

Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri

Mobbing Behaviors at Hotels and Their Impacts on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain

Osman ÇALIŞKAN* - Mustafa TEPECİ**

* Mersin Üniversitesi, Aydıncık Meslek Yüksekokulu

** Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan personelin yıldırma davranışlarına ne oranda maruz kaldığını ve bunun düzeyini ölçme, yıldırma davranışlarının boyutlarını belirleme ve yıldırma boyutlarının çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyetine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma, Antalya, Kapadokya ve Bodrum bölgelerinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı 12 otel işletmesinde çalışan toplam 328 iş görenden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Toplam 328 çalışandan 99 tanesi yıldırma davranışlarına maruz kaldığını bildirmiştir. Bu 99 çalışandan toplanan verilerle yapılan analizler, iş ortamında karşılaşılan yıldırma davranışlarının beş boyutta sınıflanabileceğini göstermektedir. Bunlar; (1) kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar, (2) sosyal ilişkilere saldırılar, (3) cinsel taciz ve itibara saldırı, (4) kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ve (5) etnik köken ve dini görüşle alay etme olarak belirlenmiştir. Yıldırma davranışları, çalışan personelin iş tatminine ve işte kalma niyetine etki etmektedir.

Anahtar sözcükler: Yıldırma, yıldırma faktörleri, otelcilik sektörü, iş tatmini ve işte kalma niyeti.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the rate and levels of mobbing in hotels and to determine the dimensions of mobbing and their effects on employee job satisfaction and intent to remain with the organization. This research was conducted with 328 employees working at 12 hotels, which are classified as 3, 4 and 5 stars in Antalya, Cappadocia and Bodrum regions of Turkey. Out of 328 employees, 99 of them reported to be experienced mobbing behaviors. Further analyses conducted with 99 employees revealed that mobbing behaviors could be classified into five dimensions. These are (1) attacks on the victim's quality of life and occupational situation, (2) attacks on the victim's social contacts, (3) sexual harrasment and attacks on personal reputation, (4) attacks on the victim's physical health and (5) attacks on the victim's ethnic origin and religion. The results indicate the mobbing dimensions have significant influences on employee job satisfaction and intent to remain with the organization.

Key words: Mobbing, mobbing dimensions, hotel industry, job satisfaction, intent to remain with the organization.

GİRİŞ

Yıldırma kavramı İngilizce'de mobbing ve bullying (zorbalık) diye tanımlanmaktadır (Leymann 1996: 167). Yıldırma, işyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistematik bir şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle işten ayrılma aşamasına kadar gidebilen bir süreçtir. Bu süreç ülkemizde iş yaşamında yıldırma davranışı olarak yeni yeni duyulmakta veya hiç bilinmemektedir (Bayrak-Kök 2006). Bundan daha kötüsü, mağdurlar tarafından sessiz kalınması ve de yıldırmanın kabul edilmesidir. Ekonomik krizlerdeki işten çıkarılmalarda ise bu süreç bilinçli bir şekilde uygulanmaktadır (Yüçetürk 2002a). Karşılaştığı ve çaresiz kaldığı bu olumsuz durumda kendi özgü-

veni yok edilen iş gören, her şeyini bitirdiği endişesi ile istifa etmek zorunda kalmaktadır. Günümüz iş yaşamında görülen, çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda her hangi bir sınırı bulunmayan bu eylemler, yönetimler için temel sorun meydana getirmektedir.

Çalışanları duygusal ve ruhsal yönden rahatsız eden yıldırma eylemleri zamanla işyerinde gizli bir terörün başlangıcı olmaktadır. Yıldırma eylemleri, bir bakıma işyerinde yaşanan duygusal taciz, işyeri terörü, yıldırma politikaları, işyeri işkencesi gibi adlar almaktadır (Bayrak-Kök 2006; Solmuş 2005). Bu adların verilmesi, sorunu tanımak açısından güzel bir başlangıç olmuştur. Problemin adını belirlemedikçe onu çözmek zorlaşır (Leymann 1996:

29). Yıldırma davranışları çalışanlara büyük zararlar verebilmektedir. Yıldırma, iş ile ilgili stres faktörleri içinde en fazla etkiye sahip unsurlardan biridir (Zapf vd. 1996). Yıldırma intihar, depresyon, mutsuzluk, kızgınlık ve umutsuzluk gibi sonuçlara yol açabilmekte (Leymann 1990) çalışanların iş tatminini ve bağlılığını düşürerek, işten ayrılmalara ve verim düşüklüğüne yol açabilmektedir (Einarsen 2000).

Yıldırma, çalışanların yoğun iletişim halinde ve sosyal olduğu iş kollarında daha fazla görülebilmektedir. Çoğu zaman, yıldırma eylemleri çalışanlar arasında bilinçli bir şekilde yapılmamaktadır. İşletmenin yapısı, kültürü ve yönetim uygulamalarından dolayı zamanla bu bir davranışa dönüşebilmektedir (Davenport vd. 2003). Özellikle, emekyoğun işlerde, iş arkadaşları tüm sosyal çevreyi belirlemektedir. İnsanın devamlı olarak psikolojik bir saldırı veya baskı ile karşı karşıya kalması söz konusu olmakta ve zamanla nefes alması dahi zorlaşmaktadır. İşyerinde bozulan dinamikler belirli bir süreden sonra çalışanın diğer yaşam alanlarına da sıçrar. Kişi normal yaşamını sürdüremez hale gelir ve sosyal çevre kişiyi rahatsız edici durumlara sokabilir. Devamlı maruz kalınıp uzun bir süre devam ettiği takdirde yıldırma, depresyon, fiziksel şikayetlerle ortaya çıkan psikosomatik rahatsızlıklar başta olmak üzere kişiliğin yatkın olduğu her türlü psikolojik rahatsızlığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Leymann 1990; Zapf vd. 1996).

Yıldırmanın etkili olduğu birçok sektör vardır. Bu durum biraz da sektörün kültürü, yapısı ve temel dayanakları ile ilgilidir (Zapf vd. 1996). Turizm sektöründe çalışanlar hem konuklarla hem de iş arkadaşlarıyla devamlı sosyal ilişki halindedir. Böyle bir durumda iş yerinde yıldırmanın, işyerinde duygusal tacizin veya bir başka deyişle işyeri terörünün varlığını reddetmek büyük bir yanılgıdır. Çünkü, yıldırmanın herhangi bir kültür farklılığı gözetmeksizin her yerde ve her durumda ortaya çıkması muhtemel haldedir (Leymann 1996). Turizm sektörü incelendiğinde, çok sayıda yıldırma eylemleri tespit edilebilmektedir (Özen-Kutunis ve Safran 2005). Bir garsonun komisine servis esnasında bağırması, önbüro şefinin resepsiyon memuruna telefonda düzgün konuşmadığı için kızması ve bu kızma işlemini her zaman yapması, genel müdürün toplantıda özellikle birkaç departman müdürü ile konuşup diğer yöneticilerin düşüncelerini veya kararlarını dikkate almaması gibi durumların sürekli halde yapılması yıldırma eylemleri olarak ortaya çıkabilmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

Yıldırma Kavramının Tanımlanması ve Yıldırma Süreci

Yıldırma sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen mobile vulgus sözcüklerinden gelmektedir. Yıldırma (mob) fiili ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamındadır (Davenport vd. 2003). 60’lı yıllarda Avusturyalı bilim insanı Konrad Lorenz (1963), yıldırma’yı hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Daha sonra İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen ve zorbalık diye tanımlanan davranışları araştırmıştır (Davenport vd. 2003). Davenport vd. (2003) ve Leymann (1992) kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın (yıldırma) ciddiyetini kitap yazarak dile getirmiştir.

Genellikle askeri örgütlerde, okullarda ya da iş yerlerinde zarar veren eylemlere yönelik yapılan çalışmalarda farklı araştırma grupları tarafından İngilizce’de farklı terminoloji kullanılmaktadır. İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar çalışmalarında yıldırma yerine bullying (zorbalık) terimini kullanmışlardır. Bullying (zorbalık) fiziksel saldırı, tehdit anlamındadır (Yüçetürk 2002b). Leymann, zorbalık terimini, okullarda çocuklar arasında zarar veren eylemler için kullanılmasının, yıldırma teriminin ise, işyerlerinde yetişkinler arasında düşmanca davranışlar için kullanılmasını uygun görmektedir (The Mobbing Encyclopaedia <http://www.leymann.se/English/11120E.htm>).

