



Otel İşletmelerinde İş Yeri Zorbalığı: İş Performansı ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışına Etkisi *

Workplace Bullying in Hotel Businesses: Its Impact on Job Performance and Counterproductive Work Behavior *

Pelin CANDAR ¹

Emre Ozan AKSÖZ ²

Öz

Bu araştırmanın amacı, otel çalışanlarının iş yeri zorbalığına maruz kalmalarının iş performansı ve üretkenlik karşısı iş davranışları (ÜKİD) üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma kapsamında, Alanya'da faaliyet gösteren ve çalışmaya katılmayı kabul eden 18 beş yıldızlı otelde görev yapan çalışanlardan elde edilen veriler kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen katılımcılardan toplanan veriler, Mayıs-Haziran 2025 döneminde anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. Anketlerin dağıtım ve geri toplama süreçleri otel yönetimleri ile koordinasyon içerisinde yürütülmüş ve toplam 393 geçerli anket analize dâhil edilmiştir. Veriler, SmartPLS yazılımı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) çerçevesinde kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemiyle analiz edilmiştir. Bulgular, iş yeri zorbalığının iş performansı üzerinde orta düzeyde olumsuz bir etki yarattığını; buna karşılık ÜKİD üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisinin bulunduğu ortaya koymaktadır. Araştırmadan elde edilen bulguların, otel işletmelerinde iş yeri zorbalığının çalışma ortamı üzerindeki olumsuz etkilerini daha iyi anlamaya katkı sağlayacağı ve bu etkilerin azaltılmasına yönelik iş yeri politikalarının geliştirilmesine dair farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş yeri zorbalığı, İş performansı, Üretkenlik karşısı iş davranışı, Alanya.

Abstract

The purpose of this study is to examine the effects of workplace bullying on hotel employees' job performance and counterproductive work behavior (CWB). The data were collected from employees working in 18 five-star hotels in Alanya that agreed to participate in the study. Using the convenience sampling method, data were obtained through questionnaires administered between May and June 2025. The distribution and collection of the questionnaires were carried out in coordination with hotel management, and a total of 393 valid questionnaires were included in the analysis. The data were analyzed using the partial least squares (PLS) method within the framework of structural equation modeling (SEM) through the SmartPLS software. The findings indicate that workplace bullying has a moderately negative effect on job performance, while it exerts a strong positive effect on CWB. These results contribute to a better understanding of the detrimental effects of workplace bullying on the work environment in hotels and are expected to raise awareness regarding the development of workplace policies aimed at mitigating these effects.

Keywords: Workplace bullying, Job performance, Counterproductive work behaviours, Alanya.

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur. / In this article, the principles of scientific research and publication ethics were followed.

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, Antalya, Türkiye, pelincandar@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6418-7121> (Sorumlu Yazar / Corresponding Author).

² Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye, e-posta: ozana@anadolu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-8847>

Geliş Tarihi/ Submitted Date: 11.06.2025.

Revize Tarihi/ Revised Date: 17.10.2025

Kabul Tarihi/ Accepted Date: 19.10.2025.

Online Yayın Tarihi/ Published Online Date: 31.12.2025.

Atf-Citation (APA 7 Style): Candar, P. & Aksöz, E. O. (2025). Otel İşletmelerinde İş Yeri Zorbalığı: İş Performansı ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışına Etkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 197-209. <https://doi.org/10.47130/bitlissos.1717346>

Giriş

İş yerinde zorbalık, hedef alınan kişiyi aşağılama, cezalandırma ve korkutma niyetiyle tekrarlanan ve istenmeyen eylemler veya uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Konaklama sektöründeki çalışanlar son yıllarda iş yerlerinde zorbalığa maruz kalma oranlarının yükseldiğini dile getirmektedir (Said & Tanova, 2021). Örneğin, konaklama sektöründe çalışanların %16'sı iş yerinde çok sayıda istenmeyen eylemlere maruz kaldıklarını bildirmiştir (Teo, Bentley & Nguyen, 2020). Bu sektör, çalışanlar arasında yüksek düzeyde iş birliği gerektirir. Ancak bu tür iş birliğine ve örgütsel ortama zarar veren iş yerinde zorbalık, konaklama sektöründe büyük bir sorun olarak görülmektedir (Said & Tanova, 2021).

Zorbalık, insanların psikolojisi üzerinde yıkıcı etkiler yarattığı için, bu tür davranışların yaşandığı ortamlarda görev yapan çalışanların performansını azaltmaktadır (Townend, 2008). Dolayısıyla iş yeri zorbalığı, çalışanların performanslarının düşmesine yol açarak, işletmelerin hedeflerine ulaşma olasılıklarını önemli ölçüde azaltmakta ve bu durum, işletmeler üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır (Einarsen vd., 2003; Townend, 2008; Khalique, Arif, Siddiqui & Kazmi, 2018; Roh, Tarasi & Popa, 2023). Alan yazında yer alan araştırmalarda bu durumu destekler niteliktedir (Yahaya vd., 2012; Devonish, 2013; Ashraf & Khan, 2014; Khalique vd., 2018).

Zorbalığa uğrayan çalışanlar, işletmelerine ya da diğer çalışanlara çeşitli şekillerde zarar verebilir. Mağdurlar, kötü muameleye karşılık olarak adalet arayışıyla saldırgan davranışlarda bulunma hakkına sahip olduklarını düşünebilirler (Roh vd., 2023). Bu tür davranışlar ise ÜKİD olarak tanımlanmaktadır. ÜKİD doğrudan gözlemlenebilen saldırganlık ve hırsızlık gibi eylemlerden, daha dolaylı olarak kurallara aykırı hareketler ve işi kasıtlı olarak hatalı yapma gibi tutumlara kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkmaktadır (Fox, Spector & Miles, 2001).

