

YILDIRMA ALGISI VE ETKİLERİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

Doç. Dr. Umut Avcı
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Ar.Gör. Ufuk Kaya
Atatürk Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu



Özet

Yıldırma davranışları son yıllarda çalışma hayatının önemli örgütsel sorunlarından birisi durumuna gelmiştir. Bunun sonucunda iş tatminsizliği, işgören devir hızının artması, hatta hizmet kalitesinin düşmesi gibi olumsuz sonuçları doğurmaktadır. Bu çalışma, hizmet sektörü işletmelerinde yıldırma algısının iş başı ve iş dışı sonuçlarını incelemektedir. Araştırma verileri İzmir’de yer alan şehir otellerinin 235 çalışanından anket tekniğiyle toplanmıştır. Yıldırma davranışları Leymann (1996) tarafından geliştirilen Psikolojik Terör Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Yıldırma davranışlarını algılama düzeyinin “iş başı ve iş dışı sonuçlar” üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli kurulmuştur. Araştırma bulgularına göre, “çalışanın kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller”, “bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar”, “sosyal ilişkilere yönelik saldırılar” ve “itibara yönelik saldırılar” iş başı ve iş dışı sonuçlar üzerinde etkilidir. Buna karşın, “çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar”ın iş başı ve iş dışı sonuçlar üzerinde etkisi yoktur. Araştırmanın önemli kabul edilebilecek bir diğer bulgusu da, yıldırma davranışlarının iş dışı etkilerinin iş başı etkilerden daha yüksek düzeyde olmasıdır.

Anahtar Sözcükler: Yıldırma, iş başı sonuçlar, iş dışı sonuçlar, otel işletmeleri, psikolojik terör ölçeği

The Mobbing and its Effects: A Study in the Service Industry

Abstract

Mobbing has become one of the critical organizational problems of work life recently. It creates several negative results such as decrease of job satisfaction, increase of employee turnover rate, and even decrease of service quality. This study examines the mobbing perceptions and its work related and non-work related outcomes in service industry. Data were gathered through a survey from 235 employees of city hotels in Izmir. Mobbing was measured by Inventory of Psychological Terror (LIPT) developed as research scale by Leymann (1996). *Structural* equation modeling is utilized to determine the effects of mobbing on work and non-work related outcomes. Findings of the *study show that* four dimensions of mobbing, namely, “effects on the assert him/herself and communication of the victim”; “effects directly on the health of the victim”; “effects on the social relations of the victim”; “effects on the dignity of the victim”, have an effect on work related outcomes and non-work related outcomes. However, one dimension, namely, “effects on the occupational situation of the victim” does not affect work related outcomes and non-work related outcomes. Another important finding of this study is that, the non-work related outcomes of mobbing is higher than the work related outcomes of mobbing.

Keywords: Mobbing, work related outcomes, non-work related outcomes, hotels, inventory of psychological terror

*Ufuk Kaya tarafından Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalında tamamlanan yüksek lisans tezine dayanan bu çalışma, 8.Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi’nde sunulan bildirinin gelen öneriler çerçevesinde geliştirilmiş şeklidir.

Yıldırma Algısı ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

Giriş

Çalışma hayatı, bireyin zamanının önemli bir kısmını kapsamaktadır. Dolayısıyla işyerleri, bireyler için yalnızca ekonomik değil psikolojik olarak da önem arz eden bir nitelik kazanmıştır (Bakan ve Büyükbeşen, 2004: 6). Özellikle çalışanlar arası ilişkiler ile çalışan/müşteri ilişkilerinin daha sık ve yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinde işyerlerinin psikolojik önemi daha da artmıştır. Bu artışa paralel olarak, iş tatmini, iş motivasyonu gibi çalışanın psikolojik iyilik durumunda etkili olan faktörlere daha fazla odaklanılmaya başlanmıştır (Hegemann,1995; Luthans, 1988). Çalışma hayatı içerisinde belirli kişilerin iş tatminini, iş performansını, iş motivasyonunu azaltıp, engellenme ve zorlanma hislerini artırarak, onları işyerinden soğutmak, uzaklaştırmak gibi amaçlarla gerçekleştirilen yıldırma davranışları, bu davranışlara maruz kalan mağdurları psikolojik olarak yaralamaktadır (Özen, 2007: 108-109; Notelaers vd., 2006: 299; Loh vd., 2009: 245; Quine, 1999: 230-231; Zapf, 1999: 71-76; Leymann, 1996: 165). Bu nedenlerle, yıldırma olgusu hem akademi hem de iş dünyası tarafından üzerinde önemle durulan bir örgütsel sorun olarak görülmektedir.

Yıldırma davranışları başlangıç aşamasında, önemsiz ve büyütülmemesi gereken kişilerarası çatışma olarak görülse de (Davenport vd., 2003: 56), taraflar arası güç dengesizliğinin oluşması (Zapf ve Einaersen, 2005: 241-242) davranışların işyeri yönetimince önemsenmemesi, gerekli önleyici politikaların alınmaması ve hatta bu davranışların yönetim politikası olarak gerçekleşmesi (Özen, 2007: 18) durumunda süreç uzayabilmekte ve yarattığı sonuçlar örgüt için olduğu kadar mağdur açısından da ciddi sorunlara yol açabilmektedir (Balducci vd., 2009: 63; Hansen vd., 2006: 70; Vartia, 2002: 25-26). Yıldırma mağduru, yaşadığı sorunlar nedeniyle işinden ve işyerinden soğumakla/uzaklaşmakla kalmayıp, özellikle kişisel değerlerine yönelik

yıldırma davranışları söz konusu olduğunda, ciddi derecede psikolojik sağlık sorunları ile karşılaşabilmekte (Zapf vd., 1996: 233); bu sorunları sosyal hayatına taşıyabilmekte (Mikkelsen ve Einarsen, 2002a:89; Vartia, 2002:27); aile ve arkadaş çevresi ile ilişkilerinde bozulmalar yaşayabilmektedir (Duffy ve Sperry, 2007: 435). Böylece yıldırma olgusunun yarattığı sonuçlar, birçok araştırma sonucunun da ortaya çıkardığı gibi, bu davranışların gerçekleştiği örgütsel yapının ötesine geçerek, mağdurun iş dışı yaşamında TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu) sendromu gibi uzun dönem varlığını hissettiren önemli rahatsızlıkları yaşamasına neden olmaktadır (Björkqvist vd., 1994; Leymann ve Gustaffson, 1996; Tehrani, 2004; Matthiesen ve Einarsen, 2004; Hartig ve Frosch, 2006). Bazı durumlarda sonuç, mağdurların intiharına yol açacak dereceye varmaktadır (Leymann, 1996: 176; Groeblichhoff ve Becker, 1996: 289). Bu bağlamda yıldırma olgusunun, bir işyeri sorunu olduğu kadar, mağdur kişi veya kişilerin iş dışı sosyal/psikolojik iyilik durumunu tehdit eden bir sorun olarak değerlendirilmesi de gerekmektedir.

Bu çalışma, iş süreçlerinde insan unsurunun ön planda yer aldığı, gerek çalışanlar arası ilişkilerin gerekse çalışan/müşteri ilişkilerinin daha sık ve yoğun olduğu otel işletmelerinde (Lam vd., 2001: 157), yıldırma maruz kalan kişi veya kişilerin iş başı ile iş dışında yaşadığı sorunların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yıldırma davranışlarının çalışanı daha çok duygusal anlamda yaralaması ve otel işletmelerinde çalışanların müşteri memnuniyetini sağlamada yüksek derecede duygusal emek harcama durumunda olmaları (Pizam, 2004: 315) da araştırmanın otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılmasında etkili olmuştur. Çalışmada ilk olarak yıldırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan temel bilgiler verilmiştir. Daha sonra ise, araştırmaya ilişkin bulgular sunulmuş ve çalışmanın sonuç kısmında tartışılmıştır. Çalışmada yıldırmanın sonuçları, sadece örgütsel yapı ile sınırlı olmayıp mağdurun iş dışı sosyal yaşamını da olumsuz etkileyebileceği düşüncesinden hareketle, iş başı ve iş dışı sonuçlar olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

1. Yıldırma Kavramı

1.1. Yıldırmanın Tanımı

Mobbing kavramının Latince’de kararsız kalabalık anlamına gelen “mobile vurgus” sözcüklerinden türediği (Davenport vd., 2003: 3) ve Türkçe’de “yıldırma”, “psikolojik taciz”, “psikolojik şiddet” gibi kavramlarla eş anlamda kullanıldığı görülmektedir. İngilizce’de ise mobbing sözcüğü “mob” kökünden türemekte ve “yasal olmayan biçimde şiddet uygulayan kalabalık” veya “çete” gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Mobbing sözcüğü, bir eylem biçimi olarak ise, “psikolojik şiddet”, “kuşatma”, “toplucu saldırma”,

“rahatsız etme” veya “sıkıntı verme” anlamlarına gelmektedir (Kök, 2006: 435).

