

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK YILDIRMA
DAVRANIŞLARI (MOBBING) VE İŞ STRESİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

Nuray ÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2009

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK YILDIRMA
DAVRANIŞLARI (MOBBING) VE İŞ STRESİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

Nuray ÇELİK

Danışman

Prof. Dr. Bahar TANER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2009

ÖNSÖZ

Turizm endüstrisinin temel taşlarından biri olan konaklama işletmeleri yapısı gereği emek yoğun olan, yakın işbirliği ve iletişim, gerektiren, kesintisiz ve yüz-yüze hizmet veren işletmelerdir. Hizmeti sunan işgören ile hizmeti satın alan müşterinin sürekli iletişim halinde olması nedeni ile konaklama işletmelerinin temel üretim faktörü emektir ve insan kaynağının önemi tartışılmaz bir hal almaktadır.

Çağdaş iş yaşamında işletmeler yıldırma davranışı, iş stresi, iş tatminsizliği ve işgörenin işten ayrılması gibi bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Hizmet sektöründe, dolayısı ile konaklama işletmelerinde insan faktörünün ön planda olması nedeniyle, bu durum daha da belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan, çalışan bireylerin içinde bulunduğu psikolojik durum, işlerine ve birlikte çalıştıkları bireylere ve işletme müşterilerine karşı tutumları önem kazanmaktadır. Bu çalışmada yıldırma olgusunun konaklama işletmelerindeki boyutlarının tespit edilmesi ve yıldırma davranışının iş stresine ve iş tatminine etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Yüksek lisans ile eğitimime devam etmem konusunda beni teşvik eden, sadece tez danışmanlığımın yürütülmesi aşamasında değil, yüksek lisans yaptığım iki yıl boyunca benden hiçbir zaman ilgisini ve bilgisini esirgemeyen, yoğun programına rağmen tüm sıkıntılarımı bıkmadan usanmadan dinleyen, yol gösteren, her yönden aydınlatan, teşvik eden, kendimi en kötü hissettiğim anlarda bile motivasyonumu yüksek tutmamı sağlayan ve mezun olduktan sonra da her daim desteğini hissedeceğime inandığım saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Bahar TANER' e...

Özellikle istatistiksel analizlerim konusunda her zaman bana yardımcı olan, veri analizinin nasıl yapılacağını tekrar tekrar anlatan, benden hiçbir zaman kitaplığını

ve ilgisini esirgemeyen, yoğun bilgi donanımını yılmadan bana aktarmaya çalışan, çok yoğun olduğu dönemlerde bile ısrarlı aramalarım tepki göstermeyen ve bana zaman ayırmaktan hiçbir zaman kaçınmayan Yrd. Doç. Dr. Dilek TETİK' e...

Sağlık problemlerine rağmen tez savunmamda bulunmayı kayıtsızca kabul ederek, çalışmama katkı sağlayan ve inisiyatifini benden esirgemeyen saygıdeğer Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI' ya...

Hayatımın her aşamasında maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen, sonsuz sevgileriyle ayakta durmamı sağlayan, fikirlerime hiç itiraz etmeden saygı duyan, kayıtsızca güvenen ve gurur duyan, beni "ben" yapan, her daim arkamda olduklarını ve hayatta oldukları sürece de arkamda olacaklarını bildiğim biricik ailem Müfide TÜRKOĞLU' na ve Ahmet TÜRKOĞLU' na...

Hayatımda çocukluk dönemim dahil pek desteği olmasa da, köstek de olmayan, ancak en zor günümde tüm kalbiyle yanımda olacağını bildiğim, beni koşulsuz seven sevgili abim Eray TÜRKOĞLU' na...

Yüksek lisans yıllarım boyunca hiç usanmadan her türlü fedakarlığı gösteren, benimle her daim gurur duyan, iyi-kötü her günümde yanımda olan, her zaman başaracağıma inanan, bana en güzel imkanları sunmak için çabalayan, desteğini ve sıcaklığını benden esirgemeyen ve bundan sonra da tüm bunları benden esirgemeyeceğine inandığım hayat arkadaşım Osman ÇELİK' e...

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Turizm sektörünün önemli bir kolunu oluşturan konaklama işletmelerinin başlıca ürünü hizmettir. Konaklama işletmelerinde verilen hizmetler emek yoğunluk, süreklilik ve otel müşterilerinin hizmet sürecinde yer almaları gibi özellikler taşımaktadır. Otellerdeki işler uzun çalışma saatleri ve zorlu çalışma koşulları yanı sıra müşterilerle yüksek düzeyde etkileşim gerektirmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin başarılı bir performans göstermelerinde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin büyük önem taşıdığı ve bunun da ancak personelin işinden tatmin olması ile mümkün olabileceği bir gerçektir.

Sözü edilen tüm faktörler nedeniyle otel işletmelerinde yıldırma davranışının oluşması olasılığı yüksektir ve araştırmalar yıldırma eylemlerinin en büyük stres nedeni olduğunu göstermektedir. Yıldırma bir iş yerinde çalışan / çalışanlara uygulanan, uzun süreli ve sistematik olan olumsuz davranışlardır. Çağımızın hastalığı olan stresin en büyük nedenlerinden birisi yıldırma davranışdır ve hem yıldırma, hem de stres personel üzerinde iş tatminsizliğine neden olmakta, dolayısıyla iş performansı olumsuz yönde etkilenmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı yıldırma olgusunun turizm sektöründeki boyutlarının tespit edilmesi ve yıldırma davranışının iş stresine etkisinin incelenmesidir. Ayrıca yıldırma davranışının ve iş stresinin iş tatminine etkisinin tespit edilmesi çalışmanın diğer amaçları arasındadır. Bu amaçlar doğrultusunda Mersin’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde, müşteriler ile iletişimi yoğun olan ön büro ve yiyecek- içecek departmanı çalışanlarına hazırlanan soru formları uygulanmış ve toplanan veriler üzerinde SPSS programıyla gerekli istatistikî analizler yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar,

iŒe yönelik olumsuz davranıŒlar ve psikolojik ve fiziki Œiddet davranıŒları olmak üzere üç yıldırma davranıŒı boyutu ortaya çıkmıŒtır. Bu boyutlardan iŒe yönelik olumsuz davranıŒlar ve psikolojik ve fiziki Œiddet davranıŒları iŒ stresi üzerinde etkili olurken, kiŒilięe yönelik olumsuz davranıŒların iŒ stresi üzerinde herhangi bir etkisi olmamasına rağmen, bu boyutlardan kiŒilięe yönelik ve iŒe yönelik olumsuz davranıŒların iŒ tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıŒtır. İŒ stresinin de iŒ tatminini negatif ynde etkilediği bulunmuŒtur.

Anahtar Szckler: Yıldırma, İŒ Stresi, İŒ Tatmini, Konaklama İŒletmeleri, Mersin.

ABSTRACT

Accommodations industry which is composed of hotel companies is a major component of the tourism sector. The major products of hotels are services and services have the characteristics of being labor intensive, going round the clock and including guests in the service process. Jobs in the hotels on the other hand involve long hours, hard working conditions and require high guest contact. Thus, service quality and guest satisfaction become the determining factors in the performance of hotels.

