

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANABİLİM DALI  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE  
ETKİSİ – BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR  
UYGULAMA**

**GAMZE ÇİMEN FEDAİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:  
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE ELİF YAZGAN**

**KONYA-2022**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANABİLİM DALI  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME  
VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ –  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**GAMZE ÇİMEN FEDAİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:  
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE ELİF YAZGAN**

**KONYA-2022**



### Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Gamze ÇİMEN FEDAİ		
	Numarası	18812401007		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Bankacılık / Bankacılık ve Sigortacılık		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Örgütsel Yıldırımın Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama			

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	Gamze ÇİMEN FEDAİ		
	Numarası	18812401007		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Bankacılık / Bankacılık ve Sigortacılık		
	Programı	Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAZGAN		
	Yüksek Lisans Semineri Adı	Örgütsel Yıldırmanın Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama		

Bu çalışma, örgütsel yıldırmanın örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu konuyla ilgili yapılan saha çalışmasını kapsamaktadır.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Konya'da faaliyet gösteren kamu, katılım ve özel banka çalışanlarından 386 kişi ile anket yapılmıştır. Çalışanlara örgütsel yıldırma için Heinz Leymann'ın geliştirdiği LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Özdeşleşme için Mael ve Ashford tarafından geliştirilen Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. İşten Ayrılma Niyeti için ise Hazel Rosin ve Karen Korabick tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Demografik gruplardaki ölçümlerin dağılımlarında varyanslar homojen dağılım göstermektedir. Bu durumda grup sayısı iki olan analizlerde t-testi, ikiden fazla olan gruplarda ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Katılımcılardan toplanan anket toplam puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda çıkan anlamlı farklılıkların nereden kaynaklandığına bakmak ve yordama durumunu kontrol etmek için de regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırmanın sonucunda örgütsel yıldırmanın, örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile ise negatif yönlü ilişkisi bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti, Bankacılık Sektörü

**ABSTRACT**

<b>Author's</b>	Name and Surname	Gamze ÇİMEN FEDAI		
	Student Number	18812401007		
	Department	Banking / Banking and Insurance		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAZGAN		
	Title of the Seminar	Mobbing of the Effect of Organizational Intimidation on Organizational Identification and Intention to Leave Work - An Application In The Banking Sector		

This study covers the examination of the relationship between organizational mobbing, organizational identification and intention to leave, and the fieldwork on this subject.

Questionnaire technique was used as data collection method in the study. A survey was conducted with 386 people from public, participation and private bank employees operating in Konya. The LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) scale developed by Heinz Leymann was used for organizational intimidation of employees. Organizational Identification Scale developed by Mael and Ashford was used for Organizational Identification. For Intention to Leave the Job, the intention to leave scale developed by Hazel Rosin and Karen Korabick was used. The variances in the distribution of the measurements in the demographic groups show a homogeneous distribution. In this case, t-test was used in analyzes with two groups, and one-way analysis of variance was used in groups with more than two groups. Pearson correlation analysis was performed to examine the relationship between the survey total scores collected from the participants. Regression analyzes were also applied to see where the significant differences resulting from the correlation analysis originate and to control the predictive status.

As a result of the research, it was found that organizational mobbing was positively related to organizational identification and negatively positively related to turnover intention.

**Key words:** Organizational Intimidation, Organizational Identification, Intention To Leave Work, Banking Sector

## İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	ii
Özet .....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	ix
Şekiller Listesi.....	xi
Önsöz ve Teşekkür.....	xii
Giriş .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL YILDIRMA

1.1. Örgütsel Yıldırmanın Tanımı ve Tarihçesi.....	3
1.2. Örgütsel Yıldırma ile Bağlantılı Kavramlar .....	4
1.3. Örgütsel Yıldırmanın Tarafları .....	6
1.3.1. Örgütsel Yıldırmaya Uğrayan Taraf.....	6
1.3.2. Örgütsel Yıldırmaya Uygulayan Taraf .....	7
1.3.3. Örgütsel Yıldırma İzleyicileri .....	8
1.4. Örgütsel Yıldırmanın Türleri .....	8
1.5. Örgütsel Yıldırmanın Nedenleri .....	9
1.5.1. Kişisel Nedenler .....	9
1.5.2. Kurumsal Nedenler .....	10
1.5.3. Sosyal Nedenler .....	11
1.6. Örgütsel Yıldırmanın Aşamaları.....	11
1.7. Örgütsel Yıldırmanın Belirtileri.....	12
1.8. Örgütsel Yıldırmanın Etkileri .....	15
1.8.1. Mağdur Üzerindeki Etkileri .....	15
1.8.2. İşyeri Üzerindeki Etkileri.....	16
1.8.3. Toplum ve Ülke Üzerindeki Etkileri.....	16
1.9. Örgütsel Yıldırmanın Sonuçları.....	17
1.9.1. Mağdur ile İlgili Sonuçlar .....	17
1.9.2. Örgütsel Sonuçlar.....	18
1.9.3. Toplumsal Sonuçlar .....	19
1.10. İşyerinde Örgütsel Yıldırma İle Mücadele .....	19
1.10.1. Örgütsel Yıldırma ile Mücadelede Yönetimsel İlkeler.....	20
1.10.2 Örgütsel Yıldırma ile Mücadelede Hukuki Düzenlemeler .....	23
1.10.2.1. Anayasal Düzenlemeler .....	23
1.10.2.2. Medeni Kanunda Yer Alan Düzenlemeler.....	25

1.10.2.3. İş Kanununda Yer Alan Düzenlemeler .....	24
1.10.2.4. Türk Ceza Kanununda Yer Alan Düzenlemeler .....	26
1.10.2.5. Borçlar Kanununda Yer Alan Düzenlemeler .....	27
1.10.2.6. Örgütsel Yıldırma ile İlgili Başbakanlık Genelgesi .....	28

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Tanımı ve Tarihçesi .....	31
2.2. Örgütsel Özdeşleşme Teorileri .....	33
2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi .....	33
2.2.2. Kendini Sınıflama Teorisi .....	34
2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Türleri .....	34
2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi .....	38
2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri .....	39
2.5.1. Demografik Değişkenler .....	39
2.5.1.1. Cinsiyet .....	39
2.5.1.2. Yaş .....	40
2.5.1.3. Eğitim Düzeyi .....	40
2.5.1.4. Örgütsel Kıdem .....	41
2.5.1.5. Statü .....	42
2.5.1.6. Maaş .....	43
2.5.2. Örgütsel Öncüller .....	44
2.5.2.1. Örgütsel Adalet .....	44
2.5.2.2. Örgütsel Bağlılık .....	45
2.5.2.3. İletişim .....	46
2.5.2.4. Örgütsel Liderlik .....	47
2.5.2.5. Örgütün Algılanan Dış Prestij ve Farklılığı .....	48
2.5.2.6. Kariyer Gelişimi ve Başarı Fırsatı .....	48
2.5.2.7. Grup İçerisinde Saygı Görme .....	48
2.5.2.8. Diğer Örgütsel Faktörler .....	49
2.5.3. Bireysel Öncüller .....	49
2.5.3.1. İş Tatmini .....	49
2.5.3.2. Ruh Hali .....	50
2.5.3.3. Güven .....	50
2.5.3.4. Değerler .....	51
2.5.3.5. İş Arama .....	51
2.5.3.6. Liderlik, Mentörlük .....	51
2.5.3.7. Diğer Faktörler .....	52
2.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonucu .....	53
2.6.1. Bireysel Sonuçlar .....	53

2.6.1.1. Performans ve Hedefleri Belirleme .....	52
2.6.1.2. Verimlilik ve Yaratıcılık .....	54
2.6.1.3. İletişim ve İşbirliği .....	54
2.6.1.4. Örgütsel Çıkarları Gözetme .....	55
2.6.1.5. İş ve Mesleğe Yönelik Olumlu Tepkiler .....	55
2.6.1.6. İş Tatmini .....	55
2.6.1.7. Sağlık Sorunları .....	56
2.6.1.8. Aşırı Özdeşleşme .....	56
2.6.1.9. Tükenmişlik .....	57
2.6.1.10. İşten Ayrılma Niyeti .....	57
2.6.2. Örgütsel Sonuçlar .....	58
2.6.2.1. Örgütsel Bağlılık .....	58
2.6.2.2. Örgütsel Vatandaşlık .....	59
2.6.2.3. Çalışan Devir Hızı .....	59
2.6.2.4. İşten Kaçma, İşe Gitmeme .....	60
2.6.2.5. Diğer Sonuçlar .....	60

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı .....	62
3.1.1. Gönüllü İşten Ayrılma .....	63
3.1.2. Gönülsüz İşten Ayrılma .....	63
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri .....	66
3.2.1. Kişisel Faktörler .....	66
3.2.2. Çevresel Faktörler .....	67
3.2.3. İş İle İlgili Faktörler .....	68
3.3. İşten Ayrılma Kuramları .....	69
3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Modelleri .....	70
3.4.1. Marc ve Simon Modeli (1958) .....	71
3.4.2. Mobley İşten Ayrılma Modeli (1977) .....	73
3.4.3. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli (1981) .....	74
3.4.4. Rusbult ve Farrell Yatırım Modeli (1983) .....	75
3.4.5. Sheridan ve Abelson İşten Ayrılma Modeli (1983) .....	76
3.4.6. Lee ve Mitchell Yeni Ayrılma Modeli (1994) .....	77
3.4.7. Hom ve Griffeth Modeli (1995) .....	78
3.4.8. Kim, Price, Mueller ve Watson İşten Ayrılma Modeli (1996) .....	79
3.4.9. Price Modeli (2001) .....	80
3.4.10. Allen, Shore ve Griffeth Bütünleştirilmiş Çoklu Yol Modeli (2003) .....	82

3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	82
3.5.1. Çalışan İçin Sonuçlar .....	82
3.5.2. Örgüt İçin Sonuçlar.....	84

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN**  
**AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ : BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR**  
**UYGULAMA**

4.1. Araştırmanın Amacı.....	87
4.2. Araştırmanın Önemi .....	88
4.3. Araştırmanın Varsayımı ve Kısıtları.....	88
4.4. Araştırmanın Konusuyla İlgili Literatür Taraması .....	89
4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	91
4.6. Veri Toplama Araçları .....	92
4.7. Araştırmanın Hipotezleri .....	93
4.8. Verilerin Analizi .....	96
4.9. Araştırmanın Bulguları .....	96
4.9.1. Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular .....	97
4.9.2. Demografik Özelliklere Dair Bulgular .....	97
4.9.3. Ölçümlerin Betimsel İstatistiklerine Dair Bulgular .....	99
4.9.4. İfadelerin Normal Dağılıma Uygunluğu.....	102
4.9.5. Araştırmanın Hipotezlerine Dair Bulgular .....	103
<b>SONUÇ</b> .....	123
<b>KAYNAKÇA</b> .....	128
<b>EKLER</b> .....	149
EK-1. Anket Formu .....	150

**TABLolar**

Tablo 3.1. Gönüllü ve Gönülsüz İşten Ayrılma Nedenleri.....	66
Tablo 4.1. Ölçeklerin Puanlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Dağılımları .....	92
Tablo 4.3. Örgütsel Yıldırma Ölçeğinin Alt Boyutları ve Bunlara İlişkin İstatistikler .....	93
Tablo 4.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Bunlara İlişkin İstatistikler.....	95
Tablo 4.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Alt Boyutları ve Bunlara İlişkin İstatistikler.....	96
Tablo 4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	97
Tablo 4.7. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetlerine Göre Cinsiyete İlişkin T Testi Sonuçları.....	98
Tablo 4.8. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetlerine Göre Medeni Duruma İlişkin T Testi Sonuçları.....	100
Tablo 4.9. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetlerine Göre Yaşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 4.10. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetlerine Göre Hizmet Süresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	105

Tablo 4.11. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetlerine Göre Öğrenim Durumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 4.12. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 4.13. Örgütsel Yıldırma ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 4.14. Örgütsel Yıldırma ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 4.15. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	115

**ŞEKİLLER**

Şekil 2.1. Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	36
Şekil.2.2. .Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	38
Şekil 3.1. March ve Simon'un Personel Devri Modeli.....	70
Şekil 3.2. Mobley (1958) Personel Devri Modeli .....	73
Şekil 3.3. Steers ve Mowday'in Personel Devri Modeli .....	74
Şekil 3.4. Rusbult ve Farrell'in (1983) Personel Devri Modeli.....	75
Şekil 3.5. Sheridan ve Abelson'un İşten Ayrılma Modeli.....	76
Şekil 3.6. Lee ve Mitchell Yeni Ayrılma Modeli.....	77
Şekil 3.7. Hom ve Griffeth'in (1995) Personel Devri Modeli.....	79
Şekil 3.8. Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli.....	80
Şekil 3.9. Price'ın Personel Devri Modeli.....	81
Şekil 3.10. Allen, Shore ve Griffeth'in (2003) Personel Devri Modeli.....	82

## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu tez, örgütsel yıldımının, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini araştırmak, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirlerine etkisi ve belli başlı demografik değişkenlerle ilişkisini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Hem ders, hem tez aşamasında bilgi ve desteğini asla esirgemeyen ve hep yanımda olan değerli hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Ayşe Elif YAZGAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezime sağladıkları katkılarından dolayı jürideki hocalarım Sayın Prof. Dr. Osman ÇEVİK ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Yasemin TELLİ ÜÇLER'e teşekkürü borç bilirim.

Beni bugünlere getiren sevgili anne ve babama, her zaman yanımda olan abime, tez dönemimdeki sabrı ve anlayışı için sevgili eşim Mustafa FEDAI'ye, öğrenmenin ve çalışmanın yaşı olmadığını benimle anlayan ve bana tez dönemimde daima destek olan biricik oğlum Ata Göktuğ'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

Günümüz çalışma koşullarında tüm sektörlerde karşılaşılabilen örgütsel yıldırma, hem mobbinge uğrayan çalışana, hem işverene hem de ekonomiye zarar vermektedir.

Örgütsel yıldırma ya da diğer bir deyişle mobbing kavramı, hakkında yakın zamana kadar yeteri kadar bilinmez iken, aslında hep var olan ama son yıllarda yapılan çalışmalar ile herkesin bildiği bir kavram haline gelmiştir. 1980'li yıllarda yapılan çalışmalar o dönemde fazla ilgi görmemişken, 1990'lı yıllardan sonra üzerinde daha derin çalışmalar yapılmıştır. Türkiye'de 2000 yıllarından sonra konu ile ilgili çalışmalar yapılmış ve işyerinde örgütsel yıldırmanın hemen hemen tüm sektörlerde olduğu anlaşılmıştır.

Bilgiye kolay ulaşılabilir bir dönemde olmamız, internetin artık herkes tarafından kolaylıkla ulaşılabilen bir iletişim şekli olması, işyerinde örgütsel yıldırma konusunda daha bilinçli olunmasına olanak sağlamaktadır. Hem örgütlerin oluşturdukları hiyerarşik yapıda personelin seçimi konusunda özeni, hem de örgütsel yıldırmaya uğrayan kişinin haklarını bilmesi bu konuya artık sessiz kalınmaması için yapılan mücadelelerin sonuçlarıdır.

Örgütsel özdeşleşme, örgütte çalışan personelin kurumunu benimsemesi, onun değerlerini kendi değerleri gibi görüp ona göre davranması demektir. Örgütüne bağlı olan çalışanın motivasyonu yüksektir ve iyi performans sergileyebilmek ve örgüt yararına olacak kararlar vermek için çaba gösterir. Örgütsel özdeşleşme hem örgüt hem çalışan için çok önemli bir kavramdır. Öte yandan işten ayrılma niyeti, çalıştığı kurum ile bağlılığı azalan ya da olmayan personellerin bireysel, iç ve dış faktörlerin de etkisiyle işten ayrılma sürecinin bir parçasıdır.

Örgütsel yıldırmanın örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini araştırmayı amaçlayan bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel yıldırmanın tanımı, tarihçesi, bağlantılı kavramları, tarafları, türleri, nedenleri, aşamaları, belirtileri, etkileri, sonuçları ve mücadele yöntemlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel özdeşleşme kavramının tanımı, teorileri, önemi, öncülleri ve

sonuçları, üçüncü bölümde ise işten ayrılma niyetinin tanımı, nedenleri, işten ayrılma niyeti modelleri ve sonuçları izah edilmiştir.

Çalışmanın ilk üç bölümü, çalışmanın kavramları ile ilgili literatür taraması olup, dördüncü bölüm ise Konya ilinde bulunan kamu, katılım ve özel banka çalışanları örneklem grubu ile yapılan ankete dayalı olarak örgütsel yıldırmanın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin analizlerini içermektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YILDIRMA

Bu bölümde örgütsel yıldırmanın tanımı ve tarihçesine, bağlantılı kavramlarına, tarafları, türleri, nedenleri, aşamaları, belirtileri, etkileri, sonuçları ve örgütsel yıldırma ile mücadele yöntemlerine yer verilmiştir.

#### 1.1. Örgütsel Yıldırmanın Tanımı ve Tarihçesi

Mobbing / örgütsel yıldırma kelimesi Latince kökenli ‘mobile vulgus’ sözcüğünden gelmektedir. İngiliz dilinde yasadışı şekilde şiddete başvuran düzensiz insan kalabalığı ya da “çete” anlamında kullanılan “Mob” sözcüğünün eyleme dönüşmüş şekli ise mobbing olarak ifade edilmektedir. “Mobbing” kavramının karşılığı ise; psikolojik şiddet, etraflıca baskı, taciz etme, rahatsızlık verme, huzursuzluğa sürüklenme şeklinde tanımlanmıştır (Tınaz, 2006: 13-15) .

Türkçe’de mobbing karşılığında farklı tanımlamalar mevcuttur. Literatüre girişi daha yeni olan kavram için Türk Dil Kurumu tarafından karşılığı “bezdiri” olarak belirtilmiştir. Kurum ilgili kavramı; “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” şeklinde tanımlanmıştır. Mobbingin tanımı yapılırken işyerinde örgütsel yıldırma, yıldırma, zorbalık gibi terimlere de yer verilmektedir ([tdk.gov.tr](http://tdk.gov.tr), 2021).

2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesine göre “mobbing” tanımı, “Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik taciz” şeklindedir (Başbakanlık Genelgesi, 2011).

Mobbing kavramını etholog Konrad Lorenz 1960’lı yıllarda küçük hayvanların büyük hayvanların saldırı riskine karşı sergiledikleri davranışları tarif etmek amacıyla kullanmıştır. 1970’li yılların başında Peter-Paul Heinemanne

okullarda çocukların diğer çocuklara karşı hareketlerini incelediği çalışmasında kullanmıştır.

İş yaşamında mobbing kavramını, 1980’li yıllarda Heinz Leymann “duygusal taciz” olarak tanımlamıştır. Leymann, hem iş yerinde mobbingin varlığından bahsetmiş, hem de davranışın niteliklerini, ortaya çıkışını, mobbingten etkilenen kişileri ve sonuçlarına da değinmiştir (Leymann, 1996: 165-184).

Amerika’da yaşayan psikiyatr Carroll Brodsky, 1976 yılında 1000 kişiye yakın bir çalışan grubunun tazminat iddiaları neticesinde, Nevada ve Kaliforniya şehirlerinde görüşmeler yapmış ve “The Harassed Worker” adı ile psikolojik yıldırma ile ilgili kitabını yayımlamıştır. O yıllarda kitaba yeterli ilgi gösterilmemiştir. 1990’lı yılların başında ise bu çalışma yeniden gündeme gelmiştir. Brodsky psikolojik yıldırmaı “bir kişinin bir başka kişiye devamlı ve yinelenen bir şekilde eziyet etmesi, yıpratma çabası, hayal kırıklığına uğratma durumu” olarak tanımlamıştır. Psikolojik yıldırma, buna maruz kalan bireyi sürekli baskı altında tutar, huzursuz eder ve korkutur. Bu kitap, çalışanlar üzerinde yapılan psikolojik yıldırma olaylarının ilk kez araştırılması nedeniyle önemlidir. Bu kitapta psikolojik yıldırma olayını mesai saatleri ve sürekli aynı departmanlarda görev yapmaktan dolayı başlarına gelen iş kazaları, stres ve tükenmişlikle beraber incelemiştir (Leymann, 1996: 165-184).

2000’li yıllardan sonra Türkiye’de de konuyla ilgili kitaplar yazılmıştır. Hasan Tutar’ın İşyerinde Psikolojik Şiddet, Pınar Tınaz’ın İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) isimli eserleri örnek olarak verilebilir.

## **1.2. Örgütsel Yıldırma ile İlgili Kavramlar**

Mobbingin özelliklerinden biri, mağdurların bu örgütsel yıldırmaya boyun eğmesidir. Mobbing davranışının tanımlanabilmesi için bu davranışın sıklığı ve süresi önemlidir. Sürenin altı ay, sıklığının ise haftada birden az olmaması gerekmektedir (Ertureten, Cemalcılar ve Aycan, 2015: 206).

Mobbingin tanımlaması yapılırken kullanılan veya mobbing ile karıştırılan bazı kavramların açıklanması tanımın daha net anlaşılabilmesi için faydalı olacaktır.

**Şiddet:** İnsanla ilgili olan şiddet kavramı kendisi ile aynı görüşe sahip olmayan kişiye uyguladığı fiziksel veya duygusal güç olarak tanımlanabilir ([tdk.gov.tr](http://tdk.gov.tr), 2021). İnsanların inançları, kültürel yapıları, değerlerindeki farklılıklar şiddet algısını da farklı kılabilir. Mağdur kendisine uygulanan şiddeti kabul edilebilir olarak nitelendiriyorsa bunu bir alışkanlık ya da töre gibi değerlendirebilir. Bunun dışında kişisel özellikler de şiddet algısını etkilemektedir. Bazı kişiler aynı davranışları şiddet kabul edip bununla mücadele ederken, bazı kişiler ise şiddet olmadığını kabul edip olağan bir durum gibi değerlendirebilirler. Dolayısıyla iş yerlerinde veya topluma açık yerlerde şiddetin nasıl uygulandığı ve nasıl karşılandığı önemlidir (Tutar, 2004: 102–128).

**Stres:** Çağımızın hastalığı olan stres insan hayatını olumsuz etkileyen bir hastalıktır. Stres, insanı hem fiziksel hem de ruhen dengesinin bozulmasına verdiği tepki olarak tanımlanabilir. Örgütsel yıldırma ile ayrımları mevcuttur. Örgütsel yıldırmada eşit olmayan güç yapısı mevcutken, stres eşit olan ve olmayan güç dengesinde ortaya çıkabilir. Bunun dışında örgütsel yıldırmada süreklilik olmasına rağmen, stresi etkileyen faktörlerin aynı gün içerisinde şiddeti artıp, azalabilir. Örgütsel yıldırma bir iş yerindeki belirli bir çalışan üzerinde uygulanırken, stres tüm çalışanları etkileyebilir. Bu iki kavramın birbiriyle bağlantısı bulunmakta fakat hangisinin diğerine neden olduğu konusunda bir netlik mevcut değildir ( Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006: 145-176).

**Zorbalık:** Leymann (1996) yaptığı çalışmasında psikolojik yıldırma ve zorbalık kavramlarını ayrı kullanmıştır. Ağırlıklı olarak okullarda olan fiziki saldırıları zorbalık olarak ifade ederken, iş yerlerindeki çalışanların birbirlerine karşı olumsuz davranışlarını psikolojik yıldırma olarak tanımlamıştır (Leymann, 1996: 165-184). Fiziki saldırı ve tehditin öne çıktığı zorbalık kavramında güç anlamında da dengesizlik mevcuttur. Güç dengesizliği ise fiziki zararlara da yol açabilmektedir (Çelenk, 2015: 53).

**Cinsel Taciz:** Ekonomik ya da yetki bakımından karşısındaki kişiden daha üstün olduğunu düşünen kişinin uyguladığı ahlaka uygun olmayan davranışlardır (TDK). Cinsel tacizin tarafları iki kişi iken, örgütsel yıldırma bir grubun bir kişiye uyguladığı bilinçli ve sürekli davranışlardır. Cinsel tacizin bir defa uygulanması bu kavramın varlığına işaret ederken, örgütsel yıldırmanın sürekli devam etmesi gerektiği belirtilmiştir (Özler ve Mercan, 2009: 6).

**Çatışma:** Kişilerin ya da toplulukların birbirleri arasında yaşadıkları her türlü uyumsuzluk sonucunda çıkan anlaşmazlık durumu olarak açıklanabilir. Çatışmanın var olabilmesi için kişinin bu anlaşmazlığın farkında olması gerekmektedir. Farkında olmaz ise bu çatışma olarak değerlendirilmez. Çatışmada da diğer kavramlarda olduğu gibi süreklilik yoktur ( Taş, 2011: 9).

### **1.3. Örgütsel Yıldırmanın Tarafları**

Örgütsel yıldırmanın tarafları örgütsel yıldırmaya uğrayan taraf, uygulayan taraf ve izleyiciler olarak üç şekilde ayrılabilir.

#### **1.3.1. Örgütsel Yıldırmaya Uğrayan Taraf**

İşyerlerinde örgütsel yıldırmaya uğrayan çalışan için hedef ya da kurban gibi terimler de kullanılmaktadır. Örgütsel yıldırma hemen hemen tüm işyerlerinde mevcut olabilir. Çalışanın diğerlerinden farklı özelliklerinin olmasının örgütsel yıldırmaya uğrama riskini arttırabileceği kabul edilmektedir (Sağun, 2015: 40-52). Yapılan çalışmalar psikolojik şiddetin ağırlıklı olarak ilk işe başlayan kişilerde yoğunlaştığını savunmaktadır. İşe yeni başlayan kişinin, o pozisyona gelmek isteyen diğer çalışanlar için hayal kırıklığına yol açacağı ve bu çalışmanı istenmeyen kişi gibi görmelerine neden olacağı, dolayısıyla da örgütsel yıldırma mağduru olma riskini arttıracağı düşünülmektedir ( Zapt, 1999: 70-85). Çalışma hayatında dört tip kişinin örgütsel yıldırmaya uğrayan taraf olması söz konusudur ( Sağun, 2015: 40-52). Tınaz tarafından yapılan tanımlamalar şu şekildedir (Tınaz, 2006:20-21):

**Yalnız kişi:** Karşı cinste çalışanların fazla olduğu bir işyerinde çalışmak buna örnek gösterilebilir.

**Farklı kişi:** Giyim tercihi, dini , kültürü diğerlerinden farklı olan kişiyi tanımlamaktadır.

**Başarılı kişi:** Performansından ötürü yetkililerden takdir gören ya da müşterilerden övgü alan bireylerin örgütsel yıldırma uğrama ihtimalleri diğerlerine göre daha yüksektir.

**Yeni kişi:** Yeni işe başlayan kişinin diğer çalışanlardan üstün niteliklere sahip olması, ya da daha önce aynı mevkide bulunan kişinin diğer çalışanlar tarafından sevilmesi bu kişiye karşı farklı davranışlar sergilenmesine yol açabilir.

Sonuç olarak çalışma ortamında diğerlerinden farklı olmak psikolojik şiddet mağduru olmak için yeterli bir sebep olabilir.

### 1.3.2. Örgütsel Yıldırma Uygulayan Taraf

Üç tür uygulayıcıdan söz edilebilir. İlki ‘diğerleri herşeyi bilir ben hiçbir şey bilmem’ düşüncesinde olup kendine güveni olmayan kişilerdir. Bu kişiler kendini tehlikeden korumak için karşı tarafa acı çektirir. İkinci türdeki kişiler, kendine çok fazla güvenen ve karşıdakinin birşey bilmediğini düşünen kişilerdir. Üçüncü türdeki kişiler ise daha önceki deneyimlerinde anlayışlı davranışlarının suistimal edilmesi nedeniyle, kendini yumuşak davranmaması gerektiğine inandırmış kişilerdir (Peyton, 2003: 61).

Uygulayıcıların başlıca karakteristik özelliklerine göre bir gruplandırma yapılmıştır (Davenport, Schwartz, ve Elliott, 2003: 15).

**Antipatik kişiliklidirler:** Örgütsel yıldırma uygulayıcıları, sorunlu kişiliklerini saklamak için diğerlerine gelişimlerini engelleyecek şekilde güç kullanabilirler. Kendilerini kusursuz gördükleri için suçlamaları kabul etmez ve kendilerini suçlayanları haklı görmezler. Gerektiğinde bu kimseleri feda edebilirler.

**Narsist kişiliklidirler:** Kendisini herkesten üstün gören bir tutum içerisindedirler. Sosyal becerileri eksik olduğu için korktuğu kişileri kontrolü altında tutmak ister ve bunun için elindeki gücü kullanır.

**Paranoid kişiliktirler:** Başkalarının niyetlerinden sürekli kuşkulanan ve kendisi için komplolar hazırladıklarını düşünen kişilerdir.

**Tehdit anında benmerkezciler:** Şişirilmiş benlik algısına sahip kişiler, hoşuna gitmeyen davranışlar karşısında aşırı tepki gösterebilirler. Yönetici olarak yeni başladığı kurumda kendinden yaşça büyük birinin ya da başarılı bir çalışanın kendi konumuna gelebileceği korkusu yaşayarak bu kişilere örgütsel yıldırma uygulayabilir.

Örgütsel yıldırma uygulayıcılarının çocukluk yıllarında yaşadıkları travmalar, aile büyüklerinden ya da çevresinden gördüğü kötü davranışlar da bu tutumu sergilemelerine neden olabilmektedir.

### 1.3.3. Örgütsel Yıldırma İzleyicileri

Örgütsel yıldırmaya uğrayan ve uygulayanların dışında kalan kişilerdir. Bu kişiler davranışları ile işyerindeki örgütsel yıldırmaya son verebilir ya da daha da artmasına neden olabilirler. Davranış biçimlerine göre seyirciler aşağıdaki şekilde ayrılabilir (Kocaoğlu,2007: 21):

**Nötr Seyirci:** Hem örgütsel yıldırmayı uygulayana hem de mağdura karşı kayıtsız kalan seyircilerdir.

**İkiyüzlü Seyirci:** Kendisinin örgütsel yıldırmaya uğrama endişesinden dolayı olaya kayıtsız gibi görünse de mobbing uygulayıcısına yardımcı olur.

**Yardakçı Seyirci:** Örgütsel yıldırma uygulayan kişinin yanında olan ama bunun farkedilmesini istemeyen seyirci tipidir.

**Fazla İlgili Seyirci:** Tüm çalışanların sorunlarını öğrenmeye çalışan, mobbing mağdurunu rahatsız eden seyirci tipidir.

**Diplomatik Seyirci:** Örgütsel yıldırmaya uğrayan ve uygulayan kişi arasında anlaşmadan yana olan seyirci tipidir. Bu seyirci tipi ya takdir edilir ya da fikirleri hoş görülmez.

#### 1.4. Örgütsel Yıldırmanın Türleri

Örgütsel yıldırma sadece yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları davranışlar olarak sınırlandırılmamalıdır. İşyerinde uygulanan örgütsel yıldırma üç şekilde sınıflandırmak mümkündür (Çukur, 2018:18):

**Yukarıdan Aşağıya Doğru Uygulanan Örgütsel Yıldırma:** Üst pozisyonda çalışan kişinin daha alt kademede çalışan personele uyguladığı tacize verilen addır. En yaygın görülen taciz türü yukarıdan aşağıya doğru uygulanan tacizdir. Kendi koltuğunu karşısındakine kaptırma korkusu başlıca nedeni sayılabilir (Doğru, 2015:19).

**Aşağıdan Yukarıya Doğru Uygulanan Örgütsel Yıldırma:** Çalışanların birlik sağlayarak yöneticilerine uyguladıkları taciz türüdür (Tınaz,2006:17). Daha önce çalışan yöneticiye duyulan özlem, yeni yöneticiyi kabullenememe gibi durumlarda ortaya çıkar ( Atman, 2012: 157-172).

**Yatay Örgütsel Yıldırma:** Aynı pozisyonda çalışan personelin birbirlerine uyguladıkları taciz türüdür. Genelde tecrübeli çalışanın tecrübesi daha düşük olan aynı pozisyondaki arkadaşına mobbing uygulaması şeklinde oluşur ( Tutar, 2004:106).

#### 1.5. Örgütsel Yıldırmanın Nedenleri

Çalışma ortamının ve işyerindeki yöneticilik sorunlarının örgütsel yıldırmaya neden olduğu belirtilmektedir (Leymann, 1996: 175-180). Örgütsel yıldırmanın ortaya çıkışı birbirine bağlı pek çok nedenden oluşabilmektedir (Zapt, 1999: 75).

##### 1.5.1. Kişisel Nedenler

İşyerinde örgütsel yıldırma konusundaki araştırmalar mağdurların ve uygulayıcıların bir takım özelliklerinin örgütsel yıldırmaya elverişli bir duruma sebep olduğunu göstermektedir (Çabuk, 2010: 15).

**Mağdurun Özellikleri:** Leymann ve bazı düşünürler, işyerinde örgütsel yıldırmaya uğrayan mağdurların ortak bir özelliğinin olmadığı görüşündedirler. Bazı araştırmacılar ise, ortak özelliklerinin olduklarını savunmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2008: 50-51). Bazı araştırmalarda, taciz mağdurlarının kurallara uyan, çalışan, kendini öne çıkarmaya çalışmayan, özgüvenli, girişken, vasıflı personeller olduğu ve bu personellerin görüşlerini söylemekten çekinmeyen, önyargısı olmayan kişiler olduğunu ortaya koymaktadır (Tutar, 2004:113). Davenport ve arkadaşlarına göre, yeni fikirler üretmeye açık kişilerin diğer çalışanları rahatsız etmesi nedeniyle örgütsel yıldırma mağduru olma ihtimallerinin yüksek olduğunu savunmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2008: 52).

Duygusal zekâsı yüksek kişiler, örgütsel yıldırma mağduru olma riski taşımalarına rağmen bununla mücadele edebilme yeteneğine de sahiptirler. Kişinin değiştiremeyeceği dış görünüşü, milliyeti, aksanı gibi özellikler de örgütsel yıldırma mağduru olmasına neden olabilir. Ayrıca, aksi görüşleri de olmasına rağmen genel olarak erkekler kadınlardan daha az örgütsel yıldırmaya maruz kalmaktadır (Kök, 2006: 438).

**Örgütsel Yıldırma Uygulayıcılarının Özellikleri:** Yapılan araştırmalar neticesinde genelde öne çıkan sonuç, bu kişilerin kendi eksikliklerini kapatmak amaçlı örgütsel yıldırma uyguladıkları yönündedir ( Tınaz, 2006: 21). Kendi yanlışlarını asla kabullenmeyen örgütsel yıldırma uygulayıcıları, kendi yanında olan kişileri kollar diğerlerine ise kötü davranmaktan çekinmezler (Tutar, 2004:112).

Davenport ve arkadaşları ise örgütsel yıldırma uygulayıcılarının antipatik, narsist, paranoid ve benmerkezci kişiliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir (Davenport, Schwartz, ve Elliott, 2008:39-44).

### **1.5.2. Kurumsal Nedenler**

Örgütsel yıldırmanın kurumsal nedenleri kurumsal yapı, örgüt kültürü ve örgüt iklimi şeklinde sıralanır.

**Kurumsal Yapı:** Leymann, üretimin, çalışma şartlarının kötü organize edildiği, yönetimin üretim sürecine hiç katkı sağlamadığı ve ilgisiz olduğu çalışma ortamlarında örgütsel yıldırmanın daha çok yaşandığını belirtmiştir (Leymann, 1996:177). Başka bir ifade ile işyerinde örgütsel yıldırmanın olması ve sürmesine sebepleri astların yönetim tarzları, mesai saatlerinin yoğun geçmesi, tekdüzelik, yöneticilerin tacizin olduğunu kabul etmemesi, örgütün küçülmeye ve yapısında değişikliğe ya da başka bir şirketle birleşmeye gidiyor olması şeklinde sıralanabilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2008:47-50).

**Örgüt Kültürü:** Çalışanların, işle ilgili işyerlerinde paylaştıkları ortak kültürdür. Bununla ilgili herhangi bir yazılı kural yoktur. Çalışanlar, işyerlerinin değerlerini özümserse ve bu değerlere uygun davranırsa örgüt kültürü daha güçlü hale gelir (Yaman, 2009:981-988).

**Örgüt İklimi:** Örgüt iklimi, örgüt içindeki çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin gerçekliğini anlatmaktadır. İlişkilerde çalışanlar birbirlerine mesafeli de olabilir, içten ve güvenilir de olabilir. Örgütsel yıldırmanın yaşandığı örgüt ikliminde çalışanlar korkar ve streslidir, insan ilişkileri ise soğuk ve gergindir. İletişimleri kapalıdır ve yoğun dedikodu vardır. Bu işyerlerinde çalışanların düşüncelerine saygı gösterilmez, demokratik değildir ve baskı mevcuttur (Yaman, 2009:981-988).