Alan yazında yer alan çalışmalar, zorbalığın ÜKİD'i olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Tangem, 2017; Naseer, Khan & Syed, 2017; Nagina & Abdin, 2022; Roh vd., 2023; Tam & Ha, 2023; Alqhaiwi, Djurkovic, Luu & Gunasekara, 2024). Buradan hareketle bu araştırmanın amacı otel çalışanlarının iş yeri zorbalığının, iş performansı ve ÜKİD üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Mevcut araştırmalar, iş yeri zorbalığının iş performansı üzerindeki etkisini incelemişken (Yahaya vd., 2012; Devonish, 2013; Ashraf & Khan, 2014; Khalique vd., 2018), diğer çalışmalar ise iş yeri zorbalığı ile ÜKİD arasındaki ilişkileri ele almıştır (Tangem, 2017; Naseer vd., 2017; Nagina & Abdin, 2022; Roh vd., 2023; Tam & Ha, 2023; Alqhaiwi vd., 2024). Ancak otel işletmeleri açısından iş yeri zorbalığının, iş performansı ve ÜKİD üzerindeki yansımalarını birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma, söz konusu değişkenleri bütüncül bir modelde ele alarak alan yazına özgün bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca araştırmadan elde edilecek sonuçların, otel işletmelerinde yaşanan iş yeri zorbalığının çalışma ortamı üzerindeki olumsuz etkilerinin daha iyi anlaşılmasına ve bu etkilerin azaltılmasına yönelik iş yeri politikaları hakkında farkındalık oluşturulmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

İş Yeri Zorbalığı

Zorbalık, bir veya birden fazla kişinin, bir veya birden fazla kişi tarafından sistematik bir şekilde ve uzun bir süre boyunca, kendilerine olumsuz bir davranış sergilendiğini hissettikleri ve bu davranışa karşı kendilerini savunmakta zorlandıkları bir durum olarak tanımlanmaktadır (Olweus, 1993; Einarsen & Skogstad, 1996). İş yerinde zorbalık ise, iş yeri ortamında meslektaşlara yönelik duygusal istismar, taciz, korkutma, hakaret veya değersizleştirme gibi olumsuz ve istenmeyen eylemler olarak ifade edilmektedir

(De Sio vd., 2020; León-Pérez, Escartín & Giorgi, 2021). Leymann (1996), iş yeri zorbalığını, birey ya da bireylerin bir çalışana yönelik sistematik, düşmanca ve etik dışı bir iletişim biçimi sergilemesi olarak tanımlar. Bu tür psikolojik yıldırmanın nedenleri; düşünce ve inanç farklılıklarından cinsiyet ya da kıskançlığa kadar değişkenlik gösterebilmektedir. Zorbalığın varlığı, kişinin kendini savunmakta güçlük hissettiği durumlarda ve söz konusu olumsuz davranışların düzenli şekilde, haftada en az bir kez ve altı ay süresince tekrarlanması durumunda anlaşılmaktadır. Zorbalık, sözlü, fiziksel, sosyal, cinsel, kurumsal, siber ve toplu zorbalık gibi farklı şekillerde gerçekleşebilir (Kennedy, 2021). Einarsen (1996)'e göre, iş yerinde zorbalığın iki temel özelliği bulunmaktadır. Birincisi, sürekli agresif davranışların sergilenmesi, ikincisi ise, bu davranışların başkaları tarafından düşmanca bir niyetle yapılmış olarak algılanmasıdır.

İş yeri zorbalığı genellikle, ağır iş yükleri, yetersiz iletişim, aşırı denetim ve uygun olmayan görevlerin verilmesi gibi uzun süreli iş deneyiminden kaynaklanmaktadır (Tambur & Vadi, 2012). İş yerinde zorbalığa uğrayan çalışanlar genellikle psikolojik sorunlar yaşamaya başlar (Hogh, Mikkelsen & Hansen, 2011) ve bu sorunlar daha sonra çaresizlik ve yetersizlik duygusu, özgüven kaybı ve sosyal dışlanma ile artış gösterir (Einarsen vd., 2003). Zorbalık, aynı zamanda işletmeler için verimlilik ve bağlılıkta azalma, devamsızlık ve personel değişimi gibi maliyetler yaratmaktadır (O'Driscoll vd., 2011; Hoel, Cooper & Einarsen, 2020). İş yerinde zorbalığa ilişkin alan yazında yer alan çalışmalar, zorbalığa maruz kalanların refahlarında ve sağlıklarında kayıp yaşadıklarını (Nielsen, Hetland, Matthiesen & Einarsen, 2012; Nielsen & Einarsen, 2012; Cassidy, McLaughlin & McDowell, 2014; Karatza, Zyga, Tziaferi & Prezerakos, 2016; Neto, Ferreira, Martinez & Ferreira, 2017) belirtmiştir. Ayrıca alan yazında iş yeri zorbalığının olumsuz sonuçları arasında; tükenmişlik (Anasori, Bayighomog, Steven & Tanova, 2020; Said & Tanova, 2021; Srivastava & Agarwal, 2020), üretken karşıtı iş davranışının (Roh vd., 2023) ve işten ayrılma niyetinin artması (Tag-Eldeen, Barakat & Dar, 2017; Srivastava & Agarwal, 2020), yaratıcılığın azalması (Anasori, De Vita & Gürkan Küçükergin, 2023) yer almaktadır.