80’li yıllara gelindiğinde Leymann yıldırma terimini işyerlerinde yetişkinler arasında da benzer grup şiddetini fark ettiğinde kullanmıştır. İsveç’te bu konuyu araştırmış ve Almanya’da kamuoyuna sunmuştur. (Davenport vd. 2003). İşyeri yapısı ve kültürünün bu insanları etkileyerek zorba insan olmalarına yardımcı olduklarını belirlemiştir. Amerikalı Brodsky (1976) taciz edilen çalışan tanımını, iş arkadaşları ya da müşterilerin kötü davranışları veya kendinden beklenen çok fazla iş nedeniyle iş göremez durumda olması diye yapmıştır. Taciz ise, başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırma ya da rahatını kaçırma davranışlarında bulunmak anlamında kullanmıştır. Taciz fiziksel ve

zihinsel zararlarının gerçek olaylara kıyasla buzdağının su üstündeki bölümü olarak nitelenmektedir (Brotsky 1976).

Yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde, psikolojik bir terör olarak tanımlamıştır (Davenport vd. 2003). Eylemin; yıldırma olabilmesi için en az altı ay ve haftada bir kez tekrar edilmesi gerekir (Leymann 1990, 1996). Yıldırma eylemi, işyerinde yapılan işkence, terör, duygusal taciz, ve eziyettir (Zapf vd. 1996). Almanya, İtalya ve İspanya yıldırmaı tanımlamış ve literatüre yerleşmiştir (Davenport vd. 2003). Fransa, moral veya ahlaki rahatsızlık anlamında "harcelement moral" tanımını kullanmıştır. İngiltere'de ise işyerinde zorbalık anlamı daha yaygındır (Fleck 2002: 12). Ama, yıldırma ile zorbalık arasında bir bağ olduğunu ve zorbalığın; ucuza satmak, küçük düşürmek, vazgeçirmek anlamında olduğu, patronun çalışandan yüksek performans bekler anlamda olmadığı söylenerek, yıldırmanın ise, zorbalığın çirkin kuzeni olduğunu belirtilmiştir. Aslında, yıldırma, ruhun uğradığı tecavüzdür (Davenport vd. 2003).

Leymann (1995:17), yıldırma sürecini beş aşamada ele almıştır. Birinci aşama, kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz yıldırma eylemi değildir, ama davranışına dönüşebilir. İkinci aşama, saldırgan eylemler ve psikolojik saldırıları içine alır. Artık yıldırma dinamikleri harekete geçmeye başlar. Üçüncü aşamada, yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer. Dördüncü aşamada, kurbanlar zor, akıl hastası diye damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları kötü gidişe hız verir. İşten kovulma veya zorunlu istifa kendini gösterir. Beşinci aşamada, kişinin işine son verilmesi sonucunda, olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetiklemektedir. Duygusal gerilim ve takiben psikosomatik hastalıklar devam eder. Her bir yıldırma eylemi kişiden kişiye farklı etkilerde bulunur. Bu da dereceyi kişiye göre değiştirebilir.

Leymann (1990, 1993a), kırk beş ayrı yıldırma eylemi tanımlayarak bunları özelliklerine göre beş grupta toplamıştır. Ayrıca, her yıldırma durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir. Bu yıldırma tiplerinden bir veya birkaçının yapılması yıldırmaı oluştururken, altı ayda ve haftada en az bir kez yapılması sistemli olarak yapıldığını anlamına gelmektedir (Leymann 1993a, 1996). Ay-

rıca bu gruba ayrılma işlemini Leymann (1990) psikolojik terörün envanteri şeklinde tanımlamıştır (Leymann Inventory of Psychological Terrorisation – LIPT). Bu beş grup aşağıdaki paragraflarda detaylı olarak tanımlanmıştır (Leymann 1990).

Birinci Grup: Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek; üstü çalışanın kendisini gösterme olanaklarını kısıtlamaktadır. Mağdurun sözü sürekli kesilmektedir. Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler kendisini gösterme olanaklarını kısıtlanmaktadır. Yüzüne bağırılır ve yüksek sesle azarlanılır. Yaptığı iş sürekli eleştirilmektedir. Özel yaşamı sürekli eleştirilmektedir. Telefonla rahatsız edilir. Çalışan sözlü tehditler alır. Yazılı tehditler gönderilmektedir. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilmektedir.

İkinci Grup: Kişilerin sosyal ilişkilerine saldırılır; mağdurun çevresindeki insanlar onunla konuşmazlar. Yıldırılmaya çalışılan kimseyle konuşulmaz ve başkalarına ulaşması engellenir. Mağdura diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir. Meslektaşları mağdurla konuşmaz. Sanki yıldırılmaya çalışılan kişi orada değilmiş gibi davranılır.

Üçüncü Grup: Kişilerin itibarına saldırılır; iş arkadaşları yıldırılmaya çalışılan kişinin arkasından kötü konuşur. Asılsız söylentiler ortada dolaşır. Mağdur gülünç durumlara düşürülmeye çalışılabilir. Yıldırılmaya çalışılan kişi akıl hastasıymış gibi muamele görür. Hatta psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmesi için kişiye baskı bile yapılabilir. Bir özrü ile alay edilir. Gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir. Dini veya siyasi görüşü ile alay edilir. Özel yaşamı ile alay edilir. Özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanılır. Çabaları yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır. Alçaltıcı isimler alırlar. Cinsel taciz içeren imalar yapılır.

Dördüncü Grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumlarına saldırılır; mağdur için hiçbir özel görev yoktur. Mağdura verilen işler geri alınır, mağdur kendisine yeni iş bile yaratamaz. Çalışmayı sürdürmesi için anlamsız işler verilir. Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir. Mağdurun işi sürekli değiştirilir. Özgüvenini etkileyecek işler verilir. İtibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışındaki işler mağdura verilir. Mağdura mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur. Evine ya da işyerine zarar verilir.

Beşinci Grup: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar; çalışan fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır. Gözünü kor-

kutmak için hafif şiddet uygulanır. Fiziksel zararlar verilir. Mağdura doğrudan cinsel taciz yapılır.

Türkiye’de az sayıda yapılan görgül (empirical) yıldırma çalışmalarında (Asunakutlu ve Safran 2006; Bayrak-Kök 2006; Özdemir ve Açıkgöz 2007), en fazla karşılaşılan yıldırma davranışları; çalışanların kendilerini ifade etme ve terfi olanaklarının kısıtlanması, bağırılma ve azarlanma, hakkında asılsız dedikodular yapılması, anlamsız görevler verilmesi ve toplantılarda söz vermeme veya dinlememe gibi konularda görülmektedir. Asunakutlu ve Safran (2006) bir kamu sağlık kuruluşunda çoğunluğu doktor ve hemşirelerden oluşan 182 kişiyle yaptığı çalışmada yıldırma davranışlarının sık yaşandığını belirten çalışanların oranının % 40 olduğunu bulmuştur. Bayrak-Kök (2006) bankacılık sektöründe yaptığı çalışmada özel bankalarda çalışanların kamu bankalarında çalışanlara oranla ve kadınların erkeklere oranla daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldığını bulmuştur. Aynı çalışmada evli banka çalışanlarının bekâr banka çalışanlarına oranla daha fazla yıldırma aktörü olduğu bulunmuştur. Özdemir ve Açıkgöz (2007) çeşitli sektörlerden 300 kişiyle yaptıkları anket çalışmasında yıldırma ile karşılaşanların oranını % 20 olarak bulmuşlardır.

Yıldırmanın Ortaya Çıkması ve Devam Etme Sebepleri

Çağdaş iş yaşamında, işletmenin zararına olacak her türlü davranış, işletmeler çalışmalar yaparak ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Buna rağmen yıldırma eylemleri işletme içinde olabilmektedir (Djurkovic vd. 2004; Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann 1996). Genelde, yıldırma eylemlerinin ortaya çıkması ve devam etmesi çeşitli nedenler ve bunların etkileşimi ile mümkün olmaktadır (Davenport vd. 2003). Bunlar; (1) yıldırma uygulayanların psikolojik durumu ve koşulları, (2) işyeri organizasyonun kültürü ve yapısı, (3) yıldırma uygulanan kişinin koşulları, kişiliği ve psikolojisi ve (4) işletme dışı etmenler olmaktadır (Davenport vd. 2003).