### 1.5.3. Sosyal Nedenler

Rekabetin olduğu, sadece ortaya çıkan sonuçlara odaklanıldığı dönemimizde çalışanlara duyulan saygının kaybedildiği ve onların birer makine gibi değerlendirildiği ortamlar oluşmuştur. Bu da oluşabilecek hatalara tahammülü azaltmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2008: 56).

İşyerlerinde örgütsel yıldırmaya neden olan başlıca toplumsal değerleri, rekabet, hedef baskısı, bencil düşünmeye zorlama, sürekli değişime ayak uydurabilme olarak sıralamak mümkündür (Kök, 2006: 440).

### 1.6. Örgütsel Yıldırmanın Aşamaları

Örgütsel yıldırma için Leymann'ın (1996) oluşturduğu aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

**Birinci Aşama:** İşyerlerinde olan çatışmalar normaldir. Çatışmalar genelde kısa zamanda çözüme kavuşturulur. Çatışmanın uzaması sorunun büyümesine neden olur ve bu da örgütsel yıldırma dönüşme ihtimalini yükseltir.

**İkinci Aşama:** Bilinçaltı kendini savunmaya alır ve çatışma şahsileştirilir. En ufak bir hareket kişinin tahrik olmasına ve aşırı tepkiler vermesine neden olur.

**Üçüncü Aşama:** Çatışmanın tarafları artık birlikte çalışmayı istemezler. Sürekli çatışmaya hazır halde olmaları onları hata yapmaya zorlar. Taraflardan birinde baskın olarak saygı ve kabul görmeme durumu belirginleşir. Üst düzey idarenin adil davranmasına ait inancını kaybetmeye başlar. Bu durumda işten ayrılma fikrine kapılabilirler. İlk çatışma anında eşit olan iki taraf örgütsel yıldırma mağduru ve uygulayıcısına dönüşmüştür.

**Dördüncü Aşama:** Örgütsel yıldırma mağdurunun sağlık sorunları oluşmaya başlar. Mağdur sağlık sorunlarının artması ile doktor ya da psikologa başvurabilir.

**Beşinci Aşama:** Pek çok psikolojik şiddet mağduru çalıştığı işyerinde kalsa da artık eski verimliliği kalmamış, üst yönetim ve diğer çalışanlar tarafından da dışlanmıştır. Bu sürecin devamı ile hastalık izinlerinin sayıları ve süreleri artmakta, işten çıkarılma ve yeni bir işe başlayamama gibi sorunlar oluşmuştur. Bu süreci kaldıramayan kişiler de intihara yönelim bile söz konusu olabilmektedir.

Olayların tüm aşamalardan geçmesi zorunlu değildir. Atlanan aşamalar olabilir ya da süreç tamamen durabilir.

### 1.7. Örgütsel Yıldırmanın Belirtileri

İşyerinde örgütsel yıldırmanın yalnızca diğerlerinden daha zayıf olan çalışanlara uygulandığı düşünülse de, işe yeni başlayan, başarılı ve diğerlerinden farklı çalışanların da örgütsel yıldırma maruz kaldığı bilinmektedir.

Heinz Leymann, örgütsel yıldırmaı mağdur yönünden etkileri açısından beş grupta toplamıştır (Leymann, 1996:180).

1. Devamlı eleştirme, azarlama, sözünü tamamlamama gibi kişinin kendini göstermesini engelleme.

2. Çalışana yok gibi davranarak iletişim kurulmaması, sosyal saldırı.

3. Dedikodu ve imalar ile kişinin itibarına saldırı.

4. Kişiyi uzmanlık alanı dışında işler verilerek yerinin değiştirilmesi, mesleki durumuna saldırı.

5. Kişiyi kaldırabileceğinden ağır işler verilmesi, cinsel taciz gibi sağlığına saldırı.

Einarsen tarafından yapılan gruplandırma ise aşağıdaki şekildedir (Einarsen,1996:190);

1. Şahsa karşı taciz,

2. Çalışmasına karşı taciz,

3. Diğer iş arkadaşlarından uzaklaştırarak yalnız hissettirme,

4. Fiziki güç uygulama,

5. Cinsel taciz,

Örgütsel yıldırma eyleminde dışlama, aşağılama, rahatsız etme şeklinde bir saldırı mevcuttur.

Bir işletmede örgütsel yıldırma olduğuna ait belirtiler iki grupta incelenmektedir (Tınaz, 2006: 16-18):

**Davranışsal mobbing belirtileri:**

- Çalışma yerinde iş amaçlı kullanılan aletlerin kaybı ya da hasara uğraması ve sonrasında yerine konmaması,
- Mesai arkadaşları ile tartışmaların artması,
- Sigara içmeyen ve kokusunu sevmediği bilinen birinin yanına sigara içen birinin oturtulması,
- Çalışanın başka bir odaya girdiğinde konuşmaların durması ya da konu değiştirme çabası,
- Çalışana işle ilgili haberlerin söylenmemesi,
- Çalışan hakkında asılsız bilgilerin ortaya atılarak bunun diğer çalışanla yayılması,
- Çalışana uzmanlık alanı haricinde işler verilerek bunlardan sorumlu tutulması,
- Çalışanın yaptığı her işin gözetim altında tutularak bunun çalışana hissettirilmesi,
- Çalışanın sürekli eleştirilmesi, aşağılanmaya çalışılması,
- Çalışanın sorularının yanıtız bırakılması,
- Çalışanın hata yapması için sürekli tahrik edilmesi,
- Çalışanın etkinliklere çağırılmaması,
- Çalışanın dış görünüşü ile alay edilmesi,
- Çalışana hissettirilerek işle ilgili fikirlerinin önemsenmemesi,

- Çalışana diğer çalışma arkadaşlarından daha düşük maaş verilmesi.

İşyerinde örgütsel yıldırma için bu şartların tamamının olması gerekmez. Bu ve buna benzeyen davranışların sürekli olması, çalışanın örgütsel yıldırma hissetmesine yol açar.

**Fizyolojik mobbing belirtileri:** Fizyolojik belirtiler sağlık sorunları olarak ortaya çıkmaktadır:

-Beyin ile alakalı: Panik atak yaşanması sıkıntı hissi oluşması, depresif belirtiler, hafif baş ağrısı yaşamak, uykusuzluk, hafıza zayıflaması, dikkatin toplanamaması.

- Deri ile alakalı: Kaşıntı, kızarıklık, deride dökülme.

- Gözler ile alakalı: Gözlerde kararma, görmeye bulanıklıkların başlaması.

- Boyun ve sırt ile alakalı: Boynun kas kısımlarında ve sırtta ağrılar hissedilmesi.

- Kalp ile alakalı: Hızlı ve düzensiz yaşanan çarpıntılar, kalp krizi.

- Eklemler ile alakalı: Titremeler, terlemeler, ayaklarda halsizlik hisleri, kas kısılmaları.

- Sindirim sistemi ile alakalı: Yanmalar, mide ekşimesi, hazmetmede zorlanma, ülser.

- Solunum sistemi ile alakalı: Nefesin tıkanması, nefesin kesilmesi gibi solunum problemleri yaşama, daralma.

- Bağışıklık sistemi ile alakalı: Hastalıklara daha kolay yakalanma, vücudun direncinin ve bağışıklık sisteminin zayıflaması (Tınaz, 2006: 18).

## 1.8. Örgütsel Yıldırmanın Etkileri

İşyerinde örgütsel yıldırmanın etkisi sadece mağdur üzerinde değildir. Aynı zamanda işyerine ve ekonomiye de olumsuz etkileri bulunmaktadır.

### 1.8.1. Mağdur Üzerinde Etkileri

**Psikomatik Sorunlar:** Örgütsel yıldırma mağdurunun yaşadığı sorunların başında depresyon ve psikomatik hastalıklar bulunmaktadır (Turan, 2006: 30-31).

Quine, örgütsel yıldırma mağdurlarının diğer kişilere kıyasla klinik seviyesinde korku, endişe ve depresif sorunları olduğuna değinmiştir (Quine, 2001: 75).

Niedl'de örgütsel yıldırma mağdurlarının, bu davranışa maruz kalmayan kişilere kıyasla daha büyük depresif belirtilerinin olduğunu ifade etmiştir (Niedl, 1996:246).

**Sosyal Sorunlar:** Örgütsel yıldırma mağdurlarının karşılaştıkları sosyal sorunlar, sosyal ortamdan izole olmasına bağlı olarak kişinin kendi iradesiyle bu ortamlardan kaçınmasına sebep olmaktadır.

**Psikolojik Sorunlar:** Çaresizlik hissi, umudunu yitirme ve endişelenme örgütsel yıldırma mağdurlarında ortaya çıkan psikolojik sorunlardır.

Örgütsel yıldırmanın sonucunda oluşan stres mağdurlarda mide bulantısı, kilo kaybı ve baş ağrısı gibi farklı sağlık sorunlarına da yol açabilmektedir (Kaye, 1996:444).

Örgütsel yıldırma mağduru olan çalışanlarda travmatik bir stres durumu ortaya çıkmaktadır (Field, 1996: 21).

### 1.8.2. İşyeri Üzerindeki Etkileri

Örgütsel yıldırma hem mağduru hem de diğer çalışanları etkilemektedir. Mağdur olmayan diğer çalışanlar ileride kendilerinin de mağdur olabileceği endişesini taşırlar.

Örgütsel yıldırmanın işletmeler üzerindeki etkileri temel olarak; işe devamsızlığın başlaması, İşten ayrılma düşüncesinin ortaya çıkması, ayrılanlara ödenecek tazminatların yükü, kurumun saygınlığı ve işyerinde verimliliğin azalması şeklinde olmaktadır (Uçan, 2018: 33-34)

### 1.8.3. Toplum ve Ülke Ekonomisine Etkileri

Örgütsel yıldırmanın toplum ve ülke ekonomisine etkileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Tınaz, 2006: 26):

- Mağdurun yaşadıkları nedeniyle mevcut sağlık harcamalarında artış meydana gelmesi,
- Sigorta masraflarında artışlar meydana gelmesi,
- İşsizlik ve işsizlik ile doğan işsizlik maaşının külfeti,
- Nitelik ve yetenek olarak verimli olunacak yerde çalışmamamanın getirdiği üretim ve dolayısıyla ödenen vergi tutarlarındaki düşüş,
- Devletin sağladığı destek programlarına olan talebin artışlar göstermesi,
- Erken emeklilik oranlarında artışlar meydana gelmesi,
- Yaşanan mobbing nedeniyle mesleki yeterliliğinde yıpranma meydana gelmiş kişilerin, psikolojik olarak yitirilmiş bireyler olarak boştta gezmeleri, çalışma arzularının yitirilmesi ile ulusal üretim çarkında yer alabilecek iken burada bulunmamasından doğan kayıp,
- Kişinin iş yerinde yaşadığı problemleri eve yansıtması neticesinde boşanma oranlarında artışlara neden olması,

- Kişilerin mutsuz olması ve çalışma arzusunun bulunmadığı bir iş yaşamı, iş çevresinin bu durumdan etkilenmesi.

## **1.9. Örgütsel Yıldırmanın Sonuçları**

### **1.9.1. Mağdur ile İlgili Sonuçlar:**

Bilerek ve devamı olan örgütsel yıldırma, mağdurda artarak devam eden zararlara yol açar. Bu zararlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

**Ekonomik ve Sosyal Maliyetler:** Örgütsel yıldırma mağduru sağlığıyla ilgili yaşadığı sıkıntılar nedeniyle muayene, ilaç gibi ekonomik giderlere maruz kalır. İlerleyen dönemlerde işsizlik nedeniyle de gelir kaybı yaşayabilir ( Tınaz, 2006: 24).

Örgütsel yıldırma mağdurunun yakın çevresine de sürekli yaşadıklarını depresif bir şekilde anlatmaya çalışması ve tavırlarındaki değişiklikler nedeniyle arkadaşlarını da kendinden uzaklaştırır.

**Duygusal ve Fiziksel Maliyetler:** Örgütsel yıldırmanın en büyük etkilerinden biri olan stres, kişide halsizlik, asabiyet gibi etkiler yaratır. Kişi çok daha duygusal hale gelir. Bu etkiler süreç devam ettikçe kişiye daha da ağır gelir. Mağdur çalışamaz hale gelir, ileri düzeyde depresyon yaşar, bunlar panik atak ve kalp krizine varacak kadar önemli sonuçlar doğurabilir (Yüçetürk, 2005:105).

**Örgütsel Yıldırma Mağdurunun Ailesi ile İlgili Sonuçlar:** Birey temel kişiliğini ve değerlerini ailesinden kazanarak büyür ve topluma girer. Bizim ülkemizdeki insanlar için aile kavramı çok önemlidir ve yaşadıkları sorunları da tıpkı başarıları, mutlulukları gibi ilk olarak aile bireyleri ile paylaşırlar. Dolayısıyla işyerinde örgütsel yıldırmaya uğrayan birey gibi onun sorunları ile ilgilenen aile fertleri de bu durumdan etkilenir. Sürekli sorun dinlemek, zamanının belirli kısmını mağdurun sorunlarını gidermeye çalışmak bir süre sonra aile fertlerinin sağlıklarında da problemlere yol açmaya başlar. Aynı zamanda harcanan sağlık giderleri ve mağdurun işsiz kalması durumunda ona yapılacak destek ekonomik olarak da aile bireylerini etkileyecektir (Hockley, 2002:108-118). Bu yaşanan olumsuzluklar aile

içinde çatışmalara, çocukların gelişimine negatif etki yaratacaktır. Yaşanan çaresizlikler ailenin dağılmasına bile sebep olabilecektir (Tınaz, 2006: 24).

### **1.9.2. Örgütsel Sonuçlar**

Örgütsel yıldırma mağdurunun yaşadıklarına tanık olan diğer çalışanların bir kısmı mağduru korumak adına haksızlıkları dile getirmeye çalışırlar. Bu çalışanlar bir şekilde susturulmaya çalışılır, gerekirse görev yerleri değiştirilerek veya işten çıkarılarak yıldırılmaya çalışılır. Sessiz kalan ve örgütsel yıldırma uygulayıcısına destek olan çalışanlar işyerinde çalışmaya devam eder ve hak etmedikleri pozisyonlara yükseltilebilirler. Bu haksız terfiler niteliği daha az olan çalışanların üst mevkilere yerleşmelerine neden olur, diğer çalışanlar için motivasyon kaybına ve verimliliğin düşmesine neden olur. İşyerindeki tüm çalışanlar bir şekilde bu sürecin zararına uğrarlar. Henüz çalışan örgütsel yıldırma mağdurunun sağlığının bozulması neticesinde yaptığı sağlık giderlerinin bir kısmı veya tamamı çalıştığı işyeri tarafından karşılanır. İşten çıkartılan ya da ayrılan mağdur ise işyerine karşı dava açarak işyerinin yüklü tazminatlar ödemesine neden olabilmektedir (Olsen,2005: 68).

### **1.9.3. Toplumsal Sonuçlar**

Toplum içerisinde yaşayan örgütsel yıldırma mağdurları ve onların ailesi ile yakın çevresi mutsuz olmaktadır. Toplum huzuru mutsuz insanlar nedeniyle bozulabilmektedir. İşten ayrılanlar nedeniyle işsizlik sayısında ve buna bağlı olarak sosyal yardım kuruluşlarına olan taleplerde artış olmaktadır. Malulen emeklilik talepleri, vergi kayıpları, sağlık giderlerindeki artış da örgütsel yıldırmanın yarattığı sonuçlardır. Çalışan kişilerin ödedikleri vergilerden kaynaklı gelirler, giderleri karşılamayacak duruma gelmektedir (Çobanoğlu, 2005: 99).

Bir ülkenin genel verimlilik düzeyi çalışanların performansına ve buna bağlı olarak örgüt verimliliğine bağlıdır (Güngör,2008: 79).

Örgütsel yıldırma vakalarının çok olması ve bununla ilgili hukuki düzenlemelerde eksiklikler olması nitelikli olan personellerin yurtdışında çalışmayı

tercih etmesine neden olabilmektedir. Bu da ülke için nitelikli çalışanlardan mahrum kalması anlamına gelmektedir.

### **1.10. İşyerinde Örgütsel Yıldırma ile Mücadele**

İşyerinde örgütsel yıldırma ile mücadele yöntemlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Tutar, 2004:112):

**İşyerinde Örgütsel Yıldırma ile Bireysel Mücadele:** Tüm çalışanlar kendilerine tanınan hakları bilmelidir. Herhangi bir haksızlığa uğradıkları zaman da haklarını korumalıdır. Çalışanın özgüveni olmalı, bunun için de kendini ve mesleki bilgilerini daima geliştirmelidirler (Kapıkıran ve Fiyakalı, 2006: 16).

**İşyerinde Örgütsel Yıldırma ile Örgütsel Mücadele:** Huzurlu bir iş ortamı yaratmak örgütsel mücadelenin ilk adımlarından olmalıdır. İyi bir örgüt kültürü oluşturmak, örgütsel yıldırma konusunda çalışanlarını bilgilendirmek, taciz uygulanması durumunda uygulayıcıya uygulanacak yaptırımlar net bir şekilde belirtilmelidir.

**İşyerinde Örgütsel Yıldırma ile Toplumsal Mücadele:** Toplumsal mücadele için kullanılacak araçların başında, günümüzde çok fazla kullanıcısı olan sosyal medya gelmektedir. Sosyal medya aracılığı ile insanlar örgütsel yıldırma konusunda bilgilendirilebilir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, mağdurlara destek olmak amacıyla Alo 170 hattını kurmuştur. Bunun dışında işçi sendikaları da işyerlerindeki örgütsel yıldırma önlemek adına iş sözleşmelerine yaptırım maddeleri eklenmesine destek olabilmektedir.

**İşyerinde Örgütsel Yıldırma ile Hukuksal Mücadele:** İşyerinde örgütsel yıldırma konusunda çalışanların bilinçlenmesi, yasal haklarını aramalarına sebep olmaktadır. Türkiye’de işyerinde örgütsel yıldırma adıyla yasal düzenleme olmamasına karşın kişilik haklarına saldırı olarak İş Kanunu, Medeni Kanun, Anayasa ve Borçlar Kanununda hükümler bulunmaktadır. Mobbingin kanunlara suç olarak yansıtılması ve yaptırımlarının olması gerekmektedir (Toreno, 2003: 54).

### 1.10.1. Örgütsel Yıldırma ile Mücadelede Yönetimsel İlkeler

İşyerinde örgütsel yıldırmaı engellemek, mevcut olan taciz durumunun bu işte yetkin kişiler tarafından analiz edilerek önüne geçmek ve bu problemle mücadele için düzenlemeler yapmak mecburi duruma gelmiştir ( Saraç, 2011: 30).

İşyerinde örgütsel yıldırmanın sonucunda oluşan hasarlar mağduru ve çevresini, işyerini, toplumu, ekonomiyi etkilemektedir. Önlem alınmaması durumunda nitelikli çalışanın kaybı, verimlilikte azalma, ödenecek tazminatlar, sağlık giderlerinde artış, sigorta giderleri, işsizlik sayısının artması, işyerinin itibar kaybı gibi olumsuzluklara sebep olabilmektedir.

İşletmelerin, çalışanlarına uygulanan örgütsel yıldırma ile mücadele edebilmeleri için aşağıdaki yöntemler sunulmaktadır (Tutar, 2004:124):

**Örgütsel Liderliğin Kurumsallaşması:** Liderlik vasfı gelişmiş olan yöneticiler ile çalışması örgütsel yıldırma riskini düşürecektir. Kendinin ve karşı tarafın duygularını anlamakta zorluk çeken idarecilere örgütte yer verilmemesi gerekir (Tutar, 2004:125). Liderlerin belirleyip uyguladığı değerler çalışanların hem örgüte olan güvenlerini sağlayacak hem de yaşanan bir olumsuzlukta sesini duyurabilecektir (Turan,2006: 44).

**Örgütsel Rolün Yeniden Tasarımı:** Personelin işyerindeki rolünün net olmaması, diğer çalışanların kendisini nasıl değerlendirdiği şüphesini uyandıracak ve bu da iş arkadaşlarına öfkeli davranma, saldırganlık gibi davranışlara neden olabilecektir. Kişinin görevinin tam olarak belirlenmesi, kimlere karşı sorumlu olduklarının net şekilde belirtilmesi rol belirsizliğini ve bundan kaynaklı olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır ( Kirel, 2007: 317).

**Örgüt Kültürü ve İkliminin Yeniden Tasarımı:** Örgüt kültürü, çalışanın huzuru, motivasyonu ve işle ilgili tatminini sağlamaktadır. Örgüt kültürünün negatif olması örgütsel yıldırmanın oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Pozitif olması ise işletmede birlikteliği sağlamaktadır (Arslan, 2007: 41).

Örgüt iklimi psikolojik bir kavramdır ve çalışanların örgüt kültürü neticesinde oluşan düşünce, davranış ve tutumların karşılığıdır (Akpınar, 2016: 38). Dolayısıyla örgüt kültüründeki pozitiflik örgüt ikliminde oluşacak olumlu davranışlara neden olur.

**Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi:** Örgütsel sağlık, örgütün yaşanan problemleri çözme yeteneğine sahip olmasıdır. Örgütün devamlı aktif, gelişimlere açık, gelişmeleri takip eden ve gerekli yerlerde uygulamaları düzenlemesi, geliştirmesi gerekmektedir (Başar, 2011: 1).

**Psikolojik Şiddete Karşı Örgütsel Empati:** İşletmelerde empati uygulayabilme yeteneğinin artırılmasına yönelik eğitimlerin verilmesi, örgütsel yıldırma taraflarının empati kurarak karşı tarafın yerine kendini koyarak tacize nokta koyulması açısından önemlidir. Özellikle örgütsel yıldırma uygulayıcısının bencil karakterde kişiler olması empati kurmasını zorlaştırmakta hatta imkansızlaştırmaktadır (Tutar, 2004: 126).

**Örgütsel Yıldırmaya Karşı İşletmede Açık Yönetim Anlayışı:** İşletmelerde olması gereken şeffaflık kavramı, bilgilerin çalışanlar tarafından ulaşılabilir olmasını, çalışanların bilgi verme konusunda yükümlülüklerinin olmasını, fikirlerini açıkça beyan edebilmelerini sağlamaktadır. Ast ve üstün aynı anda bilgilere ulaşabilmesi işletmede paylaşım gücünü sağlayacaktır. Sorunların çözümü ya da hedeflerin gerçekleşmesi konusunda ise ortak bir çalışma yapılmasına neden olacaktır (Arslan, 2007: 42).

**İşin İnsancıllaştırılması:** Örgütsel yıldırma ile başa çıkmak için diğer bir yöntem, işin çalışanların, hem zihinsel, hem fiziksel hem de psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına göre insancıl bir niteliğe sahip hale getirilmesidir (Uçan, 2018:41).

**Örgütsel Bütünlüğün Sağlanması:** Örgütsel bütünleşme, çalışanın örgüt tarafından desteklendiğini bilmesi ile oluşur. Aksi takdirde örgütsel yıldırmanın sıklıkla yaşandığı işletmelerde çalışan işyerine karşı duyarsızlaşmakta ve uzaklaşmaktadır. Çalışanın işyeri ve işi ile ilgili bütünlüğü sağlanması tacizin meydana gelmesini engelleyecektir (Tutar, 2004:126).

**Yönetim Etiği Oluşturmak:** İşyerinde örgütsel yıldırma ile mücadeledeki en önemli yöntemlerden birisi ahlaki ve normatif ilkeleri içeren yönetim etiğinin sağlanmasıdır.

İşletmede, iş ahlakı bilincinin olması örgütsel yıldırmanın olmasını engellemeye yardımcı bir durumdur. Yöneticilerin ahlaki ilkeler için dikkat etmesi gerekenler (Arslan,2007: 43) ;

- İdareciler ahlaki ilkelerle örtüşen bir biçimde karar vermelidir. Ahlaki ilkeler şahsi ve örgütsel başarı için önemlidir.

- İdareciler davranış ve düşünceleri ile diğer çalışanlara örnek olduklarını bilmelidir.

- İdareciler ahlaki standartların yerleşmesi konusundaki sorumluluğu üzerine almalıdır.

- Çalışanlar, işletme ve işletme yönetiminin beklentilerini net bir şekilde bilmelidirler. İdareciler de ahlaki problemlerin çözümü için tutarlı olmalı bu konu hakkındaki duyarlılığı, davranış ve düşünceleri ile kuşku uyandırmamalıdır.

- Yöneticiler, personellerinin eğitimine destek vermelidirler.

- Yöneticiler, personellerine işyerlerinde yaşanan olumsuzluklarla ilgili bilgi vermeleri gerekliliğini ve bunun karşılığında bir tepki görmeyeceklerine dair güven vermelidirler.

### **1.10.2. Örgütsel Yıldırma İle Mücadelede Hukuki Düzenlemeler**

Günümüzde hukuki olarak da yer edinmeye çalışan işyerinde örgütsel yıldırma, otuz yıl öncesine kadar sözlüklerde bile olmayan ve özellikle kadınlar için çalışmanın bedeli gibi düşünülen cinsel tacizin yaşandığı evreleri geçirdi. Sonraki yıllarda mobbing ya da örgütsel yıldırma hukuksal metinlerde yer bulmaya başladı. Bugün başta Avrupa ülkeleri olmak üzere birçok ülke örgütsel yıldırma durumuna karşı çalışanlarını kanunlar ile korumaya başlamıştır. İşyerinde örgütsel yıldırma

karşıtı ulusal ve uluslar arası düzenlemelerin yapılmaya başlanması, olgunun ilerleyen dönemlerde yasalar yolu ile daha tanınır hale getirileceğini ve yasalar kanalı ile kabul görmeyen bir davranış ve iletişim şekli olacağını göstermektedir (Pakiş ve Polat, 2011:215).

İşyerinde örgütsel yıldırma için mevzuatta açık bir hüküm bulunmamaktadır. Dolayısıyla çıkan sorunlar genel hükümlerin bütünü olarak değerlendirilmektedir.

#### **1.10.2.1. Anayasal Düzenlemeler**

Örgütsel yıldırma ile ilgili Anayasa’da dikkat edilmesi gereken hükümler:

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ilk sayfasında tüm vatandaşların eşit olduğu belirtilmiştir. Anayasanın 17. maddesinde kişinin onuruyla bağdaşmayan bir davranışa maruz bırakılmayacağına değinilmiştir. 20. maddede kişinin kendisine ve ailesine ait hayata saygı gösterilmesi gerekliliği ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır. 24. maddede Hiç kimsenin dini ile ilgili bilgi vermeye, ibadet etmeye zorlanamayacağı, inancının yargılanamayacağı belirtilmiştir. 49. maddede Devletin çalışanlar için alacağı tedbirlere değinilmiştir (T.C.Anayasası, mevzuat.gov.tr, 2021).

#### **1.10.2.2. Medeni Kanun’da Yer Alan Düzenlemeler**

Medeni kanunda konu ile ilişkilendirilebilecek iki madde bulunmaktadır. Bu maddelerden ilki 2. maddedir ve bu maddede dürüst davranma zorunluluğundan, davranılmaması durumunda ise hukuki hakkı olmadığına değinilmiştir. 3. maddede ise iyiniyetten bahsedilmiş ve iyiniyet olması için gösterilmesi gereken özene değinilmiştir (Türk Medeni Kanunu, mevzuat.gov.tr, 2021) .

Türkiye’de 2006 yılında verilen bir kararla ilk defa işyerinde örgütsel yıldırma tanımına yer verilmiştir.

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu’nun kişiliğin korunması başlıklı 23,24 ve 25. maddeleri de konu ile ilişkilendirilebilir.

23. maddede yer alan açıklamaların içerisinde konumuzla ilgili olarak özgürlüğün sınırlanamayacağına değinilmiştir. 24. maddede kişinin, kişilik haklarına saldırılması durumunda yargıdan yardım alabileceğine ve bu saldırının hukuka aykırı olduğuna değinilmiştir. 25.maddede tehlike arz eden veya devam eden saldırı için dava açabileceğine değinilmiştir.

Maddelerin her biri yukarıda yapılan açıklamalarla sınırlı değildir. Maddeler içerisinde işyerinde örgütsel yıldırma ile ilişkilendirilebilecek olanlara değinilmeye çalışılmıştır.

### **1.10.2.3. İş Kanunu'nda Yer Alan Düzenlemeler**

Örgütsel yıldırma uğrayan mağdurların yasal haklarını arayabilmeleri için 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5.maddesindeki hükümler düzenlenmiştir (mevzuat.gov.tr, 2021);

“İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.

İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.

İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.

Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz.

İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.

İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31'inci maddesi hükümleri saklıdır.

20'nci madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.”

İş Kanunu'nun 22. maddesi “İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir. Bu şekle uygun olarak yapılmayan ve işçi tarafından altı işgünü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler işçiyi bağlamaz. İşçi değişiklik önerisini bu süre içinde kabul etmezse, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını veya fesih için başka bir geçerli nedenin bulunduğunu yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir. İşçi bu durumda 17 ila 21 inci madde hükümlerine göre dava açabilir. Taraflar aralarında anlaşarak çalışma koşullarını her zaman değiştirebilir. Çalışma koşullarında değişiklik geçmişe etkili olarak yürürlüğe konulamaz” şeklindedir

4857 sayılı İş Kanunu'nun 24. maddesinde işçinin haklı nedenle derhal fesih hakkı ile ilgili aşağıdaki maddeler yer almaktadır:

“Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir:

İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa.

İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi

gerektiren bir suç işlese yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa.

İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa.”

#### **1.10.2.4. Türk Ceza Kanunu’nda Yer Alan Düzenlemeler**

Türk Ceza Kanunu kapsamında işyerinde örgütsel yıldırma henüz suç olarak düzenlenmemiştir. Dolayısıyla mağdur yargı organlarında ancak Türk Ceza Kanunu’nda yer alan suç tanımları içerisinde yer alan bir fiil varsa Türk Ceza Kanunu hükümlerince değerlendirilmesini talep edebilir ( Çukur, 2016: 99).

Türk Ceza Kanunu’nda yer alan ilgili maddeler aşağıda belirtilmiştir (Türk Ceza Kanunu, mevzuat.gov.tr, 2021);

Türk Ceza Kanunu’nun 84. maddesinde; bir kişinin intihar etme fikrine iten ya da destek veren kişinin ceza alacağı belirtilmiştir.

Türk Ceza Kanunu’nun 94. maddesinde, bireyin fiziki ya da manevi olarak acı çekmesine, algısına etki edilmesine, aşağılanmasına neden olan kişinin ceza alacağı belirtilmiştir.

Türk Ceza Kanunu’nun 118. maddesinde; sendika üyesi olunması ile ilgili bir zorlamanın yükümlülüklerine değinilmiştir.

Madde 122’de ifade edildiğine göre; kişilere düşünce ve inanç farklılıkları nedeniyle ayırım yapılmasının cezalandırılacağı belirtilmiştir. Bunlarla beraber madde 125’te; bir kimsenin şerefine, haysiyetine, kendisine duyulan saygınlığına saldırılması gibi davranışların cezalandırılacağı belirtilmektedir. Burada belirtilen kanun maddelerinin tamamı verilmemiş, maddeler içerisinde konuyla ilgili olan bölümlere değinilmiştir.

#### **1.10.2.5. Borçlar Kanunu'nda Yer Alan Düzenlemeler**

1 Temmuz 2012 tarihli 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, hukuk literatürümüzde yeni bir terim olan “mobbing” hakkında düzenlemede bulunmuş ve bu kavramı “Örgütsel yıldırma” şeklinde isimlendirmiştir. Hukuk literatürümüzde, “örgütsel yıldırma” kavramının ilk kez resmi olarak yer bulduğu 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi'nin akabinde, örgütsel yıldırma (mobbing) olgusu, yasal bir düzeyde ilk varlığını 6098 sayılı yasada bulmuştur (Sağun, 2015:61).

6098 sayılı Borçlar Kanunun'da yer alan hizmet sözleşmelerinde “İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlığını taşıyan 417. maddesi, örgütsel yıldırmaya (mobbing) ilişkindir. Bu, “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlâline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.” şeklinde tasarlanmıştır (mevzuat.gov.tr, 2021).

#### **1.10.2.6. Örgütsel Yıldırmayla İlgili Başbakanlık Genelgesi**

İşyerinde örgütsel yıldırmayı engellemek adına Başbakanlık Genelgesinde konuya değinilmiştir. 19.03.2011 tarihli, 27879 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2011/2 Sayılı Genelge ile, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde meydana gelen psikolojik taciz, personelin itibarını ve onurunu rencide etmekte, verimliliğini düşürmekte ve sağlığında problem yaşamasına sebep olarak çalışma yaşamını negatif yönde etkilediği belirtilmektedir ([resmigazete.gov.tr](http://resmigazete.gov.tr), 2021).

Bilinçli ve sistematik bir şekilde belirli bir mühlet çalışanın aşağılanması, çalışmalarının küçümsenmesi, çalışanları arasından dışlanması, toplumsal kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, hoş olmayan muamelelere tabi tutulması, yıpratılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan örgütsel yıldırma karşı önlem alınması hem iş sağlığı ve güvenliği hem de çalışma veriminin geliştirilmesi bakımından çok önemlidir.

Bu bağlamda, çalışanların örgütsel yıldırma durumundan korunması amacıyla aşağıda ifade edilen birtakım önlemlerin alınması gereklilik arz etmiştir ([resmigazete.gov.tr](http://resmigazete.gov.tr), 2021).

1. İşletmede mobbing ile başa çıkmak öncelikle işverenin yükümlülüğünde olup işverenler çalışanların örgütsel yıldırma maruz kalmamaları adına gerekli bütün tedbirleri sağlayacaktır.

2. Tüm çalışanlar mobbing olarak nitelendirilebilecek her nevi fiil ve eylemlerden uzak duracaklardır.

3. Toplu iş sözleşmelerine işletmelerde örgütsel yıldırma durumlarına zemin oluşmaması için engelleyici nitelikte maddeler konulmasına dikkat edilecektir.

4. Örgütsel yıldırma ile mücadele etmeyi etkin hale getirmek adına Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi olarak ALO 170 üzerinden uzman psikologlar vasıtası ile çalışanlara psikolojik yardım ve destek sağlanacaktır.

5. Çalışanların maruz kaldığı örgütsel yıldırma vakalarını takip etmek, değerlendirmek ve engelleyici prosedürler geliştirmek adına Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı nezdinde Devlet Personel Başkanlığı, ilgili sivil toplum kuruluşları ve tarafların katılımı ile "Örgütsel yıldırmayla Mücadele Kurulu" kurulacaktır.

6. Denetim çalışanları, mobbing ile alakalı şikâyetleri hassasiyet ile inceleyip en kısa sürede neticelendirecektir.

7. Mobbing iddiaları ile alakalı sürdürülen fiil ve eylemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami derecede özen gösterilecektir.

8. İlgili bakanlık, başkanlık ve taraflar işyerlerinde mobbinge yönelik farkındalık oluşturmak amacıyla eğitim programları ve bilgilendirme görüşmeleri ile seminerler düzenleyeceklerdir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu bölümde örgütsel özdeşleşmenin tanımı ve tarihçesine, teorilerine, türlerine, önemine, öncüllerine ve sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı ve Tarihçesi

Örgütsel özdeşleşme kavramı ilk olarak 1943 yılında Tolman tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlama; bireylerin kendilerini bağlı buldukları ya da üye oldukları gruba ait hissederler ve buna bağlı olarak, olumlu ve olumsuz gelişmeleri paylaşırlar şeklindedir (Li vd., 2002: 323).

Örgütsel özdeşleşme kavramının detaylarından önce kavram içerisinde yer alan kelimeleri tanımlamak daha doğru olacaktır. Örgüt kavramı TDK sözlüğünde "ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek gereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik" olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma içerisinde örgüt, aynı işyerinde çalışan insan topluluğu olarak tanımlanabilir. Özdeşleşme kavramı ise TDK sözlüğünde "bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi" olarak tanımlanmıştır. Özdeşleşme kavramını Eicholtz, kişinin içinde bulunduğu örgütün değerlerini ve gayelerini kendi değerleri ve amaçları gibi benimsemesidir şeklinde ifade etmiştir (Eicholtz 2000:6).

Örgütsel özdeşleşme, çalışma hayatında çok önemsenen faktörlerden birisidir. Bulunduğu kurumu benimseyen, kendisini kurumuyla bir bütün gibi gören bireylerle çalışmak, hem birey hem örgüt kurum için çok önemlidir. Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili çalışmalar çok eskilere dayanmamaktadır. Bu kavramı ilk olarak Tolman 1943 yılında tanımlamış, sonrasında ise Simon 1957 yılında örgütsel özdeşleşmeyi kişinin ve örgütün gayelerinin zaman içerisinde daha bütünleştiği ve benzemeye başladığı bir süre zarfı olarak tanımlamıştır (Hall vd., 1970:176-177). March ve Simon 1958 yılında ve Mc.Gregor 1967 yılında bu kavramı, örgütün değerlerini benimsemesi ve kendi değerleri gibi özümseyerek duygusal bağ kurması olarak ifade etmiştir (March ve Simon 1958:65; Mc Gregor 1967: 145-146). Hall vd.