Çalışma yaşamında yıldırma davranışları, bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik olarak uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Tınaz, 2006a: 8; Tınaz, 2006b: 13-14). Leymann (1996: 168), bu tür davranışları psikolojik bir terör olarak adlandırmakta; “bir veya birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması” şeklinde tanımlamaktadır. Leymann ve Gustaffson (1996: 252) da yıldırma, işyerinde savunmasız durumdaki bir çalışanın diğerleri tarafından düşmanca ve ahlak dışı şekilde sistematik davranışlara maruz bırakılması şeklinde ifade etmiştir. Naime ve Naime (2003) ise, mobbing olgusunu “uzun bir zaman periyodunda devam eden, bir çalışana diğer örgüt üyeleri tarafından uygulanan ve mağdurda ciddi anlamda sosyal, psikolojik, mesleki ve fiziksel rahatsızlıklar yaratabilen ve başkaları tarafından sistematik biçimde uygulanan davranışlar” olarak tanımlamıştır. Köse (2006: 284) yıldırma kavramını, “kurbanın kendisini ifade etme olanağının sınırlandırıldığı, sürekli olarak sözünün kesildiği, kişinin aşağılanarak ve bu şekilde damgalanarak yeniden tanımlandığı, kimliğinin buna göre kurulduğu bir dışlama ve kara propaganda süreci” olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda, Field (1996: 33) de yıldırma davranışları ile “hedef kişilerin özgüvenlerine ve özsaygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırının” gerçekleştiğine vurgu yapmaktadır. Agervold ve Mikkelsen (2004: 337) ise yıldırma, “kişilerarası iletişim süreci içerisinde göndericinin alıcının kişiliğine veya yaptığı işe yönelik, olumsuz ve saldırganlık öğeleri içeren sözlü ve/veya sözlü olmayan iletişim biçimlerini de kullandığı bir sosyal olgu” olarak tanımlamıştır. Davenport vd. (2003: 16), yıldırma davranışlarını en genel olarak “kişiyi iş yaşamından dışlama sürecine yönelik eylemler” olarak ele almakta ve “yıldırma davranışlarını herhangi bir nedene bağlı kalmaksızın kişilere yönelik yürütülen rahatsız edici, kötü ve saldırganlık içeren davranışlar” olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda yer alan tanımlar incelendiğinde, işyerinde yıldırma davranışlarının genel olarak bir çalışanın diğer çalışanlar karşısında üstünlük kurması, onu boyunduruğu altına alması ve hatta yok etmesi gibi amaçlarla yapıldığı (Tınaz, 2006b: 14); temelinde çalışanın işyeri dışında bırakılabilmesi için baskı kurulmasının amaçlandığı (Zapf, 1999: 76; Leymann, 1996: 165) dikkati çekmektedir.

1.2. Yıldırmanın Nedenleri

Yıldırma, karmaşık ve tespit edilmesi oldukça güç davranışlardan oluşmaktadır. Bu nedenle, yıldırmanın oluşumunda rol oynayan faktörlerin belirlenmesinin kolay olmadığı düşünülmektedir (Shallcross vd., 2008: 56). Ayrıca, tespit edilmesi güç olan bu faktörlerin etkileşim içinde olması yıldırmanın şiddetini arttırmaktadır (Davenport vd., 2003). Yıldırma davranışlarının nedenlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar, yıldırmanın nedenlerine ilişkin çok sayıda ve farklı kaynağa vurgu yapmaktadır. Zapf (1999: 71)'a göre yıldırma davranışlarının nedenlerinden birisi mağdurun özellikleridir ve bu özellikler mağdurun hem yıldırma davranışlarının hedefi olmasına hem de yıldırma davranışlarından etkilenmesine neden olmaktadır. Yıldırma davranışlarının ikinci nedeni, saldırganın özellikleridir. Bu bağlamda, saldırganın kıskançlık, çekememezlik ve güvensizlik duyguları içinde olması onun yıldırma davranışlarına başvurma ihtimalini arttırmaktadır (Davenport vd., 2003: 38). Yıldırmanın üçüncü nedeni, izleyici konumunda olanların tutumlarıdır. İzleyicilerin yıldırma davranışlarına karşı kayıtsız kalmaları ve/veya saldırganın yanında yer almaları yıldırma davranışlarını ortaya çıkarmaktadır (Heames ve Harvey, 2006: 1221; Lewis ve Oxford, 2005: 41). Yıldırma davranışlarına neden olan dördüncü faktör, örgütsel nedenlerdir. Yıldırma davranışlarının yok sayılması, davranışlara örgütün duyarsız kalması ve sonrasında örgüt kültürü tarafından içselleştirilmesi yıldırma davranışlarının yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Güngör, 2008: 25-26). Ayrıca, işletmedeki aşırı iş yükü, sağlıksız sosyal iklim, kötü yönetim ve liderlik tarzı, çalışanlar arası şiddetli rekabet, yüksek düzeyde rol belirsizliği ve çatışması yıldırma davranışlarını hızlandıran örgütsel faktörlerdir (Einarsen vd., 1994: 390-395). Yıldırma davranışlarına neden olan son faktör, sosyo-ekonomik unsurlardır. Örgütün içinde bulunduğu toplumsal yapının sosyo-ekonomik koşullarının da yıldırma davranışlarının oluşumunda etkili olabileceği savunulmaktadır (Özen, 2007: 15-16). Bu çerçevede, özellikle ekonomik kriz gibi belirsizlik içeren ortamlarda “çalışanların işsizlik korkusu, kendilerini yenilenebilir ve değiştirilebilir nesnelere algılamaları çevrelerine karşı negatif duygular beslemelerine veya yıldırma algılarının kuvvetlenmesine neden olabilmektedir (Çakır, 2007: 129-131; Moayed vd., 2006: 321; Sheehan vd., 1999: 54-55).

1.3. Yıldırma Süreci

Yıldırma sürecinin aşamaları farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır. Yıldırma sürecine ilişkin en kapsamlı değerlendirmeler Davenport vd. (2003: 20), Leymann (1990) ve Einarsen (1999: 19) tarafından yapılmıştır. Bu bağlamda, Davenport vd. (2003)'ne göre yıldırma süreci, kişinin, saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olması ile

kendini göstermektedir. Saldırgan olarak nitelendirilen kişi veya kişilerin, başkalarını da onların istekleri dahilinde veya istekleri dışında mağdurun çevresinde toplayarak, sürekli ve bilinçli şekilde olumsuz davranışlarda bulunması ile devam eder. Süreç, itibarı sarsılan mağdurun işten uzaklaştırılması ile son bulmaktadır.

Leymann (1990; 1996) ise, yıldırma sürecinin dört aşamada incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. İlk aşama, yıldırma davranışının hedefi olan kişinin saldırganlar tarafından çatışmanın içine çekilmeye çalışıldığı aşamadır. İkinci aşama, hedef kişiyi dışlamaya ve diğer kişilerle ilişkisini kesmeye yönelik tavırlar sergilendiği aşamadır. Bu aşamada, hedef kişi damgalanmaktadır. Üçüncü aşama, mağdurun bu davranışlardan kurtulmak amacıyla çözüm yolları aramaya çalıştığı aşamadır. Mağdur, yönetime şikayette bulunma, diğer çalışma arkadaşları ile konuyu paylaşmaya çalışmaktadır. Dördüncü ve son aşama ise, mağdurun işyerinden veya çalıştığı departmandan ayrılmak durumunda kaldığı aşamadır. Bu aşamada mağdur, psikolojik, sosyal, ekonomik ve fiziksel olumsuzluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Leymann tarafından dört aşamada açıklanan süreci, Einarsen (1999: 19) de “saldırgan davranışlarının oluşumu, yıldırmanın başlangıcı, damgalanma aşaması ve travmalar yaşama aşaması” olmak üzere dört aşamada açıklamaktadır.

2. Yıldırmanın Sonuçları ve Hipotezler

Yıldırma davranışlarının oluşum süreci ve sonuçları incelendiğinde, mağdur konumundaki kişilerin bu davranışlardan oldukça fazla etkilendiği görülmektedir. Ancak davranışların sonuçlarının sadece mağdur konumundakiler değil, aynı zamanda örgüt ve toplum açısından da olumsuz etkiler yarattığı; mağdurun hem iş başında hem de iş dışında bu davranışların etkilerini hissettiği görülmektedir (Gül, 2009: 515; Tınaz, 2006b: 24-25). Aşağıda yıldırma davranışlarının iş başında ve iş dışında yarattığı etkiler incelenmektedir.