İş Performansı

İş performansı, bir çalışanın resmi iş gerekliliklerinde yer alan sorumluluklarının yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Chen vd., 2014). Çalışanların işlerine yönelik görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirmeleri, örgütün genel performansına doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkilemektedir (Lam & Schaubroeck, 1999; Ağbay vd., 2022). Çalışanlar açısından görevlerini layıkıyla yerine getirmek ve işlerinde yüksek düzeyde başarı sergilemek, hem yetkinlik ve tatmin duygusu sağlar hem de iş performansının bir yansıması olarak kariyer ilerlemesi ve sosyal saygınlık gibi önemli iş sonuçlarının temelini oluşturur (Sonnentag & Freese, 2002). Dolayısıyla, bireysel iş performansının arttırılması, örgütsel verimliliği ve etkinliği güçlendiren bir faktör olarak karşımıza çıkar. Çalışanların iş performansının arttırılmasında, yönetici ile çalışanlar arasındaki güvenin sağlanmış olması, çalışanların bulundukları işletmeden tatmin olmaları, işletme ile çalışanlar arasındaki beklentilerin ve kazançların uyumlu olması ve işletmenin adil bir kariyer politikasına sahip olması oldukça önemlidir (Yardibi, 2018).

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı (ÜKİD)

ÜKİD ilk olarak 1986 yılında Hollinger tarafından "sapkın davranışlar" terimiyle ortaya atılmış (Hollinger, 1986) ve bu davranışlar, toplumsal normların ihlali sonucu ortaya çıkan, kabul edilemez ve toplum açısından tehdit oluşturabilecek eylemler olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda, sapkın ya da norm dışı davranışlar, bir işletmeye ve/veya işletme çalışanlarına zarar verme potansiyeli taşıyan eylemler olarak değerlendirilmektedir (Robinson & Bennett, 1995). Alan yazında bu tür davranışlar; "misilleme", "saldırganlık" ve "sapma" gibi çeşitli kavramlarla tanımlanmaktadır (Spector & Fox, 2005; Kessler, Bruursema, Rodopman & Spector, 2013). ÜKİD çalışanın kendi isteğiyle sergilediği ve yöneticiler, çalışma arkadaşları ya da müşteriler gibi örgüt içerisindeki paydaşlara zarar vermeyi amaçlayan ya da bu sonucu

doğurabilecek belirli tutum ve eylemleri kapsamaktadır (Spector & Fox, 2005). Bu tür davranışlar, açıkça gözlemlenebilen saldırganlık ve hırsızlık gibi eylemlerden, daha pasif bir şekilde gerçekleşen kurallara aykırı davranışlar ve işin kasıtlı olarak yanlış yapılması gibi eylemlere kadar geniş bir yelpazeye yayılabilmektedir (Fox vd., 2001). Bir davranışın ÜKİD olarak değerlendirilmesi için, söz konusu davranışın tesadüfi değil, kasıtlı bir şekilde gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar bazen başkalarına zarar verme amacı güderek kötü niyetli davranışlarda bulunabilirler ya da zarar verme niyetini gizleyerek bilinçli şekilde zararlı eylemlerde bulunabilirler (Spector vd., 2006). Örneğin, bir çalışan iş yerindeki kurallara uymayarak belirli bir prosedürü zamanında tamamlamadığı durumda, bu durum kötü niyetli bir davranıştan ziyade, yetersiz zaman yönetimi veya bilgi eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Çalışan, işi kasıtlı olarak ihmal etmeyi amaçlamamış olup, bu durum dışsal faktörlerden ya da kişisel organizasyon eksikliklerinden dolayı gerçekleşmiştir. Böyle bir durumda, çalışanın örgüte zarar verme amacı taşımadığı için bu davranış ÜKİD olarak kabul edilmez.

Yaygın olarak benimsenen sınıflandırmaya göre ÜKİD, örgütsel sapkınlık ve kişilerarası sapkınlık olmak üzere iki ana türde incelenmektedir. Örgütsel sapkınlık, çalışma saatlerinden kaytarma veya mesaiyi kasıtlı olarak uzatma gibi davranışları içeren, örgüte yönelik sapkınlık türüdür. Kişilerarası sapkınlık ise, sözlü veya cinsel taciz gibi bireylere yönelik zararlı davranışları kapsayan bir sapma türüdür (Robinson & Bennett, 1995).