Yıldırma uygulayan kişiler; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik, iktidar açlığı, narsist, hareketlerinde güvensiz, korku nedeniyle kıskançlık ve haset dolu bir kişiliğe sahiptirler (Baykal 2005:10). Aslında, yıldırma uygulayan kişiler bu davranışa kendilerindeki eksikliklerden dolayı başvurmaktadır (Leymann 1995). İş değil, insanları kontrol etmeye çalışırlar. İkiyüzlü, saldırgan, rakiplerini takip ederler

ve temkinlidirler. Fırsat kollayıp, amirlerine rakiplerini eleştirirler. Yanılmak için kurbanlara samimi davranırlar. Görünüşe önem verirler. Sakin ilgili, düşünceli ve her zaman her şeye hakim görünmek isterler. Yanında çalışanlara karşı resmi, gergin ve kaba davranarak, onlarla arasına mesafe koyabilirler (Baykal, 2005: 10). Yıldırma uygulayan kişiler genelde kötü kişilikli olabilirler. Bu kişiler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek için kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Günah keçisi arayışı içinde olurlar (Davenport vd. 2003). Yıldırma uygulayan kişilerin geçmiş yaşamları da dikkate alınmalıdır. Araştırmalar, okullarda yaşanan çeteleşmelerin, yıldırma eylemleri ile birebir örtüştüğünü göstermektedir (Smith vd. 2003). Çocukların yaptıkları yıldırma eylemleri olmayabilir veya sistemli yapılmayabilir ama sonuçları kişilere aynı acıları çektirmektedir. Yalnız okullarda bu tür eziyetleri yapan kişilerin ileriki yaşamlarında yıldırma uygulayan kişiler olma potansiyeli yüksektir (Smith vd. 2003).

Yıldırma karşı önlemini almış, modern işletmecilik anlayışı ile birlikte belirli kıstasları işletme kültürüne yerleştirmiş işletmeler bu eylemlerden daha az etkilenmektedirler (Vartia 1996:211). İşyerinde çalışanlara etik davranışları kazandırmak için çeşitli kurallar koyan işletmelerde yıldırma daha az görülmektedir (Cusack 2000). Norveç’te yapılan araştırmalarda yıldırma eylemleri ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkili olduğu görülmüştür. Bunlar yöneticinin liderlik anlayışı, örgütte rol çatışmasının yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi, denetim gibi koşullardır (Einarsen 2000). Yıldırma eylemlerinin hızlanmasını sağlayan nedenlerse; örgüt içinde birbiriyle uyuşmayan isteklerin, içinde bulunan durumun belirsizliğinin, görevler üzerindeki beklentilerin, çalışma grupları içindeki ayrıcalıklı tutumların, görevlendirmelerin, haksızlıkların neden olduğu çatışmaların ve düş kırıklıklarını artmış olmasıdır (Davenport vd. 2003; Einarsen 2000; Leymann 1992; Vartia 1996). Kontrol ve emir komuta zincirini yönetim tarafından tam sağlanamaması, hatırı sayılır kişiler arası ilişki ve düzeysizlik, çalışana işyerine patron veya amir tarafından stresli tepki gösterme, yetenek ve becerilerine sınır koyma, yaratıcılığını kısıtlama, gücünün kaybolmasını sağlama, kendi kabuğuna geri yollama, sosyalleşmesini sağlayama ve iletişimini engelleme gibi nedenlerde yıldırma çeşidini belirleyebilmektedir (Davenport vd. 2003; Sexton 2003).

İşyerlerinde yıldırma eylemlerine yol açabilecek diğer etkenler şöyle özetlenebilir: yoğun stresli işyerleri, monotonluk ve can sıkıntısı, yöneticilerin işyerlerinde yıldırma olduğuna ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmamaları, çevreyi tehlikeye atmak, şüpheli mali işlemler gibi ahlak dışı eylemler, ve örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik sayılabilir (Baykal 2005; Davenport vd. 2003).

Yıldırma maruz kalan kişiler üzerinde araştırmalar kısıtlıdır. Ama buna rağmen yıldırma maruz kalan kişilerle yapılan görüşmeler ışığında belli başlı önemli ortak özellikleri belirlenmiştir (Leymann 1995). Bu görüşmeler sonucunda, yıldırma maruz kalan kişilerin üstün özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Yetenekli, başarı yönelimli, yaratıcı, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellikler taşımaktadır. Asla politik olmayan bu kişiler, örgütlerine bağlıdırlar. Yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdiği için daha çok yıldırma maruz kalmaktadırlar (Baykal 2005: 12; Davenport vd. 2003:51). Ayrıca yıldırma maruz kalanların, duygusal zekasının yüksek olduğu saptanmıştır (Davenport vd. 2003; Leymann 1996; Zapf vd. 1996). Bunun yanında çalışanlar derisinin renginden dolayı ve etnik kökeninden dolayı da yıldırma maruz kalabilmektedirler. Etnik kökenli saldırılar artık yıldırmanın bir koludur (Fox ve Stallworth 2005: 16).

Yıldırma neden olan işletme dışı etmenler olarak ekonomik, sosyal ve kültürel çevresel unsurlar sayılabilir. Örneğin, küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri işletmelerin yaşamında yönetimlere düşen doğal kararlardır. Bu gibi kararlar bazı mevkilerin kaldırılmasını gerektirebilir. Bu işlem düzensiz yapılırsa yıldırma neden olabilir. Rekabetin üst seviyede olduğu iş ortamlarında, kendi işini kaybetmek istemeyen kişiler, mevkileri için savaş verebilirler. Kendileri çıkarılmaktansa başkalarına yıldırma yapmaya başlarlar (Baykal 2005). Eğer, bu kişilere başka mevkiler bulunursa, iş kaybı durumunda tazminat hakkı vaadi verilirse yıldırma önlenir (Davenport vd. 2003). İşyerleri ve birçok kuruluş verimliliğe, maliyet düşürmeye ve rekabet ortamında daha iyi bir durumda bulunmaya büyük önem verebilirler. Bunlar işte başarı ve sağlam bir ekonomi için önemli hedeflerdir. Ancak, çalışanların işlerinden ayrılmalarını sağlamak için yıldırma davranışlarına yönelmeleri en çok uygulama sahası bulan bir yönetim anlayışı olmamalıdır. Çalışanların iş dışı çevresinin sosyal

ve kültürel yapısından etkilenmesi ve yaşam tarzı o kişilerin çalıştığı ortamlarda yıldırma davranışlarında bulunmaya yol gösterici olabilmektedir. Yine, aile içi huzurun olmadığı ortamdan gelen çalışan yıldırma maruz kaldığında daha çok çaba göstermek zorunda kalacaktır (Davenport vd. 2003).

Yıldırmanın Yönü ve Yoğun Görülen Sektörler

İşyerlerinde yıldırma eyleminin sadece yöneticilerce tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülebilir. Ama bu eylemler sadece bu şekilde değildir. Örgütlerde yıldırma eylemleri üç tiptir (Leymann 1992; Zapf vd. 1996). Birinci tip yıldırma, (yatay-horizontal mobbing); aynı düzeye sahip çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırma değildir. İkinci tip yıldırma, (aşağıya doğru-downward mobbing); kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara, amirlerinin uyguladığı yıldırma değildir. Üçüncü tip yıldırma ise, (yukarıya doğru-upward mobbing); çalışanların üstlerine uyguladıkları yıldırma değildir (Leymann 1996). En yaygın olarak görülen aşağıya doğru, amirlerin çalışanlara yaptığı yıldırma değildir (Fox ve Stallworth 2005). İş arkadaşlarının aynı seviyede diğer çalışanlara yaptığı yıldırma da yoğun olarak görülebilmektedir. Fox ve Stallworth (2005: 449) çalışma arkadaşları tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalanların oranını % 58 olarak bildirmektedir. Arpacioğlu (2005: 261) çalışanların % 81'i yöneticileri, % 14'ü çalışma arkadaşları ve % 5 oranında ise astı tarafından yıldırma maruz bırakıldıklarını bildirmektedir. Bayrak-Kök (2006: 445) İngiltere ve İrlanda da yapılan çalışmalarda yıldırma aktörlerinin daha çok yöneticiler, İskandinav ülkeleri araştırmalarında ise yıldırma davranışlarında bulunanların aynı düzeydeki çalışanlar olduğunu bildirmektedir.