Because of these factor aforementioned, mobbing stands a high probability of occurrence in the hotels. Research indicates that mobbing is the major cause of stress. Mobbing is a systematic and on going behavior that a person or persons are exposed to in a work environment. Mobbing is one major cause of stress at work and both mobbing and stress affect work performance negatively.

The main objective of this study is to determine the dimensions of mobbing in the accommodations industry and investigate the effects of mobbing on the work stress. Searching the relation between the mobbing dimensions and job satisfaction and also between the job satisfaction and job stress are among the other objectives of the study.

Data has been gathered through the questionnaires filled out by the hotel employees working in high customer contact departments of four and five star hotels, namely the front Office and the food and beverage departments. As a result of the statistical analyses, three mobbing dimensions (personality related negative behavior, job related negative behavior, psychological and physical violence behavior) have been identified. Of these dimensions, job related negative behavior and psychological and physical violence behavior have an effect on the job stress whereas personality related

negative behavior has no effect. As far as job satisfaction is concerned, personality related and job related negative behaviors have been found to have negative effects.

Key Words : Mobbing, Job Stress, Job Satisfaction, Hotels, Mersin.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

ÖZET

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI VE YILDIRMA SÜRECİ

1.1. YILDIRMA KAVRAMININ TANIMI	4
1.1.1. Yıldırma İle İlgili Kavramlar	7
1.1.1.1. Yıldırma – Zorbalık İlişkisi	7
1.1.1.2. Yıldırma – Çatışma İlişkisi	8
1.2. YILDIRMA SÜRECİ VE AŞAMALARI	10
1.2.1. Yıldırma Davranışları Tipolojisi	13
1.2.2. Yıldırma Davranışı Sendromu	14
1.2.3. Yıldırma Davranışının Temel Nedenleri	15
1.2.3.1. Yıldırma Davranışını Uygulayan Kişilerden Kaynaklanan Nedenler	16
1.2.3.1.1. Yıldırma Davranışını Uygulayan Kişilerin Psikolojik Yapıları	18
1.2.3.2. Yıldırma Davranışına Maruz Kalan Kişiden Kaynaklanan Nedenler	22

1.2.3.3. Organizasyon Yapısı ve Kültüründen Kaynaklanan Nedenler	23
1.2.4. Yıldırma Davranışı İle Başa Çıkma Yolları	25
İKİNCİ BÖLÜM	30
YILDIRMA DAVRANIŞININ SONUÇLARI VE ORGANİZASYONA	
ETKİLERİ	
2.1.STRES VE İŞ STRESİ	33
2.1.1. Stresin Belirtileri	34
2.1.2. Streste Genel Adaptasyon Sendromu	35
2.1.3. İş Stresi Kavramı	36
2.1.4. İşyerinde Stres Kaynakları	37
2.1.5. Stresle Başa Çıkabilme Stratejileri	42
2.1.6. Stresin Örgütsel Sonuçları	44
2.1.7. Yıldırma – Stres İlişkisi	45
2.2. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİ	46
2.2.1. İş Tatmininin Tanımı, Önemi ve Özellikleri	46
2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	49
2.2.2.1. Bireysel Faktörler	49
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler	50
2.2.3. İş Tatminsizliği ve Örgütsel Sonuçları	53
2.2.4. Yıldırma – İş Tatmini İlişkisi	53
2.3. İŞE DEVAMSIZLIK	54
2.4. YABANCILAŞMA	55
2.5. İŞTEN AYRILMA	56
2.5.1. Yıldırma – İşten Ayrılma İlişkisi	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**60****KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YILDIRMA DAVRANIŞLARI VE****İŞ STRESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:****MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

3.1. Araştırmanın Amacı	60
3.2. Araştırmanın Önemi	61
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	63
3.4. Araştırma Soruları	64
3.5. Araştırmanın Yöntemi	65
3.6. Araştırmanın Sınırlılık ve Varsayımları	66
3.7. Araştırma Bulgularının Analizi	67
3.7.1. Çalışanların Profili	71
3.7.2. Yıldırma Davranışı Boyutları Ortalamaları	73
3.7.3. Yıldırma Davranışının Süresi	73
3.7.4. Yıldırma Davranışının Kim Tarafından Uygulandığı	74
3.7.5. Yıldırma Davranışı ve İş Stresi	75
3.7.6. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Yaş	76
3.7.7. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Eğitim	79
3.7.8. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Cinsiyet	80
3.7.9. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Çalışma Süresi	82
3.7.10. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Medeni Durum	83
3.7.11. İş Stresi ve Yaş	84
3.7.12. İş Stresi ve Eğitim	84
3.7.13. İş Stresi ve Cinsiyet	85

3.7.14. İş Stresi ve Çalışma Süresi	85
3.7.15. İş Stresi ve Medeni Durum	86
3.7.16. Yıldırma Davranışının İşgörenler Üzerindeki Etkileri	86
3.7.17. Yıldırma Davranışı Boyutları Ortalamaları ve Otel Yıldız Sayısı	87
3.7.18. Yıldırma Davranışı Boyutları ve İş Stresi	88
3.7.19. Yıldırma Davranışı Boyutları ve İş Tatmini	89
3.7.20. İş Stresi ve İş Tatmini	90
SONUÇ	91
KAYNAKÇA	96

EKLER

Ek 1: Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Ek 2: Tez Anketi

Ek 3: Veri Toplama İzin Belgesi

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: İşyerinde Sağlıklı Bir Çatışma Ortamı İle Yıldırma Davranışı Ortamı Arasındaki Farklar	9
Tablo 2: Yıldırma Sürecinde Maruz Kalınan Eylemler ve Maruz Kalanların Oranı	12
Tablo 3: Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri	67
Tablo 4: Ölçeğin Faktör Analizi	69
Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Profili	72
Tablo 6: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Ortalamaları	73
Tablo 7: Yıldırma Davranışının Süresi	74
Tablo 8: Yıldırma Davranışının Kim Tarafından Uygulandığı	75
Tablo 9: Yıldırma Davranışı ve İş Stresi	76
Tablo 10: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Yaşa Göre Değişimi	77
Tablo 11: Yıldırma Davranışı Boyutlarını Yaşa Göre Karşılaştırma	77
Tablo 12: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Eğitime Göre Değişimi	80
Tablo 13: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Cinsiyete Göre Değişimi	81
Tablo 14: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Değişimi	82
Tablo 15: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Medeni Duruma Göre Değişimi	83
Tablo 16: İş Stresinin Yaşa Göre Değişimi	84
Tablo 17: İş Stresinin Eğitime Göre Değişimi	84

Tablo 18: İş Stresinin Cinsiyete Göre Değişimi	85
Tablo 19: İş Stresinin Çalışma Süresine Göre Değişimi	86
Tablo 20: İş Stresinin Medeni Duruma Göre Değişimi	86
Tablo 21: Yıldırma Davranışının İşgörenler Üzerindeki Etkileri	87
Tablo 22: Yıldırma Davranışı Boyutları Ortalamalarının Otelin Yıldız Sayısına Göre Değişimi	87
Tablo 23: Yıldırma Davranışı Boyutlarının İş Stresi Üzerine Etkileri	88
Tablo 24: Yıldırma Davranışı Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri	89
Tablo 25: İş Stresinin İş Tatmini Üzerine Etkileri	90