Yöntem

Araştırma Modeli ve Hipotezler

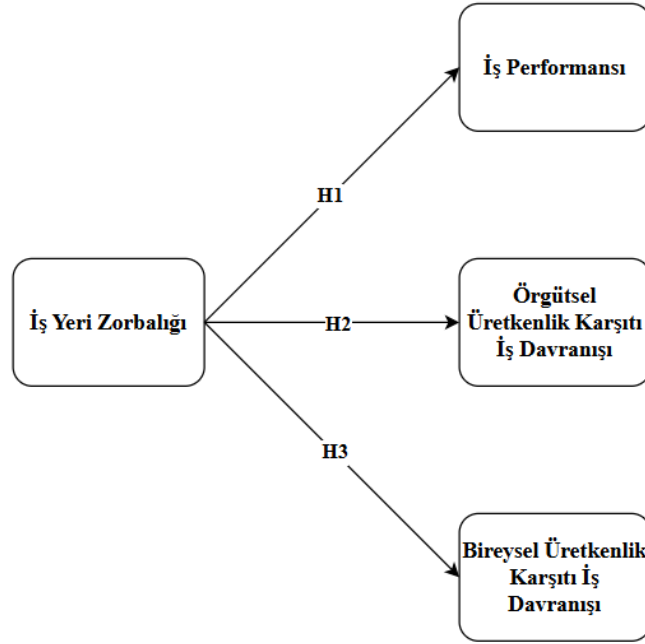
Zorbalık, insanların psikolojisi üzerinde yıkıcı etkiler yarattığı için, bu tür davranışların hâkim olduğu ortamlarda çalışanların performansı genellikle olumsuz yönde etkilenir (Townend, 2008). Çalışanlar, zorbalığa maruz kaldıklarında, bu duruma daha fazla olumsuz tepki vermeye eğilimli olabilirler. Bu durum hem çalışanlar hem de işletme için zararlı bir ortam yaratabilir ve nihayetinde performans düşüşüne yol açabilir (Einarsen vd., 2003; Roh vd., 2023). Alan yazın incelendiğinde zorbalığın iş performansını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir (Yahaya vd., 2012; Devonish, 2013; Ashraf & Khan, 2014; Khaliq vd., 2018). Benzer bir çalışmada, Ikyanyon ve Ucho (2013) iş performansı ile iş yerinde zorbalık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bulgularında, düşük düzeyde zorbalıkla karşılaşan çalışanların nispeten daha yüksek seviyede zorbalıkla karşılaşan çalışanlara kıyasla daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular ışığında, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H₁: İş yeri zorbalığı iş performansını olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Zorbalığa uğrayan çalışanlar, işletmelerine veya diğer çalışanlara çeşitli şekillerde zarar verebilirler. Mağdurlar, bu tür kötü muameleye karşı adalet sağlamak amacıyla saldırgan bir şekilde karşılık verme hakkına sahip olduklarını düşünebilir (Roh vd., 2023). Dolayısıyla bu durum, çalışanların örgütlerine veya diğer bireylere zarar verme davranışlarına yol açabilir. Fox ve Stallworth (2005), zorbalığa uğrayan çalışanların, zararlı duygulara yol açan daha yüksek düzeyde stres, endişe ve depresyon yaşadıklarını ileri sürmüştür. Benzer şekilde Roh, Tarasi ve Popa (2023), Alqhaiwi, Djurkovic, Luu ve Gunasekara (2024), Naseer, Khan ve Syed (2017), Nagina ve Abdin (2022), Tangem (2017) ve Tam ve Ha (2023) çalışmalarında, iş yeri zorbalığının ÜKİD'i olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak, zorbalığın, çalışan üzerinde aşağılanma, sıkıntı veya hayal kırıklığına neden olduğu dikkate alındığında (Einarsen, 2000), zorbalığa uğrayan bir çalışan, ÜKİD sergilemeyi bir tepki olarak tercih edebilir (Ayoko, Callan & Härtel, 2003). Bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H₂: İş yeri zorbalığı, örgütsel ÜKİD'i olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: İş yeri zorbalığı, bireysel ÜKİD'i olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan personel oluşturmaktadır. Çalışmaya veri sağlamayı kabul eden toplam 18 otel dâhil edilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme tekniği kullanılmış; erişilebilirlik ve gönüllü katılım ilkeleri doğrultusunda sürece onay veren otellerle çalışılmıştır. Uygulama öncesinde her otelin yönetimi ile telefon ve e-posta yoluyla iletişime geçilmiş; araştırmanın amacı, kapsamı, veri toplama süreci, gizlilik ve gönüllülük esasları hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Veri toplama süreci Mayıs–Haziran 2025 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırmacılar tarafından her bir otele 30 adet anket formu teslim edilmiştir. Anketler vardiya yoğunlukları gözetilerek dağıtılmış; çalışanların anketleri kendi çalışma temposuna uygun şekilde doldurabilmeleri için yeterli süre tanınmıştır. Süreç boyunca otel yönetimleriyle düzenli temas sürdürülmüştür. Anketler tamamlandıktan sonra, doldurulan formlar yeniden otellere gidilerek elden teslim alınmıştır. Çalışanlar tarafından doldurulan 428 anketten 35'i hatalı veya eksik cevaplar sebebiyle analiz aşamasına dahil edilmemiştir. Bu doğrultuda 393 geçerli anketten elde edilen veriler araştırmanın analiz aşamasında değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların %51,9'u kadın, %48,1'i erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, örneklemin büyük bir kısmının 26–45 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunluğunun ortaöğretim ve ön lisans mezunu olduğu, bunu lisans mezunlarının izlediği tespit edilmiştir. Medeni durum bakımından ise katılımcıların %59'u evli, %41'i bekârdır.

Ölçüm Araçları

Araştırma verileri, nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketin uygulanması, Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 878736 sayılı kararıyla onaylanmış olup, bu onay doğrultusunda 393 kişilik örneklemden anketler Mayıs–Haziran 2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmada kullanılan iş yeri zorbalığı