2.1. İş Başında Sonuçları

Yıldırma davranışları ile ilgili literatüre bakıldığında, yıldırma davranışlarına maruz kalanların öncelikle iş başında yüksek derecede stres ile karşılaştıkları ve psikolojik açıdan yıprandıkları görülmektedir (Hauge vd., 2010: 2). Bu bağlamda yıldırmanın etkilerini belirlemek amacıyla yapılan birçok çalışmada (Agervold ve Mikkelsen, 2004; Björkqvist vd., 1994; Hauge vd., 2010; Vartia, 2001) mağdurların iş başında yüksek derecede depresyon, stres, endişe yaşadıkları belirlenmiştir. Benzer şekilde, Naime ve Naime (2003) ile Niedl (1996: 245) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları da

mağdurların stres, depresif sendromlar, yorgunluk ve bitkinlik gibi sorunlar yaşadıklarını göstermektedir.

Yıldırmanın iş başında yarattığı etkilerden bir diğeri de, motivasyon düşüklüğü, konsantrasyon eksikliği ve işte zorlanmadır (Notelaers, vd., 2006: 297). Bu çerçevede, hem yıldırma mağdurlarının hem de yıldırma davranışlarına şahit olan kişilerin iş tatmin düzeyi (Vartia, 2002: 41-42), buna bağlı olarak performansları (Josipovic-Jelic vd., 2005: 347) düşmektedir. Tatmin düzeyinin düşüklüğünün bir sonucu olarak, mağdurların işten ayrılma eğilimlerinde artış yaşanmaktadır (Djurkovic vd., 2004: 475-476). Agervold ve Mikkelsen (2004: 344) ise, yıldırmanın yoğun olduğu departmanlarda yer alan çalışanların diğer departman çalışanları ile karşılaştırıldığında yüksek seviyede ruhsal çöküntü ve tükenme hissi yaşadıklarını tespit etmiştir.

Yıldırma davranışları, çalışanların işyerine ve iş arkadaşlarına karşı güven duygularının azalmasına, özsaygılarını giderek yitirmelerine ve işe karşı kayıtsızlık yaşamalarına neden olabilmektedir (Özdemir ve Açıkgoz, 2007: 914). Quine (1999: 231) bu durumun çalışanların “negatif duygu seviyesinde” meydana gelen artıştan kaynaklandığını belirtmektedir. Negatif duygu seviyesi yüksek olan mağdurlar, diğerlerinin davranışlarını kendilerine yönelik saldırganlık olarak algılayabilmekte; diğer çalışanlara yönelik olumsuz tutumlar geliştirerek kendini savunmak için saldırgan davranışlara yönelebilmektedir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002b: 402). Yukarıda yer alan açıklamalar yıldırma davranışlarının iş başında birey üzerinde etkiler yarattığını göstermektedir. Bu açıklamalar ışığında araştırmanın aşağıdaki hipotezlerini test etmek amaçlanmıştır:

H1a: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar yıldırmanın iş başı sonuçları üzerinde etkilidir.

H2a: Çalışanın kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller yıldırmanın iş başı sonuçları üzerinde etkilidir.

H3a: İtibara yönelik saldırılar yıldırmanın iş başı sonuçları üzerinde etkilidir.

H4a: Çalışma ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar yıldırmanın iş başı sonuçları üzerinde etkilidir.

H5a: Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar yıldırmanın iş başı sonuçları üzerinde etkilidir.

2.2. İş Dışı Sonuçları

Yıldırma davranışlarının, davranışa maruz kalan bireyin yaşamını iş dışında da olumsuz etkilediği bilinmektedir. Bu bağlamda, yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin önemli kısmı iş başında maruz kaldığı stres, gerilim, endişe gibi durumları iş dışında da yaşamaya devam etmektedir

(Zapf vd., 1996: 233; Vartia, 2002: 26). Yıldırmanın etkilerinin iş dışında devam etmesi, mağdurun fizyolojik açıdan ciddi sağlık sorunları yaşamasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, Hartig ve Frosch (2006: 4) Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşayan bireylerin iş dışında da giderek öfkeli, saldırgan ve konsantrasyon bozuklukları yaşayan kişiler haline geldiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde, Leymann ve Gustaffson (1996: 262-270) da klinik çalışmada yıldırma mağdurların önemli derecede TSSB yaşadığı sonucuna varmıştır. Yıldırmanın etkilerini belirlemeye yönelik İspanya’da gerçekleştirilen bir çalışmada ise, yıldırma mağdurlarının mağdur olmayanlara göre, uyku problemi, baş ağrısı, mide rahatsızlıkları, konsantrasyon güçlüğü, duygusal bitkinlik, cesaret kaybı, yüksek düzeyde öfke, hafıza problemleri gibi psikosomatik rahatsızlıkları iki kat daha fazla yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Cornero ve Martinez, 2008: 8).

Yıldırmanın iş dışında yarattığı önemli etkilerden bir diğeri de, mağdurun toplumda sosyal açıdan imaj kaybı yaşaması ve itibarının hasar görmesidir. Tınaz (2006a: 153-157)’a göre, mağdurun iş yaşamında dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş bir birey olarak tanımlanması, onun sosyal çevre ve aile ortamında da değersiz olarak görülmesine neden olabilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (2003) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre de, yıldırma mağdurları sosyal etkileşim kurmaktan uzaklaşma eğilimi gösterebilmekte ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi anlayışından uzaklaşabilmektedir. Yukarıda yer alan açıklamalar yıldırma davranışlarının birey üzerinde iş dışında da etkiler yarattığını göstermektedir. Bu açıklamalar ışığında araştırmanın aşağıdaki hipotezlerini test etmek amaçlanmıştır:

H1b: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar yıldırmanın iş dışı sonuçları üzerinde etkilidir.

H2b: Çalışanın kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller yıldırmanın iş dışı sonuçları üzerinde etkilidir.

H3b: İtibara yönelik saldırılar yıldırmanın iş dışı sonuçları üzerinde etkilidir.

H4b: Çalışma ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar yıldırmanın iş dışı sonuçları üzerinde etkilidir.

H5b: Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar yıldırmanın iş dışı sonuçları üzerinde etkilidir.

3. Araştırmanın Metodu

3.1. Çalışmanın Önemi, Amacı ve Modeli

Yıldırma davranışları, tüm örgütsel ortamlarda önem taşıyan bir konu olmakla birlikte insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı hizmet sektörü örgütlerinde daha büyük önem taşımakta (Yamada, 2000: 486); çalışanlar arasındaki negatif

iletişimin bir ürünü olarak görülen yıldırma olgusuyla (Köse, 2006: 284) hizmet işletmelerinde karşılaşma olasılığı diğer sektörlerle göre daha yoğun olmaktadır (Özen, 2007: 17). Yamada (2000: 486-487)'ya göre, hizmet işletmelerinde çalışanların kendi aralarında ve/veya yöneticileri ile çalışma saatleri içinde sıklıkla iletişim ve etkileşim içinde olması, ekonomik şartların yarattığı rekabet baskısı ile birleştiğinde bu işletmelerde anlaşmazlıklar daha hızlı şekilde ortaya çıkabilmektedir.

Hizmet işletmelerinde sıklıkla yaşanan yıldırma davranışlarının mağdur üzerindeki birçok olumsuz etkisinden söz edilmektedir. Yıldırma davranışlarının etkisi, mağdurun yıldırma davranışını algılama düzeyine bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır (Nolfe vd., 2008). Dolayısıyla, bu davranışları daha yoğun algılayan çalışanlarda yıldırmanın etkileri (iş başı ve iş dışı etkileri) daha yoğun yaşanmakta; mağdurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal birçok olumsuz sonuçla karşılaşmaktadır. Bu çalışmada, yukarıda belirtilen öneminden dolayı yıldırma davranışlarının algılanma düzeyi ile sonuçları arasındaki ilişki otel işletmeleri ekseninde incelenmiştir.