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Yıldırma Davranışının Temel Nedenleri ve Sonuçları	31
Şekil 2: Örgütsel Stres Yönetimi	43
Şekil 3: Araştırmanın Amaçları	60

GİRİŞ

Çalışma hayatında farklı dinlere, ırklara, değer yargılarına, düşüncelere ve dolayısıyla farklı istek ve ihtiyaçlara sahip insanlar bir araya gelebilirler. Örgüt çatısı altında bir araya gelen bu insanlar, her zaman birbiriyle anlaşamayabilir, neşeli ve keyifli olamayabilir, hatta iş dışı özel problemlerini iş ortamına taşıyarak, isteyerek ya da istem dışı çalışma arkadaşlarına ya da çalışanlarına bu durumlarını yansıtabilirler. Bu durumun istisna olarak kalması, gayet normal iken, kızgınlıkların her seferinde aynı çalışana ya da çalışanlara yansıtılmaya başlaması, sistemli bir şekilde devam etmesi ve sürdürülmesi yıldırmanın varlığının habercisi olacaktır (Kutlu, 2006: xi).

Yıldırma (mobbing) eskiden beri var olan, ancak üzerinde fazla düşünülmemiş, düşünülse bile olağan bir şey olarak görülmüş iken günümüzde, sebepleri ve etkilerinin değişen dünyanın sunduğu farklı bakış açıları ile daha açık bir şekilde ortaya çıkması ve zararlarının modern yaşamın getirdikleri ile daha da artması sebebi ile akademisyenler ve araştırmacılar için üzerinde çok çalışılan bir konu haline gelmiştir.

Yıldırma terimini insan davranışlarında ilk defa kullanan Heinz Leymann, 1984'te İsveç'teki işyerlerinde görülen benzer davranışların bir çeşit "işyeri terörü" olduğuna dikkat çekerek, bu terörü şu şekilde tanımlamıştır: "Bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlarda bulunulmasıdır." Bu eylemlerin sık sık uygulanması ve uzun süre devam ettirilmesi, işyerinde ciddi bir stres unsuru yaratmasına sebebiyet vermektedir (Yüçetürk, 2003a: 974).

Stres kavramı konusunda bir otorite olan Hans Selye, stresi; “vücut üzerindeki herhangi bir talebin zihinsel veya bedensel etkili spesifik olmayan sonucudur” şeklinde tanımlamıştır (Aydın, 2004: 50). Daha genel bir ifade ile stres bir tepki olayıdır ve birey herhangi bir tehdit ile karşılaştığında, Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome) kuramına göre, alarm, direnme ve tükenme ile sonuçlanacak olan, üç aşamalı bir tepki verme sürecine girecektir (Özmutaf, 2006: 75).

Westhues (2002)’ ye göre; yıldırma sosyal etkileşim içeren bir kavramdır ve kişi kendisine yöneltilen baskı ve saldırılar sonucunda işinden ve iş ortamından beklentilerini karşılayamamaktadır. Bu durum kişinin iş stresi ve iş tatminsizliği yaşamasına neden olmaktadır. İş stresi her işyerinin kendine özgü ortamı içinde ortaya çıkan ve işgöreni olumsuz yönde etkileyen sorunlardır (Çivilidağ, 2003: 17). İş tatminsizliği ise, kişinin işi ile ilgili yaşantısından memnun olmaması, bu yönde negatif duygu ve düşüncelere sahip olmasıdır (Can ve Soyer, 2008: 64). Bu durum işgörenin verimliliğinin düşmesine, işten uzaklaşmasına, yabancılaşmasına, çeşitli bahaneler ile işe devamsızlığına ve hatta işten ayrılmasına kadar gidebilmektedir (Westhues, 2002: 31; Alanyalı, 2006: 66). Tüm bu olumsuzlukların işletmeyi de olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır.

Konaklama işletmeleri yıldırma davranışına en çok rastlanabilecek işletmeler arasında yer almaktadır. Konaklama endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler emek yoğun işletmelerdir ve çok sayıda işgörene istihdam olanağı sağlamaktadırlar. Konaklama işletmelerinde, müşteriler ile sürekli yüz yüze hizmet veren işgörenlerin yıldırma mağduru olma olasılığı yüksektir ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, çalışanların psikolojik durumları ve davranışları etkili olmaktadır. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin büyük bir öneme sahip olduğu konaklama işletmelerinde

yıldırma davranışlarının boyutlarının tespit edilmesi ve bunların iş stresine etkisinin irdelenmesi çalışmanın ana amacıdır. Bunun yanı sıra konaklama işletmelerinde çalışan ve yıldırma davranışına en az bir kez maruz kalmış olan işgörenlerin sosyal ve demografik özelliklerinin, çalışanlara uygulanan yıldırma davranışlarının etkilerinin ve yıldırma davranışının iş tatminsizliği ve iş stresine etkisinin saptanması da çalışmanın diğer amaçları arasındadır. Bu amaçlar doğrultusunda konu ayrıntıları ile ele alınmış, üç bölümden oluşan bir çalışma hazırlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde yıldırma kavramının tanımı, yıldırma davranışının süreci ve aşamaları ve yıldırma davranışına neden olan faktörler ele alınacaktır ve her örgütte yaşanması muhtemel yıldırma davranışı ile nasıl başa çıkılacağı irdelenecektir.

İkinci bölümde, yıldırma davranışının sonuçları olan stres ve iş stresi, iş tatmini ve tatminsizliği, işe devamsızlık, yabancılaşma ve işten ayrılma kavramlarına ayrıntıları ile değinilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise konaklama işletmelerinde yıldırma davranışları boyutlarının iş stresine etkisi incelenmektedir. Bunu takiben literatürde yıldırma davranışı sonuçları olarak ele alınan iş stresinin iş tatminsizliğine etkisi ve yıldırma davranışı boyutlarının iş tatminine etkisi ele alınmaktadır. Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde anket tekniği kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiş ve araştırma bulguları analiz edilerek konuya ilişkin sektöre ışık tutmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI VE YILDIRMA SÜRECİ

Çalışmanın birinci bölümünde yıldırma kavramının tanımı, yıldırma davranışının süreci ve aşamaları ve yıldırma davranışına neden olan faktörler ve yıldırma davranışı ile başa çıkma yolları ele alınacaktır.

1.1. YILDIRMA KAVRAMININ TANIMI

Latince “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen ve Türkçe karşılığı “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mob” sözcüğü İngilizcede kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir (Çakır, 2006: 3).

“Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; zayıf kişilikli, mesleki yeterliliği tartışılan, kendine güveni az olan insan ya da insan grupları tarafından herhangi bir nedenle başlatılıp, kademeli olarak artan sistemli ve ahlak dışı davranışlardır. Mobbing, planlı bir şekilde yürütülen usandırma, biktırma ve yok etmedir (Bulut, 2007: 1). Türkçe’ de benzer eylemleri ifade etmek için duygusal taciz, psikolojik terör, çatışma, yıldırma, psikolojik baskı en çok kullanılan terimlerdir (Çobanoğlu, 2005: 20). Bu araştırmada ise mobbing kavramının karşılığı olarak yıldırma terimi tercih edilecektir.