1970 yılında örgütle bireyin uyumlaşması şeklinde tanımladığı kavramı, Ashforth ve Mael bireyin bağlı bulunduğu örgüte karşı aidiyet duygusu olarak ele almışlardır (Ashforth ve Mael, 1989: 21).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ilk incelenmeye başlandığında genellikle örgütsel bağlılık kavramı ile birlikte değerlendirilmiştir. Fakat sosyal kimlik kavramının ortaya çıkması ve bu kavram üzerinde yapılan çalışmalar bu iki kavramın farklılıklarını ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılığı George ve Jones, işçilerin genellikle kurumlarına karşı duydukları duyguları, kurumları hakkındaki düşünceleri ve inançların bütünü olarak tanımlamıştır (George ve Jones, 2012:71). Örgütsel bağlılık modellerinin literatürde en çok kullanılan modellerini Mowday ve ark. (1979), O'Reilly ve Chatman (1986) ile Allen ve Meyer (1990)'in modelleri olarak sıralayabiliriz. Bu iki kavram arasındaki farkı Pratt (1998) şu şekilde tanımlar; örgütsel özdeşleşmede örgüte olumlu ve olumsuz duygular bulunabilmekte iken örgütsel bağlılıkta sadece olumlu duygular yer almaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: Pratt, 1998).

Örgütsel özdeşleşme hem çalışan hem kurum açısından önemlidir. Çalışanlar için, çalıştığı kurumla aynı amaç içinde olması, kendisini kurumla bir bütünmüş gibi görmesi, motivasyonunun artmasını, daha verimli çalışmasını sağlar ve işten ayrılmayı düşünmez. Kurum için ise çalışanın kendi isteğiyle kurumu desteklemesi, kurumun başarısı için daha verimli olması demektir (Karabey, 2005:1). Ayrıca çalışanın işine ve işyerine bağlılığı, işten ayrılma düşüncesinin olmaması, kurumun kendisi için harcamış olduğu her türlü giderin (eğitim gibi), yeni bir personel arayışı ve tekrar personel gideri harcamasını engellemektedir. Örgütün zor durumda olduğu dönemlerde çalışan örgütüne destek olabilmektedir (Başar, 2010: 1660).

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranışlar içerisinde pozitif davranışlar içerisinde yer almaktadır. Uzun süreli istihdam için kurum ve çalışan arasında psikolojik bir bağ oluşması önemlidir (Polat ve Meydan 2010:125). Kurumu ile özdeşleşen bireyler, buldukları yerde kendilerini güvende hisseder ve kurumun

yaptığı her çalışmada yer almayı gönüllü olarak istemektedirler (Brammer vd., 2015:32).

## **2.2. Örgütsel Özdeşleşme Teorileri**

### **2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi**

Bu kavramı ilk olarak Henri Tajfer 1978 yılında tanımlamış, sonrasında ise kendisi gibi sosyal psikolog olan John Turner ile birlikte geliştirmiştir (Trepte ve Loy, 2017:1). Sosyal psikoloji içerisinde değinilen sosyal kimlik kavramı için bireyin sosyal hayatının bir bölümü olduğu belirtilmiştir (Özcan, 2012:28).

Tajfel, sosyal kimlik kavramını "bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır" şeklinde açıklamıştır (Tajfel, 1982:2).

Sosyal kimlik teorisinin üç temel varsayımı olduğu belirtilmiştir. Bunlardan ilki, bireyler kişisel saygılarının olumlu olması için ve bu saygının devamlı olması için çaba sarfederler. İkincisi, grup üyeliğine bağlı olarak sosyal kimlik benliğinin bir bölümüdür. Üçüncüsü ise kişinin bağlı olduğu grubu, öbür gruplardan olumlu olarak değerlendirmesi, sosyal kimliğinin olumlu olması ve bunu devamlı kılmasını sağlamaktadır (Tajfel ve Turner, 1979: 40; Van Dick, 2001: 269).

Hogg ve Abrams, kişinin benlik algısının iki türü olduğunu belirtmişlerdir. Bu kavramlardan ilki kişisel kimlik olup, bu kavramı, kişiyi diğer insanlardan farklı kılan özellikleri, şahsi kimlikleri olarak tanımlamışlardır. Kavramlardan ikincisi ise sosyal kimlik olup, örgütsel özdeşleşme kavramında kişisel kimlik değil sosyal kimlik ile değerlendirildiğini belirtmişlerdir (Hogg ve Abrams, 1988:1). Sosyal kimlik "biz kimiz", kişisel kimlikte ise "ben kimim" sorularının yanıtıdır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: 572).

Sosyal kimlikte üç temel boyut vardır. Bunlar; duygusal boyut, değerlendirici boyut ve bilişsel boyut olarak sıralanabilir. Duygusal boyut, bireyin kendi duygularıyla grubun bir parçası olarak hissetmesi ve ona bağlanmasıdır.

Değerlendirici boyut, bireyin bağlı olduğu grubu olumlu ve olumsuz tüm yönleriyle değerlendirmesidir. Bilişsel boyut ise kişinin gruba üye olması için rasyonalist bir yaklaşımının olması demektir ( Çakınberk, Demir ve Demirel, 2011:93).

Turner ve Brown, örgütün yapısına göre kişinin sosyal kimliğinin olumlu ya da olumsuz olabileceğini, sosyal kimliğin olumlu olabilmesi için farklı stratejiler geliştirilmesi gerekliliğinden bahsetmişlerdir ( Turner ve Brown , 1978:260).

Bu kuramın kurucularından olan Turner, bir gruba özdeşleşmek için bireylerin birbirini tanıma zorunluluğu olmadığına değinmiştir. Bireyin kendini örgütün üyesi olarak nitelendirmesi yeterlidir (Hortaçsu 2007: 66).

### **2.2.2. Kendini Sınıflama Teorisi**

Sosyal kimlik teorisinden sonra, bu teorinin devamı olarak gelişen bir teoridir. Bu teoriyi Turner 1999 yılında önermiştir. Sosyal ve kişisel kimliklerin birbirinden ayrı değerlendirilmesi gerekliliğine değinilmiştir. Sosyal kimlik gruba bağlı, kişisel kimlik ise gruptan bağımsızdır (Trepte ve Loy, 2017:1).

Tajfel ve Turner tarafından geliştirilen teoride ise kişi, kendisinin diğerlerinden farklı olduğu ve kendisinin benzersiz olduğunu düşünür. Kendine bir kimlik seçerek gruba ait olabileceği düşüncesine sahiptir (Okşit, 2018:50). Bu teoride kişisel ve sosyal kimliğin beraber görülebileceği belirtilir (Trepte ve Loy, 2017:1).

### **2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Türleri**

Özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda, değişkenin tek olmadığı belirtilmiştir. Özdeşle türleri ile ilgili yapılan literatür çalışmalarında karşılaşılan türler şu şekildedir (Polat, 2009:20);

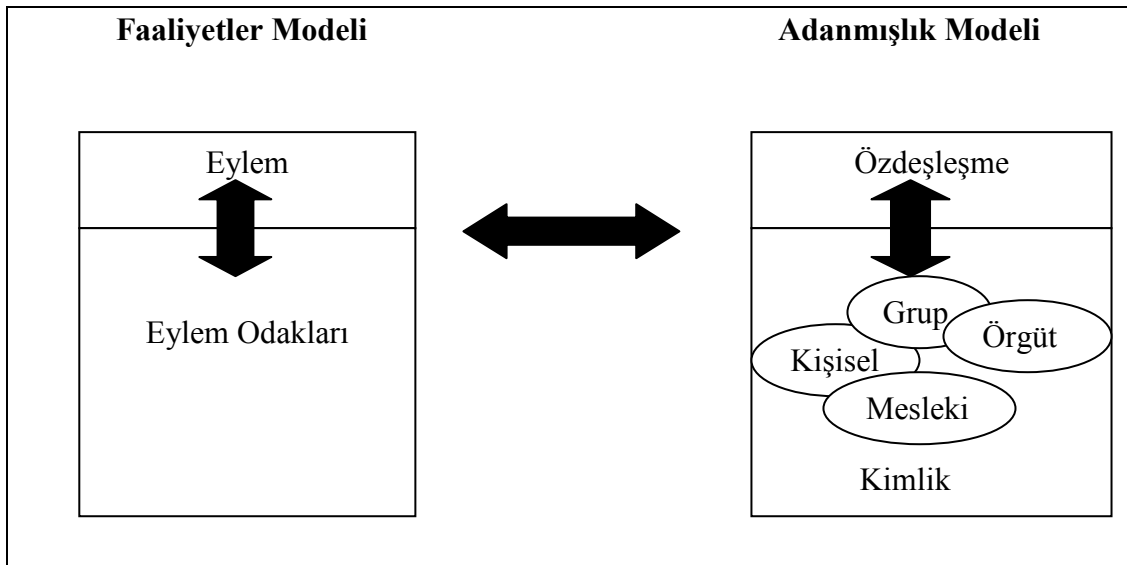
- Örgütsel özdeşleşme,
- Örgüt harici öğelerle özdeşleşme,
- Bireyin vazifesi ile özdeşleşme,

- Bireyin içinde bulunduğu grup ile özdeşleşme,
- Bireyin yaptığı meslek / iş ile özdeşleşme,
- Bireyin bulunduğu örgütün herhangi bir özelliği ile özdeşleşme.

Bireylerin bağlı oldukları örgüt ile özdeşleme seviyelerinin ve şekillerinin diğerlerine göre değişiklik gösterebileceği belirtilmiştir (Simon vd.,1980:62-68).

1984 yılında Giddens'in geliştirdiği yapısal kuramdan etkilenen Scott, Corman ve Cheney 1998 yılında bir yapısal özdeşleme modeli oluşturmuşlardır. Kişi bulunduğu örgüt içerisinde kendisini tanımlarken örgütsel, mesleki, grupsal ve kişisel olarak dört farklı kimlik ile tanımlar ve bu kimlikler birbirleri ile ilişkili olmayabilir. Özdeşleşmenin seviyesini kişinin bulunduğu yer ve geçen zaman belirler (Scott vd., 1998: 307).

Şekil 2.1. Yapısal Özdeşleşme Modeli



**Kaynak:** Yapısal Özdeşleşme Modeli (Scott, Corman ve Cheney, 1998: 307).

Şekil 2.1. incelendiğinde, bu modelde faaliyetler modeli ve adanmışlık modelinin birbiri ile bağlantısı anlatılmaktadır. Faaliyetler modelinde faaliyet ve faaliyet odaklarını, adanmışlık modelinde ise özdeşleşme ve kimlik kavramlarını kapsamaktadır. Bireyin kendini tanımladığı dört kimliği bulunmaktadır ve bu

kimliklerin bulunulan yer ve zamana göre gösterdiği değişiklik özdeşleşme düzeyini belirlemektedir (Scott, 1998:355).

Bu model bireyin kendini örgüte adanması üzerine kuruludur. Bu adanmışlık örgütün birey için ne anlam ifade ettiğini anlaması ve bu anlamın seviyesine göre örgüt ile arasındaki bağın derecesini ifade etmektedir (Mael ve Ashforth, 1992:104).

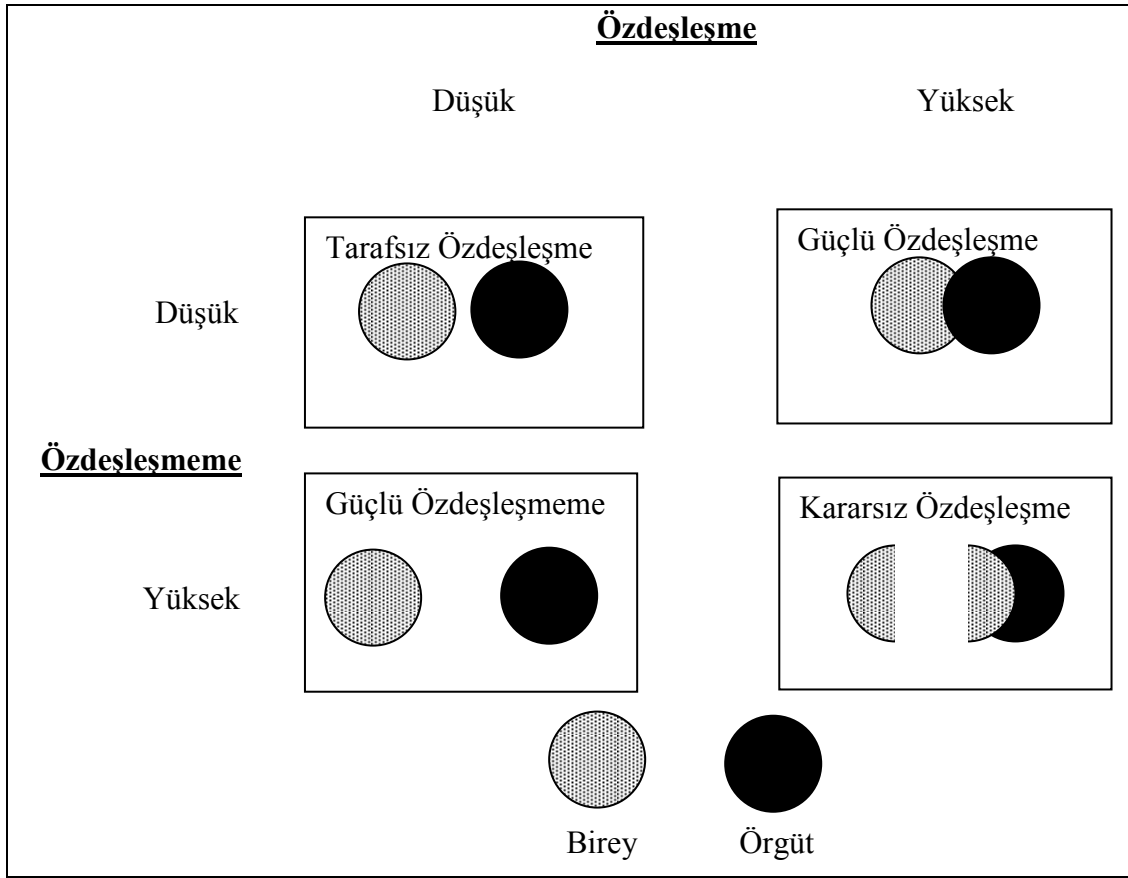
İlerleyen yıllarda bu model daha da genişletilmiş ve yeni öneriler sunulmuştur. Kreiner ve Ashfort yazdıkları makalede kişinin yaptıkları işle, mesai arkadaşlarıyla, çalıştıkları kurumla ya da kurumun herhangi bir özelliği ile de özdeşleşebileceklerini belirtmişlerdir (Kreiner ve Ashfort, 2004:2).

Kreiner ve Ashfort bu modellerinde bazı sorular aramışlardır. Bu sorulardan ilki çalışanın kendini örgütten ayrı görüp göremeyeceği ile ilgili, ikincisi ise eğer ayrı görüyorsa bu kendini ve örgütü nasıl etkileyeceği ile ilgilidir (Kreiner ve Ashfort, 2004:1).

Kreiner ve Ashfort üç çeşit özdeşleşme olduğunu belirtmiştir;

1. Özdeşleşmeme: Birey örgüt ile özdeşleşmeye çalışırken, örgütün yapısının, düşüncesinin ya da işleyişinin kendisi ile uyuşmadığını düşünür. Bu durum özdeşleşmemeye neden olur ve kişinin örgütü benimsememesi karşılıklı olarak verimin düşmesine neden olur.
2. Kararsız Özdeşleşme: Bazı örgütlerde henüz gelişimi tamamlanmamış değerlerin olması, çalışanların bu değerlere farklı anlamlar yüklemesine neden olabilir. Bu durumda kişi örgütle özdeşleşme konusunda olumlu ve olumsuz düşüncelere sahip olabilir.
3. Yansız Özdeşleşme: Kişi, daha önce yaşamış olduğu deneyimlerden dolayı örgütle özdeşleşmekten kaçınabilir. Bir süre sonra ise olumlu ya da olumsuz şekilde özdeşleşme yaşanabilir.

Şekil.2.2. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli



**Kaynak :** Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli (Krenier ve Ashforth, 2004: 6).

Şekil 2.2'den hareketle bireyin içinde bulunduğu örgüt ile özdeşleşme biçimi dört şekilde ele alınmıştır;

- Bireyin hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme seviyesinin düşük olması durumunda tarafsız özdeşleşme,
- Özdeşleşmenin yüksek, özdeşleşmemenin düşük olduğu durumda güçlü özdeşleşme,
- Özdeşleşmenin düşük, özdeşleşmemenin yüksek olduğu durumda güçlü özdeşleşmeme,

- Özdeşleşmenin yüksek, özdeşleşmemenin de yüksek olduğu durumda kararsız özdeşleşme gerçekleştiği belirtilmektedir.

#### **2.4.Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi**

Günümüzde özellikle özel sektör çalışanları için kendisine daha iyi şartlar sunan başka kuruma geçme ihtimali bulunmaktadır. Dolayısıyla özellikle kurumsal firmalar çalışanları ile özdeşleşme sağlayabilmek için daha yoğun çaba sarfedebilmektedir. İç müşteri memnuniyeti olarak yapılan çalışmalarda kişinin çalıştığı kurumdan neler beklediği, beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı gibi bilgiler sağlanmakta ve buna yönelik stratejiler belirlenebilmektedir.

Bireyin çalıştığı örgüte tam destek verip, hedefleri için elinden geldiğince uğraşması, kurumunu farklı ortamlarda savunması için örgütsel özdeşleşmesinin yüksek olması gerekmektedir. Özdeşleşmesi yüksek olan birey verimliliğin artmasına, maliyetlerin azalmasına, değişimlere kolay ayak uydurabilmesine katkı sağlayacaktır (Ertürk, 2003:1).

Örgütsel özdeşleşmenin olumlu taraflarından birisi de hem örgütün hem de üyelerin huzurlu bir ortamda uzun süre çalışabilmelerini sağlamasıdır. Bir kurumda çalışanların işten ayrılma niyeti, yaşanan stres kurum ve çalışanların davranışlarından kaynaklanmaktadır. Verimliliğin düşmemesi, personel kaybının yaşanmaması için çalışanların tutumlarını anlayabilmek ve kurum ile çalışanların hedeflerini birleştirmek önem arz etmektedir (Sökmen ve Şimşek, 2016: 60).

"Ben" yerine "biz" kavramını önemseyen, gelişime açık, ekip çalışmasını önemseyen, yönetici-çalışan arasındaki basamakları azaltan işletmeler, çalışanlarını uzun süreli örgüte bağlayabilir ve örgüt üyelerinin zihninde ve duygularında kalmaya neden olmaktadır (Çırakoğlu, 2010: 12).

Kreiner ve Ashforth, bireyin örgütle yüksek seviyede özdeşleşmesinin, olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönleri de olabileceğini belirtmişlerdir. Yüksek seviyede özdeşleşme kişinin kendi kimliğini kaybedebilme, yanlışları farkedememe ve tükenmişlik hissine de neden olabilir (Kreiner ve Ashforth 2004:2). Bunun

engellenmesi için kurumun insan kaynakları biriminde yapılacak değerlendirmelerle, örneğin bölüm ya da görev değişikliği gibi farklı uygulamalar etkileyici olabilir. Yine aynı çalışma içerisinde belirtilen özelliklerden diğeri ise örgütsel özdeşleşmenin kişinin performansına ve davranışları ile olumlu, işten ayrılma niyeti ve işçi devir oranıyla negatif ilişki içinde olduğu belirtilmiştir (Kreiner and Ashforth, 2004: 20).

Günümüz teknolojilerinin sürekli gelişimi ve değişimi, gelecek ile ilgili belirsizlikler nedeni ile işletmeler ayakta durabilmek için kalifiye çalışanlarını kaybetmek istemeyecektir. Buna bağlı olarak da işletmelerin, çalışanları ile özdeşleşmeyi sağlayacak farklı stratejiler geliştirmesi ve bunun kontrolü önemlidir (Barker ve Tompkins, 1994: 223-225).

## **2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri**

Örgütsel özdeşleşme üzerinde yapılan çalışmalarda, demografik değişkenlerin özdeşleşmeyi etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Demografik değişkenlerin örgütsel özdeşleşme seviyesini ne ölçüde etkilediği ile ilgili yapılan çalışma detayları aşağıda verilmiştir.

### **2.5.1. Demografik Değişkenler**

#### **2.5.1.1. Cinsiyet**

Huggins tarafından yapılan çalışma, bir fabrika çalışanları üzerinde yapılmış ve bu çalışma iki değişik zamanda 198 çalışan üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucunda, erkek çalışanların özdeşleşme seviyelerinin kadınların özdeşleşme seviyelerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Huggins, 1998:724-749).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 2006 yılında Johnson vd. tarafından veterinerler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya 590 kişi katılmış ve çalışma neticesinde de erkek veterinerlerin özdeşleşme seviyelerinin bayan veterinerlerin özdeşleşme seviyelerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Johnson vd., 2006:498-506).

2006 yılında Tüzün tarafından özel ve kamu bankası çalışanları üzerinde yapılan çalışmaya 545 kişi katılmış ve bu çalışmada cinsiyet ile özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( Tüzün, 2006:141).

2007 yılında Özdemir tarafından yapılan diğer bir çalışmada da cinsiyet ile özdeşleşme seviyesi arasında ilişki bulunamamıştır (Özdemir, 2007:146).

### **2.5.1.2. Yaş**

Örgütsel özdeşleşmede yaşın etkili olup, olmadığına dair yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir;

1971 yılında Lee'nin yaptığı çalışmada, çalışanlardan yaşça daha büyük olanların özdeşleşme seviyelerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir ( Lee, 1971: 213-226). 1983 yılında Cheney'in yaptığı araştırmada da aynı sonuç tespit edilmiştir (Cheney, 1983:342-362). Yine Johnson vd. tarafından 2006 yılında veterinerler üzerinde yapılan çalışmada da yaşlı büyük olanların daha genç olanlara nazaran özdeşleşme seviyelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2006 yılında Tüzün tarafından özel ve kamu bankası çalışanlarına yapılan çalışmada, yaş ile örgütsel özdeşleşme seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tüzün,2006:141). 2003 yılında Ertürk, 2007 yılında Öztürk'ün yaptığı çalışmalarda da aynı sonuca ulaşılmıştır (Ertürk,2003:129, Özdemir, 2007:146).

### **2.5.1.3. Eğitim Düzeyi**

Örgütsel özdeşleşme ile eğitim düzeyi arasında ilişki bulunup bulunmadığına dair de çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir;

1971 yılında Lee tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme ve eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Fakat yapılan aynı çalışmada eğitim seviyeleri yüksek olan bireylerin meslekleri ile özdeşleşmeleri arasında da negatif ilişki olduğu belirtilmiştir ( Lee, 1971:213-226).

2006 yılında banka çalışanları ile yapılan çalışmada ise eğitim düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışma Ankara'da bulunan özel ve kamu bankalarının yer aldığı 6 banka ve 545 çalışan ile yapılmıştır (Tüzün, 2006:141).

2007 yılında Özdemir tarafından akaryakıt dağıtım firması çalışanları üzerinde bir çalışma yapılmıştır. 127 çalışan ile yapılan bu çalışmada da eğitim düzeyi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Çalışmada eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların diğer örgütlerde iş bulma ihtimalinin daha yüksek olabileceğine değinilmiş ve eğitim seviyesi ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif bir ilişki olabileceği beklentisine değinilmiştir (Özdemir, 2007:146).

#### **2.5.1.4. Örgütsel Kıdem**

Örgütte kıdemli olan kişiler, diğer çalışanlara göre içinde buldukları örgütü daha iyi tanımakta ve bununla beraber örgütün değerlerini daha fazla benimsemektedir. Bu bağlamda da örgütsel kıdemle örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Bu konu hakkında yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir;

1948 yılında Hinrichs bilim insanları ile yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel kıdem arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Hinrichs bu çalışmada örgütsel kıdem arttıkça, özdeşleşmenin de arttığını ifade etmiştir (Hinrichs, 1964: 193-206).

ABD'de 1970 yılında Hall tarafından ormanda çalışan görevliler ile yapılan çalışma, kıdemli çalışanların diğerlerine kıyasla örgütsel özdeşleşmelerinin daha yüksek olarak ölçümlediklerini belirtmiştir (Hall vd, 1970: 176-190).

İki farklı örgüte mensup grupların örneklem olarak alındığı, 1972 yılında Hall ve Scneider tarafından yapılan çalışmada ise gruplardan biri olan rahiplerde kıdem ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki saptanırken, diğer grupta ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Hall ve Scneider, 1972:340-350).

1975 yılında ise March ve Simon'un yaptığı çalışmada da iki kavram arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir. Örgütteki deneyim süresinde ilk yıl hariç olmak üzere çalışma süresinin artması, örgüte bağlılığın da artmasına etkili olduğu belirtilmiştir ( March ve Simon, 1975:83-84).

1992 yılında Mael ve Ashforth aynı dini okuldan mezun erkekler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel kıdem ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir ( Mael ve Ashford 1992:103–123).

1998 yılında Huggins vd.'nin yaptığı çalışmada, örgütsel kıdemi yüksek olanların daha düşük olanlara oranla örgütsel özdeşleşme seviyelerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir ( Huggins vd., 1998 : 724-749).

2003 yılında Ertürk tarafından yapılan çalışmada gemi inşa sektöründe yer alan mavi yakalı 464 çalışan örneklem alınmış ve örgütsel kıdem ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Ertürk, 2003:129).

2006 yılında İşcan tarafından yapılan çalışmada da örgütsel kıdemin artması ile örgütsel özdeşleşmenin arttığı belirtilmiştir ( İşcan, 2006:173).

Yine 2006 yılında banka çalışanlarının örneklem oluşturduğu ve Tüzün tarafından yapılan çalışmada kıdem ve özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( Tüzün, 2006:141).

#### **2.5.1.5. Statü**

Çalışanın örgütteki makamı, bulunduğu konumu, statüsünü ifade etmektedir. Statü ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki olup olmadığına ilişkin yapılan çalışma örneklerinden bazıları şu şekildedir;

1970 yılında Hall vd. tarafından yapılan çalışmada, statüleri daha üst seviyede olanların özdeşleşme seviyelerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir (Hall vd, 1970:176-190).

1971 yılında Lee tarafından bilim insanları üzerinde yapılan çalışmada daha yüksek statüde bulunan bilim insanlarının, daha düşük olanlara kıyasla örgütsel özdeşleşmelerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Lee, 1971:213-226).

ABD'de 1983 yılında Cheney tarafından yapılan çalışmada örgüt içerisinde yönetici görevinde bulunanların özdeşleşme seviyelerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Cheney, 1983: 342-362).

1998 yılında Huggins vd. tarafından yapılan çalışmada da aynı şekilde yönetici görevindekilerin diğer çalışanlardan daha fazla özdeşleşmelerinin bulunduğu tespit edilmiştir (Huggins vd, 1998:724-749).

2006 yılında Cole ve Bruch tarafından Hindistan'da yapılan bir çalışmada örneklem sayısı 10948 kişi olmuştur. Bu çalışmada üst ve orta seviyedeki çalışanlar ile işçiler ayrı değerlendirildiğinde işçilerin özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki tespit edilmiş fakat yönetici konumundakilerde aynı durum gözlemlenmemiştir (Cole ve Bruch, 2006:585-605). Yine aynı yıl Tüzün tarafından 545 banka çalışanınin örneklem alınarak yapıldığı çalışmada örgütsel özdeşleşme ve çalışanların statüleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tüzün; 2006: 142).

2007 yılında Özdemir tarafından yapılan çalışmada ise örneklem olarak alınan akaryakıt firması çalışanlarının statüleri ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır (Özdemir, 2007:146).

#### **2.5.1.6. Maaş**

Örgütsel özdeşleşme ve maaş arasındaki ilişki ile ilgili yapılan çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Fakat yapılan çalışmalarda örgütte üst düzey görevde bulunanların örgütü daha fazla benimsediği belirtilmiş olup, üst düzey çalışanların alt kademe çalışanlarına nispeten daha yüksek maaş alması nedeniyle bu iki kavram arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılabilmektedir.

1971 yılında Lee tarafından yapılan çalışmada örneklem olarak bilim adamları ile bir çalışma yapılmış ve bu çalışmada maaş ile özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Lee, 1971: 213–226).

2002 yılında Dukerich vd.'nin doktorlar ile yaptığı çalışmada maaş ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Dukerich vd., 2002:507-533).

Bu konuda yapılan çalışmalarda daha fazla detay bilgiyi de eklemek mümkündür. Kadrolu/ kadrosuz çalışma, iş tatmini, bireysel ve örgütsel imaj, iş arama, bireysel değerler, medeni durum, güven, bireysel değerler gibi örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ilişki bulunup bulunmadığına dair çalışmalar yapılmıştır.

## **2.5.2. Örgütsel Öncüller**

### **2.5.2.1. Örgütsel Adalet**

Çalışılan örgütte çalışanlara verilen görevlerdeki adil dağılım, verilen ödül ya da cezaların adil olması, kendilerine olan davranışlar, işleyen süreçlerin her çalışana aynı olması gibi kavramlar örgütsel adaletin olması anlamına gelmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki bulunup bulunmadığına dair yapılan çalışmalardan bazılarında elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

1986 yılında Brewer ve Kramer tarafından bir çalışma yapılmış ve bu çalışma sonucunda örgütsel adalet duygusu yüksek olanların özdeşleşme düzeylerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir (Brewer ve Kramer, 1986:543–549).

1997 yılında Farh, Earley ve Lin 'in yaptığı çalışmada da alınan kararlardaki sonuçların adil olması yani prosedürel adalet ve verilen ödül, ceza, terfi gibi kazanımların adil olması yani dağıtımsal adalet duygusu yüksek çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin de yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Farh, Earley ve Lin, 1997: 421–444) .

2003 yılında Ertürk tarafından yapılan çalışmada ise prosedürel adalet algısının örgütsel özdeşleşmeyi etkilemediği fakat dağıtımsal adalet algısının yüksek olması, durumunda özdeşleşmenin de yüksek olduğu belirtilmiştir (Ertürk, 2003:127).

2004 yılında Lipponen vd. tarafından yapılan çalışmada 189 kişilik örneklem oluşturulmuş ve bu çalışmanın sonucunda prosedürel adalet algısının yüksek olması ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Lipponen vd, 2004: 391–413).

2008 yılında Polat ve Celep tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin bulunduğu kurumlardaki çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin yüksek olduğu belirtilmiştir (Polat ve Celep, 2008: 307-331).

2014 yılında Çetinkaya ve Çimenci tarafından yapılan çalışmada da örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan kişilerin örgütsel adalet algısının da yüksek olduğu belirtilmiştir. Örgütün çalışanlarına adil davranması, çalışanların örgütsel adalet algılarını da arttırmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 22).

#### **2.5.2.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, çalışanın kurum değerlerini benimsemesi, bu değerleri içselleştirmesi ve bu değerler ile hedeflere ulaşması konusunda daha fazla çaba sarfetmesi olarak tanımlanabilir. Bu konu ile ilgili yapılan pekçok çalışma bulunmakta olup bu çalışmaların bazıları şu şekildedir;

1988 yılında Mael tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Canary'nin 1991 yılında 6 farklı kurumda çalışan 122 çalışanın örneklem olarak alındığı çalışmada da aynı şekilde örgütsel bağlılık ve özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

2007 yılında Özdemir tarafından yapılan çalışmada da örgütsel bağlılık ve özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Özdemir, 2007:149).

Çakınberk örgüte bağlılık kavramını tanımlarken kişinin örgüte bağlı kaldığı sürece başarılı olabileceği ve bilgi birikimlerini de yine örgüt için kullanacağını belirtmiştir ( Çakınberk vd, 2011:14).

### 2.5.2.3. İletişim

İletişim konusu başlı başına ele alınması gereken konulardan biridir. Örgütsel bağlılık ile ilişkisi araştırıldığında da en fazla çalışma yapılan konuların başında gelmektedir.

Kişinin örgüt içerisindeki değerini anlaması etkili bir performans ve görev iletişimi ile bağlantılıdır (Smitds vd., 2001:1051-1055). Kendi kariyer planlamasını yapması için ise örgütte kariyer iletişiminin kuvvetli olması gerekmektedir. Kişi bu sayede kendini geliştirmeye açık olacak ve örgüt ile özdeşleşmesi kuvvetli olacaktır (Ertürk, 2003:57). Örgüte aidiyet duygusunun gelişmesinin temelinde de üstleriyle ve diğer çalışanlarla iletişiminin olması yatmaktadır. Çalışanın kurumun hedefleri konusunda sağlıklı bilgiye ulaşabilmesi de yine iletişim kanalıyla olmaktadır.

1989 yılında Huff vd. tarafından yapılan çalışmada, çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olmasının özdeşleşmeyi de kuvvetlendirdiğini, aidiyet duygularını arttırdığını belirtmişlerdir (Huff vd.,1989: 1371–1391).

1998 yılında Myers ve Kassing tarafından 135 lisans öğrencisinin örneklem olarak alındığı çalışmada, yöneticilerin astları ile iletişimlerinin iyi olmasının astların örgütsel özdeşleşmelerini arttırdığını belirtmişlerdir (Myers ve Kassing, 1998:71-81).

2000 yılında Kassing 13 farklı kurumdan 242 çalışan ile bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada kurum içerisindeki konuşmalara rahatça dahil olabilen çalışanların, konuşmalara rahatça dahil olamayan çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının fazla olduğu belirtilmiştir ( Kassing, 2000: 387-396).

Bartels vd.'nin 2006 yılında dikey ve yatay iletişim ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişki bulunup bulunmadığına dair yaptıkları çalışmada, örgütsel özdeşleşmede dikey iletişimin yani yöneticilerin astları ile ilgili olan iletişimlerinin çalışanların örgüte bağlılıkları ile anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır (Bartels vd, 2006: 85-98).

2007 yılında Millward vd. tarafından yapılan çalışmada örneklem olarak alınan 142 kişi finans sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu çalışmada da yüz yüze

iletişimin diğer ekip arkadaşlarıyla özdeşleşmesine olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir (Millward vd. 2007: 547- 559).

Tüzün ve Çağlar'ın yaptıkları çalışmada da örgüt çalışanlarının iletişiminin özdeşleşme ile ilgili olduğuna değinilmiştir ( Tüzün ve Çağlar, 2008:1011-1027).

#### **2.5.2.4. Örgütsel Liderlik**

Örgütlerde lider, örgütün amaçlarının gerçekleştirmek için çalışanlarının görev dağılımlarını yapmak, onları kontrol etmek, etkilemek, motivasyonlarını sağlamak gibi faaliyetlerde bulunan ve çalışanları yöneten kişidir. Lider ile çalışanların arasındaki iletişimin iyi olması onları hem liderlerine hem de örgütlerine bağlayan bir olgudur.

Yunansitan'da 2003 yılında banka çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Epitropaki (2003:1-7).

2005 yılında Epitropaki ve Martin tarafından yapılan çalışmada ise etkileşimci ve dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki araştırılmış ve bu iki liderrlik türünün de özdeşleşme ile pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmada dönüştürücü liderliğin etkisinin, etkileşimci liderliğin etkisinden daha fazla olduğu belirtilmiştir (Epitropaki ve Martin, 2005:569-589).

2006 yılında İşcan tarafından yapılan çalışmada da aynı şekilde dönüştürücü liderliğin etkisinin etkileşimci liderliğin etkisinden daha fazla olduğu ve her iki liderlik türünün de özdeşleşme ile pozitif ilişkisi bulunduğu ifade edilmiştir (İşcan, 2006:173).

Almanya'da 2007 yılında Dick vd. tarafından yapılan çalışmada 3 değişik grup örneklem alınmıştır. Çalışmada liderlerin örgütle özdeşleşme seviyelerinin çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerine etki edip etmediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise liderlerin özdeşleşme seviyelerinin astların özdeşleşme seviyelerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ( Dick vd., 2007:133-150).

### **2.5.2.5. Örgütün Algılanan Dış Prestij ve Farklılığı**

Çalışanların faaliyet gösterdikleri kurumun, örgüt içerisinde olmayanlar tarafından nasıl görüldüğü, nasıl değerlendirildiği algılanan dış itibarı olarak tanımlanabilir.

