs Şenyüz (2003). (Örgütsel Destek Algısı Ve Dâhil Olma Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma), **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, 14(44), 57-62.
- CHAPPELL**, Duncan ve Vittorio Di Martino (2006). **Violence at work**, 3.Baskı, Geneva: International Labour Organization.
- ÇİVELEK**, Mustafa Emre (2017). **İşletmeden Tüketicie (B2C) Elektronik Ticaret Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerin Web Sitelerini Yönetmelerinin Net Fayda Üzerine Etkisi: Kavramsal Model Önerisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- CRAWSHAW**, Laura (2009). (Workplace Bullying? Mobbing? Harassment? Distraction By A Thousand Definitions), **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 61, 263-267.
- ÇAKAR**, Nigâr Demircan ve Sibel Yıldız (2009). **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: ‘Algılanan Örgütsel Destek’ Bir Ara Değişken Mi?** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,, 8(28), 68.

- ÇEKMECELİOĞLU**, Hülya Gündüz (2005). (Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma), **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(2), 23-39.
- ÇEKMECELİOĞLU**, Hülya (2006) (İş Tatmini ve Örgütsel bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma), **İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8(2), 154-168.
- ÇEKMECELİOĞLU**, Hülya Gündüz (2007). (Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi,Bir Araştırma). **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(1), 79-97.
- ÇİLİNGİR**, Nazlı Bereket (2019). **Faktör Analizi: Teori ve Uygulama**,Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- ÇİVİLİDAĞ**, Aydın (2015). (Farklı Örgütsel Yapılarda İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Yaygınlığı, Önlenmesi ve Cinsiyet Değişkeni Üzerine Nitel Bir Analiz), **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 46, 118-147.
- ÇOBANOĞLU**, Şaban (2005). **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, 1.Baskı,İstanbul:Timaş Yayınları.
- ÇOLAK**, Hülya (2020). **Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinde Madde Kullanma Eğilimine Neden Olabilecek Bazı Psikolojik Parametrelerin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- ÇUKUR**, Cengiz (2016). **Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz**, Ankara: TBMM Araştırma Merkezi Yayınları.
- DEMİRCİOĞLU**, Huriye Reyhan (2007). (Kişilik Hakkı İhlâlinin Ve Borca Aykırılığın Bir Türü Olarak İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)), **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 11(1-2), 113-146.
- DEMİRÇİVİ**, Burak Murat ve Mehmet Yeşiltaş (2010). (İş Görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma), **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 199-217.
- DENİZ**, Nevin ve Öznur Gülen Ertosun (2010). (The Relationship Between Personality And Being Exposed To Workplace Bullying Or Mobbing), **Journal of Global Strategic Management**, 4(1).
- DJURKOVİĆ**, Nikola ve Darcy McCormack ve Gian Casimir (2008). (Workplace Bullying And İntention To Leave:The Moderating Effect Of PerceivedOrganisational Support), **Human Resource Management Journal**, 18(4), 405-422.
- DODANLIOĞLU**, Seval (2019). **İşyerinde Psikolojik Taciz İle Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti Ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma** ,Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi . İstanbul.
- DURAN**, Alper ve Kamil Unur (2020). (Türk Otellerinde Kurumsallaşmanın İş Tatmini, Açıkça Konuşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi), **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**.18(1),17-36.
- DURDAĞ**, F.Merve ve Atılhan Naktiyok (2010). (Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü), **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1(2), 5-37.
- DUYGULU**, Ethem ve Oytun Boran Sezgin (2015). (Türkiye’de Örgütsel Davranış Yazını Doktora Tezlerine Yönelik Bir İnceleme), **İş ve İnsan Dergisi**, 2(1) ,13-25.