Mobbing kelimesi ilk olarak hayvan gruplarının davranışlarını inceleyen etolojist Konrad Lorenz tarafından, küçük hayvan gruplarının yalnız ve kendilerinden daha büyük bir hayvanı tehdit edici davranışları adlandırmak için kullanılmıştır (Leymann, 1996: 167).

Daha sonraları ise, çocukların ders aralarında birbirlerine karşı davranışlarını inceleyen İsveçli hekim Heinemann mobbing kelimesini Lorenz’ den alıntı yaparak

küçük çocuk gruplarının yalnız bir çocuğa karşı yıkıcı ve zararlı davranışlarını tanımlamak için kullanmıştır (Leymann, 1996: 167).

1980'lerin başlarında Heinz Leymann işyerlerinde de benzer davranışların sergilendiğini gözlemleyerek bu davranışları mobbing sözcüğü ile isimlendirmiştir ve mobbing kelimesini bir ya da birkaç kişi tarafından diğer bir birey ya da bireylere karşı sistematik olarak uygulanan etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlarda bulunması olarak tanımlamıştır (Leymann, 1996: 167).

İş yerinde yıldırma davranışı farklı araştırmacılar tarafından farklı terimlerle adlandırılmış ve farklı şekillerde tanımlanmıştır:

Brodsky (1976) yaptığı çalışmasında yıldırma davranışını taciz (harassment) olarak isimlendirmiş ve bir kişinin karşıdaki kişiyi yıpratmak, hayal kırıklığına uğratmak ya da o kişiden tepki almak için, tekrarlı ve sürekli olarak kişiyi kışkırtıcı, korkutucu, kısacası kişiye rahatsızlık verici davranışlarda bulunması olarak tanımlamıştır (Einarsen, 2000: 382).

Matthiesen, Raknes & Rrökkum (1989) yıldırma (mobbing) terimini kullanarak, bu davranışı; bir ya da daha fazla insanın, kendi çalışma grupları içinde bulunan diğer bir ya da daha fazla insanı hedef alan, tekrar eden ve süreklilik gösteren olumsuz tepki ya da tutumları olarak tanımlamıştır (Einarsen, 2000: 382).

Kile (1990) sağlığa zararlı liderlik (Health endangering leadership) terimini tercih ederek, bir üstün gizli veya açık olarak uzun süre devam eden aşağılayıcı ve taciz edici hareketleri olarak tanımlamıştır (Einarsen, 2000: 382).

Wilson (1991) çalışmasında terimi, işyeri travması (Workplace trauma) olarak adlandırmış ve bir işgören ya da üst tarafından, bir işgörenin kişiliğine yönelik olarak devamlı ve kasıtlı kötü muameleleri şeklinde tanımlamıştır (Einarsen, 2000: 382).

Adams (1992) ise zorbalık (bullying) terimini kullanarak, sürekli olarak bireyi küçük düşürücü ve alçaltıcı eleştirilerde bulunmak ve bireyi sömürmek tanımını yapmıştır (Einarsen, 2000: 382).

Vartia (1993) ve Björkqvist, Österman & Hjelt-Back (1994) çalışmalarında terimi taciz (harassment) olarak isimlendirmişlerdir. Vartia (1993) tanımına göre; taciz bir bireyin, bir yada daha fazla insan tarafından tekrarlı ve sürekli olarak negatif eylemlere maruz kalmasıdır. Björkqvist, Österman & Hjelt-Back (1994) ise tacizi kendini herhangi bir nedenden dolayı savunamayacak olan bireylere yöneltilen psikolojik (fakat bazen de fiziksel) olarak acı vermeyi amaçlayan ve tekrarlayan eylemler olarak tanımlamıştır (Einarsen, 2000: 382).

Çobanoğlu ise mobbing terimini kullanmayı tercih ederek terimi; işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlama olarak tanımlamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 21-22).

Bu tanımların özünde, olumsuz eylemlerin kişiye yönelik düşmanca tavırlar sergilenerek oluşması, uzun süreli, sistematik, yıpratıcı ve kişiyi sürekli olarak dışlamaya yönelik olması bulunmaktadır (Çobanoğlu 2005: 20-21). İşyerinde yıldırma eylemlerini ilk olarak tanımlayan ve 5 gruba ayırarak 45 davranış türünden söz eden Leymann' a göre de bu davranışların herhangi birinin bir defa gerçekleşmesinden ziyade, sürekli, sistemli ve kasıtlı olarak yapılması yıldırma eylemlerinin gerçekleştiriliyor olması anlamına gelmektedir (Leymann, 1996: 168). Ayrıca mobbing süreci fark edilmeden başlamakta ve çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir.

1.1.1. Yıldırma İle İlgili Kavramlar

Alanda literatür incelendiğinde yıldırma kavramının daha çok zorbalık (bullying) ve çatışma ile birlikte ele alındığı görülmektedir.

1.1.1.1. Yıldırma (Mobbing) – Zorbalık (Bullying) İlişkisi

Kavram olarak pek bilinmeyen, ancak çalışma yaşamı açısından yabancı olunmayan yıldırma davranışları, yabancı literatürde kimi zaman “mobbing” kimi zamanda “bullying” olarak adlandırılmaktadır (Yüçetürk, 2003a: 973). Yapılan deneysel çalışmalar mobbing ile bullying kavramı arasındaki farklılığı tam olarak gösterememiştir (Zapf, 1999: 71).

Literatürde mobbing ve bullying terimleri birbiri yerine kullanılmasına rağmen, terimleri farklı olarak ele alan görüşler de bulunmaktadır. Zapf ve Gross çalışmalarında bullying ve mobbing kavramlarını birbirleri yerine ve kişinin uzun bir süre için sistematik bir şekilde taciz edilmesini ifade etmede kullanmaktadırlar (Zapf ve Gross, 2001: 497).

Türkçe karşılığı duygusal taciz, yıldırma, psikolojik şiddet olarak ifade edilen mobbing kavramı Leymann tarafından bir ya da daha fazla insanın, hedef olan diğer bir insana karşı sistematik bir şekilde düşmanca ve etik dışı iletişimde bulunması olarak tanımlanmıştır (Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008: 335).

Yazında Türkçe karşılığı zorbalık olarak ifade edilen bullying kavramı ise Adams (1992) tarafından bireyin iş arkadaşları, astaticları ve şefleri tarafından sürekli olarak küçük düşürülmesi, alçaltıcı eleştirilerde bulunulması ve sömürülmesi olarak tanımlanmıştır (Einarsen, 2000: 382). Bullying tüm bu tanımlara ek olarak bir kişi ya da grup tarafından bir veya birden çok bireye sistematik olarak yöneltilen ve saldırı

içeren, belli bir süre sistematik olarak devam eden kişiler arası çatışma olarak tanımlanmıştır (www.mskongre.org).

İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar çalışmalarında bullying terimini kullanırken, ABD’deki araştırmalarda okullar için bullying, işyerleri için ise mobbing terimi kullanılmaktadır. Okullarda bu kavram fiziksel saldırı ve tehdit olarak nitelendirilirken, işyerlerinde karşılaşılan yıldırma davranışlarında fiziksel şiddet çok nadir görülmekte, genellikle b

Bu olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalan kişinin sosyal ortamdan izole edilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle Leymann okullardaki zarar veren eylemler için bullying, işyerlerindeki işgörenler arasındaki düşmanca davranışlar için de mobbing teriminin kullanılmasını önermektedir (Yüçetürk, 2003a: 973-974).

1.1.1.2. Yıldırma-Çatışma İlişkisi

Bireyler, gruplar ve örgütler ortak bir amaç doğrultusunda çalışırken diğer bireyler gruplar ve örgütler ile sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde ve etkinliklerde meydana gelebilecek uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ya da bastırmak yerine, örgütteki çatışmaların yönetim tarafından tanınması ve örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetilmesi sonucu olumlu hale getirir ve çalışan verimliliğini arttırabilir (www.basarmevzuat.com). Fakat çatışma söz konusu ise işletmede iletişim belirsiz bir hal alır ve düşmanca etkileşimler ortaya çıkar. Çatışma yıldırmaya, yıldırma da çatışmaya sebep olabileceği için de artık örgütlerde yıldırma ve çatışma iç içe geçmiştir. Bundan dolayı çatışma yıldırma konularında temel oluşturmaktadır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996: 217-218). Örgütte çatışmalar artarak devam ederse zamanla yıldırmaya neden olur. Dolayısıyla yıldırma genellikle bir

çatışmadan doğmaktadır. Herhangi bir çatışma iyi yönetilmediği takdirde iş yerindeki ortamda stres oluşur, asabiyet artar, duygular dışa vurulmaya başlar ve böylelikle de psikolojik terör ortaya çıkar (Vartia, 1996: 204).

Aşağıdaki tabloda sağlıklı bir çatışmanın yaşandığı işyeri ile yıldırma davranışının uygulandığı bir işyerinin özellikleri belirtilmektedir.

Tablo 1: İşyerinde Sağlıklı Bir Çatışma Ortamı İle Yıldırma Davranışı Ortamı

Arasındaki Farklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	YILDIRMA DAVRANIŞININ UYGULANDIĞI ORTAM
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriye görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak: Tınaz, 2006a: 36

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi sağlıklı bir çatışma ortamında roller, iş tanımları, ilişkiler, stratejiler, çatışmalar ve tartışmalar kişiler arasında açık iken, yıldırma davranışının uygulandığı ortamda tüm bunlara zıt olarak roller, ilişkiler belirsiz, stratejiler anlamsızdır. Çatışmanın varlığı reddedilmekte ya da gizlenmektedir. Sağlıklı çatışma ortamında işbirliğine dayalı ilişkiler, sağlıklı bir örgüt yapısı, paylaşılmış hedefler ve doğrudan iletişim söz konusu iken, yıldırma davranışının uygulandığı ortamda işbirlikçi olmayan ilişkiler, örgütsel ahlaksızlıklar, dolaylı ve baştan savma bir iletişim mevcuttur ve ileriye görmek olanaksızdır.

1.2. YILDIRMA SÜRECİ VE AŞAMALARI

Yıldırma sürecinde üzerinde durulması gereken nokta, yıldırma davranışının zaman geçtikçe acı veren rahatsız edici davranışlar süreci olarak meydana gelmesidir. Yıldırma süreci fark edilmeden başlamakta ve çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir. İş yerinde gerçekleşen yıldırma sürecini Leymann dört aşama olarak belirlemiştir. Ancak yıldırma davranışının gelişim evreleri ülkelerin kültürel farklılıklarına göre değişebilmektedir. Bu çalışmada İtalyan-Ege modeli olarak bilinen, altı aşamadan oluşan süreç ele alınacaktır (Çobanoğlu, 2005: 92-95, mobbingyardim.wordpress.com) :

1. Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu

Kritik bir olayla veya bir anlaşmazlıkla karakterize edilir ve henüz yıldırma değildir, ancak yıldırma davranışına dönüşebilir. Bu aşamada kurban belirlenir ve yıldırılma amacı doğrultusunda kendisine yönelimde bulunulur. Tartışmalar iş boyutundan çıkarak kişisel meselelere taşınır.

2. Aşama: Yıldırma Davranışının Başlaması

Saldırgan eylemler yıldırma davranışı başlangıcının göstergesidir. Yıldırma davranışına maruz kalan kişide henüz psikosomatik rahatsızlıklar görülmez, ancak kişi arkadaşlarının kendisine karşı tavırlarının nedenini merak etmeye başlar.

3. Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi

Bu aşamada yıldırma davranışına maruz kalan kişide iştahsızlık ya da aşırı iştah gibi sorunlar boy göstermeye başlar. Akabinde hazımsızlık problemleri başlar. Kişi artık iş yerine ve iş arkadaşlarına güvenini yitirmeye başlar. İş yerinde huzuru bozulan kişi kendisini zorlayarak işe gitmeye başlar ve iş yerindeki durumun

düzelmemesi ile psikolojik yapısı daha da bozulur. Uyku düzensizlikleri başlar ve rüyaları kabusa dönüşür.

4. Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Yıldırma Davranışını Görmezden Gelmesi

Yönetim üçüncü aşamada doğrudan yer almamasına rağmen, durumu yanlış yorumlayabilir ve akabinde devreye girer. Yönetimin devreye girmesi ile adil olmayan performans değerlendirmeleri yapılır. İşe geç gelme ve vizitelerin artması ilk yıldırma belirtileridir. Yıldırma mağduru yönetimden uyarı yazıları almaya başlar ve yıldırma davranışını uygulayanların yerine kendisinin uyarı alması hastalığının artmasına neden olur.

5. Aşama: Yıldırma Davranışına Maruz Kalan Kişinin Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi: Yönetimin yanlış yorumları ve/veya sağlık uzmanlarının yanlış teşhisi ile negatif döngü hızlanır. Bu aşamada kişi tam anlamıyla depresyona girmiş ve ilaç kullanmaya başlamıştır. Kişi bu durumda herkesin kendisine karşı olduğunu düşünmeye başlar ve olaylardan dolayı kendisini suçlar. Artık insanlara karşı inancını kaybetmiştir ve tamamıyla adaletsiz kötü bir dünyada yaşadığını düşünmektedir.

6. Aşama: İşine Son Verme

Bu aşama yıldırma sürecinin son aşamasıdır ve kişinin işten kovulması ya da istifaya zorlanması ile sonuçlanır. Kişinin işten ayrılması ile duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar yoğunlaşarak devam eder.

Olafsson ve Johannsdottir (2004) çalışmalarında 18 farklı yıldırma davranışı belirlemiş ve çalışanların yıldırma süreci içinde bu davranışlardan en çok hangisine

maruz kaldıklarını araştırmışlardır. Tablo 2’de söz konusu yıldırma davranışları ve bu davranışlara maruz kalanların oranları yer almaktadır.