3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde en az iki yıldır faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otellerinin bir yıldan daha uzun süredir istihdam edilen çalışanları oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturması düşünülen 5 işletmeden 2 tanesi verilerin toplandığı tarihte henüz iki yaşını doldurmadığı için araştırma dışında tutulmuş ve kalan 3 işletme araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın en az iki yaşındaki otellerde yapılma nedeni, bu işletmelerde insan ilişkilerin yıldırmanın ortaya çıkmasını sağlayacak derecede yoğunlaşmış olacağı düşüncesidir. Araştırma verilerinin bir yıldan daha uzun süredir çalışanlardan toplanma nedeni ise, Leymann (1996)'a göre, herhangi bir davranışın yıldırma olarak kabul edilebilmesi için en az 6 ay devam etmesi gerektiği düşüncesidir. Araştırma verileri hem işletme yönetimlerinden izin alınmadığı hem de yanıtların güvenilirliğini arttıracak düşüncesiyle “işletme dışında” Şubat-Nisan 2009 tarihleri arasında toplanmıştır. Anket formlarının 180 tanesi araştırmacılar tarafından çalışanların mesai bitiminde işletmeden ayrılmaları esnasında doldurtulmuştur. Formlarının 81 tanesi, çalışanlara e-mail ile ulaşılarak yaptırılmıştır. 47 anket formu ise, ilgili çalışanlara sendika aracılığıyla doldurtulmuştur. Geri dönen 308 anket formununun 73 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirme dışında tutulmuştur. Kalan 235 anket formu araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur.

3.3. Anket Formu ve Ölçüm

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, yıldırma davranışlarını ölçmeye yönelik 45 ifade yer almaktadır. Çalışmada yıldırma algısını ölçmek için Leymann (1996) tarafından geliştirilen *Psikolojik Terör Ölçeği* kullanılmıştır. Psikolojik Terör Ölçeği beş kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, çalışanın kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engelleri kapsayan 11 ifade; ikinci kısımda, sosyal ilişkilere yönelik saldırıları içeren 5 ifade; üçüncü kısımda, itibara yönelik saldırıları kapsayan 15 ifade; dördüncü kısımda, iş ve yaşam kalitesine yönelik ifadeleri içeren 9 ifade; beşinci kısımda ise, bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırıları içeren 5 ifade yer almaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadelerin çevirisi, Davenport vd. (2003)'nin Türkçe'ye çevrilmiş olan eserinden yararlanılarak kullanılmıştır. Ancak, çeviriyi aynen almak yerine Harrea vd. (1993)'nin önerdiği gibi ilk aşamada dil uzmanı iki kişiye kontrol ettirilerek orijinal dilindeki anlamı ifade edip etmediği kontrol edilmiştir. Daha sonra, ölçeğin açıklığı ve çevirinin anlaşılabilirliği hakkında bilgi sahibi olmak için ölçek iki akademisyene ve iki farklı otelin insan kaynakları yöneticisine kontrol ettirilmiştir. Üçüncü aşamada, uzmanlardan gelen önerilere göre anket tekrar dil uzmanına kontrol ettirilerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Kontrol aşamasında dört ifade geri-çeviri yapılarak tekrar kontrol edilmiş ve uygulanmaya hazır hale getirilmiştir. Bu ölçek, Türkçe literatürde de çok sayıda çalışmada yıldırma davranışlarını ölçmek amacıyla beş boyutlu olarak kullanılmıştır (bu çalışmalar için bkz. Çöl, 2008; Demirel ve Yoldaş, 2008; İbicioğlu vd., 2009; Köse ve Uysal, 2010; Şahin vd., 2010; Şahin ve Dündar, 2011; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009). Anketin ikinci kısmında yıldırmanın etkilerini belirleyebilmek için, Djurkovic vd. (2004); Naime ve Naime (2003); Niedl (1996); Zapf (1999); Notelaers vd. (2006); Björkqvist vd. (1994)'nin çalışmalarından derlenerek oluşturulan 15 ifade kullanılmıştır. Bu ifadelerin 7 tanesi yıldırmanın iş başı etkilerini, 8 tanesi ise iş dışı etkilerini belirlemeye yönelik ifadelerdir. Anketin ilk iki bölümünde 7'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; 1-Hiç Katılmıyorum ve 7-Tamamen Katılıyorum yargılarına rast gelmektedir. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, örneklemin özelliklerini belirlemeye yönelik sekiz adet kapalı uçlu soru yer almaktadır.

3.4. Ön Uygulama

Veri toplamaya geçmeden önce 15-18 Şubat tarihleri arasında ondokuz çalışan üzerinde ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamadaki sayısal yetersizliğin nedeni otel yönetiminin araştırma için gerekli izni vermemesi ve ön uygulama aşamasında verilerin işletme dışında toplanmasının yarattığı güçlüklerdir. Ön uygulama esnasında çalışanların anket formunu doldurmak

için 5-10 dakika arasında zaman harcadıkları tespit edilmiştir. Ön uygulamadan sonra, yıldırma davranışlarına ilişkin ifadelerin bazılarında içeriği bozmamak koşuluyla değişiklik yapılmıştır. Bu ifadelerde değişiklik yapılma nedeni, ön uygulamaya dahil olan katılımcılardan gelen öneriler ve ifadelerin orijinal anlamından farklı anlamlar çıkarılmasıdır. Ön uygulamaya dahil olan her bir katılımcıdan soruların anlaşılabilirlik düzeyleri hakkında görüş bildirmeleri istenmiştir. Her bir katılımcıdan gelen öneri diğer katılımcılara da iletilmiş ve katılımcıların çoğunun uzlaştığı ifadelerde değişikliğe gidilmiştir. Değişiklik yapılmış olan ifadeler Ek-1’de sunulmaktadır. İfadelerde değişiklik yapılma nedeni, çalışanlar tarafından cevaplarken ortaya çıkan anlaşılma zorlukları ve orijinal anlamından farklı anlamlar çıkarılmasıdır.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin analizinin ilk aşamasında, örneklemin özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için frekans analizi yapılmıştır. İkinci aşamada, Leymann (1996) tarafından geliştirilen *Psikolojik Terör Ölçeği*ni yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır (bkz. Tablo 1). Üçüncü aşamada, yıldırmanın sonuçlarını oluşturan ifadelerin yapı geçerliliğini test edebilmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve ifadelerin nasıl dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 2). İş başı ve iş dışı sonuçlar için açıklayıcı faktör analizi uygulanma nedeni, yıldırma davranışlarına ilişkin ölçeğin literatüre bağlı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olmasıdır. Hair vd. (1998)’ne göre, orijinal ölçekte değişiklik yapıldığı ve ölçeğin araştırmacılar tarafından geliştirildiği durumlarda açıklayıcı faktör analizi uygulamak gerekmektedir. Dördüncü aşamada, araştırmanın hipotezlerini test edebilmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kurulmuştur. YEM, birden fazla regresyon analizini bir arada yapabilmeye yarayan bir modeldir. Yapısal eşitlik modelinin araştırma alanında yaygın kullanıma sahip olmasının önemli bir nedeni, modeldeki tüm gözlenen (observed, manifest) ve gizli (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri aynı anda test etme imkanı sunmasıdır. Başka bir deyişle yapısal eşitlik modeli, regresyon modelindeki değişkenler arasındaki nedensel ilişki ile faktör analizindeki gizli faktör yapılarını kapsamlı olarak tek bir analizde birleştirmektedir (Hair vd., 1998’den aktaran: Yeniçeri ve Erten, 2008: 238). Bu çalışmada, iş başı ve iş dışı sonuçlar olmak üzere iki farklı bağımlı değişken söz konusu olduğundan, bu iki değişkenin yıldırma davranışlarını oluşturan beş bağımsız değişken ile ilişkisinin YEM ile analiz edilmesi uygun görülmüştür. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 16.0 ve AMOS 6.0 programları kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulgularını sunarken, ilk olarak örneklemin özelliklerine ilişkin bulgular frekans analizi yapılarak sunulmuştur. İkinci aşamada, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin faktör analizi sonuçları, üçüncü aşamada değişkenler arası korelasyon katsayıları ve son aşamada YEM sonuçlarına yer verilmiştir.

Örneklemin Özellikleri: Örneklemin %68.5'ini erkekler ve %31.5'ini kadınlar; %43.8'ini evliler ve %56.2'sini bekarlar oluşturmaktadır. Örneklemin yaş durumu incelendiğinde, %20'sinin 18-27 yaş arasında, %43.8'inin 28-35 yaş arasında, %30.2'sinin 36-43 yaş arasında ve %6'sının 45-50 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %13.2'si ilköğretim, %33.6'sı ortaöğretim, %25.1'i önlisans, %26'sı lisans ve %2.1'i lisans üstü düzeyde eğitim alanlardan oluşmaktadır. Örneklemin yönetsel pozisyonları incelenince %73.6'sının alt kademe çalışan statüsünde, %23'ünün orta kademe yönetici pozisyonunda ve %3.4'ünün üst kademe yönetici statüsünden olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %7.7'si ortalama 1 yıldır, %26'sı ortalama 2-3 yıldır, %22.6'sı ortalama 4-6 yıldır, %21.3'ü ortalama 7-10 yıldır ve %22.4'ü 10 yıldan daha uzun süredir işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde, %3.4'ünün ortalama 1 yıldır, %8.9'unun ortalama 2-3 yıldır, %22.1'inin ortalama 4-6 yıldır, %31.1'inin ortalama 7-10 yıldır ve %34.5'inin 10 yıldan daha uzun süredir turizm sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir. Ayrıca, örneklemin %16.2'si önbüro departmanında, %35.6'sı servis-bar departmanında, %17.1'i mutfak departmanında, %11.6'sı kat hizmetleri departmanında ve %19.5'i bu departmanlar dışındaki departmanlarda çalışmaktadır.