- EİNARSEN**, Ståle (1999). (The Nature And Causes Of Bullying At Work), **International Journal of Manpower** ,(20 (1\2)), 16-27.
- EİNARSEN**, Ståle. (2000). (Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach), **Aggression and Violent Behavior**, 5(4), 379-401.
- EİNARSEN**, Ståle ve Stig Berge Matthiesen. (2007). (Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences), **Violence and Victims**, 22(6), 85-105.
- EİSENBERGER**, Robert ve Robin Huntington ve Steven Hutchison ve Debora Sowa (1986). (Perceived Organizational Support), **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500.
- EİSENBERGER**, Robert ve Peter M. Fasolo ve Valerie Davis-LaMastro (1990). (Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation), **Journal of Applied Psychology**, 75(1), 51-59.
- EİSENBERGER**, Robert ve Florence Stinglhamber ve Christian Vandenberghe ve Ivan L. Sucharski ve Linda Rhoades (2002). (Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention). **Journal of Applied Psychology**, 87(3), 565-573.
- ELMAS**, Sevgi (2012). **İşyerinde Mobbing ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- ELÇİ**, Meral ve Melisa Erdilek Karabay (2016). (İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma), **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 14 (1), 125-149.
- ERCAN**, İlker ve İsmet Kan (2004). (Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlilik), **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakütesi Dergisi**, 30(3), 211-216.
- ERCİŞ**, Aysel ve Bahar Türk (2016). (Etik Çerçevesinde Tüketim, Tüketici ve Çevre: Ekolojik Okuryazarlığın Moderatör Rolü). **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 20(2), 1-24.
- ERDAŞ**, Kıymet Duygu (2010). **Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek Ve Öz Denetim Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- ERDEM**, Haluk (2014). **Algılanan Örgütsel Destek Ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü Ve Bir Alan Araştırması**, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- ERGENELİ**, Azize ve Nazlı İpek Er ve Anıl Boz Semerci (2019). **Duygusal Zekanın İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, 18.Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 1369-1381
- ERGİN**, Berin (2018). **Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Zorbalık (Bullying)**. <https://berinergin.com/psikolojik-taciz-mobbingve-zorbalik-bullying/>, (09/03/2021).
- ERKOÇ**, İdil Çağıl (2015). **Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

- ERÜSTÜN**, Gözde Nur (2019). **Yüksek Öğretimde Hedperf İle Hizmet Kalitesinin Geçerliliği**,Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi. Kırklareli.
- ESER**, Oktay (2012). (Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni), **İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi**, (20), 1-5.
- FEALY**, Liz ve Roselyn Feinsod (2022). **The EY 2022 Work Reimagined Survey Reveals Employee And Employer Insights Amid A “Great Resignation.” Some Employees Feel Empowered; Gaps Remain**, https://www.ey.com/en_gl/workforce/work-reimagined-survey, (05/05/2023).
- GİORGİ**, Gabriele ve Serena Mancuso ve Javier F. Perez ve Andrea Castiello Dantonio. (2014). (Bullying Among Nurses nd İts Relationship With Bournout And Organizational Climate), **İnternational Journal Of Nursing Practice**, 1-9.
- GİRAY**, Muazzez Deniz ve Deniz N. Şahin. (2012). (Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması), **Türk Psikoloji Yazıları**, 15(30), 1-9.
- GÖK**, Sibel (2013). **İşyerinde Psikolojik Taciz: Tarafları, Aşamaları ve Etkileri**, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel Ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı ss 35-37,Ankara,Özyurt Matbaacılık.
- GÖK**, Sibel (2017). **İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing) ve Kadın In Gülay Akgül Yılmaz ve Yasemin Özerker ve İrem Konca (Eds.), Toplumsal Cinsiyet Eşitiği Perspektifinden Kadın**. Şenyıldız Matbaacılık: Marmara Üniversitesi Yayınevi.
- GÖLPINAR**, Emine Ayaz (2021). **Algılanan Örgütsel Destek İle Örgüte Yabancılaşma Etkisinde Sanal Kaytarma Rolünün Araştırılması**,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- GÖNLÜAÇIK**, Necmi (2017). **İşyerinde Psikolojik Yıldırmaı(Mobbing) Yordayıcı Değişkenler: Psikolojik Dayanıklılığın Etkisi (Ankara İlinde Hemşireler Üzerine Bir Araştırma)**,Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi.
- GÖRGÜLÜ**, Hülya (2022). **Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerğndeki Etkisi**, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir.
- GÖYMEN**, Yusuf ve Mesut Şöhret (2020). (Mobbing Olgusu:Türk Hukuk Sistemi ve Dünyadaki Yeri), **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(2), 1-14.
- GÜĞERCİN**, Utku ve Ay Ünal (2017). (Etik Konum Ölçeği'nin Faktör Analitik Yapısı: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma), **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 35(4), 53-78.
- GÜL**, Abdul Latif (2010). **Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Destek Ankara İli Örneği**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi , Ankara
- GÜN**, Gül ve Burcu Evin G. (2019). (Mobbingin Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi), **International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries**, 3(4), 94-107.
- GÜNEL**, Devrim (2010). (İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma), **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(3). 37-65.