Yıldırma eylemleri daha çok insanların yoğun ilişki içinde olduğu hizmet sektörlerinde görülmektedir. Sağlık, eğitim, sosyal hizmetler ve bankacılık sektörlerinde yıldırma eylemi daha yaygındır (Arpacioğlu 2005; Davenport vd. 2003). Bu sektörlerde öncelikle kötü bir yönetim yıldırma fırsat verir. Disiplin getirmek, verimliliği artırmak gibi nedenlerle akla uydurulmuş amaçlar, insan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik yaklaşımlar, fazlasıyla hiyerarşiye dayalı bir yapı, açık kapı politikasının olmaması, yetersiz iletişim, zayıf liderlik, yetersiz sorun çözme yeteneği ya da etkisiz çatışma yönetimi ve şikayet prosedürlerinin yeterli olmaması, yaygın günah keçiliği

zihniyeti, ekip çalışmasının yetersiz olması, farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz olması gibi nedenler kötü yönetimin bir unsuru olarak işletme içinde yıldırmanın artmasına fırsat verebilmektedir (Davenport vd. 2003; Vartia 1996:209). Kamu ve aile şirketleri yıldırma yapılması daha müsait ortamlar olarak değerlendirilmektedir (Arpacioğlu 2005: 270).

Turizm sektörünün de hizmet sektörü ve krizlerden çabuk etkilenen bir doğası olduğu düşünüldüğünde yıldırma boyutunun yüksek olacağını tahmin edilebilir. İşyeri çatışmalarının yüksek olduğu bir sektör olan turizm sektörü yıldırma tanımını bilmeyen birçok yöneticiyle ve çalışanla karmaşık bir yapı aldığı düşünülebilir. Eğer işletmeler bilinçlendirilirse, yıldırma eylemi hız kaybederek giderek azaltılabilir. Ayrıca, işletmeler eylemlerini azaltıcı kurallar koyabilirler. Böylelikle işletmeler, hem işyerinin hem de çalışanın huzurunu ve sosyal yapısını engelleyen bir durumdan zamanla kurtulmuş olabilirler. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de birçok sektörde daha önceden de varolan ama yeni yeni tanımlanıp önlem ve çözüm yolları aranmaya çalışılan bir kavram olan yıldırmanın (Yüçetürk 2002a,b), Antalya, Kapadokya ve Bodrum bölgelerindeki otellerde hangi seviyede ve boyutlarda olduğunu ve yıldırma davranışlarının işgörenin iş tatmini ve işte kalma niyetine etkilerini ortaya çıkarmaktır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırma, Antalya, Kapadokya ve Bodrum bölgelerinde faaliyet gösteren bir adet 3, beş adet 4 ve altı adet 5 yıldızlı toplam 12 otel işletmesinde çalışan toplam 328 işgörenden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinin tüm departmanlarında çalışan personel araştırmaya dahil edilmeye çalışılmıştır. Sektördeki 12 otelin genel müdür ve departman müdürlerine tanıdıklık vasıtasıyla iletişime geçilerek (çalışanlar ve öğrenciler dahil) çalışmaya katılımları sağlanmıştır. Gönüllülük esasına göre katılım istendiğinden 12 otelde çalışan toplam 1680 çalışanın yaklaşık beşte biri anketi doldurmuştur.

Araç Geliştirme ve Pilot Çalışma

Antalya, Kapadokya ve Bodrum bölgelerindeki otel işletmelerinde yıldırma eylemlerinin düzeyini ve boyutlarını ölçmeye yarayacak veriler anket

yöntemi ile toplanmıştır. Davenport ve arkadaşlarının 2003 yılında Sistem Yayıncılıktan çıkan ve Osman Cem Öneroy tarafından çevrilen “Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz” kitabından 45 maddelik Leymann psikolojik terör ölçeğinin geliştirilmesi ile yıldırma davranışları ölçülmeye çalışılmıştır.

Daha önce literatür kısmında belirtildiği gibi, örgütlerde yıldırma eylemleri üç tiptir. Bunlar yatay-aynı düzeye sahip çalışanların birbirlerine uyguladıkları; aşağıya doğru-kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara, amirlerinin uyguladığı ve yukarıya doğru-çalışanların üstlerine uyguladıkları yıldırma (Leymann 1996). Leymann psikolojik terör ölçeğinde bulunan kırk beş maddenin incelenmesi (Davenport vd. 2003) ve yaklaşık 10 öğrenci ile yapılan pilot çalışmada, 27 maddede belirtilen yıldırma davranışlarının, iş arkadaşları mı yoksa üstler tarafından mı yapıldığı açık olmadığından (ör. Alaya alınırsınız, Yalancı olduğunuz ima edilir) bu maddelerdeki ifadeler hem iş arkadaşları hem de yöneticiler için ayrı ayrı yazılarak (27+27+18) toplam 72 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışanların üstlerine uyguladığı yıldırma bir başka çalışmanın konusu olması düşünüldüğünden buna yönelik maddeler oluşturulmamıştır. Bu hazırlanan 72 maddelik ölçek için Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda otelcilik sektöründe iş tecrübesi olan 148 öğrenci ile ön çalışma yapılarak veri toplanmıştır. Ölçek maddeleri faktör analizine tabii tutularak madde sayısı azaltımı ve orijinal ölçeğe uygun faktör yapısı amaçlanarak 53 maddelik son şekli verilmiştir.

Anketin bölümleri, anketin ne amaçla düzenlendiğini ve anket sorularını cevaplarırken dikkat edilmesi gereken hususları açıklayan giriş bölümü, yıldırma eylemlerinin türlerini belirten 53 maddelik birinci bölüm, çalışanların iş tatminini ölçen 3 ve işte kalma niyetlerini ölçen 1 madde ve anketi yanıtlayanların demografik özelliklerini belirten, ikinci bölüm olacak şekilde düzenlenmiştir.

İş tatmini, Cammann vd.(1983) tarafından geliştirilen genel iş tatminini ölçen ve Tepeci (2005) tarafından Türkçe’ye çevrilen 3 maddeyle ölçülmüştür. Örnek madde “Yaptığım işten memnunum.” İşte kalma niyeti ise yine Tepeci (2005) çalışmasında kullanılan 3 maddeden 1 tanesiyle “Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.” ölçülmeye çalışılmıştır. Tek maddeli ölçeklerin, güvenilirlik hesaplaması yapılamadığı veya güvenilirlik değer-

lerinin kabul edilen değerden (.70) düşük olduğu eleştiri yapılabilmektedir. Ancak, eğer ölçülmek istenilen kavram cevaplayıcılar tarafından açıkça anlaşılıyorsa, iş tatmini gibi tek maddeyle ölçülen tutum ölçeklerinin birden fazla maddeyle ölçülen tutum ölçeklerine oranla ölçülmek istenilen değişkeni daha doğru ölçtüğü bulunmuştur (Wanous ve Hudy 2001). Yıldırma, iş tatmini ve işte kalma niyeti maddeleri 7'li Likert tipi derecelendirme (1=hiç katılmıyorum, 4=nötrüm-ortadayım, 7=tamamen katılıyorum) ile cevaplanmıştır.

Demografik özelliklerin sorulduğu son bölümde; anketi cevaplayan kişilerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, gelir düzeyi, çalıştığı departman ve departmandaki pozisyonu, çalışma saati, sektörde çalıştığı toplam süre ile ilgili sorular vardır.