Yıldırma Davranışları: Çalışmanın bu aşamasında Leymann (1996)'ın yıldırma davranışlarına ilişkin 45 ifadenin yapı geçerliğini test etmek için AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucu, faktör yükü düşük olan ifadeler çıkarılmış ve kalan 24 madde Tablo 1'de aktarılmıştır. Ölçeği oluşturan ifadelerle ilişkin faktör yükleri, maddelerin t-değerleri, SMC (Kareli Çoklu İlişki Katsayısı) değeri, AVE (Varyansın Temsil Oranı) ve güvenilirlik katsayısı verilmiştir. Ayrıca ölçeğin altında, modelin revize edildikten sonraki uyum iyiliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 1. Yapı Geçerliliği Analizi Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yüklü	t-değerleri	SMC	AVE	Cronbach's Alfa
Faktör 1 – Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırımlar (SİYS)				0.596	0.93
Jestler ve bakışlar yönetilerek ilişki kurmam reddediliyor	0.810	---	0.711		
İmalarda bulunulacak ilişki kurmam reddediliyor	0.798	30.852	0.702		
Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar	0.752	28.248	0.568		
Ortamda sanki ben yokmuşum gibi davranılıyor	0.745	27.271	0.561		
Çalışma arkadaşlarımın benimle konuşması engelleniyor	0.710	25.455	0.487		
Kimseyle konuşmıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor	0.667	24.371	0.422		
Faktör 2 – Ç. Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE)				0.518	0.83
Yaptığımı işler eleştiriliyor	0.726	---	0.584		
Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor	0.714	22.643	0.558		
Özel yaşamım eleştiriliyor.	0.688	21.720	0.512		
İş ortamında sık sık sözüm kesiliyor	0.674	21.271	0.501		
Çalışma arkadaşlarımı kendimi gösterme imkanımı kısıtlıyor	0.642	19.485	0.456		
Üstlerim tarafından kendimi gösterme imkanım kısıtlanıyor	0.608	18.445	0.407		
Faktör 3 – İtibara Yönelik Saldırımlar (İYS)				0.492	0.75
Günlük duruma düşürüyorsunuz	0.753	22.374	0.585		
Bir özürümle/kusurumla veya dış görünüşümle alay ediyor	0.717	21.327	0.502		
Müstehecn ya da alçaltıcı isimlerle anılıyorum	0.692	20.567	0.468		
Günlük duruma düşmem için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediyor	0.688	20.483	0.445		
Akil hastasıymışım gibi davranılıyor	0.598	18.698	0.374		
Faktör 4 – Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırımlar (ÇYKS)				0.478	0.80
Bana verilen işler geri almıyor ve yeni bir iş yaratmam engelleniyor	0.716	20.694	0.583		
Anlamsız işlerle görevlendiriliyorum	0.692	20.276	0.544		
Özgüvenimi etkileyecek işler veriliyor	0.684	19.871	0.493		
Yaptığımı işlerde değişiklik yapılıyor	0.643	18.790	0.445		
Bana yönelik özel bir görev verilmiyor	0.592	---	0.411		
Faktör 5 – Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırımlar (BDSYS)				0.459	0.71
Gözümü korkutmak için hafif şiddete maruz kalıyorum	0.752	26.837	0.565		
Fiziksel şiddet içeren tehditler alıyorum	0.712	---	0.518		

Revize Edilmiş Model Değerleri: $\chi^2/df=3.06$; $p<.001$; $GFI=0.88$; $AGFI=0.92$; $CFI=0.92$; $NFI=0.92$; $TLI=0.92$; $RMSEA=0.052$.

Not: Ölçeğin orijinal halinde yer alan 45 ifadenin 21 tanesi değerlendirme dışında kalmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden sonra, Leymann (1996)'ın psikolojik terör ölçeğinde “çalışanın kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller” boyutu altında yer alan iki ifade “sosyal ilişkilere yönelik saldırılar” boyutu içinde temsil edilmiştir. Bu ifadeler, *jestler ve bakışlar yönetilerek ilişki kurmam reddediliyor* ifadesi ile *imalarda bulunulacak ilişki kurmam reddediliyor* ifadeleridir. Her iki ifadenin hem faktör yükleri hem de SMC değerleri temsil edildikleri yapı içinde oldukça yüksektir.

İş başı ve iş dışı etkiler: İş başı ve iş dışı etkileri oluşturan ifadelere açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve iş başı etkiler ile iş dışı etkilerin kendi aralarında nasıl gruplandığı görülmüştür. İş başı ve iş dışı etkilerin faktör analizine tabi tutulması sonucu faktör yükü 0.40'ın altında kalan bir ifade (*Fırsat buldukça rapor alıp işe gelmemeye çalışıyorum*) değerlendirme dışında tutulmuştur. Anlamlı bir faktör yapısına ulaşmak için bu ifade çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlanmış ve kalan 14 ifadenin eşit olacak şekilde iki faktör altında dağıldığı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucu, örneklemin KMO değeri 0.921 olarak hesaplanmıştır. Bartlett testinin sonucunun 2644,36 ve anlamlı olduğu (sig. 0.000) ortaya çıkmıştır.

Tablo 2. Yıldırmanın Etkilerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükü	Öz Değerler	V. A. O.	α
Faktör 1 – İş Başı Etkiler (İBE)		7,885	% 56,318	0,95
Çoğu zaman işe gelmek istemiyorum	,893			
İş sırasında kendimi yoğun stresli hissediyorum	,847			
İşime konsantre olamıyorum	,809			
İşyerinde bir şeylerden zevk almakta zorlanıyorum	,801			
İşe yönelik motivasyonum azalıyor	,799			
Kendimi iş yerinde giderek değersiz olarak görüyorum	,654			
İşimi eskisi gibi iyi yapamadığımı düşünüyorum	,640			
Faktör 2 – İş Dışı Etkiler (İDE)		1,906	% 13,611	0,86
Sosyal yaşantımda bozukluklar yaşıyorum	,788			
Uyku sorunları yaşıyorum	,779			
Sıklıkla baş ağrıları yaşıyorum	,700			
Kendime olan güvenimi giderek kaybediyorum	,683			
Kendimi giderek toplum içinde değersiz olarak görüyorum	,676			
Çoğu zaman kontrolümü kaybettiğimi hissediyorum	,655			
İş dışında stresli olduğumu düşünüyorum	,621			

Yıldırmanın etkilerine ilişkin ifadelerin faktör analizine tabi tutulması sonucu, teorik olarak olduğu varsayılan ifadeler ve faktörler tekrar ele alınarak doğrulanmıştır. Bunlar sırasıyla; “iş başı etkiler ve iş dışı etkilerdir.” İki faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 69.9’dur. İlk faktör olan iş başı

etkiler varyansın %56.3'ünü ve ikinci faktör olan iş dışı etkiler varyansın % 13.6'sını açıklamaktadır.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	A.O.	S.S.	1	2	3	4	5	6
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırımlar (SİYS)	3,11	1,02	1					
Çalışanın Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE)	1,99	1,07	,662**	1				
İtibara Yönelik Saldırımlar (İYS)	2,27	0,88	,642**	,531**	1			
Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırımlar (ÇYKS)	2,76	1,27	,474**	,597**	,398**	1		
Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırımlar (BDSYS)	1,71	0,84	,176*	,232*	,367**	,332**	1	
İş Başarı Sonuçları (İBS)	3,92	1,56	,526**	,598**	,428**	,311**	,638**	1
İş Dışı Sonuçları (İDS)	2,49	1,24	,610**	,602**	,511**	,278**	,612**	,761**