- GÜNGÖR**, Meltem (2007). **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Olgusu: Türkiye'de Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Araştırma**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜRİŞ**, Selahattin ve Melek Astar (2015). **Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik**, 2.Baskı İstanbul: Der Yayınları.
- HOEL**, Helge ve David Beale (2006). Workplace Bullying, Psychological Perspectives And Industrial Relations: Towards A Contextualized And Interdisciplinary Approach. **British Journal of Industrial Relations**, 44(2), 239-262.
- HOUSE**, James S. (1981). **Work Stress and Social Support Addison-Wesley Pub.**
Erişim tarihi: 9 Ocak 2023
(<http://books.google.com/books?id=qO2RAAAAIAAJ>).
- https://www.kaspersky.com.tr/about/press-releases/2021_turkiyedeki-calisanlarin-yaklasik-dortte-biri-salgin-doneminde-is-degistirmeyi-dusunuyor, (05/05/2023).
- https://www.peryon.org.tr/upload/files/PERYO%CC%88N_C%CC%A7al%C4%B1s%CC%A7an_Devir_Oran%C4%B1_Sonuc%CC%A7_Raporu_2017-2018.pdf, (05/05/2023).
- HUI**, Chun ve Alfred Wong ve Dean Tjosvold(2007). (Turnover Intention And Performance In China:The Role Of Positive Affectivity, Chinese Values,Perceived Organizational Support And Constructive Controversy), **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, 80, 735–751.
- IŞIK**, İdil (2015). (İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin İş Ortamındaki Zorbalık Davranışlarına Dair Perspektifleri: Zorbalığın Tanımı, Nedenleri ve Sonuçları), **Çalışma ve Toplum**, 238.
- İZMİR**, Gökalg ve Aygül Fazlıoğlu (2011). **İşyerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**. Ankara: TBMM Basımevi.
- JAFOROVA**, Farida ve Neşe Sağlam (2018). (Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi), **İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi**, 10(3), 57-82.
- JONSSON**, Patrik (2000). (An Empirical Taxonomy Of Advanced Manufacturing Technology). **International Journal of Operations & Production Management**, 20(12), 1446-1474.
- KALAYCI**, Şeref (2010). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KALE**, Anıl (2019). **Otel Çalışanlarının Hizmet Verme Yatkınlıklarının İş Tatminlerine Ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Mersin İli Örneği**, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- KARAAHMET**, Elif ve Sibel Kıran ve Levent Atik ve Nuran Atasoy ve Özge Saraçlı ve Handan Ankaralı ve Numan Konuk. (2013). (İş Yerinde Yıldırılmaya Maruz Kalımı Ölçmek İçin Kullanılan Olumsuz Davranışlar Anketi Türkçe Formunun Güvenilirliği), **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 14(3), 275-282.
- KARAALİOĞLU**, Zeynep Fatma (2019). **Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve Örgütsel**

- Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü**, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- KARATUNA**, Işıl. (2015). (Targets' Coping With Workplace Bullying: a Qualitative Study), **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, 10(1), 21-37.
- KARAYEL**, Selçuk (2020a). (How Knowledge Inertia Influences Intent to Leave at Managerial Level in Organizations: Moderating Role of Tenure), **Journal of Business Research**, 12(2), 1878-1894.
- KARAYEL**, Selçuk (2020b). **Stratejik Yönetim Sürecinde Örgütsel Atalet ve Örgütsel Değişim İlişkisi**, 1.Baskı, Konya. Eğitim Yayınevi.
- KAYA**, Mert (2008). **Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi**. Yüksek Lisans Tezi.: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- KAYA**, Burcu (2012). **Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri:Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**,Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya
- KAYA**, Mehmet Fatih (2013). (Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması), **Marmara Coğrafya Dergisi**, 175(193), 178-193.
- KEASHLY**, Loreleigh (2001). (Interpersonal and systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective), **Violence and Victims**, 16(3), 233-268.
- KILIÇ**, S. Tayfun (2006). **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri,Örgütsel Ve Toplumsal Maliyetleri**,Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- KIREL**, Çiğdem (2007). (Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici Ve Risk Azaltıcı Öneriler), **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 317-334.
- KOÇAK**, Daimi ve İlhami Yücel (2018). Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 32(3), 683-704.
- KOÇEL**, Tamer (2015). **İşletme Yöneticiliği** İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- KÖK**, Sabahat (2006). **İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri**, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, 434-448.
- KÖSE**, Suna ve Sevgi Gönüllüoğlu (2010). (Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma), **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 27, 85-94.
- KRAIMER**, Maria L. ve Sandy J. Wayne (2004). (An Examination Of Perceived Organizational Support As A Multidimensional Construct İn The Context Of An Expatriate Assignment), **Journal of Management**, 30(2), 209-237.
- KUŞÇU**, Pınar Çağlar (2011). **Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı: İşkur ve Ors Örneği**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara.

- LEYMANN**, Heinz (1996). (The Content And Development Of Mobbing At Work), **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 5(2), 165-184.
- LORHO**, Frank ve Ulrick Hılp (2001). **Bullying At Work. In European Parliament Directorate-General For Research**, Luxembourg: European Parliament.
- MATIER**, Michael W. (1990). (Retaining Faculty: A Tale of Two Campuses), **Research in Higher Education**, 31(1), 39-60.
- METİN**, Furkan (2021). **İşten Ayrılma Niyeti Ve Psikolojik Güçlendirme: Bilişim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi. Ankara.
- MEYER**, John P ve Natalie J Allen (1991). (A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment), **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- MİTCHELL**, Terence R ve Brooks C Holtom ve Thomas W Lee ve Chris J Sablinski ve Miriam Erez (2001). (Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover), **Academy of Management Journal**, 44(6), 1102-1121.
- NAMİE**, Gary (2003). (Workplace Bullying: Escalated Incivility), **Ivey Business Journal**, 68(2), 1-6.
- NAYIR**, Funda (2011). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- ÖCAL**, Tuba (2014). **Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- ÖNDEROĞLU**, Seçil (2010). **Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ÖTKEN**, Ayşe Begüm (2015). (Algılanan Örgütsel Destek Ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü), **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33(2), 113-140.
- ÖZ**, Hilal ve Gürkan Akdağ (2020). (İş Yerinde Cinsel Taciz ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkileri: Kadın Mutfak Çalışanları Örneği), **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 4(4), 3842-3854.
- ÖZARALLI**, Nurdan ve Alev Torun (2007). (Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular Ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma), **15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 939-947.
- ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 18(2), 113-130.
- ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (2004). (Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri), **Amme İdaresi Dergisi**, 37(4), 97-115.