ölçeği Escartín, Monzani, Leong ve Rodríguez-Carballeira (2017) çalışmasından alınmıştır. Ölçek, dört ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada yer alan iş performansı değişkenine yönelik ifadeler Rodwell, Kienzle ve Shadur (1998) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçek dokuz ifade ve tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Her iki ölçeğinde orijinal hali İngilizce olup araştırma sürecinde Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinin Türkçeye uyarlanması geri çeviri yöntemi kullanılmıştır (Brislin, 1970). Bu çerçevede, ölçek maddeleri ilk olarak iki alan uzmanı akademisyen tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, ardından aynı uzmanlar tarafından Türkçeye çevrilen ifadeler tekrar İngilizceye çevrilerek anlam bütünlüğü ve çeviri tutarlılığı kontrol edilmiştir. Gerçekleştirilen karşılaştırmalar sonucunda, ifadelerin içeriklerinde yapısal ya da anlamsal bir farklılık bulunmadığı ve özgün ifadelerle uyumlu olduğu saptanmıştır. Bu sürecin ardından, ölçeklerin otel çalışanları tarafından ne ölçüde anlaşılabilirdiğini test etmek amacıyla pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma, Alanya’da yer alan bir beş yıldızlı otel işletmesinde, rastgele seçilen 44 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, ölçek ifadelerinin tamamının katılımcılar tarafından açık ve anlaşılır biçimde değerlendirildiği tespit edilmiş ve herhangi bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmamıştır. Son olarak ÜKİD ölçeği ise Yang ve Diefendorff (2009) tarafından geliştirilmiş ancak Damar, Demir ve Öztürk (2024) tarafından geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş haliyle araştırmada kullanılmıştır. Ölçek 21 ifadeden ve iki boyuttan (örgütsel ve bireysel) oluşmaktadır. Tüm ifadeler, 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeğiyle (1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmiştir.

Elde edilen verilerin analizi, SmartPLS 4 istatistik programı ile gerçekleştirilmiş olup, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yaklaşımına dayalı Kısmi En Küçük Kareler (PLS) yöntemi uygulanmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmada dikkate alınması gereken ve karşılaşılan sınırlılıklar şu şekildedir: Araştırmanın uygulama kısmı, Mayıs-Haziran 2025 tarihleri arasında Alanya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Maliyet ve zaman kısıtlamaları nedeniyle yalnızca Alanya ilçesinde yapılmış olması, ayrıca evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle araştırma belirli bir örneklem grubuyla sınırlı tutulmuştur.

Bulgular

Ölçüm Modeli

Ölçüm modeli, yapıların geçerlilik ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla test edilmiştir. Bu kapsamda elde edilen veriler, tüm yapıların faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve önerilen 0.70 eşikini aştığını göstermektedir. Ancak bireysel ÜKİD ölçeğine ait bir ifadenin faktör yükü 0.50’nin altında kaldığından, söz konusu ifade analizden çıkarılmıştır. Kalan faktör yüklerinin 0.70’in üzerinde olması, ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir. Ayrıca her bir yapının Average Variance Extracted (AVE) değerlerinin kabul edilebilir 0.50 sınırını aştığı, Composite Reliability (CR) ve Cronbach’s Alfa (CA) değerlerinin ise 0.70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, ölçüm modelinde yakınsama geçerliliğinin yeterli düzeyde sağlandığını doğrulamaktadır (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Ölçüm modeline ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Faktör Yükleri, Cronbach's Alfa, CR ve AVE Katsayıları

Ölçekler	Faktör Yüğü	CR	CA	AVE
İş Yeri Zorbalığı (IYZ)		0.944	0.922	0.810
IYZ1	0.915			
IYZ2	0.895			
IYZ3	0.881			
IYZ4	0.908			
İş Performansı (IP)		0.953	0.944	0.691
IP1	0.826			
IP2	0.845			
IP3	0.890			
IP4	0.856			
IP5	0.811			
IP6	0.838			
IP7	0.782			
IP8	0.786			
IP9	0.842			
Örgütsel Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı (O_UKID)		0.965	0.961	0.697
O_UKID1	0.864			
O_UKID2	0.759			
O_UKID3	0.829			
O_UKID4	0.852			
O_UKID5	0.881			
O_UKID6	0.831			
O_UKID7	0.852			
O_UKID8	0.845			
O_UKID9	0.842			
O_UKID10	0.808			
O_UKID11	0.822			
O_UKID12	0.828			
Bireysel Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı (B_UKID)		0.951	0.941	0.709
B_UKID1	0.869			
B_UKID2	0.858			
B_UKID3	0.805			
B_UKID4	0.883			
B_UKID5	0.836			
B_UKID6	0.840			
B_UKID7	0.822			
B_UKID8	0.823			

Ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için, bu çalışmada Fornell-Larcker kriteri ile birlikte Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) adlı çok boyutlu bir matris tabanlı yaklaşım kullanılmıştır. Ayrışma geçerliliği, HTMT değerlerinin 0.85 veya 0.90 sınırlarının altında olması durumunda tatmin edici olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2019; Kılıç vd., 2025). Yapılan analizler ayrışma geçerliliğinin sağlandığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Tablo 2). Ayrıca, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yöntemle göre, her bir değişkenin AVE karekökü, diğer faktörlerle olan korelasyon değerlerinden yüksek çıkmakta olup, bu durum ayrışma geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir (Tablo 2).