Yapılan çalışmalar dış prestijin olumlu olması durumunda, bireyin örgüt için çalışmaktan daha fazla memnun olacağı yönündedir (Smids, 2001:1051-1062).

Karabey ve İşcan'ın 2005 yılında yaptığı çalışmada da olumlu dış prestijin çalışanların örgüt ile özdeşleşmesinin arttığı yönünde sonuca ulaşılmıştır (Karabey ve İşcan, 2007:231-241).

2009 yılında Polat'ın yaptığı çalışmada da algılanan dış prestij ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Polat,2009: 52-78).

### **2.5.2.6. Kariyer Gelişimi ve Başarı Fırsatı**

Örgüt içerisinde yer alan bireyler kariyer hedefleri doğrultusunda hem kendini geliştirme hem de bulunduğu pozisyonda başarı sağlayarak daha yüksek pozisyonlara geçiş yapabilmek isterler. Dolayısıyla buldukları kurumun kendilerine bu olanakları sağlayabilmesini istemektedirler.

1986 yılında Q'Reilly ve Chatman tarafından yapılan çalışmada, örgütün bireyin kariyerini geliştirmesi için sunduğu imkânlardan tatmin olması durumunda özdeşleşmesinin de arttığı belirtilmiştir.

2009 yılında Polat tarafından yapılan çalışmada, örgütün sunacağı bu faydaların, çalışanın beklentilerine cevap verip, vermemesinin özdeşleşme düzeylerini etkilediğini belirtmiştir.

### **2.5.2.7. Grup İçerisinde Saygı Görme**

Her birey bulunduğu örgüt içerisinde kendisine saygı duyulmasını ister. Bu örgüt içerisindeki iletişimin de bir parçasıdır.

2010 yılında Polat ve Meydan'ın yaptıkları çalışma, örgüt içerisindeki bireylerinin birbirlerine karşı saygılı olmalarının hem kendi ilişkilerini güçlendirdiği hem de örgüt ile özdeşleşme düzeylerinin arttığını belirtmişlerdir.

2013 yılında Cüce ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada da aynı şekilde örgüt içerisinde çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine saygılı davranmalarının özdeşleşme seviyelerini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

### **2.5.2.8. Diğer Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörlerle ilgili yapılan çalışmalarda değinilen diğer faktörler olumlu ve olumsuz olarak sınıflandırılabilir. Olumlu olan faktörlerden bazıları şu şekildedir; iş yaşamında özerklik, meslekle özdeşleşme, örgütsel üniforma kullanılması, algılanan kimliğin çekiciliği, örgütsel güven, gruptan gurur duyma, maaş promosyonları, yapılan işin kalitesi, alınan kararlarda söz hakkının olması. Olumsuz faktörlerin bazıları, gruba yönelik tehditler, örgütün büyüklüğü, örgüt içi rekabet, şirketin geleceği için belirsizlik, gerçekleştirilmeyecek hedefler, yabancılaşma şeklinde sıralanabilir (Polat, 2009: 52-78).

### **2.5.3. Bireysel Öncüller**

#### **2.5.3.1. İş Tatmini**

Bir örgütte çalışanın yaptığı işe karşı pozitif veya negatif duyguları işinden memnun olması veya memnun olmamasına neden olmaktadır. Bu da kişinin yaptığı işten tatmin olup olmamasını etkilemektedir. İş tatmini olan kişi yaptığı işe karşı olumlu tutum sergilerken, tam tersi durumda ise tutumu olumsuz olarak gerçekleştirmektedir.

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmaların pek çoğunda iş tatmininin, örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğu saptanmıştır.

1972 yılında Hall ve Schneider yaptıkları araştırmada iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada örneklem

grubu olarak rahip ve ar-ge çalışanları alınmıştır ( Hall ve Schneider, 1972: 340-350).

1992 yılında Mael ve Ashforth tarafından yapılan çalışmada yaptıkları işten memnun olan bireylerin özdeşleşme seviyeleri ile pozitif ilişkisi saptanmıştır (Mael ve Ashforth, 1992:103-123).

2001 yılında Lipponen tarafından yapılan araştırmada da iş tatmini yüksek olan bireylerin örgütle özdeşleşme seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Lipponen, 2001: 1-127).

### **2.5.3.2. Ruh Hali**

Bireyin olumlu ruh haline sahip olması, yaptığı işe karşı da olumlu tavır sergilemesine neden olmaktadır. Dolayısıyla olumlu ruh haline sahip çalışanların diğerlerine kıyasla örgütsel özdeşleşme seviyeleri de daha yüksek olacaktır.

2006 yılında İşcan tarafından yapılan çalışmada, olumlu ruh haline sahip çalışanların olumsuz ruh haline sahip kişilere kıyasla örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır (İşcan, 2006:173).

Burada belirtilmesi gereken diğer bir husus ise çalışanın olumsuz ruh haline sahip olmasının nedenleri olabilir. Burada değinilen bireysel faktörlerin büyük bir kısmının birbiriyle bağlantılı olduğu düşünülürse, çalışanın yaptığı iş ile yaşadığı diğer olumsuz faktörler ruh halinin olumsuz olmasına sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla yaptığı işten memnun olmayan bir kişinin olumsuz ruh haline sahip olması kaçınılmazdır.

### **2.5.3.3. Güven**

Bireyin çalıştığı örgüte ve diğer örgüt bireyelerine güven duyması, onun örgütüne bağlılığını arttıran unsurlardandır. Örgütün güvenilir olması çalışanın da kendini güvende hissetmesini sağlayacaktır.

2005 yılında Tseng, Chen ve Chen tarafından yapılan çalışmada örneklem gurubu olarak yönetici olmayan hemşireler alınmıştır. 195 hemşire ile yapılan çalışmada güvenilirlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tseng, Chen ve Chen, 2005: 293-303).

#### **2.5.3.4. Değerler**

Her bireyin kendi kültürel, toplumsal özelliklerine göre kendi iradeleri ile seçtikleri değerleri mevcuttur. Birey için neyin daha önemli, daha değerli, daha istenilen olduğuna göre değerleri oluşur. Bulunduğu örgütün değerleri ile kendi değerlerinin uyuşması birey için önem arz etmektedir.

2005 yılında Chattopadhyay tarafından 307 çalışanın örneklem alınarak yaptığı çalışmada, çalışanların bireysel değerleriyle firma değerlerinin uyumlu olmasının örgütsel özdeşleşme seviyeleri ile pozitif ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Chattopadhyay, 2005:68-99).

#### **2.5.3.5. İş Arama**

İş arama, başka bir kurumda çalışma isteği kişinin bulunduğu örgütten ayrılma isteğinin olması anlamına gelmektedir. İşten ayrılma niyeti olan bireyin bulunduğu örgütle özdeşleşmesi düşük seviyede olduğu düşünülmektedir.

1983 yılında Cheney tarafından yapılan bir çalışmada, bulunduğu örgütten başka bir örgütte iş arayan personelin, iş aramayan personellere kıyasla örgütsel özdeşleşme seviyelerinin daha düşük olduğu istatistiksel olarak belirlenmiştir (Cheney, 1983: 342-362).

#### **2.5.3.6. Liderlik - Mentörlük**

Bir örgütte çalışanların örgütle özdeşleşmelerindeki en etkili faktörlerden birisi liderlerinin tutum ve davranışlarıdır.

1998 yılında Iyer, Bamber ve Barefield tarafından yapılan ve örneklem olarak 207 çalışanı aldıkları çalışmada mentör ilişkilerin örgütsel özdeşleşme üzerinde

pozitif yönlü bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Iyer, Bamber ve Barefield, 1998: 315-336).

2006 yılında Cremer vd. tarafından yapılan araştırmada ise özgüveni yüksek olan liderlerin örgüt çalışanlarına karşı olan saygı ve güveninin de fazla olduğu ve bu karşılıklı ilişkinin özdeşleşme seviyelerini arttırdığı belirtilmiştir (Cremer vd., 2006:233-245).

### **2.5.3.7. Diğer Faktörler**

Örgütsel özdeşleşmenin bireysel öncülleri ile yapılan farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bazıları şu şekildedir;

Yakın ilişki kurma ihtiyacı; 1992 yılında Mael ve Ashforth yaptıkları çalışmada örgüt içerisindeki bireylerin yakın ilişki kurmalarının örgütsel özdeşleşme seviyeleri ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir ( Mael ve Ashforth, 1992 : 103 -123).

Bireysel imaj ve örgüt imajı uyumluluğu; 1997 yılında Siegel ve Sisaye tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin bireysel ve örgütsel imajlarının uyumunun örgütsel bağlılıklarını arttırdığını bunun da örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirtillmiştir ( Siegel ve Sisaye, 1997: 149-165).

Duygusallık; 1997 yılında Iyer, Bamber ve Barefield'in yaptıkları araştırmada, duygusallığın örgütsel özdeşleşme ile arasında pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır ( Iyer, Bamber ve Baerfield, 1997:315–336).

Rol çatışması ve rol belirsizliği; 1981 yılında Organ ve Green tarafından yapılan araştırmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel özdeşleşmeyi negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir ( Organ ve Green, 1981:237- 252).

Örgüt statüsüne karşı bireyin algısı; 2006 yılında Boen vd. tarafından yapılan çalışmada, birden çok gruba mensup bireylerin tercihlerini statüsü yüksek olan gruptan yana kullandığı ve yüksek statülü gruplarla daha fazla özdeşleştiği saptanmıştır ( Boen vd, 2006:547-560).

Ödüllendirme; 1971 yılında Lee tarafından yapılan çalışmada, çalışanların ödüllendirilmesi ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir ( Lee, 1971:213-226).

Bunların dışında işe duyulan ilgi, formalleşme, beklentilerin karşılanması, enerjik ve hevesli olma, işini önemli görme, örgütlerin birleşmesi gibi faktörlerin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ile ilgili de çalışmalar yapılmıştır.

## **2.6.Örgütsel Özdeşleşmenin Sonucu**

Hem çalışan hem de örgüt için önemi büyük olan örgütsel özdeşleşmenin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olarak iki farklı grupta incelemek mümkündür.

### **2.6.1. Bireysel Sonuçlar**

Çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi, onu çalışma ortamında mutlu ve verimli kılacaktır. Ayrıca örgütsel çıkarları gözeterek, iletişimi güçlü olacak ve yaptığı işten de tatmin olacaktır. Özdeşleşmenin düşük olması bireyde tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine neden olabileceği gibi aşırı özdeşleşme de olası tehlikeleri görmede sorun yaşamasına sebebiyet verebilir. Bireyler için örgütsel özdeşleşmenin yüksek ya da düşük olması ile oluşabilecek olumlu ve olumsuz sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

#### **2.6.1.1. Performans ve Hedefleri Benimseme**

Örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan çalışan yaptığı işi sahiplenecek ve örgütün hedeflerinin başarmak için motivasyonunu hedeflere yöneltecek ve yüksek performans sergileyecektir. Örgüt amaçlarını şahsi amaçları gibi benimseyeceklerinden denetim mekanizmasına ihtiyaç duymadan da verilen görevleri yerine getireceklerdir.

1983 yılında Tompkins ve Cheney's tarafından yapılan çalışmada, örgütsel özdeşleşmesi olan bireyin alternatif kararlar arasında tercih yapması gerektiğinde örgüt için en faydalı olan kararı alacağını ifade etmişlerdir (Tompkins ve Cheney's, 1983:178-210).

2010 yılında Turunç ve Çelik tarafından yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek bireylerin üstleri olmadan da örgüt yararına olan kararları vereceklerini belirtmişlerdir (Turunç ve Çelik, 2010: 209-232).

2011 yılında Demirel vd.'nin yaptıkları çalışmada örgütü ile özdeşleşen bireyin örgütüne fayda yaratacak görevlere odaklanacaklarını ifade etmişlerdir (Demirel vd., 2011: 89-121).

### **2.6.1.2. Verimlilik ve Yaratıcılık**

1971 yılında Lee tarafından bilim insanlarını örneklem grubu olarak yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bilim insanlarının düşük olanlara kıyasla daha verimli çalıştıklarını tespit etmiştir (Lee, 1971: 213-226).

2008 yılında Lipponen vd. tarafından yapılan araştırma neticesinde örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların yeni fikirler üretme konusunda diğerlerine kıyasla daha başarılı oldukları belirtilmiştir (Lipponen vd, 2008: 241-248).

### **2.6.1.3. İletişim ve İşbirliği**

Örgüt içerisinde çalışan ve örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bireyler, diğer örgüt üyeleri ile iletişimlerini de güçlü tutarlar. Kişisel özelliklerine bakmadan, aynı örgüt için aynı amaca yönelik çalıştıkları ve örgüt çıkarlarını şahsi çıkarları gibi değerlendirdiklerinden diğer grup üyeleriyle ortak paydada buluşma eğilimindedirler. Dolayısıyla işbirliği yaparak örgüt hedeflerini gerçekleştirmek isterler.

2002 yılında Dukenich vd. tarafından yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşmenin iş birliği davranışını arttırdığını belirtmişlerdir (Dukenich vd., 2002:507-533).

2004 yılında Phua tarafından yapılan çalışmada da özdeşleşme seviyesi yüksek olan çalışanların hem kendi hem de diğer örgütlerle işbirliği yapma davranışının yüksek olduğu belirtmiştir (Phua, 2004:1033-1045).

2005 yılında Cremer tarafından yapılan araştırma neticesinde de örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan bireylerin iş birliği tutumları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Cremer, 2005:4-13).

#### **2.6.1.4. Örgütsel Çıkarları Gözetme**

Örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan birey örgütün hedeflerine ve örgüt yararına olan istikrarlı kararlar alır (Barutcu, 2015:6-15).

Örgüt menfaatine uygun davranışlar sergileyen bireyin örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksektir (Kitapçı, Çakar ve Sezen, 2005: 33-41).

Örgütüyle özdeşleşen birey örgütüyle şahsi davranışlarını bağdaştırmakta ve örgütün menfaatleri ile kendi menfaatleri örtüşmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 61-76).

#### **2.6.1.5. İş ve Mesleğe Yönelik Olumlu Tepkiler**

1971 yılında Lee tarafından bilim adamlarının örneklem alınarak yaptığı araştırmada örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan bilim adamlarının diğerlerine kıyasla işlerine daha uygun ve daha faydalı tavırlar sergiledikleri belirtilmiştir. Özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bireyler hem daha motive ve üretken olup, işten ayrılma niyetleri de daha düşüktür.

Özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bireyler, örgütlerine ve yaptıkları işlere daha uyumlu tavırlar sergilemektedir (Polat, 2009: 52-78).

#### **2.6.1.6. İş Tatmini**

İş tatmini örgütsel özdeşleşmede hem öncül hem de sonuç olarak değerlendirilmiştir.

1971 yılında Lee tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Lee, 1971:213-226).

1991 yılında Sass ve Canary tarafından yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir (Sass ve Canary, 1991: 275-293).

2002 yılında Bomber ve Iyer'in yaptıkları çalışmada, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak pozitif ilişki bulunmuştur (Bomber ve Iyer, 2002: 21-38).

2004 yılında Dick vd.'nin yaptıkları çalışmada da iş tatmini yüksek olan bireylerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin de yüksek olduğu belirtilmiştir (Dick vd, 2004:1-24).

2007 yılında Cicero ve Pierro yaptıkları çalışmada iki kavramın birbiri ile pozitif yönde ilişkileri olduğu saptanmıştır (Cicero ve Pierro, 2007: 297-306).

#### **2.6.1.7. Sağlık Sorunları**

Örgütü ile özdeşleşme seviyesi yüksek olan bireylerin daha mutlu çalışanlar olduğu düşünüldüğünde strese bağlı sağlık sorunları da daha düşük seviyede gerçekleşecektir.

2006 yılında Wegge vd. tarafından çağrı merkezi çalışanlarının örneklem grubu olarak alındığı çalışmada, özdeşleşme seviyeleri yüksek olan personelin, özdeşleşme seviyesi düşük olan personellere kıyasla daha az sağlık sorunları yaşadığı belirtilmiştir (Wegge vd, 2006: 60-83).

#### **2.6.1.8. Aşırı Özdeşleşme**

Yukarıda belirtilen sonuçların hepsi olumlu sonuçlardır. Bunun dışında örgüt ile aşırı özdeşleşme olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Öyleki bireyin örgütü ile aşırı özdeşleşmesi örgüt için oluşabilecek tehlikelerin, olumsuzlukların görülmemesine sebebiyet verebilir. Aşırı özdeşleşme ile objektif düşünememe, hataları görememe gibi sorunlar yaşanabilir. Örgütü hakkında sürekli olumlu düşüncelere sahip olma, gelişen teknoloji şartlarına hızla uyum sağlamak gerekliliğini gözardı etmelerine sebebiyet verebilir.

### **2.6.1.9. Tükenmişlik**

Olumsuz tutumlardan biri olarak tükenmişlik, örgütsel özdeşleşme seviyesi düşük olan mutsuz bireylerde daha ön plana çıkmaktadır.

2006 yılında Wegge vd. tarafından yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bireylerin, düşük olan bireylere kıyasla tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır (Wegge vd., 2006: 60-83).

### **2.6.1.10. İşten Ayrılma Niyeti**

Bireyin bulunduğu örgüt içerisinde beklentilerinin karşılanmaması ve örgüt içerisinde yaşanan olumsuzluklar işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışanın işten ayrılma niyeti içerisinde olması hem örgüt hem çalışan için istenilmeyen bir durumdur.

1992 yılında Becker tarafından yapılan çalışmada, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Becker, 1992: 232-244).

1998 yılında Abrams vd. tarafından yapılan araştırma neticesinde, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, istatistiki olarak ise anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Abrams vd., 1998: 1027-1039).

2006 yılında Wegge vd.'nin yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan çalışanlarının işten ayrılma niyetinin düşük olduğu belirtilmiştir (Wegge vd., 2006: 60-83).

2008 yılında Tüzün ve Kırkbeşoğlu tarafından örneklem grubu olarak sigorta çalışanlarını aldıkları çalışmada, işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme arasında negatif, istatistiksel olarak ise anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tüzün ve Kırkbeşoğlu, 2008: 15-20).

## 2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Çalışan kadar örgütsel özdeşleşmenin kurumlar için de önemi büyüktür. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu sonuçların yanı sıra özdeşleşmenin düşük olması durumunda, işten kaçma, çalışan devir hızında artış gibi olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Bu kavramlar ve diğer sonuçlara ait açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

### 2.6.2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili pekçok çalışma yapılmış ve bu araştırmaların sonucunda örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalardan bazıları şu şekildedir;

1991 yılında Sass ve Canary tarafından yapılan çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Sass ve Canary, 1991:275-293).

2001 yılında Tyler ve Brader'in yaptıkları çalışmada, gruba özdeşleşme ile gruba bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda iki kavram arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı olduğu belirtilmiştir (Tyler ve Brader, 2001:207-226).

2004 yılında Loi vd. meslekle özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye dair bir çalışma yapmışlar ve bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Loi vd, 2004:109-128).

2007 yılında Özdemir tarafından yapılan çalışma neticesinde bireyin örgütü ile özdeşleşmesi sonucunda örgütlerine aidiyet duygularının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Özdemir, 2007: 68).

### 2.6.2.2. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütün yararına olan davranışların herhangi bir yönlendirme olmadan birey tarafından gerçekleştirilmesi örgütsel vatandaşlık kavramı olarak tanımlanabilmektedir (Basım ve Şeşen, 2008:1).

2002 yılında Dukerich vd. tarafından doktorlar üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan doktorların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dukerich vd., 2002:507-533).

2003 yılında Ertürk tarafından mavi yakalı 464 çalışanın örneklem olarak alındığı araştırmada örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Ertürk, 2003:128).

2006 yılında Wegge vd. tarafından çağrı merkezi personellerinin örneklem grubu olarak alındığı çalışmalarında örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık seviyelerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wegge vd., 2006: 60-83).

### 2.6.2.3. Çalışan Devir Hızı

Çalışan devir hızının yüksek olması, örgütteki çalışanların memnuniyetsizliği ve işten ayrılmaların çok olması anlamına gelmektedir. Bu hem örgüt için hem de çalışan için istenilen bir durum değildir. Örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olması nedeniyle çalışan devir hızı da özdeşleşmenin yüksek olduğu örgütlerde daha düşük olacaktır. Örgütsel özdeşleşme ve çalışan devir hızı arasındaki ilişki ile ilgili yapılan bazı çalışmalar şu şekildedir;

1971 yılında Lee tarafından yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme ile çalışan devir hızı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Lee, 1971: 213-226).

1995 yılında Mael ve Ashford askerlik yapan bireyleri örneklem grubu olarak aldıkları bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada farklı dönemlerde aynı askerlere anket

uygulaması yapılmış ve terhis dönemi yaklaştıkça askerlerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin azaldığı ve buna bağlı olarak da çalışma devir hızının arttığı saptanmıştır (Mael ve Ashford, 1995:309-333).

#### **2.6.2.4. İşten Kaçma/ İşe Gitmeme**

Örgütsel özdeşleşme seviyesi düşük olan bireylerde işe gitmemek ya da verilen işi yapmamak için çeşitli bahaneler bulma oranlarının daha yüksek olduğu varsayılmaktadır. Bu konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalar şu şekildedir;

2002 yılında Dick ve Wagner öğretmenlerin örneklem grubu olarak alındığı bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma neticesinde özdeşleşme seviyeleri yüksek bireylerin işten kaytarma oranlarının daha düşük olduğu belirtilmiştir (Dick ve Wagner, 2002:129-149).

2007 yılında Knippenberg vd. öğretmen ve banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütle özdeşleşen bireylerin devamsızlık sayılarının daha az olduğunu tespit etmişlerdir ( Knippenberg, 2007: 457-477).

#### **2.6.2.5. Diğer Sonuçlar**

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir;

Örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan bireylerin değişimlere direnç gösterme seviyelerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. İletişimin yüksek tutularak bireyin değişimi ve örgütün yeni özelliklerini benimsemesi sağlanabilir ( Tüzün, 2006: 83).

İşbirliği davranışı hem bireysel hem örgütsel bir sonuç olarak ele alınabilir. 2004 yılında Phua tarafından yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bireylerin, işbirliği davranışı içerisinde olma seviyesinin de yüksek olduğunu belirtmiştir ( Phua, 2004:1033-1045).

Örgüt ile özdeşleşmesi yüksek olan bireyler başkalarını da örgüte katılma konusunda teşvik etme eğilimindedirler. 1992 yılında Mael ve Ashforth yaptıkları

çalışmada örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bireylerin, başkalarını da örgüte teşvik etme konusunda pozitif bir ilişki saptamışlardır. Burada yapılan çalışmada okuldan mezun olan çocuk velileri aynı okulu yeni başlayacak öğrenci velilerine tavsiye etmişlerdir ( Mael ve Ashforth, 1992:103-123).

Bireyin örgütü ile özdeşleşmesi durumunda, özellikle satış yapılan sektörlerde müşterilerine karşı davranışlarının daha olumlu olduğu gözlemlenmiştir. 2006 yılında Solnet tarafından yapılan çalışmada, özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bireylerin müşteri tatmin algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Solnet, 2006:575-594).

1992 yılında Mael ve Ashforth tarafından yapılan çalışmada, özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bireylerin örgütlerinin düzenledikleri ders ya da kurslara, etkinliklere katılımının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Mael ve Ashforth, 1992:103-123).

2004 yılında Lee 490 çalışanın örneklem alındığı bir araştırma yapmış ve araştırma neticesinde, örgütsel özdeşleşme ile çalışanların sürekli gelişim çabaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Lee, 2004:623-639).

1970 yılında Hall vd. tarafından yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Hall vd, 1970:176-190).

Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar örgütsel hedefleri kendi hedefleri gibi düşündüklerinden, örgüte fayda sağlayacak görevlere eğilim göstermektedirler. Aynı zamanda çalışanlar örgütlerinin karlılığına odaklı çalışmaktadır (Taşlıyan vd, 2016:1339-1359).

Örgütsel özdeşleşme hem çalışan için hem de örgüt için yapıcı sonuçlar yaratmaktadır (Kaplan, 2018: 67).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde işten ayrılma niyetinin tanımı, nedenleri, kuramları, modelleri ve sonuçları bulunmaktadır.

#### 3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

İşten ayrılma niyeti, çalışanın bulunduğu örgüt içerisinde kendi isteğiyle ayrılma isteğidir.

1979 yılında Mobley vd., işten ayrılma niyetini, kişinin çalıştığı kurumdan kendi bireysel seçimi ile yani bilinçli olarak terk etme niyeti olarak belirtmiştir (Mobley vd, 1979; 493). 1982 yılında yaptıkları çalışmada ise işten ayrılma niyetini, çalışanın yakın zamanda işi bırakma olasılığı olarak değerlendirmişlerdir (Mobley vd., 1982:111-116).

1993 yılında Teet ve Mayer; işten ayrılmayı, bireyin çalıştığı kurumla ilişkisinin sonlandırılması olarak tanımlarken, işten ayrılma niyetini ise çalışanın kendi talebi ile bilinçli olarak kurumundan ayrılma isteği olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamada birey farklı iş arama ve mevcut işini bırakma niyetindedir (Teet ve Mayer, 1993:262).

Mobley işten ayrılmayı, farklı adımları olan bir psikolojik bir süreç olarak tanımlamıştır. Mobley'e göre bu adımlar şu şekildedir (Mobley, 1977: 237-240):

- Yapılan işin analizi,
- İşten memnun olmama,
- İşten ayrılma fikri,
- Diğer seçenekleri arama niyeti, mevcut işten ayrılmanın artı ve eksileri,
- Diğer seçeneklerin değerlendirilmesi,

- Çalıştığı iş ile diğer iş seçeneklerinin karşılaştırılması,
- Çalıştığı kurumda devam etme ya da terk etme kararı,
- İşten ayrılma ya da kalma.

Çalışanların buldukları örgütün sağladığı şartlardan memnun olmadıkları durumlarda, davranışsal bir tutum olarak örgütten çekilme isteği işten ayrılma niyeti olarak açıklanabilir (Sezer, 2018: 62-63).

Reçica işten ayrılma niyetini, alternatif işlere başvuru yapma, karşılıklı görüşmelere katılma, kendisine gelen yeni teklifleri kabul ya da reddetme davranışı olarak belirtmektedir (Reçica, 2017: 47).

Bireyin işten ayrılma niyeti içerisinde bulunması kesinlikle işi bırakacağı demek değildir. Sadece farklı alternatifleri değerlendirmesi ve mevcut işinden daha iyi koşullar sağlanırsa işinden ayrılabilceği anlamına gelmektedir. Ama işten ayrılma niyetinde olan çalışanın, bulunduğu örgütte mutsuz olması örgüt içi davranışlarına da yansiyacaktır. İşten ayrılma niyeti olan ama bunu gerçekleştiremeyen çalışanların performanslarında azalma ve motivasyonlarında düşüş olacaktır (Özdevecioğlu, 2004: 99).

1983 yılında Youngblood vd. yaptıkları çalışmada işten ayrılma niyetinin süreçlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

- Çalışılan işin ve bu işten memnun olup olmama durumunun değerlendirilmesi,
- Farklı organizasyonlardaki işleri ve bunlara ulaşılabilirliğin değerlendirilmesi,
- Ayrılma niyetinin belirtilmesi,
- Mevcut organizasyondan ayrılma.

Bu çalışmada ayrıca işe yeni başlayanların, uzun süredir aynı organizayonda çalışanlara kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir (Youngblood vd., 1983:508).

İşten ayrılma iki türlü ortaya çıkabilmektedir, bunlardan ilki gönüllü ayrılma diğeri ise gönülsüz ayrılma şeklindedir.

### **3.1.1. Gönüllü İşten Ayrılma**

Bireyin şahsi sebeplerde ve kendi iradesi ile mevcut işi ile ilişkisini bitirmesi olarak tanımlanmıştır (Gomez, 1977: 53).

Gönüllü işten ayrılmada çalışan kendi talebi ile iş ilişkisini sonlandırmaktadır. Burada çalışan açısından pekçok sebep olabilir, mevcut işinden daha iyi iş teklifi alma, taşınma, evlenme, çocuk, ailesine fazla zaman ayırma isteği, farklı bir alanda kariyer yapma isteği, işyerinde iş arkadaşlarıyla ya da yöneticileri ile anlaşamama gibi (Cotton ve Tuttle 1986: 65).

Bir başka açıdan gönüllü işten ayrılma nedenleri; performans problemleri, işle ilgili yaşanan stres, sosyal haklar, maaş, eğitim imkanları gibi nedenlerle olabilir (David ve Venatus, 2019: 66-67).

Gönüllü işten ayrılma, çalışılan örgüt için maliyet oluşmasına sebep vermektedir. Örgütler çalışanlarını yetiştirmek adına maliyetli eğitimler verebilmekte ve zaman harcamaktadır (Bozdoğan ve Aslan, 2020: 44)

Bir başka tanımlamada ise işten ayrılmanın iki türü olduğuna değinilmiştir. Önlenabilir işten ayrılmaya erken emeklilik, kurum içinde yer değişikliği, pozisyon değişikliği gibi örnekler verilebilir. Önlenemez ayrılmaya ise ölüm gibi kontrol edilemeyen faktörler örnek verilebilir (Bozdoğan ve Aslan, 2020: 45)

### **3.1.2. Gönülsüz İşten Ayrılma**

Çalışanın kendi isteği dışında iş ilişkisinin sonlanması durumuna gönülsüz işten ayrılma denir.

Çalışanın vefatı, emeklilik zamanının gelmesi, bir yakınının rahatsızlanması ve bakımını üstlenmek zorunda kalması, işten çıkarılması gibi nedenler gönülsüz işten ayrılma nedenleri arasındadır ( Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19).

Farklı bir yaklaşımda ise gönülsüz işten ayrılma, örgütteki ekonomik sorunlar ya da çalışanın diğer örgüt üyeleri ile arasındaki uyuşmazlıklar nedeniyle örgüt ile ilişkinin sona erdirilmesi olarak tanımlanmıştır (Gomez vd., 1997: 291-374).

2018 yılında Çağlar tarafından yapılan çalışmada gönüllü işten ayrılma ve gönülsüz işten ayrılma nedenleri ile ilgili oluşturulan tablo şu şekildedir;

Tablo: 3.1. Gönüllü ve Gönülsüz İşten Ayrılma Nedenleri

	GÖNÜLLÜ	GÖNÜLSÜZ
Önlenebilir	Alternatif kurumdaki daha iyi maaş	
Önlenebilir	Alternatif kurumun çalışma şartları	İş akdinin feshi
Önlenebilir	Mevcut kurumda üstlerle yaşanan problemler	İstifa etme
Önlenebilir	Alternatif kurumdaki iyi ve profesyonel yönetim	
Önlenemez	İşyerinin taşınması	Sağlık sorunları
Önlenemez	Doğum	Ölüm
Önlenemez	Çocuk bakımı	

**Kaynak:** İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (ÇAĞLAR, 2018:35).

Tablo 3.1'e göre gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma nedenlerinde önlenebilir ve önlenemez durumlar bulunmaktadır. İşyerinin taşınması, doğum, çocuk bakımı, sağlık sorunları ve ölüm, işten ayrılma nedenleri içinde önlenemez, işyeri ile ilgili diğer durumlar ise önlenebilir olarak belirtilmiştir.

Türkiye'de eğitim alan ve iş bulamayan genç nüfusun çok olması, özellikle bankacılık sektöründe kurum sayısının fazla olması gibi sebeplerle bu sektörde personel sirkülasyonunun fazla olmasına neden olmaktadır. Çalışacak personel

bulmakta zorlanmayan ilgili departmanlar da, çalışmakta olan personellerin değerliliğini azaltmaktadır (Kılıç, 2017: 54).

Bireyler, çalıştıkları kurumdan ve kendilerine sunulan imkanlardan memnun oldukça, mutlu çalışan olacaklar ve örgütleriyle özdeşleşeceklerdir. Örgütüyle özdeşleşen çalışanın işten ayrılma niyeti çok daha az olacaktır.

### **3.2.İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri**

Çalışanın mevcut işinden ayrılma isteğinin nedenleri ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir;

Cotton ve Tuttle 1986 yılında yaptıkları çalışmada işten ayrılma nedenini üç bölümde incelemişlerdir. Bunlar; dış etmenler, işle ilgili etmenler ve bireysel özelliklerdir. Dış etmenleri, sendikanın mevcut olması, işsizlik oranları, yeni işe başlayacak olanların işgücüne katılım oranları ve algılanan istihdam olarak belirtmişlerdir. İşle ilgili etmenleri ise, performans, maaş, iş tekrarı, rolün açık olması, iş tatmini, maaştan tatmin olma, yaptığı işten tatmin olma, üstlerinden memnun olma, diğer çalışma arkadaşlarından memnun olma, terfi imkânlarından memnun olma ve örgüte bağlılık olarak sınıflandırmışlardır. Bireysel özellikleri, yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum, kıdem, zeka, beklentilerinin karşılanması, davranış, yetenek ve bağımlı sayısı olarak belirtmişlerdir (Cotton ve Tuttle, 1986:60).

Tian ve Foreman tarafından yapılan çalışmada ise işten ayrılma nedenleri; işle ilgili faktörler (performans, maaş, yapılan işten tatmin olma vs), dış etkenler (sendika, işsizlik vs), kişisel faktörler ( yaş, cinsiyet, medeni durum vs) olarak sınıflandırılmıştır (Tian ve Foreman, 2009:356).

Yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerle ilgili çeşitli yaklaşımlar ortaya korsa da çalışmaların özünde bu faktörler aşağıdaki gibidir;

#### **3.2.1.Kişisel Faktörler**

Demografik etkenler olarak da değerlendirilen bu faktörlere yaş, cinsiyet, medeni durum, alınan ücret gibi örnekler verilebilir. Bireyin meslek tecrübesi, eğitim

seviyesi, çevresi, aile yapısı gibi hayat tarzını şekillendiren özellikler bu grupta ele alınabilir (Demir ve Tütüncü, 2010: 68).

Örgütler bünyesinde çalışan performansı yüksek bireyler ile yollarını ayırmak istemezler. Performansı düşük olan bireylerle iş ilişkileri işveren talebi ile son bulabilirken, kalifiye olan çalışanları ellerinde tutmak isterler. Performansı yüksek olan bireylerin ise daha iyi bir iş teklifi alma gibi çalıştığı örgüt ile ilgisi olmayan nedenlerle işten ayrılma ihtimali mevcuttur (Lance, 1988: 272 ).

Kişinin evlilik, yaş faktörü, çocuk sahibi olma, mevcut işinin beklentilerini karşılamaması, kendini daha fazla geliştirme ihtiyacı, başka bir işte çalışma isteği gibi faktörler de işten ayrılma niyetine etki etmektedir (Üstün, 2018:565).

### **3.2.2.Çevresel Faktörler**

Kişisel faktörlerin dışında oluşan, ekonomik veya siyasi yapıdaki değişimler, otomasyon ile işgücünün azalması, gelişen teknoloji gibi nedenler işten ayrılma niyetinde çevresel faktörler olarak değerlendirilebilir (Üstün, 2018:565).

İşverenlerin elinde olmayan ve kendi güçlerini aşan bazı faktörler de çalışan ile iş ilişkilerini sonlandırmayı kendileri için zorunlu hale getirebilir. Bu faktörlerden bazıları şu şekildedir (Varol, 2010: 59-60):

- Ekonomik ve politik anlamdaki değişikliklerin iş piyasasına yansımaları,
- Gelişen teknoloji ile farklı işlere geçiş ve adapte olmanın sağladığı kolaylık,
- Özellikle tarım ve turizm sektöründe dönemsel çalışma olanakları,
- Konjoktürel faktörler,
- Refah seviyesi,
- Piyasada yaşanan arz talep değişiklikleri ya da hammadde kıtlığı,

- Özellikle gelişmekte olan ÷lkelerde, işçi sınıfının tam anlamıyla oturmamiş olması,
- Farklı mesleklerin gelecek için daha avantajlı olması,
- Kıdem tazminatının maliyetinin yüksekliği.

### 3.2.3.İş İle İlgili Faktörler

Örgütün kariyer gelişimi için sunduğu fırsatların olmaması ya da az olması, verilen görevlerdeki karmaşa, maaş uygulamalarındaki adaletsizlik, iş yükünün çok olması, iş güvencesinde yaşanan sıkıntıların ve örgüt koşullarındaki uygunsuzluklar işten ayrılma niyetini etkileyen iş ile ilgili faktörler olarak belirtilebilir (Üstün, 2018: 565).