- ÖZEN**, Özlem. (2009). **Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- PALABIYIK**, Burak Buğra (2018). **Türk İş Hukukunda Mobbing**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- PALAZ**, Serap ve Sultan Özkan ve Necla Sarı ve Fehim Göze ve Nurdan Şahin ve Ömrüye Akkurt (2008). (İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği), **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 10(4), 42-58.
- PİR**, Erkan (2019). **Türk Hukukunda Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Hukuki Sonuçları**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- POLAT**, Fatma (2011). **Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- QUİNE**, Lyn. (2001). (Workplace Bullying In Nurses), **Journal of Health Psychology**, 6(1), 73-84.
- ROSİN**, Hazel M ve Karen Korabik (1991). (Workplace Variables, Affective Responses, And Intention To Leave Among Women Managers), **Journal of Occupational Psychology**, 64(4), 317-330.
- RUSBULT**, C. ve Dan Farrell ve Glen Rogers ve Arch G. Mainous (1988). (Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Job Status Satisfaction), **Academy of Management Journal**, 31(3), 599-627.
- SABUNCUOĞLU**, Ebru Tolay (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, **Ege Akademik Bakış**, 7(2), 613-628.
- SALİN**, Denise (2005). **Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics**. Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail Et La Santé, 7(3), 1-15.
- SELÇUK**, Gülsevinç (2003). **Örgütsel Desteğin Çalışanların İş İle İlgili Tutumlarına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- SERÇEOĞLU**, Neslihan ve Zennübe Işık ve Mehmet Yavuz Çetinkaya (2016). (İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma), **Journal of International Social Research**, 9(45), 1099-1109.
- SESEN**, Harun (2018). (Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Kamu İşyerlerinde Mobbing Olgusu: Sendikaların Rolü Üzerine Nitel Bir Araştırma), **Amme İdaresi Dergisi**, 133-136.
- SEYFULLAHOĞULLARI**, Ayhan (2018). **İşten Ayrılma Niyeti**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- SLOAN**, Lacey M ve Tom Matyok ve Cathryne L Schmitz ve Glenda F Lester Short (2010). A Story To Tell: Bullying And Mobbing In The Workplace. (**International Journal of Business and Social Science**), 1(3), 87-97.
- SOKULLU**, Füsün ve Bayram Nuran ve Serpil Aytaç ve Nazan Bilgel ve Veysel Bozkurt ve Selver Yıldız (2011). **İşyerinde Şiddet**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- SÖKMEN**, Alev ve Edip Sabahattin Mete (2015). (Bezdirinin İş Performansı, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara'da Bir

- Araştırma), **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(3),271-295.
- SÖNMEZ**, Ramazan Vedat (2020). (Algılanan Örgütsel Destek, Motivasyon ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma), **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(2), 1540-1553.
- SÜRMEİLİ** , Nezihe Ceren (2015). **Sınıf Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- ŞAHİN**, Faruk (2011). (Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi), **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 277-288.
- ŞENCAN**, Hüner (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, 1. Baskı, Ankara. Seçkin Yayınevi.
- ŞENCAN**, Hüner ve Yahya Fidan (2020). (Likert Verilerinin Kullanıldığı Keşfedici Faktör Analizlerinde Normallik Varsayımı Ve Faktör Çıkarma Üzerindeki Etkisinin SPSS, FACTOR ve PRELIS Yazılımlarıyla Sınanması), . **BMIJ**, 8(1), 640-687.
- TENGİLİMOĞLU**, Dilaver ve Fatma Mansur (2009). (İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi), **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Yıl 2, 1(3), 69-84.
- TEOMAN**, Dalga Derya (2007). **Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- TETİK** , Semra (2010). (Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi), **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 81-89.
- THOMAS**, Linda Thiede ve Daniel C. Ganster (1995). (Impact Of Family-Support Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective), **Journal of Applied Psychology**, 80(1), 6-15.
- TINAZ** , Pınar. (2006). (İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)). **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 4, 13-28.
- TINAZ** , Pınar ve Işıl Karatuna (2010). **İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma**. Türk-İş Yayınları, Ankara: Ziraat Grup Matbaacılık.
- TINAZ**, Pınar (2011). **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- TINAZ** , Pınar (2013). **Çalışma Psikolojisi Boyutlarıyla Mobbing Tanım ve Tanı**. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz(Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı,Ankara, ss, 21-33.
- TOKMAK**, Mutlu (2020). (Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma), **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), 429-439.
- TORUN**, Alev (2004). (İşyerinde Zorbalık), **Öneri Dergisi**, 6(22), 183-189.
- TORUN**, Yasemin (2016). Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği

- Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TOSCANO, M. ve N. Toscano ve P.P. Ramsey ve R.K. Smitd (2001). Instructor's Solutions Manuel [for] Applied Statistics for Engineers and Scientists.** New Jersey. Prentice Hall.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. 2021. [https://sozluk.gov.tr,\(30/01/2021\)](https://sozluk.gov.tr,(30/01/2021)).
- TUNÇER, Polat (2019). (Mobbing ve İş Hukuku), Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(39), 81-98.**
- TURANLI, Merve. (2010). (Türk Hukuku'nda Yeni Bir Kurum: Mobbing), Suç ve Ceza, 187-198.**
- TURUNÇ, Ömer ve Mazlum Çelik (2010a). (Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 209-232.**
- TURUNÇ, Ömer ve Mazlum Çelik (2010b). (Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi), Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), 184-206.**
- TUTAR, Hasan (2004). (İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları). Journal of Administration Sciences, 2(2) 101-128.**
- TUTAR, Hasan (2015). Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kurumsal Yaklaşım), 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.**
- TÜMER, Ebru Öztüm (2014). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ,Bilgilendirme Rehberi, 2. Baskı, Ankara: ÇSGB.**
- UTKUN, Serap ve Ömer Çınar (2022). Duygusal Sermayenin İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi.** Hiperyayın, [https://discovery.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=d37fcbc0-cbc5-3e62-bdfe-c78c474437c,\(02.05.2023\)](https://discovery.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=d37fcbc0-cbc5-3e62-bdfe-c78c474437c,(02.05.2023)).
- UZUNÇARŞILI, Ülkü ve Nurhayat Yoloğlu (2007). Mobbing/İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi. Öneri Dergisi, 7(27), 1-8.**
- UZUNSAKAL, Ece ve Doğan Yıldız (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama, Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi,(14-28).**
- ÜNAL, Ayşegül Korkmaz (2019). İşyerinde Psikolojik Taciz Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisinde Psikolojik Sermaye Ve Örgütsel Desteğin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.**
- VARDAR, Avcı Ezgi (2019). Aracı ve Düzenleyici Etkilerin Modellemesi ,Yüksek Lisans, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.**
- VARIŞLI, Nuran (2019). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.**
- VAROL, Fatih (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.**

- VARTIA**, Maarit (2003). Workplace Bullying: A Study On The Work Environment, Well-Being And Health, **University of Helsinki Department of Psychology**, Academic dissertation People and Work Research Reports 56 Finnish Institute of Occupational Health ss, 3-68.
- WITHEY**, Michael J. ve William H. Cooper (1989). (Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect), **Administrative Science Quarterly**, 34(4), 521-539.
- [www.Leymann.se](http://www.leymann.se). (2021). <http://www.leymann.se/mobbing-arbetsplatser> (07/03/2021).
- YAMADA**, David C ve Maureen Duffy ve Peggy Ann Berry (2018). (Workplace Bullying And Mobbing: Definitions, Terms, And When They Matter), **Workplace Bullying and Mobbing in the United States**, 2- 1.,1-23.
- YAMAN**, Erkan (2009). **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet - Mobbing-** Ankara: Nobel Yayın.
- YAPICI**, Nuray (2008). **İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma**,Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi,Antalya.
- YAŞLIOĞLU**, M.Murat (2017). (Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması), **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85.
- YAVUZ**, Selahattin (2009). (Hataları Ardışık Bağımlı (Otokorelasyonlu) Olan Regresyon Modellerinin Tahmin Edilmesi), **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(3), 123-140.
- YENİHAN**, Bora ve Mert Öner ve Kemal Çiftiyıldız (2014). (İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma), **Çalışma İlişkileri Dergisi**, 5(1), 38-49.
- YEŞİLYURT**, Selami ve Cüneyt Çapraz (2017). (Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Kapsam Geçerliliği İçin Bir Yol Haritası), **Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 20(1), 251-264.
- YILDIZ**, Sebahaattin ve Eliş Sevda Yıldız (2009). (Bullying ve Depresyon Arasındaki İlişki: Kars İlindeki Sağlık Çalışanlarında Bir Araştırma), **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(15), 133-150.
- YILDIZ**, Selver (2007). **İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko-Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama**,Yayımlanmış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- YILMAZ**, Abdullah ve Derya Ergun Özler ve Nuray Mercan (2008). (Mobbing Ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma), **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(26), 334-357.
- YÜCETÜRK**, Elif ve M Kemal Öke (2005). (Mobbing And Bullying: Legal Aspects Related To Workplace Bullying In Turkey), **South-East Europe Review**, 2(1), 61-70.
- YÜCETÜRK**, E. Elif (2012). (İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlenmede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma), **The Role of Trade Unions in Preventing of Mobbing in the Workplaces: A Qualitative Research**, 35(4), 41-71.
- ZAPF**, Dieter (1999). Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work, **International Journal Of Manpower**, 20, 70-85.