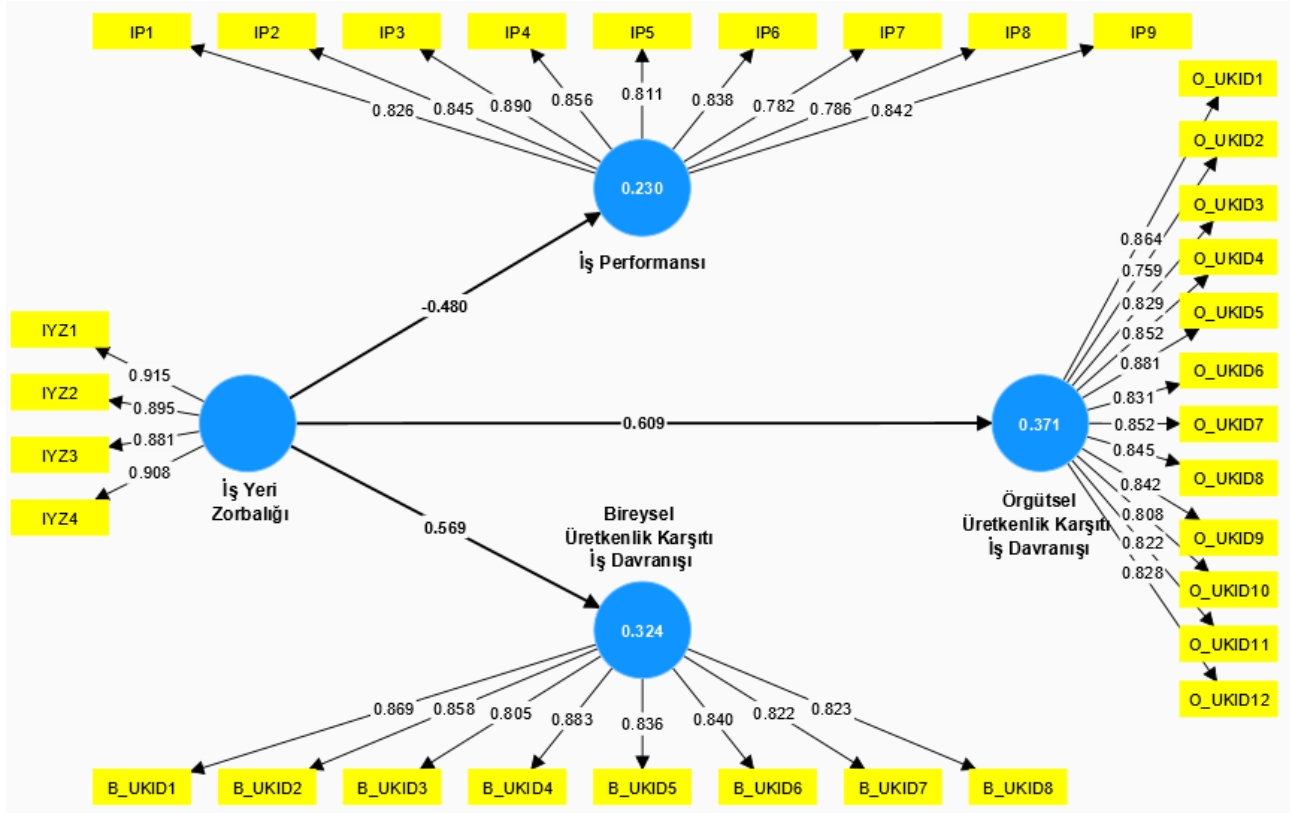
Tablo 2: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ve Fornell- Larcker Kriteri

Heterotrait-Monotrait Ratio				
	B_UKID	O_UKID	IP	IYZ
B_ÜKİD				
O_ÜKİD	0.256			
IP	0.394	0.281		
IYZ	0.606	0.640	0.508	
Fornell Larcker Kriteri				
B_UKID	0.842			
O_UKID	0.249	0.835		
IP	-0.375	-0.270	0.831	
IYZ	0.569	0.609	-0.480	0.900

Not: B_UKID: Bireysel üretkenlik karşıtı iş davranışı, O_UKID: Örgütsel üretkenlik karşıtı iş davranışı, IP: İş performansı, IYZ: İş yeri zorbalığı.

Yapısal Model

İlk olarak yapısal modele yönelik uyum analizleri yapılmış ve elde edilen sonuçların, alan yazında önerilen kabul edilebilir sınır değerlerle örtüştüğü belirlenmiştir (NFI = 0.747, SRMR = 0.07) (Yeh vd., 2021). Daha sonra modelin açıklayıcılığını değerlendirmek için R^2 , öngörücü gücünü değerlendirmek için ise Q^2 değeri analiz edilmiştir. R^2 değerlerinin incelenmesi sonucunda, tüm değerlerin (Bireysel ÜKİD: 0.324; örgütsel ÜKİD: 0.371; iş performansı: 0.230) Falk ve Miller (1992) tarafından önerilen 0.10 eşliğini geçtiği görülmüştür. Ayrıca, içsel yapılar için Stone-Geisser kriteri temel alınarak hesaplanan Q^2 değerlerinin 0'dan büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, modelin tüm içsel yapılar için yeterli düzeyde öngörücü geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (bireysel ÜKİD: 0.225; örgütsel ÜKİD: 0.253; iş performansı: 0.155) (Hair vd., 2011). Çalışmanın yol analizi sonuçları, Şekil 2'de sunulmaktadır.

**Şekil 2.** Yol Analizi Sonuçları

Tablo 3'te yer alan hipotez test sonuçlarına göre, iş yeri zorbalığı ile iş performansı ve ÜKİD arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlk hipotezde (H_1), iş yeri zorbalığının, iş performansı üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmektedir (yol katsayısı = -0,480, $p < 0,001$), bu da iş yeri zorbalığının iş performansını düşürdüğünü göstermektedir. İkinci hipotezde (H_2), iş yeri zorbalığının, örgütsel ÜKİD üzerinde pozitif ve güçlü bir etkisi olduğu bulunmuştur (yol katsayısı = 0,609, $p < 0,001$). Üçüncü hipotezde (H_3), iş yeri zorbalığının, bireysel ÜKİD üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (yol katsayısı = 0,569, $p < 0,001$).