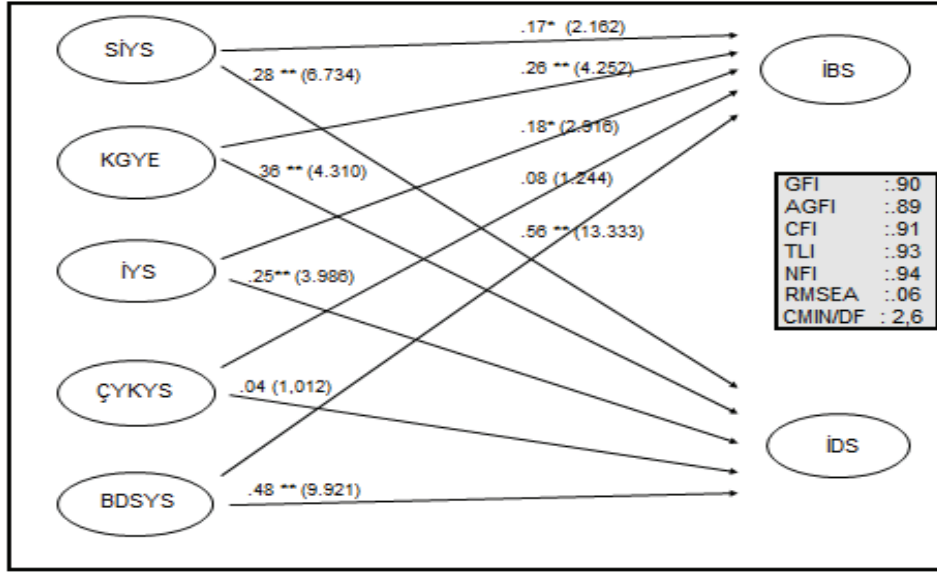
*p .05 ** p<.01

Tablo 3'te görüldüğü gibi çalışmanın tüm bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında beklenen yönde ve anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, özellikle çalışanın kendini göstermesine yönelik engeller ile iş başı ($r=.598$) ve iş dışı sonuçları ($r=.602$) arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar ile iş başı ($r=.638$) ve iş dışı sonuçları ($r=.612$) arasındaki ilişkinin; sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile iş başı ($r=.526$) ve iş dışı (.610) sonuçları arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğu dikkati çekmektedir. Buna karşın, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırıların iş başı ($r=.311$) ve iş dışı etkileri ($r=.278$) arasındaki ilişki katsayısı diğer değişkenlerin ilişkisine oranla düşük düzeydedir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için uygulanan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 1'de sunulmaktadır. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; $\chi^2/df=2.72$; $p<.001$; GFI (Goodness of fit index) değerinin 0.90; AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin 0.89; CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin 0.91; TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin 0.93; NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) 0.94; CMIN/DF değerinin 2.6 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin 0.06 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA değerinin 0.08 veya bu değerin altında bir rakam olması gerekir (Şimşek, 2007). Elde edilen bu

değerler, verinin iyi uyum değerlerine ve standarda oldukça yakındır ($>.90$) ve yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998).

Şekil 1. Yapısal Model ve Analiz Sonuçları



*p .05 ** p<.01

Analiz sonuçları incelendiğinde, yıldırma davranışlarını oluşturan beş boyuttan “çalışma ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar” dışında kalan boyutların, yıldırmanın iş başı ve iş dışı sonuçları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yıldırma davranışlarında ve/veya yıldırma davranışlarını algılamada meydana gelen artış iş başı ve iş dışı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu bulgulara göre, araştırmanın hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği Tablo 4’te toplu olarak sunulmaktadır. Yol analizi sonucu ortaya çıkan katsayılar incelendiğinde, araştırmanın 10 hipotezinden “Çalışma ve Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar” ile bağlantılı olan iki tanesinin (H4a ve H4b) desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotezler	Yol Katsayısı	Sonuç
H1a	SİYS → İBS	.17*	Kabul
H1b	SİYS → İDS	.28**	Kabul
H2a	KGYE → İBS	.26**	Kabul
H2b	KGYE → İDS	.36**	Kabul
H3a	İYS → İBS	.18*	Kabul
H3b	İYS → İDS	.25**	Kabul
H4a	İYKYS → İBS	.08	Red
H4b	İYKYS → İDS	.04	Red
H5a	SYS → İBS	.56**	Kabul
H5b	SYS → İDS	.48**	Kabul

*p .05 ** p<.01

Sonuç ve Tartışma

Yıldırma davranışları tüm sektörlerde karşılaşılan ve insan ilişkilerindeki zaafan kaynaklanan olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Ancak, son yıllarda hizmet sektörü işletmelerinde insanlar arası etkileşimin düzeyinin değişmesi, yoğunlaşması ve kendine has özellikler taşıması ile birlikte bu sektörde yer alan işletmelerde yıldırma davranışları ile daha sık ve yoğun karşılaşmaya başlanmıştır. Ayrıca, sanayi işletmelerinde karşılaşılan zaafan üretimin özelliği gereği daha görünür şekilde iken, hizmet işletmelerinde çalışanlar arası ilişkilere bağlı zaafan psikolojik ve anlaşılması güç şekillerde ortaya çıkmaktadır (Güngör, 2008: 184). Bu durum da, yıldırma davranışlarının anlaşılmasına ve etkilerinin bireyi yıpratıcı düzeyde olmasına neden olabilmektedir.

Bu çalışmada, yukarıda belirtilen öneminden dolayı hizmet işletmelerinde yıldırma davranışlarına ilişkin algının yıldırmanın sonuçları üzerinde yarattığı etki incelenmiştir. Bu amaçla İzmir ilinde faaliyet gösteren ve en az 1 yıldır aynı işletmede istihdam edilen üç tane beş yıldızlı otelin 235 çalışanından veri toplanmıştır. Araştırma verileri hem işletme yöneticilerinden izin alınamadığı için hem de yıldırma davranışlarını doğru ölçmede ve yıldırma davranışlarına ilişkin sağlıklı cevap almada karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak için işletme dışında toplanmıştır. Araştırmada, yıldırma davranışlarını ölçmek amacıyla Leymann (1996) tarafından geliştirilen *Psikolojik Terör Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek yıldırma davranışlarını, “çalışanın

kendini geliştirmesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller, itibara yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ve bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar” olmak üzere beş boyutta ölçülmüştür. Yıldırmanın etkilerini ölçebilmek için ise, literatürde yer alan çalışmalardan derlenen 15 ifade kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, yıldırma algısının *çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar boyutu* haricinde yıldırmanın sonuçları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın 10 hipotezinden 8 tanesi kabul edilmiştir (bkz. Şekil 1 ve Tablo 4). Yol analizi sonucu ortaya çıkan katsayılar incelenince üç nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırıların hem iş başı hem de iş dışı sonuçlar üzerindeki etkilerinin diğer boyutlara oranla daha yüksek düzeyde olmasıdır. İkincisi, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırıların hem iş başı hem de iş dışı etkilerinin fark yaratacak düzeyde anlamlı olmamasıdır. Üçüncü dikkat çekici nokta ise, yıldırma davranışları kapsamındaki saldırıların iş dışı etkilerinin iş başı etkilere oranla daha yüksek düzeyde olmasıdır.

Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırıların, diğer yıldırma davranışlarına göre bireyi hem iş başında hem de iş dışında oldukça fazla etkilediği ve yıkıcı sonuçlar doğurduğu dikkati çekmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar kendilerine yönelik fiziki müdahaleleri daha derinden algılamakta ve buna bağlı olarak yıldırmanın etkilerini de daha şiddetli hissedebilmektedir. Bu sonuçlara göre, işletme yöneticilerine düşen temel görev iş ortamındaki fiziksel şiddet unsuru içeren yıldırma davranışlarını engellemeleridir. Aksi durumda, çalışanlar hem iş başında hem iş dışında bu saldırıların etkileri ile mücadele etmek zorunda kalacaklardır.

Çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırıların iş başı ve iş dışı sonuçlar üzerinde anlamlı etkisinin olmaması ise birçok nedenden kaynaklanmış olabilir. Örneğin; araştırmaya katılan işletmeler zincir otel işletmeleri olduğu için bu işletmelerde çalışma etiği yerleşmiş olabilir. Çalışma etiğinin yerleştiği kurumsallaşmış işletmelerde çalışanların anlamsız işlerle görevlendirilmesi, bireylerin yaptığı işlerde değişiklikler yapılması gibi çalışma yaşam kalitesini düşürecek davranış kalıplarıyla karşılaşılma olasılığı azalabilmektedir. Çünkü çalışma etiği, disiplini, verimliliği, kaliteyi ve etkinliği önemsemekte; kişilerin çalışkan, tutumlu, dakik, disiplinli ve dürüst olmalarını öngörmektedir (Tüsiad, 2009: 36). Ayrıca, bu işletmelerde rol ve görev tanımları açık şekilde yapıldığı için, rol belirsizliği, görev tanımı karmaşası gibi sorunlarla karşılaşma ihtimali düşüktür. Bu durum da, çalışma yaşam kalitesine bağlı yıldırma davranışlarının yaşanma potansiyelini azaltmaktadır. Ayrıca, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırıların bireyin benliğine, psikolojik yapısına ve değer yargılarına yönelik saldırılar olmaması, iş ile ilgili saldırılar olması, bu davranışların birey

üzerindeki etkilerini azaltabilmekte (Zapf vd., 1996: 233) ve/veya etkisinin çalışma ortamı ile sınırlı kalmasını sağlayabilmektedir.