İşyerlerindeki özellikle yönetim ve üretim departmanlarında yaşanan nedenler şu şekilde belirtilmiştir (Ökten, 2008: 39):

- İşyerinin bulunduğu konum,
- İşyerine ulaşım imkânları,
- Yapılan işin zorluk derecesi ve türü,
- Ücret politikası,
- Mesai saatleri, kaza ihtimalinin yüksek olması gibi işyerinin kötü şartları,
- İnsan kaynakları yönetiminin yetersiz ya da kötü olması,
- Sosyal imkânların olmaması ya da az olması,
- İşvrenin çalışanı hem bedensel hem zihinsel olarak kapasitesinden fazla zorlaması,
- Üretim sürecinin aksamadan ilerlemesi için yeterli koşulların sağlanamaması.

### 3.3. İşten Ayrılma Kuramları

İşten ayrılma niyeti açıklanırken altı farklı kuramdan söz edilmektedir. Bu kuramlar (Bozdoğan, 2020:31);

**Örgütsel Denge Kuramı:** Örgütün verimliliğini koruma yeteneği örgütsel denge kuramıdır (Mano, 1994:19). Örgütler çalışanlarının sürekliliğini sağlamak adına onlara teşviklerde bulunmalıdırlar. Bu sayede çalışanın işten ayrılma niyetinden vazgeçmesini sağlayabilirler. Fakat çalışanın örgütü için yaptığı özveri, örgütün verdiği teşvikten daha fazla ise çalışanın işten ayrılma niyeti oluşacaktır (Barnard, 1938: 57).

**Eşitlik Kuramı:** 1963 yılında John Stacey Adams tarafından geliştirilen bu kurama adalet teorisi de denmektedir. Örgütün çalışanlarına sağladığı kaynakların eşit dağılımının yapıp yapılmadığının belirlenmesi gerektiğini önermektedir (Brinkmann ve Stapf, 2005: 26). Çalışanın adalet algısı ile motive olması için yüksek performans gösterdiğinde örgütüne yaptığı katkıdan dolayı ödüllendirilme beklentisinin karşılanması gerekmektedir. Bu teoriye göre, çalışan eğer kaynakların adil dağıtılmadığını düşünürse işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır (Farmer ve Fedor, 1999:352).

**Eşleştirme Kuramı:** Örgüt çalışanları için yeterli ücret sağladığında, çalışanlarda kendi kabiliyetlerine en uygun göreve gelebilmek için çaba göstereceklerdir. İşveren ise örgütün faydasına olacak pozisyonları bu çalışanlar ile doldurmak isteyeceklerdir (Henneberger ve Sousa-Poza, 2002: 28). İşe yeni alınan bir personelin üretkenliği ilk başlarda bilinmese de işyerinde geçirdiği süre arttıkça çalışanın kapasitesi de ortaya çıkacaktır (Jovanovic, 1979: 972).

**Arayış Kuramı:** Bu kuramda çalışanın kendi beklentilerine uygun bir işi seçtikten sonra seçim yaptığı örgütün ona özel bir ücret ödenmesi gerektiğini önerir (Bozdoğan ve Aslan, 2020: 48). Bu kişinin sektördeki bilgilerine istinaden o işi kabul etmesi için verilen bir karşılık olarak değerlendirilebilir (Holt ve David, 1966: 77). Çalışanın alternatif işyeri ya da farklı pozisyon arayışı mevcut işyerinden ayrılma niyeti olduğunun habercisi olarak değerlendirilmelidir (Mobley, Griffeth, Hand ve

Meglino, 1979). Çalışanın tercihi alternatif işleri değerlendirdikten sonra yine mevcut işyeri de olabilir (Morrell, Loan-Clarke ve Wilkinson, 2001:232).

**İnsan Sermayesi Kuramı:** Bir çalışanın gelirini arttırması kendini geliştirebilmesi ile mümkündür. İşte kazanılan deneyim, alınan eğitim, işini yapabilme becerisi kazancını arttıran etkenlerdir. Kendini geliştirmiş olan bir çalışanın örgütünden ayrılması ona yatırım yapan örgütü için maliyet teşkil edilecektir. Bu yüzden çalışana ödenen ücret ile çalışana yapılan yatırım ile doğru orantılı olmalıdır (Henneberger ve Sousa-Poza, 2002). Eğitim ve öğretim insan sermayesi için yapılan en önemli yatırımlardır (Becker, 1993). İnsanların eğitim ve öğretim aracılığı ile kazandığı bilgi ve beceriler bir sermayedir ve bu planlı yatırım sermaye getirisi sağlar (Shultz, 1961:1-17).

**Sosyal Değiş Tokuş Kuramı:** Bu teoriye göre işveren ve çalışan karşılıklı olarak birbirlerine fayda sağlamak için çaba sarfeder ve karşısındakine fayda sağlayan taraf karşısındakinden bir beklentiye girer (Blau, 1968). Bu kuram, maliyetlerin azaltılarak faydanın arttırılması amaçlanan değişim süreci olarak da tanımlanmıştır (Ap, 1992:665-690). Maliyetin faydayı aştığı durumlarda çalışanlar buldukları örgütten ayrılmak isteyeceklerdir (Farmer ve Fedor, 1999: 352)

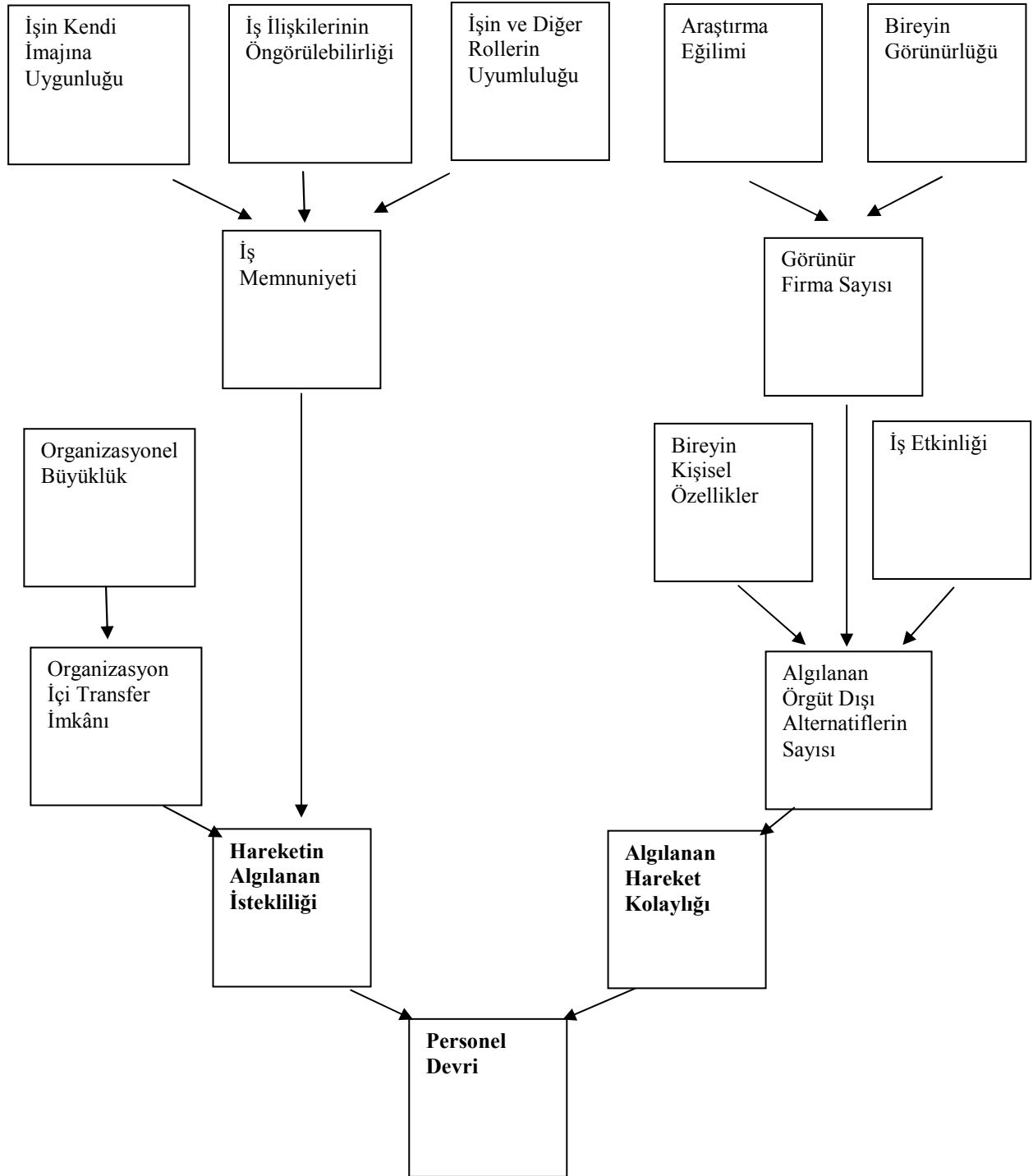
### **3.4.İşten Ayrılma Niyeti Modelleri**

İşten ayrılma niyeti modellerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Ak,2019:19).

#### **3.4.1.Marc ve Simon Modeli (1958)**

Marc ve Simon'un 1958 yılında yaptıkları çalışma sonrasında ortaya çıkan bu model çalışan devri ile ilgili geliştirilen ilk modellerden olup, yapılan diğer çalışmaların çoğunda bu model temel alınmaktadır (Morrell vd, 2001:1-65).

Şekil 3.1. March ve Simon'un Personel Devri Modeli



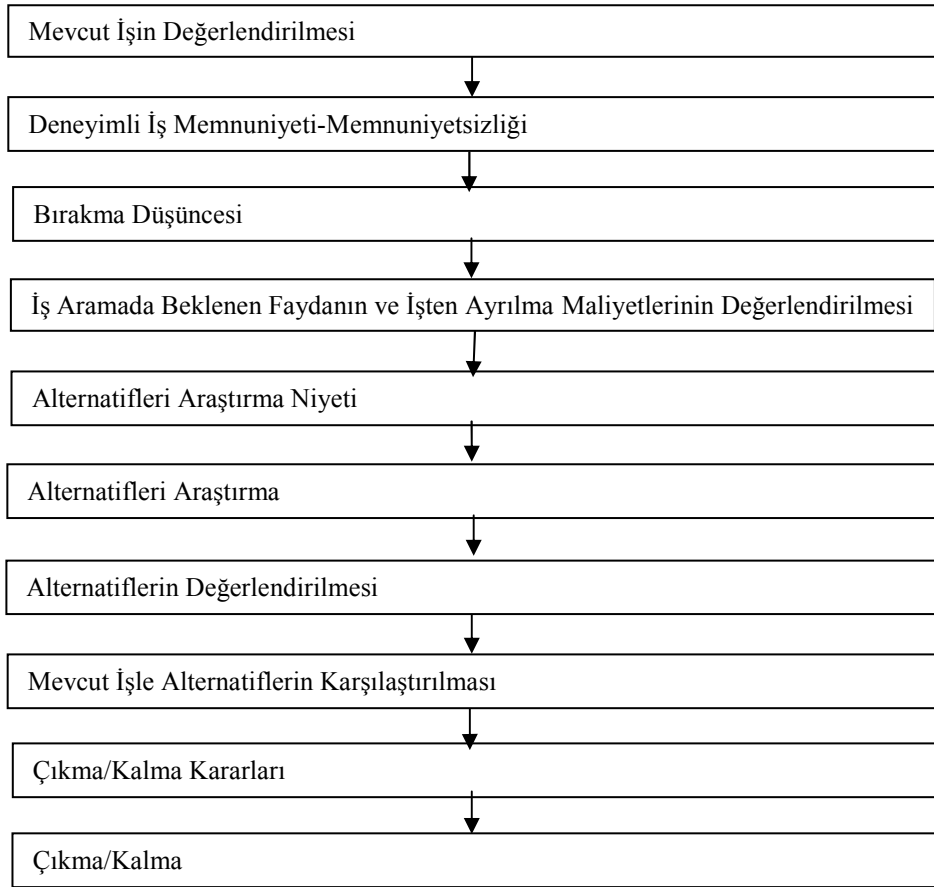
**Kaynak:** THOMSON, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 10.

Şekil 3.1. incelendiğinde bu teoride çalışanların işten ayrılmalarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki 'algılanan alternatifler' diğeri ise 'algılanan hareket kolaylığı'dır (Morrell vd, 2001:1-65). İç faktörler hareketin istenmesine bağlı olup, dış faktörler ise hareket kolaylığına bağlıdır (Tanova ve Holtom,2008:1554). Bu modelde işten ayrılma süreç yerine statik bir değerlendirme sunması modelin eksik olan yanı olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda stres, örgüte bağlılık gibi kavramlar modele dâhil edilmemiştir (Morrell vd, 2001:1-65).

### 3.4.2.Mobley İşten Ayrılma Modeli ( 1977)

Bu modelin temeli March ve Simon'un 1958 de gerçekleştirdikleri modelin teorilerine dayanmaktadır.

Şekil 3.2. Mobley Personel Devri Modeli



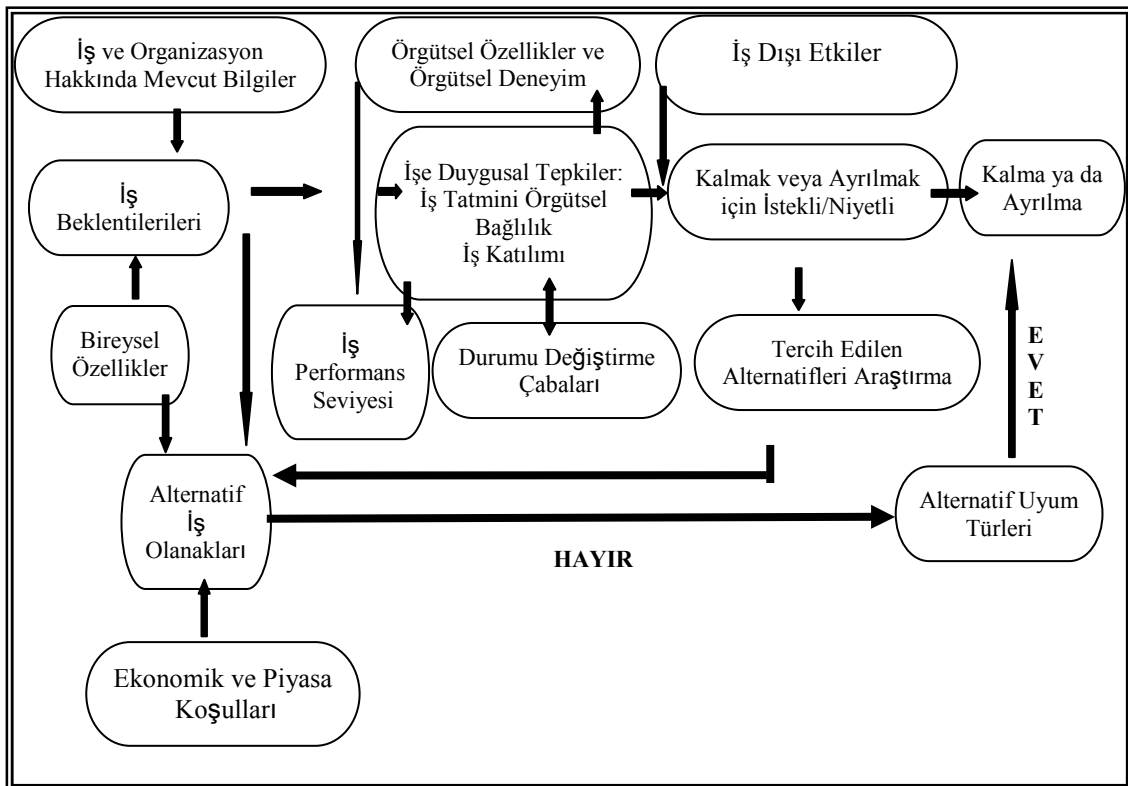
**Kaynak:** THOMSON, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 13.

Şekil 3.2.'de çalışanların işten çekilme davranışlarının nedenlerine açıklama getirmeye çalışılmıştır. Çalışanlar öncelikle mevcut işlerinden memnun olup olmadıklarını ölçmektedir. Kendi değerlendirmesinin ardından işlerinden tatmin olmadığına karar verirse işten ayrılmayı düşünmektedir. Sonraki aşamada işten ayrılma ve yeni iş bulma fayda ve maliyetlerini ölçecektir. İşten ayrılma niyetine giren çalışan alternatif işleri araştırma niyetine girecektir. Sonrasında alternatif işleri araştırarak, değerlendirecek, mevcut işi ile alternatif işi karşılaştıracaktır. Diğer iş daha cazipse işten çekilme işten ayrılmaya dönüşecektir ya da mevcut işi daha cazipse kalma kararı alacaktır (Mobley,1977:237-240).

### 3.4.3. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli (1981)

Bu modelde Mobley modeline birtakım eklemeler getirilmiş, bazı kavramlarda ise farklılıklar olduğu savunulmuştur.

Şekil 3.3. Steers ve Mowday'in Personel Devri Modeli



**Kaynak:** LEE, Thomas W. ve Richard T. Mowday (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management*, 30(4), 723.

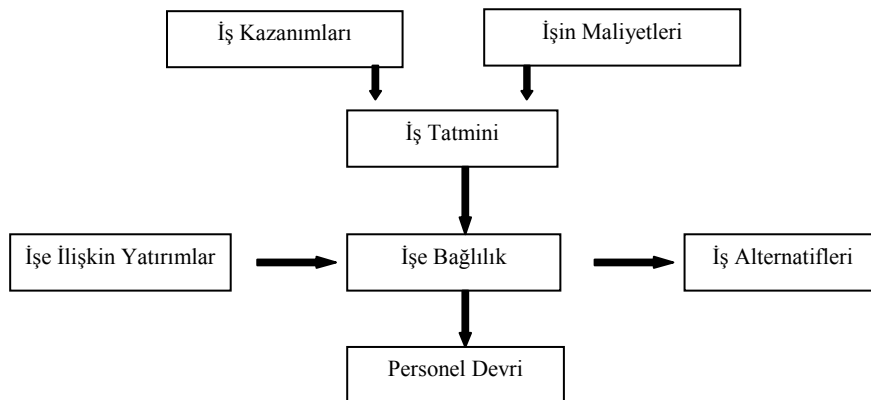
Şekil 3.3'e göre bu modelde çalışanın işten ayrılmasını ya da işine devam etmesini etkileyen üç etkenden söz edilmiştir. Bunlardan ilki, değerler ve işle ilgili beklentiler, ikincisi çalışanın yaptığı işe karşı duygusal tepkileri (örgüte bağlılık, iş tatmini, işe katılım), üçüncüsü ise işe devam etme ya da işten ayrılma niyetidir (Lee, 1987:723).

Bu modele aile, kişisel zevkler (hobiler), politik etkenler gibi iç ve dış etkenler eklenmiştir, bu faktörlerin çalışanın örgütüne bağlılığı ve işe olan tutumlarına etki edebileceği belirtilmiştir (Cohen, 1995, Mitchell vd., 2001, Rouse, 2001). Farklılıklardan birisi çalışanın işten ayrılmadan önce tek bir yol izlemeyip farklı alternatifleri de değerlendireceği hususundadır (Hom ve Griffeth, 1995). Diğer farklılık ise sonraki yıllarda da modellere konu olacak ve araştırılacak olan çalışanın başka bir iş bulmadan neden mevcut işinden ayrılacağı hakkındadır (Hom, Griffeth ve Sellaro, 1995, Lee ve Mitchell, 1994) .

#### 3.4.4. Rusbult ve Farrell Yatırım Modeli (1983)

Rusbult ve Farrell bu modelinde çalışan devrini, personelin işine bağlılığı ile ilişkilendirmişlerdir.

Şekil 3.4. Rusbult ve Farrell'in Personel Devri Modeli



**Kaynak:**DEMİRKIRAN, Mustafa ve Ramazan Erdem (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.3, 297.

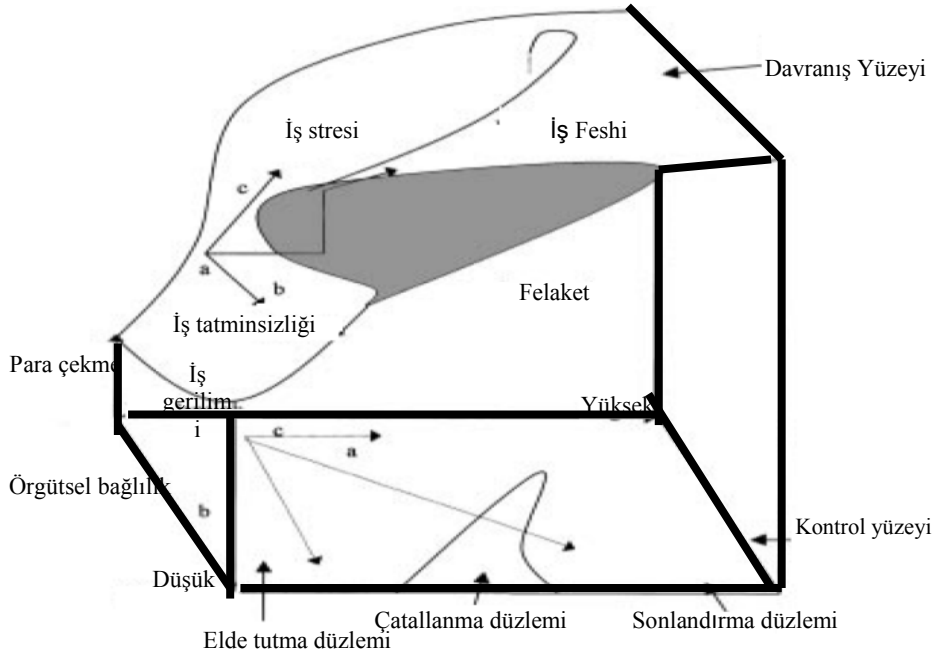
Şekil 3.4 incelendiğinde kişinin iş tatmininin gerçekleşmesinin iş ile alakalı ödüller ve maliyetlerle bağlantılı olduğu belirtilmektedir. İşe bağlılık, işe ilişkin yatırımlar ve iş alternatifleri faktörleri ile de bağlantılıdır. Fakat personel devrini etkileyen tek kavram işe bağlılık şeklinde açıklanmıştır (Farrel ve Rusbult, 1981: 80). Yatırım modeli diğer modeller ile kıyaslandığında işten ayrılmayı etkileyen faktörler konusunda eksikliklerinin bulunduğu belirtilmiştir (Akkaş, 2020: 16).

Rusbult ve Farrell 88 hemşire örnekleme ile yürüttükleri araştırmada çalışana ödül verip maliyetleri azalttıklarında iş tatmininin arttığını belirtmişlerdir (Farrel ve Rusbult, 1981: 80).

### 3.4.5. Sheridan ve Abelson'un İşten Ayrılma Modeli (1983)

Sheridan ve Abelson modelini matematiksel yıkım teorisine dayandırmış ve zamanla işte kalıştan yok olmaya doğru bir işten çekilme süreci olduğunu savunmuşlardır (Morrell vd., 2001:1-65).

Şekil 3.5. Sheridan ve Abelson'un İşten Ayrılma Modeli



**Kaynak:** Govindaraju, Nithyajothi (2018). Addressing Employee Turnover Problem: A Review of Employee Turnover Core Models. International Journal of Innovative Science and Research Technology. 3 (11), 520.

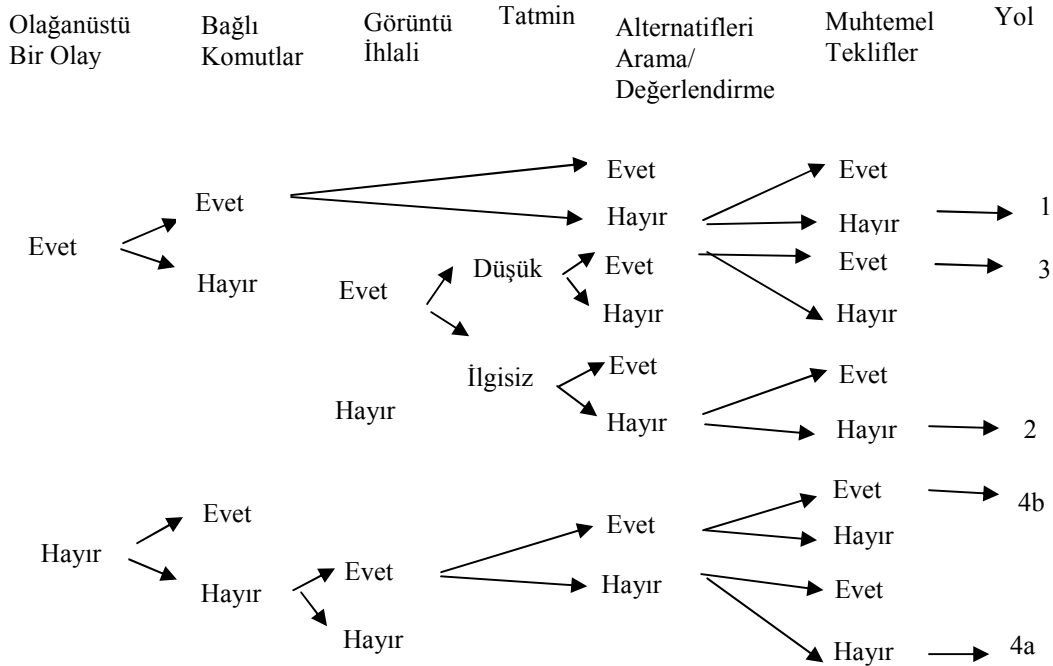
Şekil 3.5.'e göre modelin elde tutma, çatalanma ve sonlandırma olarak üç düzlemde yer aldığı ve bunların örgütsel bağlılık, iş gerilimi, iş stresi, iş memnuniyetsizliği gibi davranışsal değişkenler ile bağlantıları olduğu belirtilmektedir (Govindaraju, 2018:520).

Bu modele Cast ve Cathastrophe modeli de denmekte olup, modelde üç özellik olduğu belirtilmiştir. Bu özelliklerden ilki çalışanın ani değişiklikler nedeniyle geri çekilme davranışı, ikincisi çalışanın dayanabildiği kadar örgütte kalması dayanamayacak olduğu noktada ise işten ayrılması, sonuncusu ise iş stresi gibi kontrol değişkenlerindeki yaşanan farklılıkların çalışanda yarattığı etkiler çalışanın işten ayrılmasına neden olabilmektedir (Perez, 2008:16-18).

### 3.4.6. Lee ve Mitchell Yeni Ayrılma Modeli (1994)

Lee ve Mitchell (1994) bu modelde, Beach'in 1990'daki modelinden yola çıkmıştır. Bu model görüntü modeli olarak da bilinmekte olup, burada tek bir ekran vardır ve alternatifleri değerlendirirken verileri çevirir (Lee ve Mitchell,1994: 51-89).

Şekil 3.6. Lee ve Mitchell Yeni Ayrılma Modeli



**Kaynak:** Govindaraju, Nithyajothi (2018). Addressing Employee Turnover Problem: A Review of Employee Turnover Core Models. International Journal of Innovative Science and Research Technology. 3 (11), 520.

Şekil 3.6'da belirtildiği gibi birey yaşadığı bir olay karşısında zihninde farklı ihtimalleri değerlendirmeye başlar ve birbiri ile bağlantılı olaylar sonucunda kendisine bir yol seçer (Lee ve Mitchell,1994:51-89).

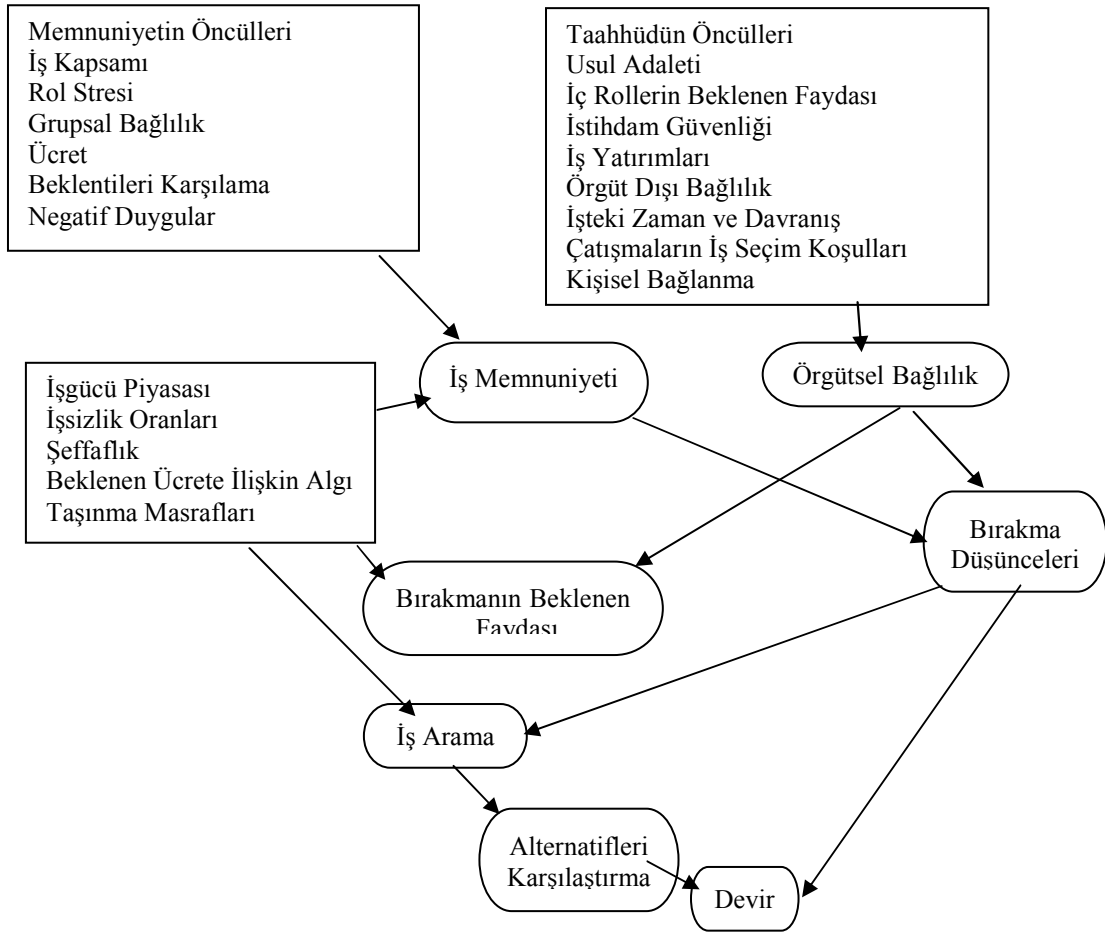
Unfolding model olarak da bilinen bu modelde varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlardan ilki; işten ayrılmanın asıl nedeni iş tatminsizliğidir, diğeri; çalışan iş tatminsizliği yaşıyor ise alternatif iş arayışına girecek ve mevcut işinden ayrılma niyetine girecektir, bir diğeri ise mevcut işleri ile fayda maliyet analizi yapacak ve alternatif işlerle kıyaslayacak ve nihai kararını verecektir. Bu yaklaşımda çalışanların sadece negatif duygulara sahip olması nedeni ile değil, evlilik, şirket birleşmeleri gibi nedenlerle de işten ayrılma niyetine girebileceklerini belirtilmiştir Bu modelde çekme ve itme teorisi vardır. Çekme teorisinde örgütün ya da çalışanın elinde olmayan nedenlerle işten ayrılma zorunluluğu (eş tayini, aile, beklenmeyen iş teklifi gibi) olmasıdır. İtme teorisinde ise örgütün personelden daha fazla taleplerde bulunması (fazla mesai gibi) nedeni ile çalışanın işe bağlılığının azalması ve işten ayrılma niyetine girmesidir (Lee ve Mitchell,1994:51-89).

#### **3.4.7. Hom ve Griffeth Modeli (1995)**

Bu modelde çalışan devrini etkileyen iki faktörün örgütsel bağlılık ve iş tatmini olduğu belirtilmiştir (Doğanay, 2016:69-70). Hom ve Griffeth bu modelde, çalışanın mevcut işini değerlendirmesi ile özel bir iş fırsatına sahip olmanın farklı olduğunu savundular (Griffeth ve Hom, 1988: 108).

Çalışanın iş tatmini, işin kapsamı, stres, ücret, grupsal bağlılık, beklentilerin karşılanması ve negatif duyguları, örgüte bağlılığını adalet, faydalar, getiriler, iş güvenliği, iş yatırımları, örgüt dışı bağlar, iş yerindeki zaman ve davranış çatışması, farklı iş alternatifleri, kişisel bağlanma isteği gibi olaylar belirler (Doğanay, 2016: 69-70).

Şekil 3.7. Hom ve Griffeth'in Personel Devri Modeli



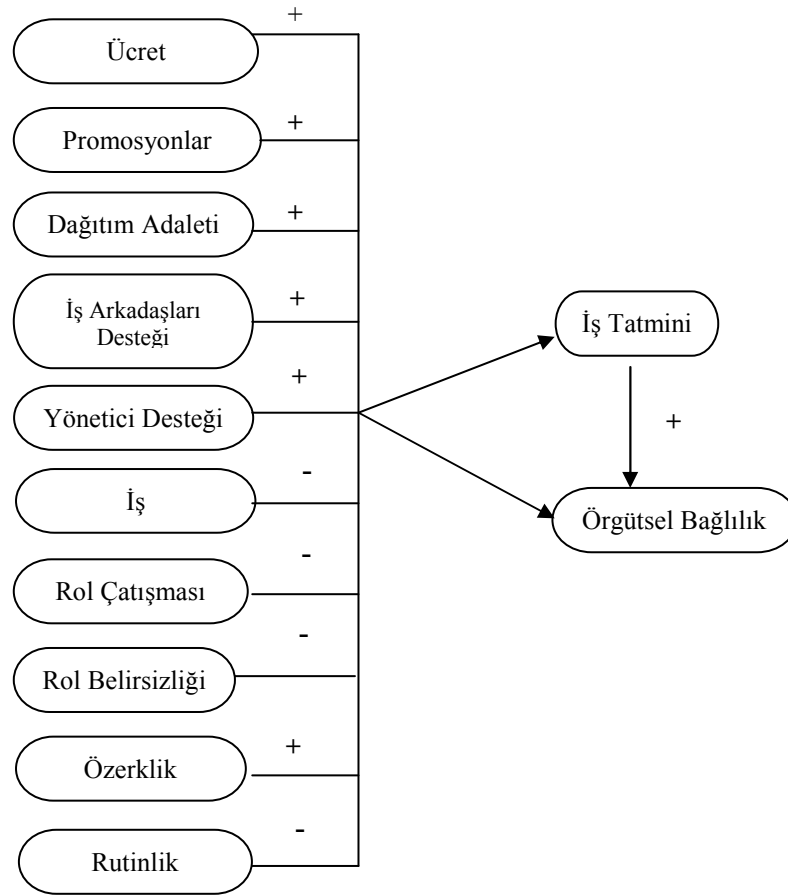
**Kaynak:** THOMSON, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 13.

Şekil 3.7'de belirtildiği üzere bu modelde işten ayrılmayı örgütsel bağlılık ve iş tatmini etkilemektedir. Modelde bulunan diğer etken ise piyasa durumudur. Pazar bilgilerinin ulaşılabilir olması, işsizlik oranları, çalışanın işten ayrılma maliyeti, ücrete dair algısı gibi nedenler işten ayrılma niyetine etki eden değişkenlerdir (Doğanay, 2016: 69-70).

### 3.4.8. Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli (1996)

Bu modelde önceki modellerde tanımlanmayan, bireysel, yapısal ve çevresel değişkenlerle bir durumsal model yaratılmıştır.