Tablo 3: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Yol Katsayısı	T değeri	f ²	p değeri	Sonuç
H ₁ IYZ → IP	-0.480	11.238	0.299	0.000	Desteklendi
H ₂ IYZ → O_UKID	0.609	14.613	0.591	0.000	Desteklendi
H ₃ IYZ → B_UKID	0.569	13.213	0.480	0.000	Desteklendi

Not: B_UKID: Bireysel üretkenlik karşıtı iş davranışı, O_UKID: Örgütsel üretkenlik karşıtı iş davranışı, IP: İş performansı, IYZ: İş yeri zorbalığı.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı iş yeri zorbalığının, iş performansı ve ÜKİD üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda Alanya'da beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlarla 393 anket çalışması gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak iş yeri zorbalığının iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, orta düzeyde ve negatif bir etki tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç alan yazındaki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Yahaya vd., 2012; Devonish, 2013; Ashraf & Khan, 2014; Khaliq vd., 2018). Bu bulgu, iş yeri zorbalığının çalışanların iş performansını olumsuz etkileyerek verimliliği düşürdüğünü göstermektedir. Otel işletmeleri, bu olumsuz etkinin önüne geçebilmek için çalışanların zorbalıkla karşılaştıklarında güvenle başvurabilecekleri bir destek mekanizması kurmalı ve bu tür davranışlara karşı sıfır tolerans politikası benimsemelidir. Ayrıca düzenli aralıklarla çalışanlar arasında iş yeri iletişimini ve iş birliğini artıracak eğitimler verilmesi, zorbalığa zemin hazırlayan çatışmaların önüne geçebilir. Bu tür önlemlerin, çalışanların iş performansını artırmasının yanı sıra genel iş memnuniyeti üzerinde de olumlu etkiler yaratabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada iş yeri zorbalığının hem örgütsel hem de bireysel düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif ve güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, alan yazındaki önceki çalışmalarla (Naseer vd., 2017; Tangem, 2017; Nagina & Abidin, 2022; Roh vd., 2023; Tam & Ha, 2023; Alqhaiwi vd., 2024) tutarlılık göstermekte ve iş yeri zorbalığının çalışanlarda olumsuz duygusal tepkilere yol açarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırdığını ortaya koymaktadır. Zorbalığa maruz kalan çalışanların örgüte karşı öfke, kırgınlık ve adaletsizlik algısı geliştirmeleri, bu tür davranışların hem bireysel hem de kurumsal düzeyde artmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinin çalışanlar arasında empati, hoşgörü ve karşılıklı anlayışı geliştirecek eğitim programlarına öncelik vermesi gerekmektedir. Ayrıca düzenli aralıklarla gerçekleştirilecek çalışan memnuniyeti anketleri, örgüt içindeki olası sorunların erken dönemde tespit edilmesine olanak sağlayacaktır. Zorbalığa karşı caydırıcı yaptırımların belirlenmesi ve şeffaf bir şekilde uygulanması, çalışanlarda adalet algısını güçlendirecektir. Bunun yanı sıra, güvenilir ve erişilebilir bir şikâyet mekanizmasının oluşturulması, mağduriyet yaşayan çalışanların yaşadıkları sorunları çekinmeden bildirmelerine imkân tanıyacaktır. Bu tür önlemlerin hayata geçirilmesinin, bireysel refahın korunmasının yanı sıra örgütsel performansın artırılmasına da katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Gelecek çalışmalarda, iş yeri zorbalığının çeşitli sektörlerde ve iş gruplarında nasıl farklı etkiler yaratabileceği üzerine daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca zorbalığın uzun vadeli etkileri ve bu etkilerin zaman içinde nasıl değiştiği incelenebilir. Çalışanlar arasında zorbalıkla mücadeleyle yönelik etkili stratejilerin belirlenmesi için müdahale programlarının etkinliği değerlendirilebilir. Ayrıca zorbalığın önlenmesi için dijital araçlar veya yapay zekâ destekli takip sistemlerinin etkisi de gelecek çalışmalarda incelenmesi gereken bir konu olabilir.

Kaynaklar

- Ağbay, N. C., Uçar, Ö., & Çalan, M. (2022). Duygusal emek, işgören performansı ve yaşam tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Otel işgörenleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2325-2341.
- Alqhaiwi, Z. O., Djurkovic, N., Luu, T., & Gunasekara, A. (2024). The self-regulatory role of trait mindfulness in workplace bullying, hostility and counterproductive work behaviours among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103843.
- Anasori, E., Bayighomog, Steven. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 65-89.
- Anasori, E., De Vita, G., & Gürkan Küçükergin, K. (2023). Workplace bullying, psychological distress, job performance and employee creativity: The moderating effect of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, 43(5-6), 336-357.
- Ashraf, F., & Khan, M. A. (2014). Does emotional intelligence moderate the relationship between workplace bullying and job performance? *Asian Business & Management*, 13(2), 171-190.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Cassidy, T., McLaughlin, M., & McDowell, E. (2014). Bullying and health at work: The mediating roles of psychological capital and social support. *Work & Stress*, 28(3), 255-269.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Damar, A., Demir, F., & Öztürk, M. (2024). İstismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 311-327.
- De Sio, S., Cedrone, F., Buomprisco, G., Perri, R., Nieto, H. A., Mucci, N., & Greco, E. (2020). Bullying at work and work-related stress in healthcare workers: A cross sectional study. *Annali Di Igiene Medicina Preventiva E Di Comunità*, 32(2), 109-116.
- Devonish, D. (2013). Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being. *Employee Relations*, 35(6), 630-647.
- Einarsen, S. (1996). *Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychosocial aspects*. Bergen: University of Bergen.
- Einarsen, S. (2000). Bullying and harassment at work: Unveiling an organizational taboo. *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems*, 7-13.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). Bullying and emotional abuse in the workplace. *International Perspectives in Research and Practice*, 1, 412-439.