“Sosyal ilişkilere”, “itibara” ve “çalışanın kendisini göstermesine ve iletişim kurmasına” yönelik saldırıların yıldırmanın sonuçları üzerindeki etkileri incelendiğinde, saldırıların hem iş başı hem de iş dışı sonuçlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Hatta bu tip saldırıların iş dışı etkilerinin iş başı etkilerine göre daha yüksek düzeyde olduğu dikkati çekmektedir. Bu sonuç, yıldırma davranışı ile karşı karşıya kalan bireyin yaşadığı gerginliğin, birey iş ortamından ayrıldığı zaman sona ermediğinin bir göstergesidir. Bu bağlamda, Hartig ve Frosch (2006: 4) ile Tınaz (2006a: 154)’ın da belirttiği gibi, iş ortamında maruz kalınan davranışların etkisi iş dışında devam edebilmekte ve birey iş dışında da ciddi anlamda psikolojik sağlık sorunları yaşayabilmektedir. Tutar (2004: 134)’a göre, bunun nedenlerinden birisi, yıldırma davranışlarının kişinin öz değerlerine ve öz saygısına yönelik gerçekleşmesidir. Yöneticilerin göz ardı etmemesi gereken bir diğer konu, iş ortamında saldırganlığa neden olan davranışların kökeninde işyerindeki rekabetin (Taylor vd., 2007: 418) ve rekabete dayalı paylaşımlardan kaynaklanan kıskançlığın (Başaran, 2000: 182) etkisinin olduğunu bilmeleridir. Bu çerçevede yöneticilere, terfi sistemi, ücret sistemi gibi konulardaki uygulamaları rekabeti yıkıcı boyutlara götürecektir veya rekabetten kaynaklanan yıldırma davranışlarına yol açmayacak şekilde düzenlemeleri önerilebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, yıldırma davranışlarının etkilerinin iş ortamı ile sınırlı olmadığını özellikle vurgulamak gerekir. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin çalışma ortamındaki yıldırma davranışlarının önüne geçmesi, çalışanların “iş-aile dengelerini” korumalarına fayda sağlayacaktır. Ayrıca, bireyin doğrudan sağlığını esas alan yıldırma davranışlarının etkilerinin iş başında ve iş dışında bireyi oldukça fazla etkilediği düşünülürse, yöneticilerin iş ortamında bireyin sağlığını hedef alan davranışları önlemeye yönelik girişimlerde bulunması şarttır. Bu bağlamda, işletmelerin insan kaynakları departmanı yetkililerine, çalışanların ne tür yıldırma davranışlarına maruz kaldığını tespit etmeleri ve iş ortamındaki yıldırma davranışlarını tanımlamaya yönelik eğitim ve rehabilitasyon programları düzenlemeleri önerilebilir.

Sınırlılıklar ve Öneriler

Yıldırma davranışlarının iş başı ve iş dışı etkilerini belirlemek amacıyla tasarlanmış ve hizmet sektörü çalışanlarından veri toplanarak uygulanmış bu çalışmanın bir takım kısıtları olduğunu belirtmek gerekir. Bu kısıtlardan birincisi, araştırmanın verilerinin İzmir ilinde faaliyet gösteren üç tane beş yıldızlı otel işletmesinin belli sayıda çalışanından toplanmış olmasıdır. Bu nedenle, elde edilen sonuçların tüm turizm sektörü işletmeleri ve/veya diğer

hizmet sektörü işletmeleri için genellenemeyeceğini belirtmek gerekir. Çalışmanın ikinci önemli kısıtı, ön uygulama aşamasında toplanan veri sayısının yeterli olmamasıdır. Bu durum, araştırma verilerinin işletme dışında ve kısıtlı bir zaman diliminde toplanmış olmasından kaynaklanmıştır. Ön uygulama için verilerin toplandığı zamanda otel işletmelerinin faaliyetlerindeki yoğunluk da yeterli çalışana ulaşmada büyük ölçüde engel teşkil etmiştir. Araştırmanın üçüncü kısıtı, araştırmada yıldırma davranışları ve sonuçları ile ilgili verilerin bireyin kendisinden alınmış olmasıdır. Bu tür durumlarda, ortak yöntem varyansının söz konusu olabileceğini göz ardı etmemek gerekir. Özetle, veri toplanan ve anketi dolduran kişilerin objektif, tarafsız ve/veya gerçekçi cevap vermemesi gibi durumlarda değişkenler arası ilişki gerçekte olduğundan daha yüksek veya düşük çıkabilmektedir. Bu çalışmada, araştırma verilerinin işletme dışından toplanmış olmasının ve çalışanların yanıtlarını işletme baskısı hissederek vermemesinin bu dezavantajı kısmen de olsa ortadan kaldırdığı düşünülmektedir.

Araştırmanın metodu kısmında belirtildiği gibi, bu çalışmayı benzer birçok çalışmadan farklı kılabilmek için iki yola başvurulmuştur. Bunlar, yıldırma davranışlarını ölçmek için elde edilen verilerinin insan ilişkilerinin diğer sektörlere göre daha yoğun yaşandığı hizmet sektörü çalışanlarından toplanmış olması ve verilerin işletme içinde değil de işletme dışında toplanmasıdır. Benzer konuda araştırma yapmak isteyen akademisyenlere, mobbing gibi hem işletmeyi, hem çalışanı, hem de çalışma çevresini ilgilendiren bir konuda işletme içinden ve işletme dışından toplanan verilerin kıyaslanması önerilebilir. Benzer şekilde, çalışan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektörü işletmeleri ile daha az yoğun kabul edilen sanayi sektörü işletmelerinin çalışanları arasında kıyaslama yapılması da önerilebilir.

Kaynakça

- Agervold, Mogens ve Eva Gemzøe Mikkelsen (2004), "Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions," *Work & Stress*, 18 (4): 336-351.
- Bakan, İsmail ve Tuğba Büyükbeşen (2004), "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması," *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4 (7): 1-30.
- Balducci, Cristian, Vincenzo Alfano ve Franco Fraccaroli (2009), "Relationships between Mobbing at Work and MMPI-2 Personality Profile, Posttraumatic Stress Symptoms and Suicidal Ideation and Behavior," *Violence and Victims*, 24 (1): 52-67.
- Başaran, İbrahim E. (2000), *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü* (Ankara: Feryal Matbaası).

- Björkqvist, Kaj, Karin Österman, ve Monika Hjelt-Bäck (1994), "Aggression among University Employees," *Aggressive Behavior*, 20 (3): 173-184.
- Comero, M. Angeles ve Blanca Martinez (2008), "Economic and Health Consequences of the Initial Stage of Mobbing: The Spanish Case," http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05_june05.pdf (15.05.2009).
- Çakır, Özlem (2007), "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği," *Çalışma ve Toplum*, 12 (1): 117-140.
- Çöl, Serap Özen (2008), "İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," *Çalışma ve Toplum*, 19 (4): 107-134.
- Davenport, Noa, R. Distler Schwartz ve Gail R. Elliot (2003), *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz* (İstanbul: Sistem Yayıncılık) (Çev.: Osman Cem Öneroy).
- Demirel, Yavuz ve M. Asif Yoldaş (2008), "Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması," *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (2): 1-25.
- Djurkovic, Nikola, Darcy McCormack ve Gian Casimir (2004), "The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of The Psychosomatic and Disability Hypotheses," *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (4): 469-497.
- Duffy, Maureen ve Len Sperry (2007), "Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences," *The Family Journal*, 15 (4): 398-404.
- Einarsen, Stale (1999), "The Nature and Causes of Bullying at Work," *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 16-27.
- Einarsen, Stale, Bjørn I. Raknes ve Stig Berge Matthiesen (1994), "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality - An Exploratory Study," *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4): 381-401.
- Field, Tim (1996), *Bully in Sight. How To Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying* (Oxfordshire: Success Unlimited).
- Groeblinghoff, Dieter ve Michael Becker (1996), "A Case of Mobbing and The Clinical Treatment of Mobbing Victims," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 277-94.
- Gül, Hülya (2009), "İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma," *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8 (6): 515-520.
- Güngör, Meltem (2008), *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz* (İstanbul: Derin Yayınları).
- Hair, F. Joseph, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham ve William Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, (NJ: Prentice- Hall).
- Hansen, Marie Ase, Annie Hogh, Roger Persson, Björn Karlson, Anne Helene Garde ve Palle Ørbaek (2006), "Bullying at Work, Health Outcomes, and Physiological Stress Response," *Journal of Psychosomatic Research*, 60 (1): 63-72.
- Harrera, Ruth, S., Robert I. Delcampo ve Michael H. Arnes (1993), "A Serial Approach for Translating Family Science Instrumentation," *Family Relations*, 42 (3): 357-360.
- Hartig, Kate ve Jeannene Frosch (2006), "Workplace Mobbing Syndrome: The 'Silent and Unseen' Occupational Hazard. Our Work ... Our Lives," *National Conference on Women and Industrial Relations*, Queensland Working Women's Service and Griffith Business School Griffith University Brisbane, 12-14 July.