- ZAPF**, Dieter ve Ståle Einarsen (2001). Bullying In The Workplace: Recent Trends In Research And Practice–An Introduction, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 10(4), 369-373.
- ZİNCİRKİRAN**, Mustafa ve Gaye Çelik ve A. Kemal Ceylan ve A. Rahim Emhan (2015). (İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma), **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 52, 59-72.



EKLER

Ek 1.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Necmettin Erbakan Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışması için gerçekleştirilmektedir. Ölçek, bazı demografik bilgilerle ilgili sorular ile birlikte işyerinde maruz kaldığımız olumsuz davranış ve tutumlar ile bu durum karşısında sizin algılarınızı ölçmeye yönelik 4 bölümden oluşmaktadır. Hiçbir sorunun doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan soruların içtenlikle cevaplanmasıdır. Lütfen aklınıza gelen ilk cevabı işaretleyin. Cevapsız soruların bulunduğu ölçeklerden elde edilen veriler kullanılamaz olduğundan, anketi tamamlamanız araştırmaya katkı sağlayacaktır. Ölçeğin hiç bir yerinde isminiz, kimliğiniz veya iletişim bilgileriniz sorulmamaktadır. Doldurmuş olduğunuz ölçekler sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecek ve kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Yardımcı Araştırmacı

Sorumlu Araştırmacı

Hatice BÜTÜN

Doç.Dr.Selçuk KARAYEL

Bölüm 1:

Cinsiyetiniz: Kadın (), Erkek ()

Yaşınız: 18-29 (), 30-39 (), 40-49 (), 50+ ()

Eğitim Durumunuz:

İlkokul (), Lise (), Önlisans (), Lisans (), Lisansüstü (), Doktora ()

Medeni Durumunuz : ()Evli, ()Bekâr

Çalıştığınız Bölüm/Birim:

Göreviniz/Pozisyonunuz(Ünvan) :

Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz (yıl): 0-5 (), 6-10 (), 11-15 (), 16+ ()

Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz:

0-5 (), 6-10 (), 11-15 (), 16+ ()

Şu an çalıştığınız kurumda günlük kaç saat çalışıyorsunuz : saat

Ek 2.

İŞYERİNDE ZORBALIK ÖLÇEĞİ

Bölüm 2: Aşağıda işyerinde karşılaştığınız olumsuz davranışları ölçen ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin için uygunluğunu ve bu olumsuz eylemlere son 6 ay süresince hangi sıklıkta maruz kaldığınızı değerlendiriniz.