- Escartín, J., Monzani, L., Leong, F., & Rodríguez-Carballeira, Á. (2017). A reduced form of the Workplace Bullying Scale – the EAPA-TR: A useful instrument for daily diary and experience sampling studies. *Work & Stress*, 31(1), 42–62.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Ohio: University of Akron Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438–456.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Einarsen, S. V. (2020). *Organizational effects of workplace bullying*. In *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 209–234). CRC Press.
- Hogh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 107, 128.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53–75.
- Ikyanyon, D. N., & Ucho, A. (2013). Workplace bullying, job satisfaction and job performance among employees in a federal hospital in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 116–123.
- Karatza, C., Zyga, S., Tziaferi, S., & Prezerakos, P. (2016). Workplace bullying and general health status among the nursing staff of Greek public hospitals. *Annals of General Psychiatry*, 15(7), 1-7.
- Kennedy, R. S. (2021). Bullying trends in the United States: A meta-regression. *Trauma, Violence, & Abuse*, 22(4), 914–927.
- Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., & Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180-190.
- Khalique, M., Arif, I., Siddiqui, M., & Kazmi, S. W. (2018). Impact of workplace bullying on job performance, intention to leave, OCB and stress. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(1), 55–74.
- Kılıç, İ., Seçilmiş, C., Kılıç, Ö., & Özhasar, Y. (2025). Do green hotels lead employees to green behavior? Application of stimulus-organism-response theory and organismic-integration-theory. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-26.
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 445–457.

- León-Pérez, J. M., Escartín, J., & Giorgi, G. (2021). *The Presence of Workplace Bullying and Harassment Worldwide*. In P. D'Cruz, E. Noronha, G. Notelaers, & C. Rayner (Eds.), *Concepts, Approaches and Methods* (Vol. 1, pp. 55–86). Springer Singapore.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Nagina, A., & Abidin, S. Z. U. (2022). The effect of workplace bullying on counterproductive work behavior: An empirical evidence of banking employees of Mardan. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(1), 20–34.
- Naseer, S., Khan, M. B., & Syed, F. (2017). How does workplace bullying trigger victim's counterproductive behaviors? The mediating role of perceived co-worker support. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 1(1), 109-124.
- Neto, M., Ferreira, A. I., Martinez, L. F., & Ferreira, P. C. (2017). Workplace bullying and presenteeism: The path through emotional exhaustion and psychological wellbeing. *Annals of Work Exposures and Health*, 61(5), 528–538.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332.
- Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2012). Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38–46.
- O'Driscoll, M. P., Cooper-Thomas, H. D., Bentley, T., Catley, B. E., Gardner, D. H., & Trenberth, L. (2011). Workplace bullying in New Zealand: A survey of employee perceptions and attitudes. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 390–408.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at schools: What we know and what we can do*. Oxford: Blackwell.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3–4), 277–293.
- Roh, E. Y., Tarasi, C., & Popa, E. (2023). "I want to get even before I quit." Bullying, counterproductive work behavior, and turnover intention among kitchen professionals. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(1), 71–96.
- Said, H., & Tanova, C. (2021). Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102961.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance* (p.4-25). John Wiley & Sons, Ltd.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. *American Psychological Association*, 151-174.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.
- Srivastava, S., & Agarwal, S. (2020). Workplace bullying and intention to leave: A moderated mediation model of emotional exhaustion and supervisory support. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1547–1563.

- Tag-Eldeen, A., Barakat, M., & Dar, H. (2017). Investigating the impact of workplace bullying on employees' morale, performance and turnover intentions in five-star Egyptian hotel operations. *Tourism and Travelling*, 1(1), 4-14.
- Tam, H. L., & Ha, N. M. (2023). Workplace bullying and counterproductive work behavior: The mediation role of emotional labor. *Journal of System and Management Sciences*, 13(4), 583-600.
- Tambur, M., & Vadi, M. (2012). Workplace bullying and organizational culture in a post-transitional country. *International Journal of Manpower*, 33(7), 754-768.
- Tangem, S. (2017). The Effect of workplace bullying and sexual harassment on counterproductive workplace behavior a study on bangladeshi private banks. *International Journal of Business, Economics and Law*, 14(5), 57-64.
- Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415.
- Townend, A. (2008). Understanding and addressing bullying in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 270-273.
- Yahaya, A., Ing, T. C., Lee, G. M., Yahaya, N., Boon, Y., Hashim, S., Taat, S., & Jesus, S. (2012). The impact of workplace bullying on work performance. *Archives Des Sciences*, 65(4), 18-28.
- Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62(2), 259-295.
- Yardibi, N. (2018). Öğretmenlerin yöneticilerden memnuniyet düzeylerinin iş performanslarına etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 426-435.
- Yeh, S. S., Guan, X., Chiang, T. Y., Ho, J. L., & Huan, T. C. T. (2021). Reinterpreting the theory of planned behavior and its application to green hotel consumption intention. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102827.

Makale Bilgisi:

Etik Kurul Kararı: Etik Kurul Onayı Alınmıştır.

Hakem Değerlendirmesi: Çift taraflı kör hakemlik - dış bağımsız.

Benzerlik Taraması: Yapıldı - 

Destekleyen Kurum / Kuruluşlar: Herhangi bir kurum / kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Yazar Katkı Oranı: Birinci Yazar: %50, İkinci Yazar: %50.

Article Information:

Ethics Committee Approval: Ethical approval has been obtained.

Peer-review: Double-blind - externally peer-reviewed.

Plagiarism Checks: Yes - 

Supporting-Sponsor Institutions or Organizations: No support was received from any institution / organization.

Conflict of Interest: No conflict of interest.

Author Contribution Percentage: First Author: 50%, Second Author: 50%.