Şekil 3.8. Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli



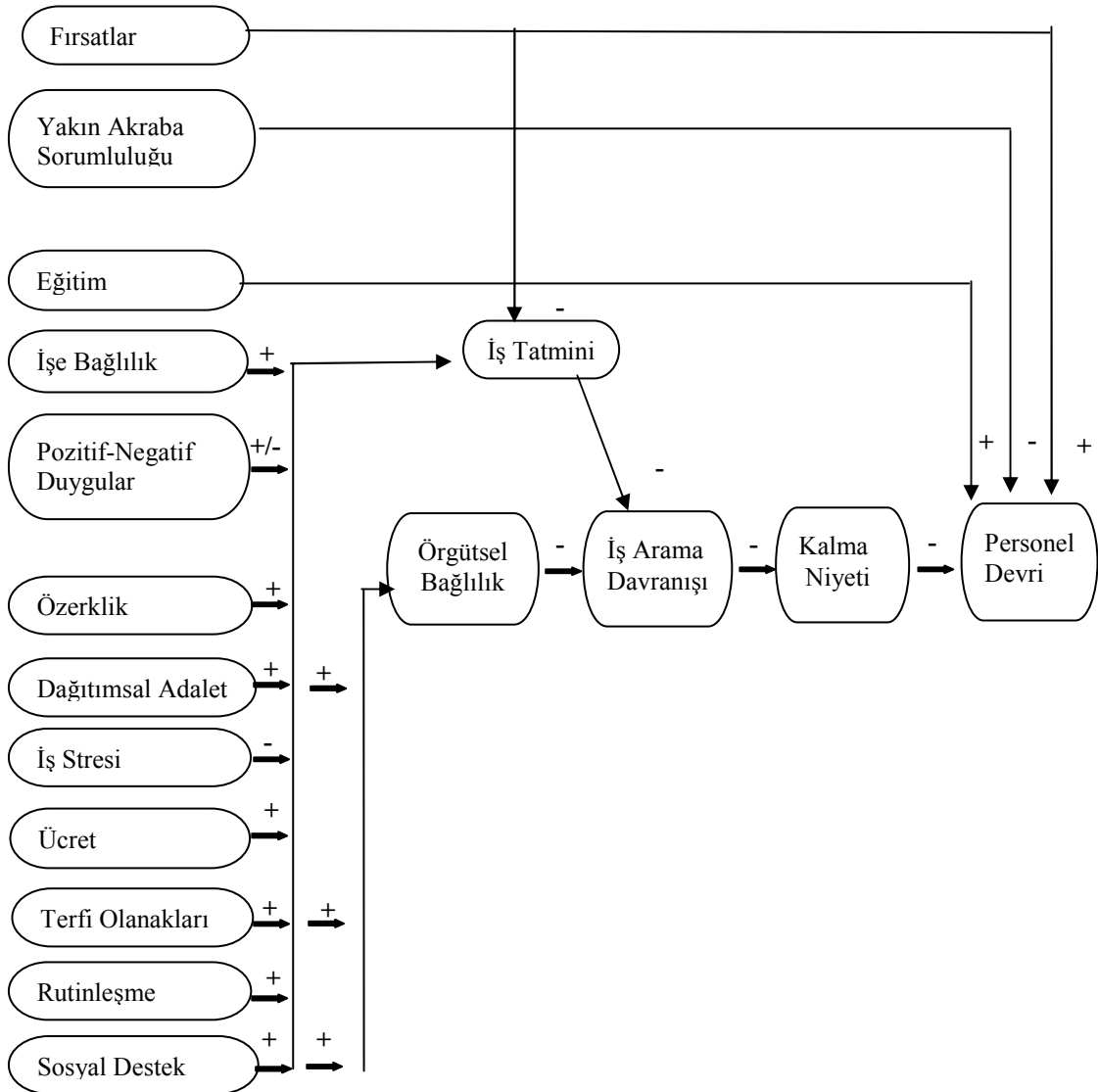
**Kaynak:** GAERTNER, Stefan (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. Human Resource Management Review, 9(4), 481

Şekil 3.8’de bireysel değişkenlerde iş motivasyonu, pozitif-negatif duygular, beklentilerin karşılanması etkenleri vardır ve bu etkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyebildiği belirtilmiştir. Pozitif duygu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu savunmuşlardır (Kim vd, 1996: 947-976).

### 3.4.9. Price Modeli (2001)

Bu modelde çalışan devrini etkileyen faktörler iç ve dış belirleyiciler olarak ayrılmıştır.

Şekil 3.9. Price'ın Personel Devri Modeli



**Kaynak:** PRICE, James L. (2001). Reflections On The Determinants Of Voluntary Turnover, International Journal Of Manpower, Vol. 22, No. 7, 602.

Şekil 3.9'a göre iç belirleyiciler, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş arama, işte kalma nedenidir. Dış belirleyiciler ise yapısal, bireysel ve çevresel değişkenlerdir. Bu modelde iç belirleyiciler çalışan devrinin belirleyicileri, dış belirleyiciler ise çalışan devrinin olası belirleyicileri olarak kabul görülmüştür. Yapısal değişkenler; dağıtımsal adalet, stres, terfi/yükselme imkânları, alınan ücret, rutinlik, özerklik ve sosyal destekler olarak belirtilmiştir (Price, 2001: 600-612).

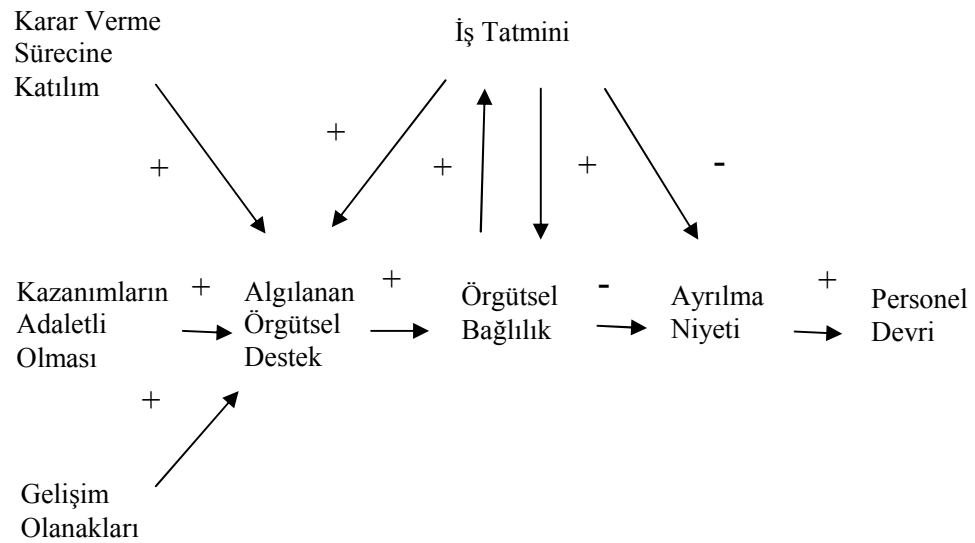
Yapısal değişkenler iş tatmini ve örgüte bağlılığı etkiler. Bu da çalışanın işten ayrılma niyeti ile ve çalışan devri ile ilişkilidir. Bireysel değişkenler; olumlu ve

olumsuz duygular, eğitim ve işe bağlılıktır. Bireysel değişkenlerde duygular ve işe bağlılık, iş tatminini etkiler bu da çalışanın işten ayrılma ya da kalma niyetini, bu modelde eğitimin işten ayrılma/kalma kararına doğrudan etki ettiği, artan eğitimin de çalışan devrini arttırdığı belirtilmektedir. Çevresel değişkenler; alternatif iş fırsatları ve yakın akrabalara karşı sorumluluklar olarak belirtilmiştir. Çevresel değişkenlerden yakın akraba sorumluluklarının işten ayrılmaya doğrudan etki etmekte, alternatif iş fırsatlarında ise çalışanın değerlendirmesine bağlı olarak mevcut işinde kalma ya da işten ayrılma gibi kararlarla sonuçlanabilmektedir (Price, 2001: 600-612).

### 3.4.10. Allen, Shore ve Griffeth Bütünleştirilmiş Aracılı Çoklu Yol Modeli (2003)

Bu modelde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin çalışan devrinde etkisi olduğu belirtilmiştir.

Şekil 3.10. Allen, Shore ve Griffeth'in Personel Devri Modeli



**Kaynak:** ALLEN, David G., Lynn M. Shore ve Rodger W. Griffeth (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process". *Journal of Management*, 29(1), 101.

Şekil 3.10'da çalışanın karar verme sürecine katılımı, kazanımların adilliği, gelişim olanaklarına sahipliğinin, algılanan örgütsel desteği şekillendirdiği ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Bu unsurlar işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 99-118). Algılanan örgütsel desteği şekillendiren kavramların çalışanın karar verme süreçlerinde söz hakkı, çalışana sunulan kendini geliştirme Personel Devri imkânları ve kazanımlardaki dağılımın adilliği olduğu belirtilmiştir. Örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etki etmekte, buna bağlı olarak da işte kalma ya da ayrılma kararına yön vermektedir. Örgütsel destek seviyesi yüksek olan çalışanın örgütünden ayrılma eğilimi daha düşük seviyede olacaktır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 99-118).

### **3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılmadan önceki bir karar aşamasıdır. İşten ayrılma hem çalışan hem örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

#### **3.5.1.Çalışan İçin Sonuçlar**

İşten ayrılmanın çalışan için hem olumlu hem olumsuz sonuçları olabilmektedir.

Çalışanlar için olumlu sonuçlar şu şekildedir;

Çalışanın mevcut işinden ayrılması sosyal eşitsizliği azaltmaya fayda yaratabilir (Adams, 1963: 422).

Çalışanın işyerinde yaşadığı stresten kaynaklı işten ayrılması hem çalışan hem örgütün sağlığı açısından faydalı olabilir (Pfeffer, 1976: 36-46).

Çalışanın iş deneyimi sağladıktan sonra işten ayrılması yeni iş deneyimleri kazanmasına fayda sağlayabilir (Hall, 1976).

Çalışanlar için yeni bir iş yeri, yeni arkadaşlar ve sosyal aktivite kazanımı sağlayabilir (Nienaber ve Masibigiri, 2012: 67-84).

Mobley, örgütten ayrılan çalışanlar için olumlu sonuçları şu şekilde özetlemiştir (Mobley, 1982:113);

- Yeni işyerinde alacağı maaştaki artış,
- Kariyer hayatında gelişim olanağı,
- Yeteneklerini ortaya çıkarma ve daha üretken olabilme,
- Yeni işyerinde alacağı yeni teşvikler,
- İşsizlikle ilgili imkanlardan faydalanabilme,
- Kendine olan inancını geliştirme,
- Kendini geliştirme.

Çalışanlar için olumsuz sonuçları;

İşten ayrılma niyetinde olan çalışan diğer çalışanlara kıyasla daha az performans göstermektedir (Hui vd., 2007: 745).

İşten ayrılma niyetinde olan çalışan yeni bir iş bulamadığı durumlarda mevcut işinde çalışmaya devam etmekte fakat işten ayrılma niyeti de devam etmektedir. Bu çalışanlarda devamsızlık, performans düşüklüğü nedeniyle işten çıkarılma gibi beklenmedik sonuçlar da oluşabilmektedir. Ayrıca yeni iş bulamayan çalışanın kendine olan özgüvenini azaltmakta, bu da yine performans geriliğine sebep olabilmektedir (Bowen, 1982:206-210).

Çalışan için işini değiştirme mevcut kurumundan kazanmış olduğu kıdem tazminatı gibi kazanılmış hakları kaybetmesine neden olabilecektir (Mungumi, 2002: 20-25).

Çalışanın yeni başlayacağı iş nedeniyle ikamet, çocuklarının okulu, sosyal hayatındaki oluşacak olan değişiklikler strese neden olabilecektir (Ruch ve Holmes, 1971: 221-227).

Aynı kurum içerisinde olan değişiklikler, eski mesai arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkilerinde değişikliklere yol açabilecektir (Steers ve Mowday, 1981:1-15).

Mobley'in işten ayrılmanın çalışanlar için muhtemel olumsuz sonuçları şu şekilde belirtmiştir (Mobley, 1982:113).

- Çalışanın kıdemini, mevcut olanaklarını ve işle ilgili deneyimlerini kaybetmesi,
- Yatırım yapılmayan faydaları kaybetmesi,
- Alınan sosyal destekleri kaybetmesi,
- Kariyer hayatının kesintiye uğraması,
- Devam eden borçları için ödeme zorluğu,
- Yeni işe başlayacak olmanın verdiği stres,
- Kariyerinde yaptığı değişiklik nedeniyle oluşabilecek ailevi sorunlar.

### **3.5.2.Örgüt İçin Sonuçlar**

Burada da aynı şekilde sonuçları olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak değerlendirebilmek mümkündür.

Örgüt için olumlu sonuçlar;

Performansı düşük olan personelin işten ayrılması örgüt için pozitif bir durumdur (DeConinck ve Bachmann, 2005: 876).

Örgütler için çalışanın işten ayrılması yeniliğin ve çalışan motivasyonun artmasına neden olabilmektedir (Staw, 1980: 253-273).

İşten ayrılma sürecinde organizasyona yeni fikirler gelmekte ve örgüt için değişen pazara daha hızlı uyum sağlayabilme olanağı sağlamaktadır (Dalton, 1979: 226).

Performansı düşük olan personel yerine yeni personel alımı işgücü giderlerini azaltmaya ve kalan çalışanlarla daha güçlü ilişkiler kurmaya fırsat yaratabilmektedir (Lee ve Maurer, 1999: 493-513).

Mobley örgütler için işten ayrılmanın muhtemel olumlu sonuçlarını şu şekilde özetlemiştir ( Mobley, 1982: 113):

- Performansı düşük personelin yer değiştirmesi,
- Ayrılan personel yerine alınan yeni personel ile örgüte yeni bilgi ve teknoloji aktarımı,
- Örgütün uygulamalarında yapılabilecek değişikliklerin teşviki,
- İç hareketliliğin artışı ile doğabilecek fırsatlar,
- Yapısal esnekliğin artması,
- İşe devam eden mevcut personelde memnuniyet artışı,
- İşe devam eden mevcut personelin geri çekilme davranışının azalması,
- Personel giderlerinde azalış.

Olumsuz sonuçlar;

İşten ayrılmanın gerçekleşmesi sonrasında örgütler için işe alım, doğru personel seçimi, yeni personelin eğitimi ve geliştirilmesi birer gider kalemi oluşturmaktadır. Örgütlerin özellikle performansı yüksek olan çalışanlarının işten ayrılması durumunda kendisine yapılan harcamaların da boşa gidecek olması nedeniyle bu çalışanların ayrılmasını önlemeye çalışacakları belirtilmiştir (De Moura vd., 2009: 540-547).

Çalışan devri hızlı olan örgütlerde sürekli yeni personel alımının olması, örgütün vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmesini zorlaştıracaktır. Şirketin başarısı ve etkinliğinde mevcut personellerin etkisi fazladır (Grigoryev, 2016: 150-168).

Örgütün başarısı, performansı ve etkinliği personelinin performansı ile ilişkilidir. İşten ayrılma niyetinde olan personelin performansı da azalacağından bu faktörlere de etki edecektir (Erat vd., 2012: 8855).

İşten ayrılma niyetinde olup, maddi sorunlar gibi zorunlu nedenler dolayısıyla işine devam eden personel, sorunlara neden olabilmekte örgüt gücünü etkileyebilmektedir (Severt vd, 2007: 35).

Mobley örgütler için olası olumsuz faktörleri şu şekilde özetlemiştir (Mobley,1982:114);

- Yeni personel için işe alım, eğitim, uyum sağlama maliyeti,
- Yeni personel arama, değiştirme ve eğitime esnasında yaşanacak verimlilik kaybı,
- Örgütte kalan çalışanlar için memnuniyetsizlik oluşması,
- Personel değiştirme maliyeti,
- Örgüt dışı maliyetler,
- Mevcut olan sosyal ve iletişim yapısında bozulma,
- Performans kaybı,
- Mevcut çalışanların da işten ayrılma niyetine girme ihtimali,
- İşten ayrılan personelin ayrıldığı örgüt için olumsuz bildirimleri.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ÖRGÜTSEL YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada örgütsel yıldırma davranışlarının banka çalışanları üzerinde örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti noktasında hangi etkenler altında hangi sonuçları doğurduğunun saptanması hedeflenmektedir. Bu amaçla; ilk olarak teorik bir çerçeve oluşturularak kavramlar ayrıntılı bir biçimde araştırılmış ve daha sonra yapılan uygulama çalışması ile değişkenler arasında ilişki bulunup bulunmadığı saptanmıştır. Bu amaç doğrultusunda banka çalışanlarının katılımı ile aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır.

- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel yıldırma algıları ne düzeydedir?
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel yıldırma algıları cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşme algıları ne düzeydedir?
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşme algıları ile çalışanların yaş cinsiyet ve kıdem demografik özellikleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Araştırmaya katılan banka çalışanların işten ayrılma niyetleri ile yaş cinsiyet ve kıdem demografik özellikleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel yıldırma algıları ile örgütsel özdeşleşme algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel yıldırma algıları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Örgütsel yıldırma örgütsel özdeşleşmenin yordayıcısı mıdır?

#### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Örgütlerin durumu; yapılan işin niteliğini, örgüt üyelerinin performansını ve örgütün çıktılarını etkiler. Söz edilen örgüt; bir iş yeri olduğunda örgütün durumu daha fazla önem kazanmaktadır. Zira iş yerleri ekonomik güç sağlamak için buldukları sosyal alanlar olmanın dışında; bireylerin yalnız günlük hayatın büyük bir kısmının geçirildiği, sosyal çevrenin şekillendiği ve birey üzerinde hem fiziksel hem psikolojik etkilerin var olduğu örgütlerdir.

Konuyla ilgili sınırlı sayıda çalışmanın varlığı çalışmanın özgünlüğünü de içermektedir. Çalışma sonunda elde edilen bulgulara dayanarak; çalışanlar üzerinde meydana gelen davranış değişiklikler gözlemlenip örgütsel yıldırma ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının işyeri içindeki önemine dair bir fikir sahibi olunabilir. Olumsuz durumların yaşanması, erken işten ayrılma ve kalifiye çalışanların kaybedilmesi durumlarına karşı gerekli önlemlerin daha erken alınabilmesi sağlanabilir.

Örgütsel yıldırma ve örgütsel özdeşleşme, hem örgütün hem de iş görenin durumunu etkileyen faktörlerdir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin farklı demografik değişkenler göz önünde bulundurularak incelenmesi, kavramların derinlemesine anlaşılmasının sağlanması, örgüt ortamını iyileştirmeye yönelik çalışmalar için bir yol gösterici olabilir.

#### **4.3. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları**

Araştırmada kullanılmış olan anketleri araştırmaya katılan çalışanların samimi ve doğru cevaplandıkları varsayılmaktadır.

Araştırmanın kısıtları ise şöyledir:

- Bu çalışmada konu, banka çalışanlarının örgütsel yıldırma algıları, örgütsel özdeşleşme algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin farklı değişkenler açısından incelenmesiyle sınırlıdır.
- Araştırma Konya il merkezinden seçilen; 2020 yılında çalışmakta olan banka çalışanları ile sınırlıdır.
- Elde edilen bilgiler; kullanılan ölçeklerdeki sorularla ve katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

#### **4.4. Araştırma Konusuyla İlgili Literatür Taraması**

Örgütsel yıldırma, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti kavramları farklı disiplinlerde araştırmacılar tarafından çeşitli bağlamlarda incelendiği görülmüştür.

Araştırmanın konusu olan örgütsel yıldırma hakkında Gerberich'in (2004) çalışmasına göre örgütsel yıldırmanın örgüt verimliliği üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Uzunçarşılı ve Yoloğlu (2007)'nin çalışmasına göre ise örgütsel yıldırma, iş görenleri ve çevrelerini ayrıca sürece tanıklık eden diğer iş görenler üzerinde de olumsuz etkiler ortaya çıkardığı vurgulanmaktadır.

Örgütsel yıldırma ile yaşam doyumu, örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu, liderlik tarzları, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara rastlanmıştır. Araştırmaların sonuçlarına göre örgütsel yıldırma çalışan motivasyonu, örgüt sağlığı, yaşam doyumu, örgütsel bağlılık kavramlarına negatif yönlü etkisinin bulunduğu ortaya konmuştur. Örgütsel yıldırma algısı ile liderlik stilleri ve örgütsel adalet algısı arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır (Akdemir, 2019; İlhan, Yücel, 2020; Akbaşlı, Durnalı, 2020; Murat 2020; Sönmez, Cemaloğlu, 2018).

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile kurum imajı, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt sağlığı, örgüt kültürü gibi insan kaynaklarına yönelik geliştirilen farklı tanımların ilişkisini inceleyen araştırmalara rastlanmıştır.

Karabey ve İşcan (2007:231-241) tarafından yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşme ile örgüt imajı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki özel bir işletme bağlamında araştırılmıştır. Araştırmaya göre örgütün dış imajını çekici bulan çalışanların örgütle daha güçlü biçimde özdeşleştiği ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özgözü (2016)'nün çalışmasında örgütsel özdeşleşme ile kurumsal imaj ve örgüt kültürünün ilişkisinin incelendiği bir araştırmada hem kurumsal imaj ile örgütsel özdeşleşme arasında ve hem de örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra kurumsal imaj ve örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşmeyi yordadığı yorumu getirilmiştir.

Etlik ve Yıldız (2019)'ın çalışmasında örgütsel özdeşleşme düzeylerinin iş becerikliliği üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sökmen'in (2019) çalışmasına göre ise örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

İstismarcı yönetimin prososyal motivasyon ile ilişkisindeki örgütsel özdeşleşme kavramının aracı rolünün incelendiği Koçak (2019)'ın araştırmasında; toplum yanlısı motivasyon düzeyinin artırılmasında, çalışanların kendi organizasyonları ile özdeşleştirilmesinin büyük önem taşıdığı yorumu getirilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün incelendiği diğer bir ilişki ise Tuna(2020) tarafından gerçekleştirilmiş olup araştırma sonucunda örgütsel kimlik ile özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın diğer bir kavramı olan işten ayrılma niyetinin, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgüt uyumu gibi kavramlarla ilişkisinin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır.

Bal (2020) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İlgili çalışmada iki kavram arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Zincinkıran vd. (2005) tarafından

yapılan çalışmada da örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelendiği Anafarta (2015) tarafından yapılan çalışmada, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada diğer bir değişken olarak iş tatmini kavramı bulunmakta olup, örgütsel destek ile iş tatmininin arttığı, işten ayrılma niyetinin azaldığı belirtilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ile tükenmişlik ilişkisinin incelendiği Yıldırım, Erul ve Kelebek (2014) tarafından yapılan çalışmada tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Arı vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada tükenmişliğin işe bağlılığı azalttığı bunun da işten ayrılma niyetini arttırdığı belirtilmiştir.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sanı ve Yavuz (2018) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel adaletin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Geçmişten bugüne yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel yıldırmanın farklı kavramlar ile olan ilişkisinin incelendiği görülmüştür. Ancak kavramın doğrudan örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin incelendiği çalışmalara rastlanmamıştır. Örgüt işleyişi için önem taşıyan bu kavramların ilişkisinin incelenmesi, kavramın derinlemesine incelenmesi ve araştırma yelpazesini genişletmesi bakımından gerekli görülmüştür.

#### **4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Konya ilinde bulunan bankalarda çalışan 2800 banka çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Konya ilinde bulunan bankalarda çalışan 2800 kişi içerisinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 386 banka personeli oluşturmaktadır.

#### 4.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç farklı ölçek ve bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

**a) Kişisel Bilgi Formu:** Bu form ile çalışanların cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sahipliği durumu, eğitim durumu ve kıdem durumu verilerine erişilmiştir.

**b) İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği (LIPT):** Banka çalışanlarının maruz kaldığı örgütsel yıldırma davranışlarının düzeyini ölçmek için çalışmada Heinz Leymann tarafından geliştirilen ve ÖnerToy (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanan LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 45 Örgütsel Yıldırma eylemini içermektedir. İletişime yönelik davranışlar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, mesleki durumu etkileyen saldırılar ve sağlığa yönelik saldırılar olarak 5 boyuttan oluşan ölçek; “her gün, haftada en az birkaç kez, ayda birkaç kez, yılda birkaç kez ve hiçbir zaman” olarak 5’li likert ölçeği üzerinden değerlendirilmektedir. “her gün” 1 ve “hiçbir zaman” 5 olmak üzere puanlandırılan seçeneklerde yanıtların 1’e yaklaşması örgütsel yıldırma düzeyinin fazlalaşmasını ifade etmektedir.

**c) Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Araştırmada banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini tespit etmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 sorudan oluşmaktadır. “kesinlikle katılmıyorum” ifadesinden “kesinlikle katılıyorum” ifadesine kadar 5’li likert ölçeği biçimindedir. Maddelerin tamamı olumlu nitelik taşımaktadır.

**d) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Araştırmada banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinin ölçülmesi için Rosin ve Korabick (1995) tarafından geliştirilen ve Tanrıöver (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. 4 maddeden oluşan ölçek 5’li likert tipi ölçeği olarak değerlendirilmektedir. Üç olumlu ve bir olumsuz maddeden oluşmakta ve dördüncü madde ters kodlanarak analiz edilmektedir. Ölçek değerlendirmesi sonucu yükseldikçe çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi de yükselmektedir.

#### 4.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada sınanacak olan hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1a</sub>:** Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1b</sub>:** Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1c</sub>:** Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1d</sub>:** Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1e</sub>:** Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4a</sub>:** Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4b</sub>:** Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4c</sub>:** Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4d</sub>:** Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4e</sub>:** Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7</sub>:** Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7a</sub>:** Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7b</sub>:** Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7c</sub>:** Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7d</sub>:** Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7e</sub>:** Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8</sub>:** Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9</sub>:** Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10</sub>:** Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10a</sub>:** Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10b</sub>:** Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10c</sub>:** Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10d</sub>:** Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10e</sub>:** Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11</sub>:** Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>12</sub>:** Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13</sub>:** Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13a</sub>:** Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13b</sub>:** Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13c</sub>:** Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13d</sub>:** Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13e</sub>:** Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>14</sub>:** Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>15</sub>:** Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>16</sub>:** Katılımcıların örgütsel yıldırma ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>16a</sub>:** Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>16b</sub>:** Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>16c</sub>:** Katılımcıların itibarını-saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>16d</sub>:** Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>16e</sub>:** Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>17</sub>:** Katılımcıların örgütsel yıldırma ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>17a</sub>:** Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>17b</sub>:** Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>17c</sub>:** Katılımcıların itibarını-saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>17d</sub>:** Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>17e</sub>:** Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>18</sub>:** Katılımcıların örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>19</sub>:** Örgütsel yıldırma örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.

**H<sub>20</sub>:** Örgütsel yıldırma işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

#### **4.8. Verilerin Analizi**

Araştırma probleminin belirlenmesinin ardından konu ile ilgili kuramsal çerçevenin oluşturulması için literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra kişisel bilgi formu ve ölçekler hazırlanarak Konya ilinde rastlantısal yöntem ile seçilen banka çalışanlarına iletilerek ve araştırma verileri toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi için SPSS üzerinden yapılan çalışma ile aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson çift yönlü korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi tekniklerinden faydalanılmıştır.

#### **4.9. Araştırmanın Bulguları**

Bu kısımda araştırmayla ilgili frekans analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi ve elde edilen bulgulara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 4.9.1. Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayıda değerler 0-1 aralığında olup, katsayılar şu şekilde değerlendirilir; “0,00- 0,40 ise ölçek güvenilir değil, 0,40- 0,60 ise ölçek düşük güvenirlilikte, 0,60 – 0,80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0,80- 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” (Akgül ve Çevik, 2005:435-436). Tablo 4,1.'de Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayıları ile ifade sayısı yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Ölçeklerin Puanlarına İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Örgütsel Yıldırma	0,988	45
Örgütsel Özdeşleşme	0,877	6
İşten Ayrılma Niyeti	0,869	4

Tablo 4,1'e göre araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları örgütsel yıldırma ölçeği için 0,988; örgütsel özdeşleşme ölçeği için 0,877 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 0,869'dur. Bu değerler, araştırmada kullanılan üç ölçeğin de de “yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermektedir.

#### 4.9.2. Demografik Özelliklere Dair Bulgular

386 kişiden alınan verilere göre katılımcıların demografik bilgileri frekans ve yüzde değerleri Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Dağılımları

Kişisel Bilgi		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	204	52,8
	Erkek	182	47,2
Yaş	18-24	6	1,6

	25-31	47	12,2
	32-38	130	33,7
	39-45	148	38,3
	46 ve +	55	14,2
Öğrenim Durumu	Lise	8	2,1
	Yüksekokul	62	16,1
	Fakülte	230	59,6
	Yüksek Lisans	82	21,2
	Doktora	4	1,0
Hizmet Süresi	1 yıldan az	4	1,0
	1-4 yıl	35	9,1
	5-8 yıl	50	13,0
	9-12 yıl	69	17,9
	13 yıl +	228	59,1
Medeni Durum	Evli	307	79,5
	Bekâr	79	20,5
Çocuk var mı?	Evet	295	76,4
	Hayır	91	23,6
Çalıştığı kurum	Özel	275	71,2
	Kamu	81	21,0
	Katılım	30	7,8

Tablo 4.2 incelendiğinde 386 kişinin katıldığı çalışmada katılanların %52,8'sinin kadın, %47,2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Yaş düzeyinde ise en fazla katılımcının 39-45 yaş aralığı olduğu (%38,3) en az ise 18-24 yaş aralığı olduğu (%1,6) görülmektedir. Katılımcıların en fazla olarak %59,6'u fakülte mezunu iken en az olan doktora mezunu ise %1'dir. Kıdem yılı incelendiğinde kişilerden %59,1'inin 13 yıl ve üzeri kıdemi olduğu, en az olan %1'lik kısmının ise bir yıldan daha az süredir çalıştığı görülmektedir. Çalışmaya katılanların %79,5'i evli iken %20,5'i bekârdır. Çocuğu olanların yüzdesi %76,4 iken olmayanların yüzdesi ise %23,6'dır. Banka çalışanlarının incelendiği çalışmada kişilerin %71,2'si özel, %21'i kamu, %7,8'i katılım bankalarında görev yapmaktadır.

### 4.9.3. Ölçeklerin Betimsel İstatistiklerine Dair Bulgular

Araştırmada kullanılan örgütsel yıldırma, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ölçeğine belirtilen görüşlere dair betimsel istatistikler ve güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Yıldırma Ölçeğinin Alt Boyutları ve Bunlara İlişkin İstatistikler

Örgütsel Yıldırma İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
<b>İletişim Kurma Olanağını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar</b>			
1. Amirim kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar.	3,77	1,320	0,935
2. İşyerinde sözüm sürekli kesilir.	3,75	1,414	
3. İşyerinde kimseyle konuşamam. (başkalarına ulaşmam engellenir).	4,17	1,252	
4. Beni küçük düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim ve konuşmam taklit edilir.	4,09	1,370	
5. Bana anlamsız işler verilir.	3,67	1,353	
6. Fiziksel olarak güç işler yapmam için zorlanırım.	3,91	1,426	
7. Telefonla rahatsız edilirim.	3,66	1,442	
8. Hiç durmaksızın yeni işler verilir.	3,31	1,432	
9. Yazılı tehditler alırım.	4,00	1,384	
10. İş arkadaşlarımdan jestlerinden ve bakışlarından benimle ilişki kurmak istemediklerini anlarım.	3,98	1,376	
11. İş arkadaşlarımdan yaptığı imalardan benimle ilişki kurmak istemediklerini anlarım.	4,01	1,368	
<b>Sosyal Hayatı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar</b>			
12. İş arkadaşlarımdan benimle konuşmazlar.	4,08	1,430	0,877
13. İşyerinde dedikodum yapılır.	3,73	1,408	
14. İşyerinde bana özel bir görev verilmez.	3,74	1,450	
15. Fiziksel şiddet içeren tehditler alırım.	4,71	,503	
16. Meslektaşlarımdan veya iş arkadaşlarımdan kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar.	3,86	1,414	
<b>İtibar ve Saygınlığı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar</b>			
17. Yüksek sesle azarlanırım.	3,97	1,344	
18. İş arkadaşlarımdan ayrı tutulmuş/ izole edilmiş bir çalışma ortamı verilir.	4,03	1,456	
19. İş arkadaşlarımdan benimle konuşması engellenmiştir.	4,11	1,437	
20. Bana akıl sağlığım bozulmuş gibi davranılır.	4,14	1,454	
21. Bana verilen görevler geri alınır.	4,10	1,431	
22. Kapasitemin altında işler verilir.	3,88	1,401	

23. İşyerinde fiziksel olarak saldırıya uğradım.	4,16	1,452	0,980
24. Yaptığım işler sürekli eleştirilir.	3,87	1,356	
25. Politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştirilir.	3,98	1,507	
26. Memleketime özgü özelliklerimle dalga geçilir (şive, fiziksel özellikler gibi)	4,07	1,454	
27. Öz güvenimi düşürecek işler yapmaya başkaları tarafından zorlanırım.	4,06	1,408	
28. Çabalarım yanlış ve küçük düşürücü yollarla yargılanır.	3,97	1,404	
29. Kararlarım daima sorgulanır.	3,83	1,338	
30. Küçük düşürücü isimlerle çağırılırım.	4,16	1,438	
31. Bana cinsel imalarda bulunulur.	4,77	,616	
<b>Mesleki Durumunu Hedef Almaya Yönelik Davranışlar</b>			
32. Ev ya da iş yaşantıma zarar verilir.	4,09	1,397	0,935
33. Masraflarımı kendi cebimden karşılamam gereken işler verilir.	3,99	1,327	
34. Hakkımda asılsız söylentiler dolaşır.	4,01	1,385	
35. Gülünç durumlara düşürülürüm.	4,14	1,401	
36. İşyerinde doğrudan cinsel tacize uğradım.	4,78	,636	
37. Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır (kapı çarpmak, omuz atmak vs).	4,64	,609	
38. Özrüm/engelimle dalga geçilir.	4,66	,590	
39. Sözlü tehditler alırım.	4,01	1,424	
40. Psikolojik olarak değerlendirilmem için bana baskı yapılır.	4,08	1,380	
<b>Fiziksel Sağlığı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar</b>			
41. Saygınlığımı azaltmak için niteliklerim dışındaki işler verilir.	4,11	1,329	0,973
42. Özel hayatım sürekli eleştirilir.	4,14	1,373	
43. Özel yaşamım dalga konusu yapılır.	4,12	1,452	
44. Özgüvenimi düşürecek işler verilir.	4,05	1,422	
45. Sanki orada yokmuşum gibi davranılır.	4,17	1,359	

Tablo 4.3'te katılımcıların örgütsel yıldırımalarına ilişkin ifadelerle katılım ortalamaları verilmiştir. Katılımcıların söz konusu ifadelerle katılım ortalamalarına bakıldığında; örgütsel yıldırımının alt boyutları içerisinde en fazla tercih edilen ifadeler “iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlar boyutu” için “İşyerinde kimseyle konuşamam (başkalarına ulaşmam engellenir)” ( $\bar{X}$  = 4,17); “sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlar boyutu” için “Fiziksel şiddet içeren tehditler alırım” ( $\bar{X}$  = 4,71); “itibar ve saygınlığı hedef almaya yönelik davranışlar boyutu” için “ Bana cinsel imalarda bulunulur” ( $\bar{X}$  = 4,77); “mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlar boyutu” için “ İşyerinde doğrudan cinsel tacize uğradım.”

( $\bar{X}$ = 4,78) ve “fiziksel sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar boyutu için “Sanki orada yokmuşum gibi davranılır” ( $\bar{X}$ = 4,17) şeklindedir.

Örgütsel yıldırma ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha katsayıları iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlar boyutu için 0,935; sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlar boyutu için 0,877; itibar ve saygınlığı hedef almaya yönelik davranışlar boyutu için 0,980; mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlar boyutu için 0,935 ve fiziksel sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar boyutu için 0,973’dür. Bu değerler, örgütsel yıldırmanın 5 alt boyutunun da “yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Örgütsel Özdeşleşme İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
1. Biri çalıştığım kurumu tenkit eder/ayıplarsa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim	3,44	1,304
2. Çalıştığım kurum hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker	3,78	1,192
3. Kurumum hakkında konuştuğum zaman “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım	4,01	1,167
4. Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	3,82	1,286
5. Biri, çalıştığım kurumu metheder veya överse, bunu Kişisel bir övgüymüş gibi hissederim.	3,82	1,241
6. Medyada çalıştığım iş yerine yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim.	3,76	1,234

Tablo 4.4’de katılımcıların örgütsel özdeşlemelerine ilişkin ifadelerle katılım ortalamaları verilmiştir. Katılımcıların söz konusu ifadelerle katılım ortalamaları şu şekildedir. “Kurumum hakkında konuştuğum zaman “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım” ( $\bar{X}$ = 4,01), “Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır” ( $\bar{X}$ = 3,82), “Biri, çalıştığım kurumu metheder veya överse, bunu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim” ( $\bar{X}$ = 3,82), “Çalıştığım kurum hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker” ( $\bar{X}$ = 3,78), “Medyada çalıştığım iş yerine yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim” ( $\bar{X}$ = 3,76), “Biri çalıştığım kurumu tenkit eder/ayıplarsa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim” ( $\bar{X}$ = 3,76).

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısının 0,877 “yüksek derecede güvenilir” olduğu Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin İstatistikler

İşten Ayrılma Niyeti İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
1. Daha iyi alternatifim olsa bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm	3,40	1,351
2. Olanaklı olsa kurumdan ayrılmayı düşünürdüm	3,15	1,401
3. Daha iyi alternatif olsa kurumdan ayrılırdım	3,33	1,406
4. Başka bir kurumda iş arıyorum.	2,62	1,520

Tablo 4,4’te katılımcıların işten ayrılma niyetine ilişkin ifadelerle katılım ortalamaları verilmiştir. Katılımcıların söz konusu ifadelerle katılım ortalamaları şu şekildedir: “Daha iyi alternatifim olsa bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm” ( $\bar{X}$ = 3,40), “Daha iyi alternatif olsa kurumdan ayrılırdım” ( $\bar{X}$ = 3,33), “Olanaklı olsa kurumdan ayrılmayı düşünürdüm” ( $\bar{X}$ = 3,15), “Başka bir kurumda iş arıyorum.” ( $\bar{X}$ = 2,62).