Veri Toplama

Verinin ideal ve standart bir şekilde toplanması için bir yönerge hazırlanmıştır ve veriyi toplayacak olan işletme çalışanından (tanıdık çalışan veya öğrenciler) bu yönerge doğrultusunda verinin toplanmasını gerçekleştirmeleri istenmiştir. Anketin cevaplanmasının işletmede çalışan personelin işe başlamadan veya iş bitiminden sonra (veya molaalarda) toplu olarak gerçekleştirilmesi istenmiştir. Anketin doldurtulmasını gerçekleştiren kişi araştırmanın amacı, araştırmacılar hakkında bilgi ve anketin ne şekilde doldurulacağı hakkında bilgi vermiş ve anlaşılmayan yerlerde soruları yanıtlararak en sağlıklı şekilde anketin cevaplanmasını sağlamıştır. Anketin otel yönetimi tarafından yaptırılmadığı, isimleri sorulmadığı ve cevaplanan anketlerin toplu olarak zarfa konduktan sonra gözleri önünde kapatıldıktan sonra postaya verilmesiyle veya araştırmacılara ulaştırılacağı garantisiz olarak sorulara gerçekçi yanıtlar vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

ANALİZ VE BULGULAR

Toplam 328 personelden elde edilen anket verileri SPSS 12 for Windows programına girilmiş ve demografik özelliklerle ilgili analizler yapılmıştır. Örneklemin demografik özelliklerinin verildiği Tablo 1'den sonra yapılan analizlere sadece son altı ayda haftada en az bir kez yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanlar (n=99) dahil edilmiştir. Frekans analizlerine ilaveten, yıldırma davranışlarının boyutlarının tespit edilmesi için faktör analizi, Cronbach's alpha, t-test, korelasyon ve regresyon analizleriyle bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Örneklemin Demografik Özellikleri ve Otel İşletmelerinin Özellikleri

Tablo 1'de ankete katılan tüm çalışanların (n=328) ve yıldırma davranışlarına maruz kaldığını söyleyen (n=99) çalışanların özellikleri gruplandırılarak sunulmuştur. Bu gruplandırma ile iki grup arasında çeşitli özellikler açısından karşılaştırma yapmak mümkün olabilecektir. Örnekleme dahil olan otel çalışanlarının % 30,2'si yıldırma davranışına maruz kaldığını belirtmiştir.

Özellikle, Kuzey Avrupa ülkelerinde yapılan çalışmalarda bu oran daha düşük bulunmuştur. Norveç'te yapılan bir çalışmada değişik sektörlerde çalışan yaklaşık 8000 kişiyle yapılan çalışmada iş görenlerin % 8,6'sı yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır (Einarsen ve Skogstad 1996). Finlandiya'da üniversite çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada ise bayanların % 24'ü, erkeklerin ise % 17'si yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir (Björkqvist vd. 1994). Leymann (1996) ise İsveç'te tüm çalışanları temsil edebileceğini savunduğu örnekleme yıldırma kurbanlarının oranlarını % 3,5 olarak bulmuştur.

Tablo 1'de cinsiyet değişkeni dikkate alındığında, örneklemdaki erkek ve bayanlar eşit oranlarda yıldırma maruz kalmışlardır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldığı çalışmalar olsa da (Björkqvist vd. 1994) bu literatürde yaygın olarak elde edilen bir sonuç olmamıştır (Einarsen 2000). Bu sonuç, Kuzey Avrupa ülkelerinin dışisel değer yargıları (feminine values) ve bireyselliğin egemen olduğu kültürel yapıya sahip olması ve kadınların kendilerini erkekler kadar (belki daha fazla) koruyabilecekleri ve işyerinde güçlü kişilikleri olabileceği durumuyla açıklanabilir (Hofstede 1980). Kadınların daha fazla yıldırma maruz kaldığı batı literatüründe (özellikle Kuzey Avrupa) yer etmese de, genel bulgu erkeklerin daha fazla saldırgan olan cinsiyet olduğudur (Einarsen 2000).

Bekar çalışanlar evlilere, ilk ve orta okul mezunları, lise ve üniversite mezunlarına oranla daha fazla yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadır. Aylık ortalama gelir açısından oranlar incelendiğinde 600 YTL'den düşük ücret alanların daha fazla yıldırma davranışlarını yaşadıkları görülmektedir. Çalışılan departmana göre, yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar önbüro, kat hizmetleri ve diğer bölümlere oranla daha fazla yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadırlar. Alt kademe pozisyonlarda çalışanlar genelde yıldırmanın kurbanı durumundadır. Se-

Tablo 1. Otel işletmelerinde çalışan personelin ve personelin çalıştığı işletmelerin özellikleri

Demografik Değişkenler	Kategori	N (328)	%	N (99)	%
Son 6 ayda haftada en az 1 kez yıldırma davranışlarına maruz kaldınız mı?	Evet	99	30,2		
	Hayır	229	69,8		
Cinsiyet	Erkek	211	64,3	63	63,6
	Bayan	117	35,7	36	36,4
Medeni durum	Evli	109	33,2	26	26,3
	Bekar	210	64,0	68	68,7
	Dul/Boşanmış	9	2,7	5	5,1
Eğitim	İlkokul	36	11,0	18	18,2
	Ortaokul	46	14,0	17	17,2
	Lise	149	45,4	36	36,4
	Üniversite	97	29,6	28	28,3
Aylık ortalama gelir (YTL)	0-34962	18,9	18	18,2	
	349-599	174	53,0	64	64,6
	600-849	59	18,0	13	13,1
	850-999	33	10,1	4	4,0
Çalıştığı departman	Yiyecek-içecek	152	46,3	63	63,6
	Ön büro	78	23,8	15	15,2
	Kat Hizmetleri	40	12,2	9	9,1
	İdari Bölüm	36	11,0	6	6,1
	Diğer (Teknik ser.,güvenlik)	22	10,1	6	6,1
İşteki ünvan	Çalışan (alt kademe)	253	77,1	88	88,9
	Şef/amir (orta kademe)	51	15,5	7	7,1
	Yönetici (üst kademe)	23	7,0	4	4,0
Otel işletmesinin türü	Yerli zincir	78	23,8	32	32,3
	Uluslar arası zincir	10	3,0	1	1,0
	Bağımsız	192	58,5	62	62,6
	Grup oteli	48	14,6	4	4,0
Otel işletmelerinin faaliyet süresi	Sezonluk	240	73,2	86	86,9
	Yıl boyu açık	88	26,8	13	13,1
Otel işletmelerinin yıldız sayısı	3- yıldızlı	21	6,4	5	5,1
	4-yıldızlı	139	42,4	37	37,4
	5- yıldızlı	168	51,2	57	57,6
Aynı imkanları sunan başka işletmede çalışma isteği	Evet	141	43,0	45	45,5
	Hayır	187	57,0	54	54,5

zonluk otel işletmelerinde çalışanlar yıl boyu açık otel işletmelerinde çalışanlara oranla daha fazla yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadır.

Yıldırma davranışlarına maruz kalıp da aynı imkânları sunan başka işletmelerde çalışmayı düşünenler % 45,5 oranında görülmektedir. Yıldırma davranışlarıyla karşılaşsalar da çalışanların yarısından fazlasının işlerinde çalışmaya devam etme nedenleri, yıldırma davranışlarının şiddetinin düşük hissedilmesi, başka işletmelerde de benzer davranışların yaygın olduğunu düşünmeleri ve tekrar iş bulma imkânlarının sınırlılığından kaynaklanıyor olabilir.

Faktör Analizi

Leymann'ın (1990) önerdiği ve diğer araştırmacıların (Einarsen ve Skogstad 1996; Vartia 1996; Zapf vd.

1996) uyguladığı gibi, otel işletmelerinde çalışan personelden toplanan veriler üzerinde de temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak yıldırmanın boyutları ortaya çıkarılmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde (53 madde) sekiz faktör elde edilmiştir. Ancak, bu sekiz faktör için yapılan içerik analizi sonucunda düşük yüklenme değerine (<,40) sahip ve/veya çapraz yüklenmelerden dolayı bazı maddeler analiz dışı bırakılarak faktör analizleri yapılmıştır. Anlamli bir faktör yapısına ulaşıncaya kadar 21 madde analiz dışı bırakılmıştır. 32 maddenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda yükleme değeri .50'nin ve özdeğeri 1'in üzerinde toplam varyansın % 70,285'ini açıklayan anlamli 5 faktör elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, .858 ve Bartlett testinin anlamli çıkması

($p < .000$), verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 2, her bir faktördeki maddelerin yüklemeye değerini, her bir faktörün özdeğerini ve açıkladığı varyansı, faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) değerlerini ve ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Leymann'ın psikolojik terör ölçeğinde belirlenen 5-faktör yapısı, bu çalışmada bulunan faktör yapısından biraz farklılık göstermektedir. Özgün ölçekte yer alan "Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek" faktörünü oluşturan maddeler bu örneklem verilerinde bir araya

gelerek bu boyutu oluşturmamıştır. Bu boyutta yer alması beklenen 10 maddenin 3 tanesi (4,5,6) iki ayrı faktöre dağılmıştır. Leymann'ın orijinal ölçeğine ilave edilen 8 maddenin üç tanesi (20, 25, 27) faktör analizinde 2 değişik faktöre yüklenmiştir.