- Hauge, Lars J., Anders Skogstadd ve Stale Einarsen (2010), "The Relative Impact of Workplace Bullying as a Social Stressor at Work," *Scandinavian Journal of Psychology*, 51 (5): 426-433.
- Heames, Joyce ve Mike Harvey (2006), "Workplace Bullying: A Cross-Level Assessment," *Management Decision*, 44 (9): 1214-1230.
- Hegemann, Gisela (1995), *Motivasyon El Kitabı* (İstanbul: Rota Baskı Yayınevi).
- İbicioğlu, Hasan, Münire Çiftçi ve Seher Derya (2009), "Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2): 25-38.
- Joreskog, G. Karl ve Dag Sörbom, (1993), *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language* (Chicago: Scientific International Software).
- Josipovic-Jelic, Zeljka, Eugenio Stoini ve Sandra Bunikic (2005), "The Effect of Mobbing on Medical Staff Performance," *Acta Clin Croat*, 44 (4): 347-352.
- Kline, B. Rex (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (New York: The Guilford Press).
- Kök, Bayrak Sebahat (2006), "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16): 433-448.
- Köse, Hüseyin (2006), "Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgusu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing," *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, Kocaeli, 24-26 Nisan.
- Köse, Sevim ve Şener Uysal, (2010), "Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği," *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1): 261-276.
- Lam, Terry, Hanqin Zhang ve Tom Baum (2001), "An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong," *Tourism Management*, 22 (2): 157-165.
- Lewis, E. Sian ve Jim Orford (2005), "Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships," *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15 (1): 29-47.
- Leymann, Heinz (1990), "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces," *Violence and Victims*, 5 (2): 119-126.
- Leymann, Heinz (1996), "The Context and Development of Mobbing at Work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.
- Leymann, Heinz ve Annelie Gustaffson, (1996), "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 251-275.
- Loh, Jennifer, Simon Lloyd ve Thomas J. Zagenczyk, (2009), "Consequences of Workplace Bullying on Employee Identification and Satisfaction Among Australians and Singaporeans," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20 (10): 1-17.
- Luthans, Fred (1988), "The Exploding Service Sector: Meeting The Challenge Through Behavioral Management," *Journal of Organizational Change Management*, (1) 1: 18-28.
- Matthiesen, S. Berge ve Stale Einarsen (2004), "Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD Among Victims of Bullying at Work," *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3): 335-356.
- Mikkelsen, Eva Gemzøe ve Stale Einarsen (2002a), "Basic Assumptions and Symptoms of Posttraumatic Stress Among Victims of Bullying at Work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1):87-111.

- Mikkelsen, Eva Gemzøe ve Stale Einarsen (2002b), "Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy," *Scandinavian Journal of Psychology*, 43 (5): 397-405.
- Moayed, A. Farman, Daraiseh Nancy, Shell Richard ve Sam Salem (2006), "Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes," *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7 (3): 311-327.
- Naime, Gary ve Ruth Naime (2003), *The Bully at Work* (Illinois: Sourcebooks).
- Niedl, Klaus (1996), "Mobbing and Well-being: Economic and Personal Development Implications," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 139-249.
- Nolfe Giovanni, Claudio Petrella, Francesco Blasi, Gemma Zontini ve Giuseppe Nolfe (2008), "Psychopathological Dimensions of Harassment in The Workplace (Mobbing)," *International Journal of Mental Health*, 36 (4): 67-85.
- Notelaers, Guy, Stale Einarsen, Hans DeWitte ve Jeroen Vermunt (2006), "Measuring Exposure to Bullying at Work: The Advantages and Validity of the Latent Class Cluster Approach," *Work & Stress*, 20 (4): 288-301.
- Özdemir, Muhsin ve Betül Açıkgoz (2007), "Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü," 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs.
- Özen, Serap (2007), "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri," *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3): 1-34.
- Pizam, Abraham (2004), "Are Hospitality Employees Equipped to Hide Their Feelings?," *International Journal of Hospitality Management*, 23 (4): 315-316.
- Quine, Lyn (1999), "Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey," *British Medical Journal*, 318: 228-232.
- Shallcross, Linda, Michael Sheehan ve Sherly Ramsay (2008), "Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector," *International Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2): 56-70.
- Sheehan, Michael, Michelle Barker ve Charlotte Rayner (1999), "Applying Strategies for Dealing with Workplace Bullying," *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 50-56.
- Şahin, Bayram, Mehmet Çetin ve Mesut Çimen (2010), Genç Doktorların Mobbing (Yıldırma) Mağduriyetinin Değerlendirilmesi, 8. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, İstanbul Üniversitesi, 28-31 Ekim.
- Şahin, Bayram ve Tuğba Dünder (2011), "Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi," *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (1): 129-159.
- Şimşek, Ömer F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları* (Ankara: Ekinoks Yayınları).
- Taylor, E. Shelley, Letitia A. Peplau, ve David Sears (2007), *Sosyal Psikoloji* (Ankara: İmge Kitabevi) (Çev.: Ali Dönmez).
- Tehrani, Noreen (2004), "Bullying: A Source of Chronic Post-Traumatic Stress?," *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3): 357-366.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Fatma Akdemir Mansur (2009), "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi," *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (3): 69-84.

- TÜSİAD (2009), *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi* (Tüsiad Yayınları, Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492, ss.1-149).
- WHO (World Health Organisation) (2003), Raising Awareness of Psychological Harassment at Work: Advice to Health Professionals, Decision Makers, Managers, Human Resource directors, Legal Community and Workers. <http://www.inicio.ie/Bullying%20at%20Work.pdf> (20.05.2009).
- Tınaz, Pınar (2006a), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)* (İstanbul: Beta Basım Yayım).
- Tınaz, Pınar (2006b), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),” *Çalışma ve Toplum*, 4 (11): 13-28.
- Tutar, Hasan (2004), *İşyerinde Psikolojik Şiddet* (Ankara: Platin Yayınları).
- Vartia, Maarit (2001), “Consequences of Workplace Bullying with Respect to The Well-Being of Its Targets and The Observers of Bullying,” *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27 (1): 63-69.
- Vartia, Maarit (2002), “Workplace Bullying—A Study on The Work Environment, Well- Being and Health,” *People And Work Research Reports 56*, Finnish Institute of Occupational Health, (Helsinki).
- Yamada, C. David (2000), “The Phenomenon of Workplace Bullying and the Need for Status-Blind Hostile Work Environment Protection,” *The Georgetown Law Journal*, 88 (3): 475-536.
- Yeniçeri, Tülay ve Ela Erten (2008), “Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2): 232-247.
- Zapf, Dieter, Carmen Knorz, ve Matthias Kulla (1996), “On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 215-237.
- Zapf, Dieter (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work,” *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 70-85.
- Zapf, Dieter ve Stale Einarsen (2005), “Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations,” Suzy, Fox ve Paul E. Spector (eds.) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, (Washington: American Psychological Association): 237-269.

Ek-1: Psikolojik Terör Ölçeğindeki Maddelerin Orijinal ve Değişiklik Yapılmış Halleri

İfadelerin Orijinal Hali	İfadelerin Ön Uygulamadan Sonraki Hali
Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.	Bana diğerlerinden ayrılmış bir iş veya çalışma mekanı veriliyor
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır	Ortamda sanki ben yokmuşum gibi davranılıyor
Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır	Psikolojik tedaviye ihtiyacım olduğu şeklinde baskı yapılıyor
Bir özrünüzle alay edilir	Bir özürümle/kusurumla veya dış görünümümle alay ediliyor
Milliyetinizle alay edilir	Etnik kökenim veya milliyetimle alay ediliyor
Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir	Anlamsız işlerle görevlendiriliyorum
Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir	Sahip olduğum niteliklerin altında işler veriliyor
İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir	İtibarımı düşürecek şekilde, bilinçli olarak yapamayacağım işler veriliyor
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız	Fiziksel olarak ağır işlerle görevlendiriliyorum