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısının 0,869 “yüksek derecede güvenilir” olduğu Tablo 4.1’de verilmiştir.

#### 4.9.4. İfadelerin Normal Dağılıma Uygunluğu

Katılımcılardan toplanan verilerin analizinden önce çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilmiştir. Örgütsel yıldırma, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık sonuçları Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Yıldırma	182,51	48,717	-1,21	0,158
Örgütsel Özdeşleşme	22,63	5,845	-0,683	-0,071
İşten Ayrılma Niyeti	12,49	4,818	-0,093	-0,979

Tablo 4.6. incelendiğinde ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 aralığında olduğu görülmektedir. Bu durumda verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2013).

#### 4.9.5. Araştırmanın Hipotezlerine Dair Bulgular

Bu kısımda ankette yer alan ifadelerin ortalamalarına ilişkin hipotezler istatistiksel testler yardımıyla test edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair oluşturulan hipotezler ve bu hipotezler doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

***H<sub>1</sub>**: Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

***H<sub>1a</sub>**: Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

***H<sub>1b</sub>**: Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

***H<sub>1c</sub>**: Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

***H<sub>1d</sub>**: Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>1e</sub>: Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2</sub>: Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>3</sub>: Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

Tablo 4.7. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Göre Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsi yet	n	Ortalama	S.Sapma	t	P
Örgütsel Yıldırma	Kadın	204	183,51	48,236	0,428	0,669
	Erkek	182	181,38	49,359		
İletişim Kurma Olanağını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Kadın	204	42,6373	11,68704	0,576	0,565
	Erkek	182	41,9451	11,91578		
Sosyal Hayatı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Kadın	204	20,3627	5,09184	0,926	0,355
	Erkek	182	19,8626	5,52221		
İtibarını Ve Saygınlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Kadın	204	61,2745	18,35912	0,209	0,835
	Erkek	182	60,8846	18,26578		
Mesleki Durumunu Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Kadın	204	38,7010	8,39856	0,713	0,477
	Erkek	182	38,0714	8,95541		
Fiziksel Sağlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Kadın	204	20,5392	6,69118	-0,121	0,903
	Erkek	182	20,6209	6,49047		
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	204	22,59	5,662	-0,139	0,890
	Erkek	182	22,68	6,059		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	204	12,85	4,607	1,550	0,122
	Erkek	182	12,09	5,026		

Tablo 4.7’de katılımcıların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine göre farklılık analizi bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde örgütsel yıldırmanın ( $t= 0,428$ ;  $p > 0,05$ ) iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t= 0,576$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t= 0,926$ ;  $p > 0,05$ ), itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t= 0,209$ ;  $p >$

0,05), mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t= 0,713$ ;  $p > 0,05$ ), fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t= -0,121$ ;  $p > 0,05$ ), örgütsel özdeşleşmenin ( $t= -0,139$ ;  $p > 0,05$ ) ve işten ayrılma niyetlerinin ( $t= 1,550$ ;  $p > 0,05$ ) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_1$ ,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ,  $H_{1e}$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti algılarının medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair oluşturulan hipotezler ve bu hipotezler doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

*H<sub>4</sub>: Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>4a</sub>: Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>4b</sub>: Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>4c</sub>: Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>4d</sub>: Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>4e</sub>: Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>5</sub>: Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>6</sub>: Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.*

Tablo 4.8. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçekler	Medeni Durum	n	Ortalama	S.Sapma	t	P
Örgütsel Yıldırma	Evli	307	184,52	48,798	1,599	,111
	Bekâr	79	174,71	47,908		
İletişim Kurma Olanağını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Evli	307	42,5863	12,12657	,993	,322
	Bekâr	79	41,2405	10,35302		
Sosyal Hayatı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Evli	307	20,3290	5,30069	1,479	,140
	Bekâr	79	19,3418	5,24743		
İtibarını Ve Saygınlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Evli	307	61,7264	18,04923	1,347	,179
	Bekâr	79	58,6203	19,12597		
Mesleki Durumunu Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Evli	307	38,8827	8,49255	2,150	<b>,032</b>
	Bekâr	79	36,5443	9,10029		
Fiziksel Sağlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Evli	307	20,9935	6,35702	2,278	<b>,025</b>
	Bekâr	79	18,9620	7,24028		
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	307	22,67	5,791	,279	,780
	Bekâr	79	22,47	6,085		
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	307	12,70	4,958	1,913	,058
	Bekâr	79	11,66	4,154		

Tablo 4.8.'de katılımcıların örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetlerinin medeni durumlarına göre farklılık analizi bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde örgütsel yıldırmanın ( $t= 1,599$ ;  $p>0,05$ ), iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t= 0,993$ ;  $p>0,05$ ), sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t=1,479$ ;  $p>0,05$ ), itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t=1,347$ ;  $p>0,05$ ), örgütsel özdeşleşmenin ( $t=0,279$ ;  $p>0,05$ ) ve işten ayrılma niyetlerinin ( $t=1,913$ ;  $p>0,05$ ) medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_4$ ,  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{4c}$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t=2,150$ ;  $p<0,05$ ) ve fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $t=2,150$ ;  $p<0,05$ ) medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği

tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_{4d}$  ve  $H_{4e}$ , hipotezleri kabul edilmiştir. Evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlarının ( $\bar{X}=38,8827$ ) ve fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $\bar{X}= 20,9935$ ) daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti algılarının yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair oluşturulan hipotezler ve bu hipotezler doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

*H<sub>7</sub>: Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7a</sub>: Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7b</sub>: Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7c</sub>: Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7d</sub>: Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7e</sub>: Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>8</sub>: Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>9</sub>: Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.*

Tablo 4.9. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Yaş	n	Ortalama	S.Sapma	F	P
Örgütsel Yıldırma	18-24	6	153,00	71,557	2,798	<b>0,026</b>
	25-31	47	167,32	45,638		
	32-38	130	185,07	46,783		
	39-45	148	181,53	51,582		
	46 ve +	55	195,31	41,453		
İletişim Kurma Olanasını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	18-24	386	182,51	48,717	4,148	<b>0,003</b>
	25-31	6	38,1667	15,48440		
	32-38	47	37,7872	10,26166		
	39-45	130	43,2769	11,49049		
	46 ve +	148	41,5203	12,73031		
Sosyal Hayatı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	18-24	55	46,4727	8,96878	5,650	<b>0,000</b>
	25-31	386	42,3109	11,78517		
	32-38	6	16,3333	8,01665		
	39-45	47	17,2766	4,61897		
	46 ve +	130	20,5385	5,18369		
İtibarını Ve Saygınlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	18-24	148	20,2973	5,38511	2,224	0,066
	25-31	55	21,5455	4,65402		
	32-38	386	20,1269	5,29807		
	39-45	6	49,1667	25,81795		
	46 ve +	47	56,2766	17,71968		
Mesleki Durumunu Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	18-24	130	62,1692	17,56853	1,864	0,116
	25-31	148	60,7162	19,23540		
	32-38	55	64,9636	16,04619		
	39-45	386	61,0907	18,29242		
	46 ve +	6	33,5000	12,51799		
Fiziksel Sağlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	18-24	47	36,3404	8,97406	1,653	0,160
	25-31	130	38,5385	8,45339		
	32-38	148	38,4189	8,94200		
	39-45	55	40,3455	7,27558		
	46 ve +	386	38,4041	8,65995		
Örgütsel Özdeşleşme	18-24	6	15,8333	10,20621	1,979	0,097
	25-31	47	19,6383	6,48552		
	32-38	130	20,5462	6,62285		
	39-45	148	20,5743	6,68646		
	46 ve +	55	21,9818	5,68132		
	18-24	386	20,5777	6,58889		
	25-31	6	18,67	4,967		

İşten Ayrılma Niyeti	32-38	47	21,06	7,063	4,167	<b>0,003</b>
	39-45	130	22,70	5,558		
	46 ve +	148	22,89	5,873		

Tablo 4.9’da katılımcıların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetlerinin yaşlarına göre farklılık analizi tek yönlü ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların itibarını-saygınlığını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $F=2,224$ ;  $p>0,05$ ), mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlarının ( $F=1,864$ ;  $p>0,05$ ), fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $F=1,653$ ;  $p>0,05$ ), örgütsel özdeşleşmenin ( $F=1,979$ ;  $p>0,05$ ) yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_{7c}$ ,  $H_{7d}$ ,  $H_{7e}$  ve  $H_8$  hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların örgütsel yıldırma (F=2,798;  $p<0,05$ ), iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $F=4,148$ ;  $p<0,05$ ), sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlarının ( $F=5,650$ ;  $p<0,05$ ) ve işten ayrılma niyetlerinin ( $F=4,167$ ;  $p<0,05$ ) yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_7$ ,  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$  ve  $H_9$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Söz konusu farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla öncelikle Levene testiyle grupların eşit varyanslara sahip olduğu sonucu tespit edilmiş ve buna uygun olarak Scheffe test değerine bakılmıştır. Bu test sonucuna göre; 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların örgütsel yıldırma ( $\bar{X}= 195,31$ ), iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $\bar{X}= 46,47$ ), sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlarının ( $\bar{X}= 21,54$ ); 32-38 yaş aralığında olan katılımcıların da işten ayrılma niyeti ifadelerine katılım düzeylerinin ( $\bar{X}= 13,77$ ) diğer yaş gruplarına göre daha farklı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti algılarının hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair oluşturulan

hipotezler ve bu hipotezler doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

*H<sub>10</sub>: Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>10a</sub>: Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>10b</sub>: Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>10c</sub>: Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>10d</sub>: Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>10e</sub>: Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>11</sub>: Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>12</sub>: Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.*

Tablo 4.10. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Hizmet Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Hizmet Süresi	n	Ortalama	S.Sapma	F	P
Örgütsel Yıldırma	1 yıldan az	4	142,25	40,310	1,931	0,105
	1-4 yıl	35	172,86	49,896		
	5-8 yıl	50	172,76	48,622		
	9-12 yıl	69	187,88	48,210		
	13 yıl +	228	185,21	48,419		

İletişim Kurma Olanağını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	1 yıldan az	4	37,7500	5,73730	0,962	0,428
	1-4 yıl	35	40,3143	10,79970		
	5-8 yıl	50	40,4000	11,61104		
	9-12 yıl	69	42,5072	12,27698		
	13 yıl +	228	43,0570	11,87643		
Sosyal Hayatı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	1 yıldan az	4	16,2500	3,30404	3,246	<b>0,012</b>
	1-4 yıl	35	17,9714	5,43131		
	5-8 yıl	50	19,0200	4,83394		
	9-12 yıl	69	20,6522	5,88074		
	13 yıl +	228	20,6096	5,10604		
İtibarını Ve Saygınlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	1 yıldan az	4	40,7500	17,25060	2,357	0,053
	1-4 yıl	35	57,8857	18,91431		
	5-8 yıl	50	58,0800	18,61516		
	9-12 yıl	69	63,8986	17,67113		
	13 yıl +	228	61,7500	18,10940		
Mesleki Durumunu Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	1 yıldan az	4	31,2500	9,10586	1,853	0,118
	1-4 yıl	35	37,3714	9,13650		
	5-8 yıl	50	36,3800	9,25796		
	9-12 yıl	69	39,3188	8,60829		
	13 yıl +	228	38,8553	8,39452		
Fiziksel Sağlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	1 yıldan az	4	16,2500	5,96518	2,122	0,077
	1-4 yıl	35	19,3143	7,18975		
	5-8 yıl	50	18,8800	7,40832		
	9-12 yıl	69	21,5072	6,17067		
	13 yıl +	228	20,9386	6,36868		
Örgütsel Özdeşleşme	1 yıldan az	4	18,50	4,509	3,439	<b>0,009</b>
	1-4 yıl	35	20,89	7,383		
	5-8 yıl	50	24,88	5,480		
	9-12 yıl	69	21,97	4,640		
	13 yıl +	228	22,68	5,879		
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	4	12,50	2,646	0,908	0,459
	1-4 yıl	35	13,80	3,306		
	5-8 yıl	50	12,62	5,022		
	9-12 yıl	69	12,71	4,821		
	13 yıl +	228	12,19	4,986		

Tablo 4.10'da katılımcıların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetlerinin hizmet sürelerine göre farklılık

analizi Tek yönlü ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel yıldırımlarının (F=1,931; p>0,05), iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlarının, itibarını-saygınlığını hedef almaya yönelik davranışlarının (F= 2,357; p > 0,05), mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlarının (F= 1,853; p > 0,05), fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışlarının (F=2,122; p>0,05), ve işten ayrılma niyetlerinin (F=0,908; p>0,05) hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H<sub>10</sub>, H<sub>10a</sub>, H<sub>10c</sub>, H<sub>10d</sub>, H<sub>10e</sub> ve H<sub>12</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlarının (F=3,246; p<0,05) ve örgütsel özdeşleşmelerinin (F=3,439; p<0,05) hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H<sub>10b</sub> ve H<sub>11</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

Söz konusu farklılıkların hangi hizmet sürelerinden kaynaklandığını belirlemek amacıyla öncelikle Levene testiyle grupların eşit varyanslara sahip olduğu sonucu tespit edilmiş ve buna uygun olarak Scheffe test değerine bakılmıştır. Bu test sonucuna göre; 9-12 yıl arasında çalışan katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları ( $\bar{X}$ = 20,65) ve 5-8 yıl arasında çalışan katılımcıların örgütsel özdeşleşmelerinin ( $\bar{X}$ = 24,88) diğer hizmet sürelerinde çalışanlarına göre daha farklı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti algılarının öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair oluşturulan hipotezler ve bu hipotezler doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

*H<sub>13</sub>: Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>13a</sub>: Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>13b</sub>: Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>13c</sub>: Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>13d</sub>: Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>13e</sub>: Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>14</sub>: Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>15</sub>: Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.*

Tablo 4.11. Katılımcıların Örgütsel Yıldırma, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Öğrenim Durumu	n	Ortalama	S.Sapma	F	P
Örgütsel Yıldırma	Lise	8	193,25	47,385	0,539	0,707
	Yüksekokul	62	187,16	41,088		
	Fakülte	230	183,02	50,010		
	Yüksek Lisans	82	176,89	51,520		
	Doktora	4	175,00	26,845		
İletişim Kurma Olanağını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Lise	8	46,1250	8,93528	1,006	0,404
	Yüksekokul	62	43,8710	10,2693 0		
	Fakülte	230	42,2565	12,2002 7		
	Yüksek Lisans	82	41,2561	12,0685 4		
	Doktora	4	35,2500	3,59398		
Sosyal Hayatı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Lise	8	21,7500	4,59036	1,684	0,153
	Yüksekokul	62	20,2742	4,43595		
	Fakülte	230	20,4522	5,40296		

	Yüksek Lisans	82	18,8659	5,62350		
	Doktora	4	21,7500	2,87228		
İtibarını-Saygınlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Lise	8	64,1250	18,9920 1	0,250	0,910
	Yüksekokul	62	62,1935	15,8660 8		
	Fakülte	230	61,2174	18,8168 8		
	Yüksek Lisans	82	59,7561	18,9928 9		
	Doktora	4	58,0000	10,0995 0		
Mesleki Durumunu Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Lise	8	39,3750	8,91127	0,510	0,728
	Yüksekokul	62	39,3871	7,54952		
	Fakülte	230	38,4565	8,73708		
	Yüksek Lisans	82	37,3902	9,36075		
	Doktora	4	39,0000	6,00000		
Fiziksel Sağlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar	Lise	8	21,8750	7,03943	0,778	0,540
	Yüksekokul	62	21,4355	5,30271		
	Fakülte	230	20,6348	6,60069		
	Yüksek Lisans	82	19,6220	7,43140		
	Doktora	4	21,0000	4,69042		
Örgütsel Özdeşleşme	Lise	8	22,63	5,449	1,399	0,234
	Yüksekokul	62	23,95	5,843		
	Fakülte	230	22,63	5,718		
	Yüksek Lisans	82	21,72	6,233		
	Doktora	4	20,75	3,594		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	8	12,25	4,367	1,101	0,356
	Yüksekokul	62	13,39	4,754		
	Fakülte	230	12,32	4,887		
	Yüksek Lisans	82	12,16	4,739		
	Doktora	4	15,50	3,317		

Tablo 4.11’de katılımcıların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetlerinin öğrenim durumlarına göre farklılık analizi Tek yönlü ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel yıldırma davranışlarının (F=0,539; p>0,05), iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlarının (F=1,006; p<0,05), sosyal hayatı hedef almaya yönelik

davranışlarının ( $F=1,684$ ;  $p<0,05$ ), itibarını-saygınlığını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $F=0,250$ ;  $p>0,05$ ), mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlarının ( $F=0,510$ ;  $p>0,05$ ), fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışlarının ( $F=0,778$ ;  $p>0,05$ ), örgütsel özdeşleşmelerinin ( $F=1,399$ ;  $p<0,05$ ) ve işten ayrılma niyetlerinin ( $F=1,101$ ;  $p>0,05$ ) öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_{13}$ ,  $H_{13a}$ ,  $H_{13b}$ ,  $H_{13c}$ ,  $H_{13d}$ ,  $H_{13e}$ ,  $H_{14}$  ve  $H_{15}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel yıldırma, örgütsel yıldırma alt boyutları, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair oluşturulan hipotezler ve bu hipotezler doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

*$H_{16}$ : Katılımcıların örgütsel yıldırma ile örgütsel özdeşleşme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*$H_{16a}$ : Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleşme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*$H_{16b}$ : Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleşme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*$H_{16c}$ : Katılımcıların itibarını-saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleşme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*$H_{16d}$ : Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleşme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*$H_{16e}$ : Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleşme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*$H_{17}$ : Katılımcıların örgütsel yıldırma ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>17a</sub>: Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>17b</sub>: Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>17c</sub>: Katılımcıların itibarını-saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>17d</sub>: Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>17e</sub>: Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>18</sub>: Katılımcıların örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 4.12. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.Ö.Y.</b>	1							
<b>2. İ.K.O.</b>	,943**	1						
<b>3.S.H.</b>	,919**	,847**	1					
<b>4.İ.S.</b>	,984**	,894**	,892**	1				
<b>5.M.D.</b>	,970**	,883**	,874**	,942**	1			
<b>6.F.S.</b>	,961**	,864**	,849**	,945**	,957**	1		
<b>7.Ö.Ö.</b>	,224**	,203**	,242**	,221**	,220**	,197**	1	
<b>8.İ.A.N.</b>	-,204**	-,227**	-,187**	-,191**	-,186**	-,176**	-,113*	1
<b>1. Ö.Y.</b> = Örgütsel Yıldırma <b>2. İ.K.O.</b> = İletişim Kurma Olanağını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar <b>3.S.H.</b> = Sosyal Hayatı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar <b>4.İ.S.</b> = İtibarını-Saygınlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar <b>5.M.D.</b> = Mesleki Durumunu Hedef Almaya Yönelik Davranışlar <b>6.F.S.</b> = Fiziksel Sağlığını Hedef Almaya Yönelik Davranışlar <b>7.Ö.Ö.</b> = Örgütsel Özdeşleşme <b>8.İ.A.N.</b> = İşten Ayrılma Niyeti								
*p<0,05, **p<0,01								

Korelasyon analizi sonuçları genel olarak incelendiğinde, örgütsel yıldırma ile örgütsel özdeşleşme arasında ( $r=0,224$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; örgütsel yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r=-0,204$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında da ( $r=-0,113$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre  $H_{16}$ ,  $H_{17}$  ve  $H_{18}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların örgütsel yıldırma puanlarının artması durumunda çalışanların işten ayrılma niyetleri puanlarının da azalacağı söylenebilir.

Örgütsel yıldırmanın alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel özdeşleşme ile iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlar arasında ( $r=0,203$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlar arasında ( $r=0,242$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; itibarını-saygınlığını hedef almaya yönelik davranışlar arasında ( $r=0,221$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlar arasında ( $r=0,220$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışlar arasında ( $r=0,197$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre  $H_{16a}$ ,  $H_{16b}$ ,  $H_{16c}$ ,  $H_{16d}$  ve  $H_{16e}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgütsel yıldırmanın alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde; işten ayrılma niyeti ile iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlar arasında ( $r=-0,227$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlar arasında ( $r=-0,187$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; itibarını-saygınlığını hedef almaya yönelik davranışlar davranışlar arasında ( $r=-0,191$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlar arasında ( $r=-0,186$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışlar arasında ( $r=-0,176$ ,  $p<0,01$ ) zayıf, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre  $H_{17a}$ ,  $H_{17b}$ ,  $H_{17c}$ ,  $H_{17d}$  ve  $H_{17e}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini açıklayan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolardada gösterilmiştir.

*H<sub>19</sub>: Örgütsel yıldırma örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.*

Tablo 4.13. Örgütsel Yıldırma ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Sabit	17,725	1,127	-	15,726	,000
Örgütsel Yıldırma	,027	,006	,224	4,506	,000**
R <sup>2</sup> = 0,050 ; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,048; F= 20,305; p=0,000 **P<0,01					
B: Standartlaştırılmamış Katsayı					
Beta: Standartlaştırılmış Katsayı					

Regresyon analizi sonucunda örgütsel yıldırma ( $\beta=0,224$ ,  $p<0,01$ ) örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu sonuçtan hareketle H<sub>19</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

*H<sub>20</sub>: Örgütsel yıldırma işten ayrılma niyetini etkilemektedir.*

Tablo 4.14. Örgütsel Yıldırma ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Sabit	16,163	,933	-	17,319	,000
Örgütsel Yıldırma	-,020	,005	-,204	-4,074	,000**
R <sup>2</sup> = 0,041 ; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,039; F= 16,596; p=0,000					
**P<0,01					
B: Standartlaştırılmamış Katsayı					
Beta: Standartlaştırılmış Katsayı					

Regresyon analizi sonucunda örgütsel yıldırma ( $\beta=-0,204$ ,  $p<0,01$ ) işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu sonuçtan hareketle  $H_{20}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Test edilen hipotezlerin kabul / red durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4.15. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

Hipotezler	Kabul / Red
<b>H<sub>1</sub></b> : Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>1a</sub></b> : Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlar boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>1b</sub></b> : Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>1c</sub></b> : Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>1d</sub></b> : Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>1e</sub></b> : Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>2</sub></b> : Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>3</sub></b> : Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>4</sub></b> : Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>4a</sub></b> : Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>4b</sub></b> : Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>4c</sub></b> : Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>4d</sub></b> : Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>4e</sub></b> : Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>5</sub></b> : Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red

<b>H<sub>6</sub>:</b> Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>7</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>7a</sub>:</b> Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>7b</sub>:</b> Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>7c</sub>:</b> Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>7d</sub>:</b> Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>7e</sub>:</b> Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>8</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>9</sub>:</b> Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>10</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>10a</sub>:</b> Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>10b</sub>:</b> Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>10c</sub>:</b> Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>10d</sub>:</b> Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>10e</sub>:</b> Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>11</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>12</sub>:</b> Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>13</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel yıldırma algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>13a</sub>:</b> Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red

<b>H<sub>13b</sub>:</b> Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>13c</sub>:</b> Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>13d</sub>:</b> Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>13e</sub>:</b> Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>14</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>15</sub>:</b> Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
<b>H<sub>16</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel yıldırma ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>16a</sub>:</b> Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>16b</sub>:</b> Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>16c</sub>:</b> Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>16d</sub>:</b> Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>16e</sub>:</b> Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları ile örgütsel özdeşleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>17</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel yıldırma ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>17a</sub>:</b> Katılımcıların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>17b</sub>:</b> Katılımcıların sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>17c</sub>:</b> Katılımcıların itibarını- saygınlığını hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>17d</sub>:</b> Katılımcıların mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>17e</sub>:</b> Katılımcıların fiziksel sağlığını hedef almaya yönelik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>18</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyetleri arasında	Kabul

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	
<b>H<sub>19</sub></b> : Örgütsel yıldırma örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>20</sub></b> : Örgütsel yıldırma işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	Kabul

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel yıldırmanın, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmaya 386 kişi katılım göstermiştir.

Araştırmanın sonucunda çıkan istatistiksel veriler şu şekildedir;

- Katılımcı sayısına göre kadın ve erkek katılımcılar arasında önemli bir fark bulunmamaktadır. Diğer demografik özelliklere bakıldığında, büyük kısmı özel banka çalışanı olan katılımcılar ağırlıklı olarak 32 yaş üzeri, fakülte mezunu, 13 yıl üzeri kıdeme sahip, evli ve çocuk sahibidir.
- Örgütsel yıldırma algısının iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik alt boyutunda çalışanların maruz kaldıkları yıldırma ile ilgili rahat konuşamadıkları, başkalarına bu durumu aktaramadıkları tespit edilmiştir.
- Örgütsel yıldırmanın sosyal hayatı hedef almaya yönelik alt boyutu incelendiğinde, çalışanların en fazla maruz kaldıkları yıldırma fiziksel şiddet içeren tehditlerdir.
- İtibar ve saygınlığı hedef almaya yönelik davranışlar incelendiğinde, cinsel imalarda bulunma en fazla maruz kalınan örgütsel yıldırma alt boyutudur.
- Mesleki durumunu hedef almaya yönelik davranışlarda en fazla maruz kalınan yıldırma şekli işyerinde doğrudan cinsel tacizdir.
- Örgütsel yıldırmanın son alt boyutu olan fiziksel sağlığı hedef almaya yönelik davranışlarda yokmuş gibi davranılma, maruz kalınan yıldırmanın en yaygın şeklidir.
- Örgütsel özdeşleme boyutunda çalışanlar kurumu hakkında konuşurken biz ifadesi kullanmaktadır. Yapılan bu çalışma banka çalışanları ile olması ve bankaların kurumsal yapılar olması nedeniyle bu cevap daha küçük ya da kurumsal olmayan işletmelerde farklılık gösterebilir.

- İşten ayrılma niyeti boyutunda ise çalışanlar, daha iyi alternatif bulduklarında işten ayrılmayı düşünmektedirler. Bu da çalışmada özel banka çalışanlarının ağırlıklı olması ve bu sektörde personel sirkülasyonunun fazla olmasından kaynaklı olup, yine diğer sektörlerde farklılık gösterebilir.

Araştırma hipotezleri çerçevesinde gerçekleştirilen analizler neticesinde çıkan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Çalışanların örgütsel yıldırma, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilgili algılarında cinsiyetler arasında bir fark bulunmamaktadır.

2011 yılında Acar ve Dündar, 2012 yılında Karcıoğlu ve Çelik, 2021 yılında Yıldız tarafından yapılan araştırmalarda da örgütsel yıldırma algısı ve cinsiyet arasında çalışmamıza benzer sonuçlar elde edilmiştir.

2011 yılında Çakınberk vd., 2015 yılında Barutçu ve 2021 yılında Çöllü ve Barutçu'nun yaptığı araştırmalarda örgütsel özdeşleşme ve cinsiyet arasında çalışmamız ile benzer sonuçlara varılmıştır.

- Çalışanların yaşı örgütsel yıldırma için iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışlarda, sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlarda ve işten ayrılma niyetinde etkilidir.

Acar ve Dündar tarafından örgütsel yıldırma ile ilgili yapılan çalışmada yaş değişkeni için çalışmamızla benzer sonuçlara varılmıştır. Erbil tarafından 2013 yılında işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmada da yaşın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

- Çalışanların hizmet süreleri, örgütsel özdeşleşme ve sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlarda etkilidir.

Çakınberk vd. tarafından örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmada kıdem yılı ile özdeşleşme arasında ilişki saptanmıştır. 2017 yılında Çimen vd. tarafından yapılan çalışmada da örgütsel yıldırma algısı ve hizmet süresi arasında ilişki bulunmuştur.

- Çalışanların öğrenim durumlarının, örgütsel yıldırma, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetinde etkisi bulunmamaktadır.

Karcioğlu ve Çelik tarafından yapılan çalışmada öğrenim durumunun örgütsel yıldırma algısını etkilemediği, Çalkın tarafından işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmada da öğrenim durumunun işten ayrılma niyetini etkilemediği saptanmıştır.

- Örgütsel yıldırmanın tüm alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel yıldırma kavramı mobbing, psikolojik taciz gibi kavramlarla da çalışılmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel yıldırmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. 2019 yılında Alkış tarafından yapılan çalışma, çalışmamızla benzer sonuçlar göstermekte olup, örgütsel yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İki kavram arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkinin saptandığı çalışmalar ağırlıkta olup Akbolat vd. (2014), Quine (1999), Simons (2008) tarafından yapılan çalışmalar buna örnek gösterilebilir.

Örgütsel yıldırma ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatür taramasında konuyla ilgili çalışmaların çok kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Özbek ve Şengül tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada stajyer avukatlar örnekleme kullanılmıştır. Bu çalışmada örgütsel yıldırma (mobbing) ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu çalışmada katılımcı sayısı az ve yaş grubu daha gençtir. Coşkuner vd. tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada ise iki kavram arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu konudaki araştırmaların sınırlı olması, yaptığımız bu çalışmanın daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutabilmesi açısından da önemlidir.

- Örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; 2017 yılında Turgut vd. tarafından yapılan çalışmada, çalışmamızla benzer şekilde negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel

özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu saptanan çalışmalara, Turunç (2011), Polat ve Meydan (2010), Mael ve Ashforth (1995), Scott vd. (1999), Dick vd. (2004), Cicero ve Pierro (2007) örnek verilebilir.

Bu çalışmada verilen cevaplara ait analizlerde örgütsel yıldırma ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif, örgütsel yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Piyasa koşulları, ekonomik sıkıntılar, işsiz kalma endişesi gibi nedenlerin çalışanların verdiği cevaplara etkisi olduğu düşünülmektedir. Anket yöntemi ile toplanan veriler için anket gizliliği belirtilmiş olmasına rağmen başkaları tarafından görülmesi gibi yaşanan kaygılarında verilen cevapları etkilemesi söz konusu olabilir.

Yapılan bu araştırmanın sonucunda şu öneriler sunulabilir;

- Çalışanlar, örgütsel yıldırma ile mücadele yolları olduğu konusunda bilinçlenmeli ve bu duruma maruz kaldıklarında haklarını savunmaktan çekinmemelidir.
- Örgütsel yıldırmaya sebep olan kurum ya da personele uygulanan yaptırımların artması ve bu yaptırımlara ait bilgilendirmelerin sürekli bir şekilde hatırlatılması, yıldırmanın azalmasına etki edebilir.
- Kurumların personel sirkülasyonuna engel olması için, personelinin ihtiyaçlarına, isteklerine önem verdiğini hissettirmesi gerekmektedir. Bunun için belirli periyotlarda, çalışanlara söz hakkı verildiği, taleplerinin dinlendiği toplantılar yapılabilir.
- Çalışanı işten ayrılma niyetine sürükleyen nedenler dinlenmeli, bu nedenlerin diğer personelleri de etkileyeceği bilincinde olunarak, yapılabilecek düzenlemeler varsa bu düzenlemeler gerçekleştirilebilir.
- Çalışanın, içinde bulunduğu kurumu sahiplenmesi, kendini bütünün bir parçası olarak görmesi ve bunun devamlılığının sağlanması için belirlenen dönemlerde motivasyon toplantıları yapılabilir.

- Özellikle aynı sektörde bulunan kurumların, rakip kurumlarda uygulanan ücret, prim, aktiviteler, motivasyon arttırmak için yapılan çalışmaları takip etmeleri, kendilerinde eksik olanları tamamlamaya çalışmaları, personellerinin diğer kurumlara geçme düşüncesini engelleyebilir.

## KAYNAKÇA

**ABRAMS**, Dominic, Kaori Ando, Steve Hinkle (1998). “Psychological Attachment to the Group: Cross-Cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms as Predictors of Workers' , Turnover Intentions”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 24, 1027-1039.

**ACAR**, Füsün (2002). “Duygusal Zekâ ve Liderlik” , **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12, 53-68.

**ADAMS**, J. Stacy (1963). “Towards an Understanding of Inequity”, **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67(5), 422-436.

**AK**, Karadağ Özlem (2019). “İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**AKBAŞLI**, Sait, Okan Diş, Mehmet Durnalı (2020). “İlkokul Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 49, 564-568.

**AKBOLAT**, Mahmut, Aydın Yılmaz, Hasan Tutar (2014). “Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(3), 1-17.

**AKDEMİR**, Hande, Mehmet Ali Taş, Hüseyin Çiçek (2019). “İş Yerinde Duygusal Taciz (Mobbing) ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Burdur İlinde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 54, 138-159.

**AKGÜL**, Aziz, Osman Çevik (2005). **İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"**, 2, Ankara: Emek Ofset.

**AKKAŞ**, Handan (2020). “Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ABD-Türkiye Örneği”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**AKPINAR**, Fatma (2016). “Etik Liderlik ve Etik İklimin Mobbing (Yıldırma Davranışları) Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**ALKIŞ**, Fatih Kürşat (2019). “İşten Ayrılma Niyetinin Tükenmişlik, Mobbing, Duygu Düzenleme Değişkenleri Tarafından Yordanması”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**ALLAHYARI SANI**, Rana, Ercan Yavuz (2018). “İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 6(4), 754-778.

**ALLEN**, J. Natalie, John P. Meyer (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 63, 1-8.

**ALLEN**, G. David, Lynn M. Shore, Rodger W. Griffeth (2003). “The Role Of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process”, **Journal of Management**, 29(1), 99-118.

**ANAFARTA**, Nilgün (2015). “Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatminin Aracılık Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 26(79), 112-130.

**ANAYASA** Kanunu, [https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa\\_2018.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf) (02.11.2019).

**AP**, John (1992). “Residents' Perceptions On Tourism Impacts”, **Annals of Tourism Research**, 19 (4), 665-690.

**ARI**, Güler Sağlam; Hasan BAL, Emine Çına (2010). “İşe Bağlılığın Tüknmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(3), 143-166.

**ARSLAN**, Funda (2007). “İşletmelerde Duygusal Zorbalık ve Ankara’da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

**ASHFORTH**, E. Blake, Fred Mael (1989). “Social Identity Theory and The Organization”, **Academy of Management Review**, 14,1, 20–39.

**ATMAN**, Ümit (2012). İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing. **Sağlıkta Performans, Kalite Dergisi**, 3, 157-172.

**AYDIN**, Birsen (2018). “Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Mobbing”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Ekonomi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

**BAL**, Serdar (2020). “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

**BARKER**, R. James, Phillip K. Tompkins (1994). "Identification in the Self-Managing Organization: Characteristics of Target and Tenure", **Human Communication Research**, 21, 223-240.

**BARNARD**, I. Chester (1938). "**The Functions of The Executive**",1, Cambridge: Harvard University Press.

**BARTELS**, Jos, Menno De Jong, Ad Pruyn, Oscar Peters, Marjolijn Van Der Molen (2006). "Horizontal and Vertical Communication as Determinants of Professional and Organizational Identification" **Personel Review**, 39(2), 210-226

**BARUTCU**, Kürşad (2015). "Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

**BASIM**, H. Nejat, Harun Şeşen (2008). "Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 63(3), 49-64.

**BAŞAR**, Ufuk (2011). "Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma" ,Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.

**BAYARÇELİK**, Ebru Beyza, Mine Fındıklı (2017). "İş Tatminin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü", **Beypkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(10), 16-31.

**BAYRAK**, Kök Sabahat (2006). "İş Yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16, 433-448.

**BECKER**, E. Thomas (1992). "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?", **The Academy of Management Journal**, 35(1), 232–244.

**BECKER**, Gary (1993). "**Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education**", 3, Chicago and London: The University of Chicago Press.

**BLAU**, M. Peter (1968). "Social Exchange" , **International Encyclopedia Of The Social Sciences**, 7, 452-457

**BOEN**, Filip, Norbert Vanbeselaere, Marijke M. Cool (2006). "Group Status as a Determinant of Organizational Identification After a Takeover: A Social Identity Perspective", **Group Processes & Intergroup Relations**, 9 (4) , 547–560.

**BOMBER** E.Michael, Iyer M. Venkataraman (2002). "Big 5 Auditors' Professional And Organizational Identification: Consistency Or Conflict", **A Journal Of Practice& Theory**, 21(2), 21-38

**BOWEN**, E. David (1982). "Some Unintended Consequences of Intention To Quit", **Academy of Management Review**, 7(2), 205-211.

**BOZDOĞAN**, Süleyman Cem, Hüseyin Aslan (2020). "Aşırı İş Yükünün, Tükenmişlik, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", 1, Ankara: İksad Yayınevi

**BRAMMER**, Stephen, He Hongwei, Mellahi Kamel (2015). "Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability", **Group and Organization Management**, 40(3), 323- 352.