Tablo 2: Yıldırma Sürecinde Maruz Kalınan Eylemler ve Maruz Kalanların Oranı
(Ayda 2-3 defa veya daha fazla)

EYLEMLER	ORANLAR (%)
Diğer çalışanların önünde küçük düşürüldüm.	3.6
İş tanımında yer almayan işleri yapmak zorunda bırakıldım.	19.7
İşimle ilgili adil olmayan bir şekilde eleştirildim.	6.2
İtildim ya da tekmelendim.	1
Özel görevler için göz ardı edildim.	3.7
Belirli bir kişi kendi sınırlarını aşarak bana eziyet etmektedir.	4.3
Aşağılayıcı bir e-mail aldım.	1.1
Birileri arkamdan konuştu.	4.7
Personel partisi konusunda bilgilendirilmedim.	1.9
Bana bağırıldı.	2.6
Aşırı miktarda iş verildi.	20.9
İrademin dışında fazla mesai yapmak zorunda kaldım.	4.2
Birileri bana kırıcı şeyler söyledi.	4.6
İş yerimde tartaklandım.	2.1
Mesai bitimindeki eğlencelere dahil edilmedim.	1.6
Patronum bana kötü davrandı.	3.6
İş yerimde kendime özgüvenim çok düşük.	13.1
İş yerimde diğer kişilerin davranışlarından dolayı kendimi kötü hissediyorum.	5.4

Kaynak: Olafsson ve Johannsdottir, 2004: 325-326.

Araştırmaya konu olan çalışanların yaklaşık %21’inin aşırı iş yüküne maruz kalması ve yaklaşık %20’sinin de görevi dışında işleri yapmaya zorlanması bu kişilerin genellikle işleri ile ilgili konularda yıldırma davranışına maruz kaldıklarının ve yaklaşık %13’ünün buna bağlı olarak işyerinde kendilerine güvenlerini yitirdiklerinin

kanıtıdır. Bu sonuçlar da gösteriyor ki yıldırma sürecinin 3. aşamasında yönetici devreye girmekte ve süreci tetikleyici davranışlarda bulunmaktadır.

1.2.1. Yıldırma Davranışları Tipolojisi

Leymann kırk beş ayrı yıldırma eylemi tanımlayarak bunları beş grupta toplamıştır. Bu yıldırma eylemlerinden bir veya birkaçının sistemli olarak yapılması yıldırmanın habercisi iken, yıldırma durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir. Ayrıca Heinz Leymann bu gruplandırmayı “Leymann Inventory of Psychological Terrorisation (Leymann Psikolojik Terörün Envanteri)-LIPT” olarak adlandırmıştır (Çalışkan, 2005: 14-15).

Birinci Grup-Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek: Çalışanın üstü veya iş arkadaşları tarafından kendisini gösterme olanakları kısıtlanmakta, sözü sürekli kesilmekte ve azarlanmaktadır. Yaptığı iş sürekli eleştirilmekte, özel yaşamı dedikodu konusu yapılmakta, sözlü ve yazılı tehditler almaktadır (Çalışkan, 2005: 15).

İkinci Grup-Kişilerin Sosyal İlişkilerine Saldırmak: İş arkadaşları ve üstleri yıldırmaya maruz kalan kişi ile konuşmazlar ve hiçbir şekilde iletişime geçmemek için kişiye grup dışında işler verilir ve kişi orada değilmiş gibi davranılır. Bu duruma maruz kalan kişi kem duygusal hem de fiziksel olarak etkilenmektedir ve bu durumda arkadaşlık ve aile bağları kişiye destek olarak kendilerini göstermektedir (Kutlu, 2006: 13).

Üçüncü Grup-Kişinin İtibarına Saldırmak: Yıldırma davranışına maruz kalan kişi hakkında aslı olmayan dedikodular yapılır, kişinin yürüyüşü, sesi taklit edilir, cinsel imalarda bulunulur, dini veya siyasi görüşü ile alay edilerek kişi komik duruma

düşürülmeye çalışılır. Özgüvenini olumsuz etkileyen işler yapmaya zorlanır, işinde gösterdiği çabaları küçümsenerek mağdur yıldırılmaya çalışılır ve akıl hastasıymış gibi muamele görür ve bu yönde psikolojik inceleme için baskı görebilir (Çalışkan, 2005: 15).

Dördüncü Grup-Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırmak: Yıldırma davranışına maruz kalan kişinin daimi bir görevi olmadığı gibi kendisine verilen görevler geri alınır ve kendisine daha az yetenek gerektiren, özgüvenini yitirmesine yol açacak anlamsız işler verilir. Oluşan zararların faturası yıldırma davranışına maruz kalan kişiye kesilir (Ertürk, 2005: 19).

Beşinci Grup-Kişinin Doğrudan Sağlığına Saldırmak: Yıldırma davranışına maruz kalan kişi fiziksel şiddete ve cinsel tacize maruz kalır. Fiziksel olarak yıpratmak için ağır işleri yapmaya zorlanır (Çalışkan, 2005: 16).

Kişinin yıldırma mağduru sayılabilmesi için bu davranışlardan bir veya birkaçına maruz kalması ve bu davranışların en az altı ay süre ile ve haftada en az bir kez yaşanmış olması gerekmektedir.

1.2.2. Yıldırma Davranışı Sendromu

Örgütlerde psikolojik yıldırma sendromu çeşitli özellikler taşıyan on etmenin, sistemli olarak ve sıklıkla gerçekleşmesidir. Bu etmenlerin hedef kişi veya kişiler üzerinde psikolojik yıldırmanın temelini oluşturması amaçlanmaktadır. Bu etmenler (Demirel ve Yoldaş, 2008: 6) :

- Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırıda bulunmak,
- Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açık olarak kişisel saldırıda bulunmak,

- Olumsuz küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli olarak gerçekleşen iletişim şekli,
- Bu davranışların bir ya da daha fazla kişi tarafından yapılması,
- Davranışların sürekli ve sistemli bir şekilde devam etmesi,
- Yıldırma davranışına maruz kalan kişinin her konuda hatalı gösterilmesi,
- Yıldırma davranışına maruz kalan kişinin örgütten soyutlanması için baskı görmesi,
- Kişinin yalnız bırakılması ve dışlanması,
- Yıldırma davranışına maruz kalan kişinin yönetim tarafından yanlış anlaşılmasını sağlamak,
- İşten ayrılma ile sonuçlanan yıldırma sürecinin son aşamasının tamamıyla kişinin kendisinden kaynaklandığının savunulmasıdır.

1.2.3. Yıldırma Davranışının Temel Nedenleri

Bir işyerinde çalışan kişiler iş yerinde gereken işleri yapmak, işyeri sorunlarını çözmek ve işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen ortak amaçlara ulaşabilmesi yönünde hizmet etmek için bir araya getirilirler. Bu oluşum sırasında hiçbir çalışanın iş arkadaşlarını seçme gibi bir şansı yoktur. Çünkü işyeri çalışanları birbirlerini istedikleri için değil, görevlerini yerine getirmek ve geçimlerini sağlamak için orada bulunmaktadır (Baykal, 2005: 8).

Bir örgüt çatısı altında üst yönetimin insiyatifiyle formel olarak oluşturulan bu ortamda farklı din, dil, ırk, kültür, eğitim seviyesine sahip kişilerin bir araya gelmesi ile

iletişimin önemi ve doğabilecek sorunlar kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu sorunlardan birisi de örgütlerde yaşanması muhtemel yıldırma davranışlarıdır.