Yıldırma boyutlarından en yüksek varyansı açıklayan (% 41,288) Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları, 10 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu on madde yöneticilerin personelin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna karşı yıldırma uygulamaları olarak değerlendirilebilir. Sosyal İlişkilere Saldırıları varyansın % 10,754'ünü

Tablo 2. Çalışanlara yapılan psikolojik terörün boyutları

Faktör	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1: Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar (10 madde)		13,212	41,288	.9324
36. Yönetim tarafından size verilen işler geri alınır, ne iş yapacağınızı bilemezsiniz.	,814			
40. Yönetim özgüveninizi etkileyecek işler verir.	,808			
39. Yönetim tarafından işiniz sürekli değiştiriliyor.	,806			
37. Yönetim sürdürmeniz için anlamsız görevler verir.	,782			
38. Yönetim tarafından sahip olduğunuz daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.	,773			
35. Yönetime göre sizin için özel görev yoktur.	,765			
41. Yönetim sizin branşınız dışında görevler verir.	,737			
30. İş arkadaşlarınız tarafından çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.	,648			
43. Yönetim işinizi yanlış ve aşağılayıcı şekilde sorgular.	,637			
42. Yönetim size psikolojik hasta edecek işleri verir.	,544			
Faktör 2: Sosyal ilişkilere saldırılar (8 madde)		3,441	10,754	.8978
12. Yönetim, size iş arkadaş. izole edilmiş çalışma yeri verir.	,732			
15. İş arkadaşlarınız orada değilmişsiniz gibi davranıyor.	,719			
14. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanızı yönetim engeller.	,713			
11. Çevrenizdeki iş arkadaşları sizinle iş dışında konuşmaz	,697			
*20. Üstünüz giyim tarzınızı, saç stilinizi alaya alıyor.	,691			
4. Yaptığınız iş, iş arkadaşlarınız tarafından sürekli eleştiriliyor.	,688			
5. Özel yaşamınız iş arkadaşlarınız tarafından sürekli eleştiriliyor.	,679			
16. İşyerinde üstünüz tarafından önemsenmiyor, kayda alınmıyorsunuz.	,646			
Faktör 3: Cinsel taciz ve itibara saldırı (6 madde)		2,626	8,206	.9210
52. İşyerinde üstünüz tarafından el ile sarkıntılık yapılır.	,851			
53. İşyerinde size iş arkadaşlarınız el ile sarkıntılık yapıyor.	,844			
33. İş arkadaşlarınız tarafından cinsel taciz ve cinsel teklif yapılıyor.	,782			
32. Üstünüz tarafından cinsel taciz ve cinsel teklif yapılıyor.	,705			
6. İş arkadaşlarınız telefonla rahatsız ediyor.	,622			
44. Yönetim evinize veya işyerinize zarar veriyor.	,593			
Faktör 4: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar (4 madde)		1,795	5,609	.9237
50. Üstünüz gözünüzü korkutmak için hafif şiddet yapar.	,849			
48. Üstünüz fiziksel şiddet tehditleri yapıyor.	,739			
49. İş arkadaşlarınız fiziksel şiddet tehditleri yapıyor.	,721			
51. İş arkadaşlarınız tarafından gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	,721			
Faktör 5: Etnik köken ve dini görüşle alay etme (4 madde)		1,417	4,428	.8913
26. İş arkadaşlarınız dini görüşünüzle alay ediyor.	,847			
*27. Üstünüz etnik kökeninizle veya memleketinizle alay eder	,814			
*25. Üstünüz dini görüşünüzle alay ediyor.	,795			
28. İş arkadaşlarınız tarafından etnik kökeninizle veya memleketinizle alay ediyor.	,693			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=.858

Bartlett's Test of Sphericity: $p < .000$ (Chi-Square 2820,665, $df = 496$). * Araç geliştirmede bahsedilen 8 maddeden yüklenen maddeler

açıklayıp sekiz maddeden oluşmuştur. Bu maddeler, hem yönetim hem de iş arkadaşları tarafından çalışan personele sosyal ilişkilerde yıldırma ve bulunduğu çevreden uzaklaştırmayı amaçlayan yıldırma davranışları belirtilmiştir. Üçüncü faktör, Cinsel Taciz ve İtibara Saldırı varyansın % 8,206'sını açıklayıp altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, çalışan personele iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından yapılan cinsel taciz ve saldırılar biçimindeki yıldırma davranışlarını göstermektedir. Kişinin Sağlığa Doğrudan Saldırıları boyutu varyansın % 5,609'unu açıklayıp dört maddeden oluşmuştur. Bu maddeler, çalışan personelin sağlığına saldırıları hem tehdit hem de davranışta bulunarak yapılan yıldırma davranışlarını belirtmektedir. Son boyut Etnik Köken ve Dini Görüşle Alay Etme varyansın % 4,428'ini açıklayıp, dört maddeden oluşmuştur. Bu maddeler, yönetici ve iş arkadaşları tarafından, çalışanın memleketi, etnik kökeni ve dini görüşü ile alay etmeyi içeren yıldırma boyutunu göstermektedir.

Faktörlerin güvenilir (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach alpha ile hesaplanıp Tablo 2'de sunulmuştur. Bu katsayılar .8913 ve .9324 arasında olup faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir. Her bir faktördeki güvenilirlik katsayıları-

nı düşüren maddeler çıkarılması yöntemiyle faktör güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ancak, herhangi bir madde çıkarıldığında faktör güvenilirlik katsayısını yükselten bir madde olmadığından tablodaki tüm maddeler faktör oluşturmada ve bundan sonraki analizlerde kullanılmıştır.

Betimleyici İstatistikler ve Sürekli Değişkenler Arası Korelasyonlar

Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasındaki bire-bir ilişkileri açıklaması açısından önemlidir. Korelasyon analizine bakılarak her bir sürekli değişkenin birbiriyle olan ilişkisi görülebilir. Tablo 3 bu çalışmada ölçülen sürekli değişkenlerle ilgili ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneklemdeki konaklama işletmelerinde çalışan personellerin yaş ortalaması yaklaşık 25, sektörde bulunma süreleri 19 ay, ortalama haftalık çalışma süresi 63 saattir (haftada 6 gün).

Tablo 3'de faktör boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde yıldırma davranışlarının düzeyi düşük çıkmıştır. En yüksek ortalamaya sahip "Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar" faktör ortalaması (x=4,22) yıldırma davranışının

Tablo 3. Sürekli değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyonlar

Sürekli Değişkenler	X / SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Yaş	24,7 4,5	1									
2.Çalışma süresi(ay)	19 19	,53	1								
3.Haftalık çalışma saati	63 14	-,03	-,09	1							
4.Yaşam kalitesine ve mesleki duruma	4,22 1,48	-,13	-,08	,08	1						
5.Sosyal ilişkilere saldırılar	3,29 1,44	-,16	-,01	,08	,53	1					
6. Cinsel taciz ve itibara saldırı	2,49 1,50	-,23	-,06	,10	,51	,58	1				
7.Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	2,61 1,50	-,24	-,08	,26	,41	,59	,64	1			
8 Etnik köken ve dini görüşle alay	3,15 1,74	-,13	-,05	-,04	,48	,32	,46	,45	1		
9. İş tatmini	3,42 1,67	,23	,15	-,11	-,32	-,32	-,25	-,28	-,24	1	
10. İşte kalma niyeti	3,51 1,80	,29	,11	-,09	-,22	-,32	-,07	-,31	-,24	,56	1

7'li Likert derecelendirme (1=hiç katılmıyorum, 4=nötr, ortadayım, 7=tamamen katılıyorum). Değişkenler arasındaki >.28 korelasyonlar 0.01, >.20 ise 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

ne yapılıp ne de yapılmadığı (nötr) noktasında olup, diğer boyutlarda ise yıldırma davranışlarına pek rastlanmadığını yönünde olmuştur. Bu ortalamaların nedeni otelcilik sektöründe çalışanların rahatlıkla başka bir işletmede çalışma olanağı bulabilmesi, genç ve enerjik yapıda olan çalışanların yıldırma etkilenmelerinin az seviyede olması (örneğin yaş ortalaması yaklaşık 25) ve örneklemin eğitim seviyesinin yüksek olması olarak açıklanabilir. Yıldırmanın ülkemizde henüz rahatsızlık yaratmaya başlayan, yeni bir olgu olarak algılanması da bu sonucu doğurmuş olabilir.