**BREWER**, B. Marilyn, Roderick M. Kramer (1986). "Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size and Decision Framing", **Journal of Personality and Social Psychology**, 50, 543-549.

**BRINKMANN**, Ralf, Kurt Stapf (2005). "Internal Dismissal: When The Job Becomes a Facade" , 1, Muenchen: C.H. Beck.

**BROWN**, E.Michael (1969). "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", **Administrative Science Quarterly**, 14, 346- 355.

**CHATTOPADHYAY**, Elizabeth Prithviraj (2005). "One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers", **Administrative Science Quarterly**, 50, 68–99.

**CHENEY**, George (1983). "On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", **Communication Monographs**, 50, 342–362.

**CICERO**, Lavinia, Antonio Pierro (2007). "Charismatic Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Employees' Work-Group Identification", **International Journal of Psychology**, 42 (5), 297-306.

**COLE**, S. Michael, Heike Bruch (2006). "Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?", **Journal of Organizational Behaviour**, 27, 585-605.

**COSKUNER**, Selda, vd (2018). "Mobbing, Organizational İdentification, And Perceived Support: Evidence From A Higher Education İstitution", **Eurasian Journal of Educational Research**, 18(73), 19-40.

**COTTON**, L. John, Jeffrey M. Tuttle (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", **The Academy of Management Review**, 11 (1), 55-70.

**CREMER**, David De (2005). "Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification", **Journal of Managerial Psychology**, 20 (1), 4-13.

**CREMER**, David De, Van Knippbenberg, M.Van Dijke, Arjan ER Bos (2006). "Self-Sacrificial Leadership and Follower Self-Esteem: When Collective Identification Matters", *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 10 (3), 233-245.

**ÇAĞLAR**, Arzu (2018). "İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

**ÇAKINBERK**, Arzu, Neslihan Derin, Erkan T. Demirel (2011). "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 3(1), 89-121.

**ÇELENK**, İklim (2015). "Örgütlerde Duygusal Zekâ Ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

**ÇIRAKOĞLU**, Hediye (2010). "Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Doyumu İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

**ÇİMEN**, Hürriyet , Cavit Elgezdi, Firuzan Saç (2017) . "Mobbing Algısının Demografik Özellikler Bakımından Değerlendirilmesi: İnsan Kaynakları Programı Öğrencileri Üzerinde Bir Çalışma", **Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 6(12), 7-20 .

**ÇİMENÇİ**, Sevcan (2013). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Afyon Karahisar İlinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

**ÇOBANOĞLU**, Şaban (2005). **Mobbing: İşyerind Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, 1, İstanbul: Timaş Yayınları.

**ÇÖLLÜ**, Baki Can, Esin Barutçu (2021). BARUTÇU, Esin. "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi**, 8(2), 621-648.

**ÇUKUR**, Cengiz (2016). ‘**Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Örgütsel Yıldırma**’, 1, Ankara: TBMM Araştırma Merkezi Yayınları, TBMM Basımevi.

**DALTON**, R. Dan, William D. Todor (1979). “Turnover Turned Over: An Expanded And Positive Perspective”, **Academy of Management Review**, 4(2), 225-235.

**DAVENPORT**, Noa, Ruth Schwartz, Gail Eliot (2003). **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**, Çev. Osman Cem Önerioy, 2, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

**DAVID**, Ajibade, V. Kakwagh Venatus (2019). “Job Satisfaction and Turnover Intentions of Police Officers in Rural Communities in Dekina Local Government Area of Kogi State, Nigeria”, **Bangladesh e-Journal of Sociology**, 16 (1), 65-81

**DECONINCK**, B. James, Duane Bachmann (2005). “An Analysis of Turnover Among Retail Buyers,” **Journal of Business Research**, 58, 874-882.

**DEMİR**, Mahmut, Özkan Tütüncü (2010). “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 21 (1), 64-74.

**DEMİRKIRAN**, Mustafa, Ramazan Erdem (2014). “Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3, 297.

**DE MOURA**, Georgina Randsley, Dominic Abrams, Carina Retter, Sigridur Gunnarsdottir, Kaori Ando (2009). “Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention”, **European Journal of Social Psychology**, 39(4), 540-557.

**DICK** Rolf Van, Ulrich Wagner (2002). “Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci and Correlates”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 11(2), 129–149.

**DICK** Rolf Van, Ulrich Wagner, Stellmacher Jost, Christ Oliver (2004). “The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 171–191.

**DICK**, Rolf Van, Glies Hirst, Michael W. Grojean, Jan Wieseke (2007). “Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification and Implications for Follower Attitudes and Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 133–150.

**DOĞANAY**, Habibe Tuğba (2016). “Çalışan Memnuniyetinin İş Gücü Devir Oranına Etkisi: Bir Şirket Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**DOĞRU**, Melike (2015). “Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Adaletsizliğin Çalışanların Stres ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, İzmit

**DUKERICH**, M. Janet, Brian R. Golden, Stephen M. Shortell (2002). “Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians”, **Administrative Science Quarterly**, 47(3), 507-533.

**DURAL**, Mustafa, Tufan Ögüz (2002). **Türk Özel Hukuku, Cilt II, Kişiler Hukuku**, 20.Baskı, İstanbul: Filiz Kitabevi.

**DÜNDAR**, Gönen, Aslı Acar (2008). “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 37(2), 111-120.

**EICHOLTZ**, M. Mary (2000). “Organizational Identification as a Negotiated Relationship: The Dialectics of Members’ Dialogue”, Unpublished Doctoral Thesis, Ohio University, Ohio.

**EİNARSEN**, Stale, Anders Skogstad (1996). “Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations.” **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2, 185-201.

**EPITROPAKI**, Olga (2003). “Transformational Leadership, Psychological Contract Breach and Organizational Identification”, **Academy of Management Proceedings**, 1, 1-7.

**EPITROPAKI**, Olga, Robin Martin (2005). “The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification”, **The Leadership Quarterly**, 16, 569–589.

**ERAT** Serhat, Oya Erdil, Hakan Kitapçı, Orhan Çömlek (2012). “The Effect of The Perception of Organizational Trust and Organizational Support on Intention to Quit and Individual Performance: An Empirical Study of the Turkish State Universities” **Academic Journals**, 6(30),8853-8861.

**ERTÜRK**, Alper (2003). “Örgütsel Kimlik Algısı: Etkileyen Faktörler ve Sonuçları”, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

**ETLİK**, Hacı Ahmet, Kadir Yıldız, Yavuz Yıldız (2019). “Spor Yöneticilerinin İş Becerikliliği ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin İncelenmesi”, **Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 13(2), 128-136.

**FARH**, Jiing-Lih, P. Cristoper Earley, Shu Lin (1997). “Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society”, **Administrative Science Quarterly**, 42, 421-444.

**FARMER**, Steven, Fedor Donald (1999). “Volunteer Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support”, **Nonprofit Management & Leadership**, 9(4), 349-368.

**FIELD**, Tim (1996). **Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying: Overcoming the Silence and Denial by Which Abuse Thrives**,1, Oxfordshire: Success Unlimited.

**GAERTNER**, Stefan (1999). “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models”, **Human Resource Management Review**, 9(4), 481.

**GEORGE**, M. Jenifer, Gareth Jones (2012). **“Understanding and Managing Organizational Behavior”**, 6, Prentice Hall: New Jersey.

**GOMEZ**, Janice, Ron C. Michaelis (1995). “An Assessment of Burnout in Human Service Providers”, **The Journal of Rehabilitation**, 61(1),1-24.

**GOMEZ-MEJIA**, Luis, Robert M. Wiseman (1997). “Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook”, **Journal of Management**, 23(3), 291-374.

**GOVINDARAJU**, Nithyajothi (2018). “Addressing Employee Turnover Problem: A Review of Employee Turnover Core Models”, **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, 3 (11), 520.

**GRIFFETH**, W. Rodger, Peter W. Hom (1988). “A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research”, **Journal of Organizational Behavior**, 9(2),103-111.

**GRIFFETH**, W. Rodger, Peter W. Hom, Stefan A. Gaertner (2000). “A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, **Journal of Management**, 26(3), 463–488.

**GRIGORYEV**, Leonid Markovich (2016). “Models of Russian Economic Growth: Personal Consumption Trends”, **Spatial Economics=Prostranstvennaya Ekonomika**, 2, 150-168.

**GROBLER**, Pieter, Warnich Surette (2002). "Managing Human Resources in South Africa: A Guide For Internationals", **Journal of Transnational Management Development**, 7(4), 5-25.

**GÜNGÖR**, Meltem (2008). **Çalışma Hayatında Örgütsel Yıldırma**, 1, İstanbul: Derin Yayınları.

**HALL**, T. Douglas, Benjamin Schneider, Harold T. Nygren (1970). "Personal Factors in Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, 15, 176-190.

**HALL**, T. Douglas, Benjamin Schneider (1972). "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern an Organizational Type", **Administrative Science Quarterly**, 17, 340-350.

**HENNEBERGER**, Fred, Alfonso Sousa-Poza (2002). "Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz", Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

**HINRICHS**, R. John (1964 )."Communications Activity of Industrial Research Personnel", **Personnel Psychology**, 17(2), 193-206.

**HOCKLEY**, Charmaine (2002). "The Impact of Workplace Violence on Third Party Victims: A Mental Health Perspective." **Mental Health and Work** , 2(2), 108-118.

**HOGG**, A. Michael, Dominic Abrams (1988). **Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes**, 1, London: Taylor & Frances Group Routledge

**HOLT**, C. Charles, Martin H. David (1966). "The Concept of Job Vacancies in a Dynamic Theory of the Labor Market", **National Bureau of Economic Research**, 1, 73-110.

**HOM**, W. Peter, Rodger W. Griffeth (1995). **Employee Turnover**, 1, Cincinnati: South-Western College Pub.

**HORTAÇSU**, Nuran (2007). **Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler**, 1, Ankara: İmge Kitabevi.

**HUFF**, Acharles, Lee Sproull, Sara Kiesler (1989). "Computer Communication and Organizational Commitment: Tracing the Relationship in a City of Government", **Journal of Applied Social Psychology**, 19, 1371-1391.

**HUGGINS** Wan Veronica, Christine M. Riordon, Rodger W. Griffeth (1998). "The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification", **Journal of Applied Social Psychology**, 28(8), 724-749.

**IYER**, M.Venkartaraman, Michael E. Bamber, Russell M. Barefield (1997). "Identification of Accounting Firm Alumni With Their Former Firm: Antecedents and Outcomes", **Accounting, Organizations and Society**, 22(3), 315-336.

**İLHAN**, Ahmet; Recep Yücel (2020). "Örgütlerde Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizi: İstanbul'da Özel Hizmet Kurumlarında Bir Uygulama", **Business & Management Studies: An International Journal**, 8 (2), 2245-2288.

İŞ Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> (02.11.2019).

**İŞCAN**, Ömer Faruk (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11, 160-177.

**İZMİR**, Gökalp, Aygün Fazlıoğlu (2010). **İşyerinde Örgütsel Yıldırma (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, 1, Ankara: TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları.

**JOHNSON**, D. Michael, Frederick P Morgeson, Daniel R. Ilgen, Christopher J. Meyer, James W. Lloyd (2006). "Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets", **Journal of Applied Psychology**, 91, 498-506.

**JOVANOVIĆ**, Boyan (1979). "Job Matching and the Theory of Turnover", **Journal of Political Economy**, 7(3), 972-990.

**KAPLAN**, Aslı (2018). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**KARABEY**, Canan Nur (2005). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

**KARABEY**, Canan Nur, Ömer Faruk İşcan (2007). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(2), 231-241.

**KARACAOĞLU**, Korhan, Revhanoğlu Metin (2006). "Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 61(4), 145-176.

**KARAHAN**, Atila, Hüseyin YILMAZ (2014). "Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma", **Journal of Yaşar University**, 9(33), 5693-5698.

**KARCIOĞLU**, Fatih, Ülke Çelik (2012). “Mobbing (Yıldırma) Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 26(1), 59-75.

**KASSING**, W. Jeffrey (2000). “Exploring the Relationship between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent”, **Communication Research Reports**, 17(4), 387-396.

**KAYE**, Luisa (1996). “Sexual Harassment and Hostile Environments in The Perioperative Area”, **The Association of Operative Registered Nurses Journal**, 63(2), 444.

**KILIÇ**, Yeşim (2017). “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürünün ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Mobbing Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**KIREL**, Çiğdem (2007). “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler.” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 317-334.

**KNIPPENBERG**, Daan Van. Rolf Van Dick, Susana Tavares (2007). “Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal From the Job”, **Journal of Applied Social Psychology**, 37(3), 457-477.

**KIM**, Sang Wook, James L. Price, Charles W. Mueller, Thomas W. Watson (1996). “The Determinants of Career Intent Among Physicians at a US Air Force Hospital”, **Human Relations**, 49(7), 947-976.

**KİTAPÇI**, Hakan, Nigar Demircan Çakar, Bülent Sezen (2005). “The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(12), 33-41.

**KOÇAOĞLU**, Muharrem (2007). “Mobbing (İşyerinde Örgütsel Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi“, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**KOÇAK**, Daimi (2019). “İstismarcı Yönetimin Prososyal Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(1), 517-528.

**KREINER**, E. Glen, Blake E. Ashforth (2004). “Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification”, **Journal of Organizational Behaviour**, 25, 1-27.

**LANCE**, E. Charles (1988). “Job Performance As A Moderator of The Satisfaction Turnover Intention Relation: An Empirical Contrast of Two Perspectives”, **Journal of Organizational Behavior**, 9(3), 271-280.

**LEE**, M. Sang (1971). "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **The Academy of Management Journal**, 14(2), 213–226.

**LEE**, W. Thomas, Richard T. Mowday (1987). "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", **Academy of Management**, 30(4), 721-743.

**LEE**, W. Thomas, Mitchell, R. Terence (1994). "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", **Academy of Management Review**, 19(1), 51-89.

**LEE**, Hyun-Jung (2004). "The Role of Competence Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement", **Journal of Managerial Psychology**, 19(6), 623-639.

**LEE**, W. Thomas, Steven D. Maurer (1999). "The Effects of Family Structure on Organizational Commitment, Intention to Leave and Voluntary Turnover", **Journal of Managerial Issues**, 11(4), 493-513.

**LEYMANN**, Heinz (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work." **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), 165-184.

**LĪ**, Jiatao, Katherine Xin, Madan Pillutla (2002). "Multi Cultural Leadership Teams and Organizational Identification in International Joint Ventures", **International Journal of Human Resource Management**, 13(2), 320-337.

**LIPPONEN**, Jukka (2001). "Organizational Identifications, Antecedents and Consequences of Identifications, in a Shipyard Context", Doctoral Thesis, University of Helsinki Department of Social Psychology, Helsinki.

**LIPPONEN**, Jukka, Maria-Elena Olkkonen, Minna Moilanen (2004). "Perceived Procedural Justice and Employee Responses to an Organizational Merger", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 13(3), 391–413.

**LIPPONEN**, Jukka, Anat K. Bardi, Johanni Haapamaki (2008). "The Interaction Between Values and Organizational Identification in Predicting Suggestion-Making at Work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 81, 241-248.

**LOI**, Raymond, Ngo Hang-Yue, Shaoron Foley (2004). "The Effect Of Professional Identification on Job Attitudes: A Study of Lawyers In Hong Kong", **Organizational Analysis**, 12(2), 109-128.

**MAEL**, A. Fred, Blake E. Ashforth (1992 ). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behaviour**, 13(2), 103-123.

**MAEL**, A. Fred, Blake E. Ashforth (1995). "Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers", **Personnel Psychology**, 48, 309–333.

**MANO**, Osamu (1994). "The Differences between Barnard's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium--Simon's Misunderstanding about Barnard's Intention", **Economic Journal of Hokkaido University**, 23, 13-28.

**MARCH**, G. James, Herbert A. Simon (1958). "Organizations, John Wiley, New York" Çev. **BOZKURT**, Ömer, Oğuz Onaran, (1975). **Örgütler**, 1, Ankara: **TODAI** Enstitüsü Yayınları, Sevin Matbaası.

**MC GREGOR**, Caroline (1967). "**The Professional Manager**", 1, New York: McGraw Hill.

**MILLWARD**, J. Lynee, Alexander S. Haslam, Tom Postmes (2007). "Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification", **Organization Science**, 18(4), 547-559.

**MOBLEY**, H. William (1977). "Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 62(2), 237- 240.

**MOBLEY**, H. William (1982). "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", **Academy of Menagement Review**, 7(1), 111-116.

**MOBLEY**, H. William, Rodger Griffeth, Herbert H. Hand, Bruce Meglino (1979). "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin**, 86, 493-522.

**MORRELL**, Kevin, John Loan-Clarke, Adrian Wilkinson (2001). "Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover", **Business School Research Series**, 3(3), 219-244.

**MOWDAY**, Richard, Richard Steers, Lyman Porter (1979). "The Measurement of Organisational Commitment", **Journal of Vocational Behaviour**, 14, 224–247.

**MUNGUMI**, L. Rodgers (2002). "Employees' Perception of Factors that Influence Labour Turnover in the Micro Finance Institutions in Kenya", Doctoral Thesis, University of Nairobi School of Business, Nairobi.

**MYERS**, A. Scott, Jeffrey W. Kassing (1998). "The Relationship Between Perceived Supervisory Communication Behaviors and Subordinate Organizational Identification", **Communication Research Reports**, 15(1), 71-81.

**NIENABER**, Hester, Vhutshilo Masibigiri (2012). “Exploring Factors Influencing Voluntary Turnover Intent of Generation X Public Servants: A South African Case”, **Journal of Human Resource Management**, 12, 67-84.

**NIEDL**, Klaus (1996). “Mobbing and Wellbeing: Economic and Personnel Development Implications”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), 239- 249.

**QUINE**, Lyn (1999). “Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey”, **Bmj**, 318, 228-232.

**QUINE** Lyn (2001). “Workplace Bullying in Nurses”, **Journal of Health Psychology**, 6, 75.

**O'REILLY**, A. Charles, Jennifer Chatman (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 71, 492-499.

**OLSEN**, Lene (2005). “İşyerinde Şiddeti Önleme” (Çev. Kemal Coşkun), **Sendikal Notlar Dergisi**, 26, 64-70.

**ORGAN**, W. Dennis, Charles N. Grene (1981). “The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach”, **Administrative Science Quarterly**, 26, 237-252.

**OSMANOĞLU TAŞTAN**, Nurdan (2018). “Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2018.

**ÖKTEN**, Sultan Süleyman (2008). “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

**ÖRÜCÜ**, Edip, Sibel Özafşarlıoğlu (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama/The Influence of Organizational Justice on the Turnover Intention: A Study in the Republic of South Africa”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10(23), 335-358.

**ÖZBEK GÜZEL**, Ayça, Cansu Şengül (2020). “Örgütlerde Mobbing, Whistleblowing ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Stajyer Avukatlar Örneği”, **International Journal of Social, Political and Economic Research**, 7(3), 556-574.

**ÖZCAN**, Hüseyin Ulaş (2012). “Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 15(29), 25-39.

**ÖZDEMİR**, Hilal Özden (2007). “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (2004). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, **Amme İdaresi Dergisi**, 37(4), 97-115.

**ÖZGÖZGÜ**, Serdal (2016). “Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 25(2), 581-596.

**ÖZLER**, Derya Ergun, Nuray Mercan (2009). **Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör**, 1, Ankara: Detay Yayıncılık.

**PEREZ**, Mylene (2008). “Turnover Intention: An Empirical Study”, Doctoral Thesis, International University of Zurich, Zurich.

**PEYTON** Pauline Rennie (2003). “Dignity at Work”, Doctoral Thesis, Middlesex University, London.

**PFEFFER**, Jeffrey (1976). “Beyond Management and The Worker: The Institutional Function of Management”, **Academy of Management Review**, 1(2), 36-46.

**PHUA**, Florence T.T. (2004). “The Antecedents of Co-Operative Behaviour Among Project Team Members: An Alternative Perspective On An Old Issue”, **Construction Management and Economics**, 22, 1033–1045.

**POLAT**, Soner, Cevat Celep (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 14(2), 307-331.

**POLAT**, Mustafa (2009). “Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması”, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

**POLAT**, Mustafa, Cem Harun Meydan (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, 9(1), 145-172

**PRATT**, G. Michael (1998). “To Be or Not To Be? Central Questions in Organizational Identification”, **Identity in Organization**, Ed. David Whetten, Paul Godfrey, 1, London: Sage Publications.

**PRICE**, L. James (2001). "Reflections On The Determinants Of Voluntary Turnover", **International Journal Of Manpower**, 22(7), 600- 624.

**REÇİCA**, Lavdrım (2017). "Örgüte Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**RESMİ** Gazete, <https://www.resmigazete.gov.tr/> , (01.11.2019)

**RUCH**, O. Libby, Thomas H. Holmes (1971). "Comparison of Direct and Indirect Methods", **Journal of Psychosomatic Resea**, 15(2), 221-227.

**SAĞUN** Aslıhan (2015). "İşyerinde Örgütsel Yıldırmanın(Mobbing) Hukuksal Temelleri ve Sonuçları", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**SARAÇ**, Elif (2011). "İş Ortamında Psikolojik Tacizin Çalışanlar Üzerinde Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**SARIDERE**, Ufuk (2004). "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

**SASS**, S. James, Daniel J. Canary (1991). "Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence", **Western Journal of Speech Communication**, 55, 275-293.

**SEZER**, Mevlüde (2018). "Örgütsel İletişimin Analizinde İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

**SCOTT**, R. Craig, Steven R. Corman, George Cheney (1998). "Development of Structural Model of Identification in the Organization", **Communication Theory**, 8(3), 298-336.

**SEVERT**, Denver, Lina Xie, Robin B. Dipietro (2007). "Associations Between Organizational /Individual Factors And The Intentions Of Employees: A Case Study Of University Foodservice", **Journal Of Foodservice Business Research**, 10(3), 25-56.

**SHULTZ**, W. Theodore (1961). "Investment in Human Capital", **American Economic Review**, 51(1), 1-17.

**SIEGEL**, H. Philip, Seleshi Sisaye (1997). "An Analysis of the Difference Between Organizational Identification and Professional Commitment: A Study of Certified

Public Accountants”, **Leadership and Organization Development Journal**, 18, 149-165.

**SIMON**, A. Herbert, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson (1980). **Kamu Yönetimi**, Çev. Cemal MIHÇIOĞLU, 3, Ankara: TODAİE Yayınları, Anadolu Üniversitesi Basımevi.

**SIMONS**, Shellie . (2008). “Workplace Bullying Experienced by Massachusetts Registered Nurses and The Relationship to Intention to Leave The Organization”, **Advances in Nursing Science**, 31(2), 48-59.

**SMIDTS**, Ale, Adriann TH. Pruyn, Cess B. Van Riel (2001). “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, 44(5), 1051-1062.

**SOLNET**, David (2006). “Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research a Hotel Industry Study”, **Managing Service Quality**, 16(6), 575-594.

**SÖKMEN**, Alev (2019). “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 7,(2), 980-990.

**SÖKMEN** Alptekin, Tuğçe Şimşek (2016). “Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(3), 606-620.

**SÖNMEZ** DAÇCI, Elif, Necati Cemaloğlu (2018). “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 26 (6), 1951-1960.

**STAW**, M. Barry (1980). “The Consequences of Turnover”, **Journal of Occupational Behavior**, 1(4), 253-273.

**STEERS**, M. Richard, Richard T. Mowday, Lyman W. Porter (1981). “Employee Turnover and Postdecision Accommodation Processes”, **Research in Organizational Behavior**, 1, 1-15.

**TABACHNICK**, G.Barbara, Linda S. Fidell (2013). **Using Multivariate Statistics**, 7, Boston: Pearson Education Inc.

**TAJFEL**, Henri (1982). “Social Psychology of Intergroup Relations”, **Annual Review Psychology**, 33, 1-39.

**TAJFEL**, Henri, John Turner (1979). **An Integrative Theory of Intergroup Conflict**, (In: Organizational Identity, Eds: Mary Jo Hatch, Majken Schultz, 2004), 1, New York: Oxford University Press Inc.

**TAK**, Bilçin, B. Aydem Çiftçioğlu (2008). “Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgüte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 63(4), 156-178.

**TANOVA**, Cem, Brooks C. Holtom (2008). “Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries”, **The International Journal of Human Resource Management**, 19(9), 1553-1568.

**TAŞ**, Taner (2011). “Bir Şirket Örneğinde Psikoşiddete Maruz Kalma İle Psikolojik İhtiyaçlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

**TAŞLIYAN**, Mustafa, Bengü Hırlak, Gamze Ebru Çiftçi (2016). “Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 15(59), 1339-1359.

**TDK**, <http://www.tdk.gov.tr> (28.11.2019).

**TETT** P. Robert, John P. Meyer (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytical Findings”, **Personnel Psychology**, 78, 273-285.

**THOMSON**, S. Bruce (2002). “The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model”, Master Of Science In Management, Faculty of Management The University of Lethbridge Lethbridge, Alberta, Canada.

**TIAN**, A. Foreman (2009). “Job Satisfaction and Turnover in the Chinese Retail Industry”, **Chinese Management Studies**, 3(4), 356-378.

**TINAZ**, Pınar (2006). “İşyerinde Örgütsel Yıldırma (Mobbing)”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 11, 13-28.

**TINAZ**, Pınar, Fuat Bayram, Hediye Ergin (2008). **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Örgütsel Yıldırma (Mobbing)**, 1, İstanbul: Beta Basım.

**TOKGÖZ**, Emrah, Oya Aytemiz Seymen (2013). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, **Öneri Dergisi**, 10(39), 61-76.

**TOMPKINS**, K. Philip, George Cheney (1985). **Communication and Unobstrusive Control in Contemporary Organizations** (In:Organizational

Communication: Traditional Themes and New Directions, Ed.Robert D.McPhee, PhilipK. Tompkins) , 1, Beverly Hills: Sage Publications.

**TORENO**, Maurizio (2003). “BeatingtheBully”, **Australian CPA**, 73(8), 54

**TREPTE**, Sabine, Laura S. Loy (2017). “Social Identity Theory and Self-Categorization Theory”, **The International Encyclopaedia of Media Effects**, 1, 1–13.

**TSENG**, Hsing-Chau, Thai-Form Chen, Feng I Chen (2005). “Constructing and Testing a Model of Trustworthiness, Trust Behaviour and Organizational Identification”, **Journal of Nursing Research**, 13, 293-303.

**TUNA**, Ayşen Akbaş (2020). “Örgütsel Kısıtların Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(2), 1834-1847.

**TURUNÇ**, Ömer, Mazlum Çelik (2010). “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.

**TURAN** Fikretin (2006). “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**TURAN**, Kamil (1990). **İş Hukukunun Genel Esasları**, 1, Ankara: Kamu-İş Yayınları.

**TURGUT**, Hakan, Semih Soran, M. Fikret Ateş (2017). “Örgütsel Özdeşleşme İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 16, 577-592.

**TURNER** C. John, Rupert Brown (1978). **Social Status, Cognitive Alternatives, and Intergroup Relations** (Ed. H.Tajfel, Differentiation Between Social Groups), 1, London: Academic Pres.

**TURUNÇ**, Ömer (2011). “Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü” **The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 13(1), 143-166.

**TUTAR**, Hasan (2004) . **İşyerinde Psikolojik Şiddet**. 1, Ankara: Platin Yayınları.

**TÜRK** Borçlar Kanunu- Mevzuat ,  
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6098.pdf> (02.11.2019).

**TÜRK** Medeni Kanunu Mevzuat ,

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf> (02.11.2019).

**TÜZÜN**, İpek Kalemci (2006) “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**TÜZÜN**, İpek Kalemci, Erdem Kırkbeşoğlu (2008). “Özdeşleşme Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Sigortacılık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **16. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, 16-18

**TÜZÜN**, İpek Kalemci, İrfan Çağlar (2008). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, **Journal of Yaşar University**, 3(9), 1011-1027.

**TYLER**, R. Tom, Steven L. Blader (2001). “Identity and Cooperative Behavior in Groups”, **Group Processes & Intergroup Relations**, 4(3), 207–226.

**UÇAN**, İzzeddin (2018). “Çalışanların Mobbing Algısı. Mersin İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

**UZUNÇARŞILI**, Ülkü, Nurhayat Yoloğlu (2007). “Mobbing/İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu İle Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi”, **Öneri Dergisi**, 7(27), 1-8.

**ÜSTÜN**, Ferda (2018). “Yönetsel Destek Algısının İşten Ayırma Niyeti Üzerine Etkisinde Ücret ve Ek Gelirlerin Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmeleri Örneği”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 15(3), 560-581.

**VAN**, Rolf Dick (2001). “Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology”, **International Journal of Management Reviews**, 3(4), 265-283.

**VAN**, Knippenberg Daan, Ed Sleebos (2006). “Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes”, **Journal of Organizational Behavior**, 27(5), 571-584.

**VAROL**, Fatih (2010). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**WEGGE**, Jürgen, Van Rolf Dick, Gary K.Fisher, Christiane Wecking, Kai Moltzen (2006). “Work Motivation, Organizational Identification and Well-Being in Call Centre Work”, **Work&Stres**, 20(1), 60-83.

**YAMAN**, Erkan (2009). “The Validity and Reliability of The Mobbing Scale (MS)”, **Educational Sciences: Theory & Practice**, 9(2), 981-988 .

**YILDIRIM**, Mehmet Halit; Emel Eylül Erul, Pınar Kelebek (2014). “Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Çalışma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.

**YOUNGBLOOD**, A. Stuart, William H. Mobley, Bruce M. Meghno (1983). “A Longitudinal Analysis of the Turnover Process”, *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 507-516.

**YÜCETÜRK**, Elif (2005). “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing).” *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 231, 97-108.

**ZAPT, Dieter (1999)**. “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work.” *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.

**ZİNCİRKIRAN**, Mustafa ve diğerleri (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*, 600, 59-71.

**YILDIZ**, Tuncay (2021). “Mahalli İdareler Genel Seçimleri Sonrasında İşten Ayrılan Çalışanların Mobbing Algularının Değerlendirilmesi: Aydın İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

## EKLER

## Ek-1. Anket Formu

## ANKET FORMU

Bu anket formu; Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık Ana Bilim Dalı, Bankacılık ve Sigortacılık Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan **“Örgütsel Yıldırmanın Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı için yapılmaktadır. Bu araştırma, akademik nitelikli olup, çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

**Gamze ÇİMEN FEDAİ**  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Dr.Öğr.Üyesi Ayşe Elif YAZGAN**  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Uygulamalı Bilimler Fakültesi

**Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.**

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ( )	Kadın ( )			
2	Yaşınız	18-24 ( )	25-31 ( )	32-38 ( )	39-45 ( )	46 ve Üstü ( )
3	Öğrenim Durumunuz	Lise ( )	Yüksekokul ( )	Fakülte ( )	Yük. Lisans ( )	Doktora ( )
4	Hizmet Süreniz	1-3 ( )	3-6 ( )	7-10 ( )	10-15 ( )	15 ve Üstü ( )
5	Medeni Haliniz	Evli ( )	Bekar ( )			
6	Çocuğunuz Var mı?	Evet ( )	Hayır ( )			
7	Çalıştığınız Banka	Özel ( )	Kamu ( )			

SORU NO	ÖRGÜTSEL YILDIRMA ÖLÇEĞİ	Her gün	Haftada Birkaç Kez	Ayda Birkaç Kez	Yılda Birkaç Kez	Hiçbir Zaman
1	Amirim kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar .	( )	( )	( )	( )	( )
2	İşyerinde sözüm sürekli kesilir	( )	( )	( )	( )	( )
3	İşyerinde kimseyle konuşamam (başkalarına ulaşmam engellenir)	( )	( )	( )	( )	( )
4	Beni küçük düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim ve konuşmam taklit edilir	( )	( )	( )	( )	( )
5	Bana anlamsız işler verilir	( )	( )	( )	( )	( )
6	Fiziksel olarak güç işler yapmam için zorlanırım	( )	( )	( )	( )	( )
7	Telefonla rahatsız edilirim	( )	( )	( )	( )	( )
8	Hiçdurmaksızın yeni işler verilir	( )	( )	( )	( )	( )
9	Yazılı tehditler alırım	( )	( )	( )	( )	( )
10	İş arkadaşlarımdan jestlerinden ve bakışlarından benimle ilişki kurmak istemediklerini anlarım	( )	( )	( )	( )	( )
11	İş arkadaşlarımdan yaptığı imalardan benimle ilişki kurmak istemediklerini anlarım	( )	( )	( )	( )	( )
12	İş arkadaşlarımdan benimle konuşmazlar	( )	( )	( )	( )	( )
13	İşyerinde dedikodum yapılır	( )	( )	( )	( )	( )
14	İşyerinde bana özel bir görev verilmez	( )	( )	( )	( )	( )
15	Fiziksel şiddet içeren tehditler alırım	( )	( )	( )	( )	( )
16	Meslektaşlarımdan veya iş arkadaşlarımdan kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar	( )	( )	( )	( )	( )
17	Yüksek sesle azarlanırım	( )	( )	( )	( )	( )
18	İş arkadaşlarımdan ayrı tutulmuş/ izole edilmiş bir çalışma ortamı verilir	( )	( )	( )	( )	( )
19	İş arkadaşlarımdan benimle konuşması engellenmiştir	( )	( )	( )	( )	( )
20	Bana akıl sağlığım bozulmuş gibi davranılır	( )	( )	( )	( )	( )
21	Bana verilen görevler geri alınır	( )	( )	( )	( )	( )
22	Kapasitemin altında işler verilir	( )	( )	( )	( )	( )
23	İşyerinde fiziksel olarak saldırıya uğradım	( )	( )	( )	( )	( )
24	Yaptığım işler sürekli eleştirilir	( )	( )	( )	( )	( )
25	Politik görüşlerim ve dini inançlarımdan eleştirilir	( )	( )	( )	( )	( )
26	Memleketime özgü özelliklerimle dalga geçilir (şive, fiziksel özellikler gibi)	( )	( )	( )	( )	( )
27	Öz güvenimi düşürecek işler yapmaya başkaları tarafından zorlanırım	( )	( )	( )	( )	( )
28	Çabalarım yanlış ve küçük düşürücü yollarla yargılanır	( )	( )	( )	( )	( )
29	Kararlarım daima sorgulanır	( )	( )	( )	( )	( )

30	Küçük düşürücü isimlerle çağırırım	( )	( )	( )	( )	( )
31	Bana cinsel imalarda bulunulur	( )	( )	( )	( )	( )
32	Ev ya da iş yaşantıma zarar verilir	( )	( )	( )	( )	( )
33	Masraflarını kendi cebimden karşılamam gereken işler verilir	( )	( )	( )	( )	( )
34	Hakkımda asılsız söylentiler dolaşır	( )	( )	( )	( )	( )
35	Gülünç durumlara düşürülürüm	( )	( )	( )	( )	( )
36	İşyerinde doğrudan cinsel tacize uğradım	( )	( )	( )	( )	( )
37	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır (kapı çarpmak ,omuz atmak vs)	( )	( )	( )	( )	( )
38	Özrüm/engelikle dalga geçilir	( )	( )	( )	( )	( )
39	Sözlü tehditler alırım	( )	( )	( )	( )	( )
40	Psikolojik olarak değerlendirilmem için bana baskı yapılır	( )	( )	( )	( )	( )
41	Saygınlığımı azaltmak için niteliklerim dışındaki işler verilir	( )	( )	( )	( )	( )
42	Özel hayatım sürekli eleştirilir	( )	( )	( )	( )	( )
43	Özel yaşamım dalga konusu yapılır	( )	( )	( )	( )	( )
44	Özgüvenimi düşürecek işler verilir	( )	( )	( )	( )	( )
45	Sanki orada yokmuşum gibi davranılır	( )	( )	( )	( )	( )

SORU NO	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
---------	----------------------------	-------------------------	--------------	------------	-------------	------------------------

1	Biri çalıştığım kurumu tenkit eder/ayıplarsa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim	( )	( )	( )	( )	( )
2	Çalıştığım kurum hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker	( )	( )	( )	( )	( )
3	Kurumum hakkında konuştuğum zaman “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım	( )	( )	( )	( )	( )
4	Çalıştığının kurumun başarısı benim başarımdır.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Biri, çalıştığım kurumu metheder veya överse, bunu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Medyada çalıştığım iş yerine yönelik bir eleştiri yer aldığımda kendimi kötü hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )

SORU NO	İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Daha iyi alternatifim olsa bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm	( )	( )	( )	( )	( )
2	Olanaklı olsa kurumdan ayrılmayı düşünürdüm	( )	( )	( )	( )	( )
3	Daha iyi alternatif olsa kurumdan ayrılırdım	( )	( )	( )	( )	( )
4	Başka bir kurumda iş arıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

**Anketi tamamladığınız için teşekkür ederiz.**