Çalışanları hem fiziksel, hem de psikolojik olarak yıpratıcı yıldırma davranışı cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeden, tüm kültürlerde yaşanabilecek bir işyeri travmasıdır (Yıldırım, 2008: 14). Örgütlerde yaşanan yıldırma davranışının belirli bir nedeni yoktur. Ancak yapılan araştırmalar kıskançlığın yıldırma davranışının tetikleyicisi olduğunu göstermektedir. Çünkü daha iyi mevkiler ve görevler daha yüksek maaşlar işgörenler arasında kıskançlığı doğurabilmekte, bu da yıldırma davranışına neden olabilmektedir (Kılıç, 2006: 29).

Organizasyonlarda yıldırma davranışı yoğun olarak yaşanmasına rağmen, araştırmalar örgüt yöneticilerinin bu davranışı görmezden geldiklerini göstermektedir. Böylelikle önlem alınmayan yıldırma davranışı da sinsi ve sessizce yayılır ve artık çözülemez bir hal alır (Dick ve Wagner, 2001: 255).

Zapf (1999) yaptığı araştırmasında yıldırma davranışının nedenlerini dört başlık altında toplamıştır. Bunlar yıldırma davranışını uygulayan kişilerden kaynaklanan nedenler, yıldırma davranışına maruz kalan kişiden kaynaklanan nedenler, organizasyonlarda oluşan sosyal gruplardan kaynaklanan nedenler ve organizasyonun yapısından kaynaklanan nedenlerdir (Zapf, 1999: 71-72).

1.2.3.1. Yıldırma Davranışını Uygulayan Kişilerden Kaynaklanan Nedenler

Bir organizasyonda çalışanlar ve yöneticiler arasında rekabet yaşanmasına rağmen, bu rekabetin yıkıcı bir hal almaması ve işbirliği yapabilmeleri ile örgüt başarıyı yakalayabilir.

Bir işletmede yıldırma davranışını uygulayan kişi hiyerarşi basamağındaki yerini kendi performansı ile değil de, diğer çalışanları ezerek, yoluna çıkkanı yok etmeye çalışarak yükseltmek ister. Çünkü kendisinin işinde başarılı olamayacağını düşünür ve eksikliğini etrafındaki kişilere saldırarak bastırır (Baykal 2005: 8-9). Böylelikle kendisinin yüceltiğini ve yerini sağlamlaştırarak gücünü arttırdığını düşünür (Özen, 2007: 15).

Yıldırma davranışını uygulayan kişi gücü sever ve gücünü işinde değil de çevresine hakim olmak için kullanır. Gücünü bir imaj göstergesi olarak görür ve onu kaybetmekten korkar. Çünkü o, çalıştığı işletmeyi kendisini amaçlarına ulaştıracak bir araç olarak görür ve hiyerarşi basamaklarını tırmanmak için rakiplerini, girişimciyi ve amirlerini çok iyi tanır. Üstlerinin özellikleri ve davranışları onun için işletmedeki görevinden daha önemlidir. Onların güvenlerini kazanarak, rakipleri karşısında kendisinin üstün olduğunu ispatlamaya çalışır. Rakiplerini üstlerine karşı zor durumda bırakarak amaçlarına ulaşacağını bilir ve konumunu bu şekilde yükseltmeye çalışır (Baykal 2005: 9). Yıldırma davranışını uygulayanlar genellikle, kendi eksik taraflarını, itibarlarına ilişkin korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan, kendisinin ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanan, kendilerinin başkalarından çok daha önemli olduklarını düşünen, benmerkezci ve egoist oldukları için düşmanlık yapmaktan kendini alamayan, kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışan kişilerdir (Yavuz, 2007: 32-35).

Örgütlerde yıldırma davranışını sadece çalışanlar değil, yöneticiler de uygulamaktadır. Björkquist ve arkadaşları çalışanların meslektaşlarından çok yöneticileri tarafından yıldırma davranışına maruz kaldığını ortaya koymuştur (Einarsen ve Skogstad, 1996: 198). İngiltere ve Avustralya'da yıldırma davranışı

üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre yıldırma davranışını uygulayanların %80'inin gücü elinde bulunduran kişi olarak yöneticiler olduğu saptanmıştır. Bu oran Norveç'te yapılan bir araştırmada % 50 oranında bulunmuştur (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006: 151). Bunlara ek olarak örgütlerde yıldırma davranışının ortaya çıkması konusunda cinsiyetin ve yaşın etkili olup olmamasına yönelik herhangi net bir bilgi bulunmamaktadır (Leymann, 1996: 175).

1.2.3.1.1. Yıldırma Davranışını Uygulayan Kişilerin Psikolojik Yapıları

İş yerinde yıldırma davranışını uygulayan kişiler psikolojik yönden sorunlar yaşarlar. Psikoloji alanında bu konuda birçok çalışma yapılmış ve bu davranışı uygulayan kişilerin bir takım kişilik bozukluklarına sahip oldukları saptanmıştır. Bunlar:

Paranoid Kişilik Bozukluğu: Paranoid kişilik bozukluğu genellikle çocukluk dönemlerinde baskı gören ve saldırgan tutumlarla karşılaşan, ezik büyüyen kişilerde görülmektedir. Kişisel beklentileri çok yüksek olduğu için bu kişilerle anlaşmak çok zordur. Genellikle soğuk kişilikli, kuşkucu ve sevgi göstermeyen kişilerdir. İlişkide buldukları kişileri sürekli olarak baskı altında tutmak isterler. Sürekli gergindirler ve benzer paranoid özellikler taşıyan kişilerle ittifak oluşturmaları yıldırma faciasını kaçınılmaz kılar. (Çobanoğlu, 2005: 35-36).

Obsesif Kişilik Bozukluğu: Obsesif kişilik bozukluğu erişkinliğin erken dönemlerinde başlar ve kişide aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kaynaklı olayları ve ilişkileri kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma ile devam ederek kişinin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir kişilik bozukluğudur.

Bu kişilik bozukluğunda kişi ayrıntılar içinde boğularak mükemmeliyetçilik yönünde önüne çıkabilecek her engeli ortadan kaldırmak ister. Her şeyin en iyisini yapmak istedikleri için stres yaşarlar ve kolayca yapılabilecek bir iş bile içinden çıkılamayacak bir hal alır. Hayatının her anında işini düşünerek kendisini ailesinden ya da dostlarından soyutlar, zevk alınacak etkinlikleri bile kabusla dönüştürür ve ortamın can sıkıcı adamı ilan edilir.

Dinsel ve kültürel değerlere, bu konuda diğer insanlara karşı gerekli hoşgörüyü göstermeyecek kadar bağlıdır. Diğer insanlar onun görüşlerini paylaşmadığı sürece ortak hiçbir işe girişmez. Kurallarına bağlıdır ve bu konuda çok inatçıdır.

Maddi yönden ihtiyacı olsa bile o yönde para harcamayacak ya da hiç kimseye hediye almayacak kadar cimridir. Sahip olduğu ve hiç kimse için bir değer ifade etmeyen eşyalarını elden çıkaramaz. Günün birinde gerekli olabilir düşüncesi hakimdir. Parayı hayatını sürdürecektir bir araç olarak değil, kötü günlerde harcanması gereken bir sigorta gibi görür.