Personelin yaşı ile yıldırma boyutları arasındaki ilişki ters yöndedir. Personelin yaşı arttıkça, yıldırma düzeyi düşmektedir. Yıldırma boyutları ile yaş ilişkisinden ikisi anlamlı bulunmuştur. Yaş arttıkça cinsel taciz ve itibara saldırı ($r=-.23$, $p<.05$) ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ($r=-.24$, $p<.05$) azalmaktadır. Literatürde bu çalışmanın bulgularını destekleyen çalışmalar olduğu gibi (Leymann 1990), yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda yıldırma ile karşılaştıkları da görülmektedir (Einarsen ve Skogstad 1996). Ayrıca, haftalık çalışma saati arttıkça, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ($r=.26$, $p<.05$) artmaktadır.

Yıldırma boyutları arasında .32 ile .64 arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Yıldırma boyutları arasındaki pozitif korelasyon, yıldırma davranışlarının sadece sınırlı bir alanda (boyutta) olma-

yacağı, çeşitli alanları kapsayacağını göstermektedir. Yıldırma boyutları arasındaki pozitif ilişki ve çeşitli yıldırma davranışlarının birlikte olabileceği diğer çalışmalarda da görülmektedir (Leymann 1996; Zapf vd. 1996). Yıldırma boyutları arasındaki orta derecelerdeki korelasyonlar boyutların ayrımsallık geçerliliğinin (discriminant validity) olduğuna işaret eder.

Yıldırma faktörleri ile iş tatmini arasında -.24 ile -.32 arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Personele yapılan yıldırma davranışları arttıkça personelin iş tatmini azalmaktadır. Yıldırma faktörleri ile işte kalma niyeti arasında ise -.22 ile -.32 arasında anlamlı bir ilişki olup, çalışanlara yapılan yıldırma davranışları arttıkça, personelin işte kalma niyeti azalmaktadır. Bu sonuçlar literatürde yer alan çalışmaların bulgularını destekler niteliktedir ve yıldırma sorununu ortadan kaldırmak için müşteri memnuniyeti işletmelerin karlılıklarını ve rekabet güçlerini arttıracaktır (Çoban, 2007; Solmuş 2005: 10).

Demografik Değişkenler ve Yıldırma Faktörlerinin Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkilerinin Regresyon Analizi

Demografik değişkenlerin ve yıldırma faktörlerinin, otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisini ortaya çıkarmak

Tablo 4. Demografik değişkenler ve yıldırma faktörlerinin otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatminine ve işte kalma niyetlerine etkilerinin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	R-değeri	R-square (Düzeltilmiş)	f Değişim	Manidarlık
İş tatmini	1	Yaş	,138	1,165	,247	,063 (.032)	2,047	,113
		Çalışma süresi	,036	,311	,757			
		Çalışma saati	-,075	-,723	,472			
	2	Yaşam kalitesine	-,181	-1,400	,165	,185 (.110)	2,608	,030
		Sosyal ilişkilere	-,158	-1,145	,255			
		Cinsel taciz itibar	,045	,319	,751			
Sağlığa saldırılar		-,050	-,344	,732				
Etnik köken din	-,098	-,825	,412					
İşte kalma niyeti	1	Yaş	,283	2,529	,013	,094 (.064)	3,183	,028
		Çalışma süresi	-,044	-,402	,688			
		Çalışma saati	-,037	-,379	,706			
	2	Yaşam kalitesine	-,039	-,324	,747	,276 (.209)	4,372	,001
		Sosyal ilişkilere	-,320	-2,458	,016			
		Cinsel taciz itibar	,434	3,252	,002			
Sağlığa saldırılar		-,228	-1,650	,103				
Etnik köken din	-,179	-1,591	,115					

N=99; *p <.01, **p <.001; parantez içinde verilen R² skorları düzeltilmiş R² dir.

için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'den de görülebileceği gibi demografik değişkenlerin otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmininde anlamlı bir etkisi olmamıştır ($F=2.047$, $p>.05$). Yıldırma faktörleri çalışan personelin iş tatmininin açıklanma oranını % 11'e çıkarmıştır ($F=2.608$, $p<.05$). Hangi yıldırma boyutunun bu açıklamada etkisi olduğuna bakıldığında, anlamlı etkiye sahip bir boyut görülmemektedir.

Tablo 4'de görüldüğü üzere demografik değişkenlerin, personelin işte kalma niyetini açıklama oranı % 6 olmuştur ($F=3.183$, $p<.05$). Yaş ($Beta= .283$, $p<.05$) bu açıklamada belirleyici olmuştur. Yıldırma faktörleri, çalışan personelin işte kalma niyeti eğiliminin açıklanma oranını % 21'e yükseltmiştir. Sosyal ilişkilere saldırılar ($Beta= -.320$, $p<.05$) ve cinsel taciz ve itibara saldırılar ($Beta= .434$, $p<.01$) boyutları bu açıklamada etkili olmuştur. Yıldırma davranışları iş tatminine oranla çalışanların işte kalma niyetlerine daha fazla etki eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Yıldırma davranışları birçok ülkede çalışanların iş ve yaşam tatminini azaltırken, çalışanların verimliliğini düşürmektedir (Fox ve Stallworth 2005; Soares 2004). Yıldırma faktörlerinin çalışan personelin iş tatminine ve işte kalma niyeti eğilimlerini daha yüksek oranlarda açıklayamamasının nedenleri, dahil edilmeyen diğer bağımsız değişkenlerin (kişilik, çalışma şartları, iş kültürü gibi) tek olarak veya tüm unsurlarla birlikte etkileşiminin ölçülemeyişi veya kontrol edilememesi olabilir.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan personelin yıldırma davranışlarına ne oranda maruz kaldığı ve bunun düzeyini belirleme, yıldırma davranışlarının boyutlarını belirleme ve yıldırma boyutlarının çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyetine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Türkçe literatürde ve Türkiye'de otelcilik sektöründe genel kabul görmüş, güvenilir ve geçerli yıldırma ölçeğine rastlanılmadığından, batı literatüründe bu konuda yapılan çalışmalar taranmış ve Leymann (1990)'ın 45 maddelik ölçeğine yapılan ön çalışmayla 8 madde daha ilave edilerek 53 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur.

Geliştirilen 53 maddelik ölçek ile, son altı ay içerisinde yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi sorulduğunda, ankete katılanların %30'u yıldırma eylemlerine maruz kaldığını belirtmiştir. Bu rakam batı (özellikle Kuzey Avrupa) literatür-

ründeki rakamlardan (genelde 3,5% ile 10% arasında) karşılaştırıldığında oldukça yüksek bir orandır. Aslında yıldırma boyut ortalamaları incelendiğinde ise örneklemin yıldırma davranışlarını pek yaşamadığını göstermektedir. Anketi cevaplayanlar "Son 6 ayda haftada en az 1 kez yıldırma davranışlarına maruz kaldınız mı?" sorusuna olumlu (% 30 oranında) yanıt verirken, daha öncesinde ise 53 madde ile ölçülen yıldırma davranışlarına düşük değerler vererek, yıldırmaya çok da maruz kalmadıklarını söylemektedirler. Bu bir çelişki olarak değerlendirilebileceği gibi, yıldırma davranışlarında bulunan iş arkadaşlarını ve üstlerini olumsuz göstermemek istemiş olabilecekleri şeklinde de değerlendirilebilir. Düşük değerler verdikten sonra da seçime zorlandıklarında "evet, yıldırmaya maruz kaldık" demek ihtiyacı duymuş olabilirler.

Bu çalışmada, yıldırma boyutları Leymann'ın belirlediği 5 faktör yapısından biraz farklı bir yapıda ortaya çıkmıştır. Leymann'ın psikolojik terörün ölçeği olarak adlandırdığı özgün ölçekte yer alan "Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek" faktörünü oluşturan maddeler bu örneklem verilerinde bir araya gelerek bu boyutu ortaya çıkarmamıştır. İtibara saldırılar kapsamındaki cinsel taciz maddeleri daha ön plana çıktığı için bu maddelere Cinsel taciz ve itibara saldırılar ismi verilmiştir. Yine itibara saldırılar faktöründe toplanması beklenen, etnik köken ve dini görüşle alay etme şeklindeki yıldırma maddelerine de Etnik köken ve dini görüşle alay etme faktörü ismi verilmiştir. Bu gibi farklılara rağmen, bu çalışmada ortaya çıkan faktör yapısı ve faktör analizinde açıklanan varyansın yüksek olması (% 70'in üzerinde) yıldırma kavramının iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak belirtilebilir.