	Hiçbir zaman	Ara sıra	Her ay	Her hafta	Her gün
1- Biri ya da birileri performansınızı etkileyecek bir bilgiyi sizden saklar					
2- Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülürsünüz					
3- Yeterlilik düzeyinizin altındaki işleri yapmanız emredilir					
4- Önemli alanlardaki sorumluluklarınız kaldırılarak daha önemsiz veya tatsız görevlerle değiştirilir					
5- Hakkınızda dedikodu ve söylentiler yayılır					
6- Görmezden gelinir, dışlanırsınız					
7- Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenir					
8- Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olursunuz					
9- Parmakla gösterilmek, kişisel alanınıza saldırı, itme, yolunu kesme gibi sindirici davranışlara maruz kalırsınız					
10- Diğer insanların işinizi bırakmanız gerektiğine dair (istifa etmeniz) yönünde işaret veya imalarda bulunurlar					

11- Hatalarınızın tekrar tekrar hatırlatılır					
12- Yaklaştığınız zaman düşmanca tepkilerle karşılaşsınız veya aldırış edilmezsiniz					
13- İşiniz ve çabanızın sürekli eleştirilir					
14- Düşünce ve görüşlerinize aldırılmaz					
15- İyi geçinmediğiniz insanlar size şaka yapar					
16- Mantıksız veya imkânsız hedefleri veya son teslim tarihleri olan görevler verilir					
17- Sizin aleyhinizde iddialarda bulunulur					
18- İşinizin aşırı izlenir					
19- Hakkınız olan şeyleri istememeniz için baskı yapılması (ör; hastalık izni, tatil hakkı, seyahat harcırahı)					
20- Aşırı satışmalara konu olursunuz					
21- Üstesinden gelinemeyecek miktarda iş yüküne maruz bırakılırsınız					
22-İşyeri zorbalığı; Bir veya birden çok kişi tarafından bir çalışana belli bir süreden beri sürekli ve kasıtlı olarak yapılan, kişinin kendini kötü muameleye uğramış olarak algıladığı ve kişinin kendini bu negatif davranışlara karşı korumada zorlandığı bir durumdur.’ Yukarıdaki tanıma bakarak işyerinde zorbalığa maruz kalıp kalmadığınızı değerlendiriniz.					

Ek 3.

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK
ÖLÇEĞİ**

Bölüm 3:					
Aşağıda örgütsel destek algı düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
2) Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	1	2	3	4	5
3) Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	1	2	3	4	5
4) Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
5) Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	1	2	3	4	5
6) Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır	1	2	3	4	5
7) Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir	1	2	3	4	5
8) Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır	1	2	3	4	5
9) Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5
10) Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	1	2	3	4	5

Ek 4.

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

Bölüm 4: Aşağıda iş ile ilgili tutumlarınızı ölçen ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin için uygunluğunu değerlendiriniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim	1	2	3	4	5
2.Yönetimle ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5
5. Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
7. Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
8. Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5

Ek 5.



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
BAŞKANLIĞI
ETİK KURUL KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi/Sayısı ve Karar No	Tarih :14/10/2022 Toplantı Sayısı:11 Karar No :2022/368
Araştırmanın Başlığı	İşyerinde Zorbalık Ve Ayrılma Niyeti : Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatörlük Etkisi
Sorumlu Araştırmacı	Doç. Dr. Selçuk KARAYEL
Yardımcı Araştırmacı	Lisansüstü Öğrenci Hatice BÜTÜN
Etik Kurul Kararı	11563 sayılı başvuru değerlendirilmiş olup, başvuruya ile ilgili Etik Kurul tarafından "Uygun" kararı verilmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER:

SOYADI..... : BÜTÜN

ADI..... : HATİCE

YABANCI DİL..... : İNGİLİZCE

MEDENİ DURUMU... : BEKAR

EĞİTİM BİLGİLERİ:

2019-2023..... : YÜKSEK LİSANS PROGRAMI NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANA BİLİM DALI /KONYA

2001-2006..... : SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İİB FAKÜLTESİ-İŞLETME BÖLÜMÜ/ KONYA

1995-2001..... : KARAPINAR İMAM HATİP LİSESİ/KONYA

1990-1995..... : YAVUZ SELİM İLKÖĞRETİM OKULU/KONYA