Korelasyon ve regresyon analizi sonuçları yıldırma davranışlarının çalışanların özellikle işte kalma niyeti üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yıldırma boyutlarından sosyal ilişkilere saldırılar ve cinsel taciz ve itibar'a saldırılar çalışanların işten ayrılmalarına yol açabilecektir. Çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişki ve iletişimi kısıtlanan işgören kendini bir gruba ait hissetmeyecek, kendini dışlanmış hissederek işyerinden soğuyacaktır. Ülkemizde otel işletmelerinde bayanlara yapılan cinsel taciz olayları birçok eğitimli bayan çalışanı bu sektörden koparabilmekte ve sektörün imajını kötülediği bilinmektedir.

Bu çalışma teori ve pratiğe (endüstri yöneticilerine) çeşitli katkılar sağlamıştır. Teori için birincisi,

yıldırma konusunda ülkemizde turizm işletmeciliği alanında görgül (empirical) olarak yapılan ilk çalışmalardan biridir. Otelcilik sektöründe yıldırma davranışlarına maruz kalanların oranının yüksekliği dikkat çekicidir. İkincisi, turizm işletmelerinde yıldırma davranışlarını ölçebilecek bir ölçeğin kazandırılması söz konusudur. Bundan sonraki araştırmacılar bu çalışmada kullanılan ölçekten faydalanabilirler. Üçüncüsü, sosyal ilişkilere ve cinsel taciz ve itibar'a saldırılar, çalışanların işte kalma niyetlerini olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Sektör yöneticileri, yıldırma davranışlarının olumsuz etkilerini azaltmak için yıldırmaya karşı politikalar geliştirebilir. Bu politikaları uygulayan işletmelerle işbirliğine girebilirler. İşletmeler kendi bünyesinde çalışanlarının yıldırma düzeyini ölçüp önlemlerini erken alabilir. Bu işlemin masrafı, işletmenin yıldırma sonucu zararından daha az olacaktır. Otel işletmeleri istenmeyen yıldırma davranışlarını engellemek için gerekli yapısal ve yönetsel uygulamaları devreye sokmalıdır. Türkiye'de yeni bir kavram olan yıldırma eylemlerini ülke yasalarına yansıtıp, bu davranışları yapan kişiler cezalandırılabilir. Avrupa ve Amerika'da yapılan hukuki çalışmalar incelenip, ülkemizin kültür yapısını ve değerlerini bozmadan hukuka geçirilebilir. Önlemin erken alınması, sorunun büyümesini ve gelişmesini engelleyecektir.

Çoğu araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın sonuçlarını etkileyebilecek bir dizi sınırlılığın olduğunu belirtmekte fayda vardır. Bu sınırlılıkların başında örneklem yöntemi ve sayısı gelmektedir. Tanıdıklar vasıtasıyla örnekleme dahil edilen otellere ulaşılmış ve gönüllü olan çalışanlar anketi doldurmuşlardır. Olasılıklı örnekleme dayanan daha etkin yöntemlerle ve daha fazla sayıda otel işletmesi çalışanı ile yapılan araştırmalar daha güvenilir ve geçerli sonuçlar verebilecektir. Türkiye'de tam anlamıyla bu konuda ciddi alan çalışmalarının olmaması, araştırmada ölçek geliştirme ve karşılaştırma yapabilmek açısından zorluklar yaşatmıştır.

Gelecek araştırmalarda yıldırma faktörlerini, iş tatminini ve personelin işte kalma niyetini etkileyen nedenler daha derinliğine incelenmelidir. Her sektörün kendine özgü yapısından dolayı, yıldırma davranışları farklılıklar gösterebilir. Otel işletmelerinde çalışan personelin işinin niteliği, iş ortamındaki iş arkadaşı sayısı ve özellikleri, çalışma şartları ve yönetimin politikaları yıldırma davranışlarında farklılık göstermesine neden olabilir.

KAYNAKÇA

- Arpacıoğlu, G. (2005). Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi...İçinde Deniz Yalım (editör), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler* (ss.245-273). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2006). Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16: 111-129.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*. (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bayrak-Kök, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16: 433-448.
- Björkqvist, K. Österman, K. ve Hjelt-Back, M. (1994). Aggression Among University Employees, *Aggressive Behavior*, 20: 173-184.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. İçinde S. E. Seashore, E. E. III, Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann, (Editörler), *Assessing Organizational Change: a Guide to Methods, Measures, and Practices* (ss. 71-138). New York: Wiley.
- Cusack, S. (2000). *Workplace Bullying: Icebergs in Sight, Soundings Needed*. The Lancet. London. 356 (9248): 2118.
- Çoban, S. (2007). Yıldırma Sorununun Çözümüne Yönelik Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama, *Verimlilik Dergisi*, 2: 37-53.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz* (1. Baskı). Çeviren: Osman Cem Önertoy. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Djurkovic, N., McCormack, D. ve Casimir, G. (2004). The Physical and Psychological Effect 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.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behaviour*, 5(4): 379-401.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). Bullying at Work Epidemiological Finding in Public and Private Organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 185-202.
- Fleck, F. (2002). In Europe, Group Seek to Attack Problem of Workplace Bullying, *Wall Street Journal*, 12.
- Fox, S., Stallworth, L. E. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace, *Journal of Vocational Behaviour*, 66 (3): 438-456.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park. CA: Sage.
- Leymann, H.(1990). Presentation Av LIPT-Formularet: Konstruktion, Validering, Utfall,(presentation of the Leymann Inventory of Psychological Terrorisation LIPT Questionnaire: Construction, Validation and Outcome), *Violen Inom Praktikertjänst*, Stockholm.
- Leymann, H. (1992). *Fran Mobbing til Utslagning i Arbetslivet (From Bullying to Expulsion From Working Life)*. Publica. Stockholm, Sweden.
- Leymann, H. (1993a). Atiologie und Haufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz-Eine Übersicht über die Bisherige Forschung.(Etiology and Frequency of Mobbing at Work- a Review of Existing Research), *Zeitschrift fur Personalforschung*, 7: 271-283.

- Leymann, H. (1993b). *Mobbing- Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann (Mobbing- Psychological Terror at Work, and How One - Can Defend Oneself)*. Rowohlt, Taschenbuch Verlag GmbH. Reinbeck. Hamburg.
- Leymann, H. (1995). *Der Neue Mobbing Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote (The New Mobbing Report)*. Rowohlt, Reinbek. Hamburg.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2):165-184.
- Lorenz, K. (1963). *Das Sogennante Böse*. Wien: Dr. G. Borotheschoeler Verlag.
- Özdemir, M. ve Açıkgöz, B. (2007). Mobbing'e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 912-919). Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Özen-Kutunis, R. ve Safran, B. (2005). Turizm Çalışanlarına Yıldırma (Mobbing) Uygulamaları: Bir Örnek Olay, 13. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Marmara Üniversitesi. İstanbul. 12-14 Mayıs.
- Sexton, F. (2003). *Fighting Back*. Australian CPA, 73 (8): 52-54.
- Smith, P. S., Singer, M., Hoel, H., ve Cooper, C. L. (2003). Victimization in the School and the Workplace, *British Journal of Psychology*, 94 (2):175-188.
- Soares, A. (2004). 2+2=5: *Bullying among Hydro-Quebec Engineers*. School of Management Science Department of Organization and Human Resource, University of Quebec in Montreal, Canada.
- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık / Taciz (Mobbing), *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (2): 1-14.
- Tepeci, M. (2005). The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey, *Journal of Travel and Tourism Research*, 5 (1/2): 21-39.
- The Mobbing Encyclopaedia, Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing. (<http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>).
- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 203-214.
- Wanous, J. P. ve Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability: a replication and extension, *Organizational Research Methods*, 4 (4): 361-375.
- Yüçetürk, E. E. (2002a). Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing. (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224).
- Yüçetürk, E. E. (2002b). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi? (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226).
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 215-237.

Gönderilme tarihi : 27 Temmuz 2007
Birinci düzeltme : 03 Aralık 2007
İkinci düzeltme : 20 Aralık 2007
Kabul : 24 Aralık 2007

Okt. Osman Çalışkan, Mersin Üniversitesi, Aydınçık Meslek Yüksek Okulu, Aydınçık, 33840 Mersin
E-posta: osman330@yahoo.com
Doç.Dr. Mustafa Tepeci, Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, 45030 Manisa
E-posta: mtepeci@yahoo.com