Bütün davranışları en ufak ayrıntısına kadar planlanmıştır. Daima kendi yaptıklarının en doğru olduğuna inandıkları için başkalarının yardım ve önerilerini dikkate almazlar.

Uzmanlara göre çocuğun kendi başına bir şeyler gerçekleştirme ile utanç çatışmasını yaşadığı 2-4 yaşları arasında ebeveynler tarafından uygulanan aşırı baskı, kontrol ve takdirsizlik ilerleyen dönemlerde obsesif kişilik bozukluğuna sebep olabilmektedir (www.e-psikoloji.com).

Bu tarz kişilerin aşırı mükemmeliyetçi olmaları, hayatlarını bir program çerçevesinde yaşamaları ve aşırı titiz tavırları çevrelerindeki insanlar üzerinde baskılar oluşturarak yıldırma davranışına yol açabilir.

Narsistik Kişilik Bozukluğu: Narsistik kişilik bozukluğu ergenliğe giriş dönemlerinde başlayan üstünlük hisleri, beğenilme ihtiyacı ve kendisini başkasının yerine koyarak insanlara uygun yaklaşımlarda bulunamama durumları ile devam eden bir hastalıktır. Bu kişilik bozukluğuna sahip olan kişiler kendilerini olağan üstü olarak görürler ve başkalarından daha önemli oldukları hissini taşırlar. “Yüksek dağları ben yarattım” edası içindedirler. Bu nedenle kendilerini sadece çok zeki ve üstün nitelikli kişilerin anlayabileceğini düşünürler. Çevresindeki kişiler tarafından beğenilmeyi beklerler ve daima sonsuz bir sevginin hayalini kurarlar.

Kendini beğenmiş, ukala bir tutum sergileyerek, insanlara karşı bencilce ve çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Hedeflerine başkalarının zaaflarından yararlanarak ulaşmaya çalışırlar. Genel olarak diğer insanların başarılarını, faaliyetlerini ve hatta varlıklarını bile kıskanabilirler. Başkalarının kendi başarısını göz ardı ettikleri gibi, onların başarılarını da küçümserler. Genellikle üst düzey kişilerle iletişim kurma çabası içindedirler. Kendilerini onlardan birisi gibi hissederek kendi seviyelerindeki insanların fikirlerini küçümseyerek eleştirici, ilgisiz ve aşağılayıcı bir tavır takınırlar (www.psikiyatrist.com).

Bu kişilik bozukluğuna sahip kişilerin bencil davranışları, kendi başarılarının üzerine başarı tanımamaları ve kendi başarıları için ellerinden geleni ardına koymama özellikleri yıldırma davranışlarının oluşmasında önemli etkenlerdir.

Antisosyal Kişilik Bozukluğu: Çocukluk döneminde ya da ergenlik döneminin ilk yıllarında başlayan ve yetişkinlik dönemine kadar süren bir kişilik problemidir. En belirgin özellikleri hilebazlık, ileri derecede sorumsuzluk, başkalarının haklarını saymama ve başkalarının haklarına saldırmadır.

Genellikle insanlara ya da hayvanlara saldırma, mala zarar verme, sahtekarlık, hırsızlık ve kuralları çiğneme ile sonuçlanır. Antisosyal kişiler yasalara uygun olan davranış biçimine ayak uydurmazlar. Başkalarının düşünceleri, hakları ya da duyguları onlar için yok gibidir. Yalan onların yol arkadaşıdır ve saldırgan eğilime sahip oldukları için kavgacıdırlar. Eşlerine ve çocuklarına fiziksel şiddet uygulamaktan kaçınmazlar. Karşısındaki kişileri çaresiz olarak görür ve zarar verici eylemlerinin sonuçlarını hafife alarak, telafi etmeye çalışmazlar. İleri derecede sabit fikirlidirler ve kendini beğenmiş tavırlar takınırlar.

Bu hastalık yine çocukluk döneminden kaynaklı olarak, çocuğa yeterli özenin gösterilmemesi, anne ve babanın sorumsuz ve tutarsız olması vb. davranışlar sonucu kazanılır (www.hastarehberi.com).

Paranoid, obsesif, narsistik ve antisosyal kişilik bozukluklarına sahip kişiler günlük yaşamlarında ve iş yaşantılarında yıldırma davranışını uygulamaya yatkındırlar. Bu nedenle amaçlarından birisi verimlilik olan işletmeler insan kaynakları departmanının önemini göz ardı etmemeli, işletmelerinde oluşabilecek olan yıldırma faciasını önleyici ve bu kişileri kazanıcı tedbirler almalıdırlar.

1.2.3.2. Yıldırma Davranışına Maruz Kalan Kişiden Kaynaklanan Nedenler

Yıldırma davranışı süreci her organizasyonda aynı şekilde gelişmeye de yıldırma davranışına maruz kalma riski herkes için geçerlidir (Tınaz, 2006b: 20).

Yıldırma davranışına maruz kalan kişiler genellikle yaratıcı, dürüst, başarılı, üstün mesleki özelliklere sahip olan ve kendilerini işlerine adanmış kişilerdir. Bu tür kişiler iyi niyetli, insanlara güven duyan kişiler oldukları için politik davranmayı bilmezler ve tüm bu özellikleri ile genel prensibi politik davranmak olan kişilerin odak noktası olurlar (Cemaloğlu, 2007: 118). Genel olarak organizasyonlarda dört farklı nitelikteki kişinin yıldırma davranışına maruz kalma riski daha fazladır. Bu kişiler;

Yalnız Bir Kişi: Erkeklerin yoğun olarak çalıştığı bir ortamda çalışan tek bir kadın veya kadınların yoğun olarak çalıştığı bir ortamda tek bir erkeğin çalışması durumudur.

Normların Dışında Bir Kişi: Bu kişilik tarzında, herhangi bir yönüyle diğerlerinden farklı bir kişi söz konusudur. Bu farklılık kişinin giyim tarzından, medeni durumundan, dil, din ve ırkından kaynaklanabileceği gibi kişinin engelli olmasından da kaynaklanabilmektedir. Kişinin yıldırma davranışına maruz kalması için azınlık konumunda olması yeterli olabilmektedir.

Başarılı Bir Kişi: İşletmede işi ile ilgili amaçlara sahip olan ve bu yönde başarılar göstererek amirlerinin, üst yönetimin ya da bir müşterinin takdirini alan kişi iş arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bu durum kişinin amirleri ya da iş arkadaşları tarafından yıldırma davranışına maruz kalma riskini arttırabilir. İş ve özel hayatı ile ilgili dedikodular başlayabilir, hatta çalışması sabote edilebilir.

Yeni Gelen Kişi: Çalıştığı işyerinde iş arkadaşları tarafından çok sevilen bir kişinin herhangi bir nedenle işten ayrılması ile yerine gelecek kişi daha işe başlamadan önyargıları üzerine toplayabilir ve buna yeni gelen kişinin orada çalışanlardan daha üstün nitelikli olması eklendiği zaman yıldırma davranışına maruz kalma riski hızla artabilir. Hatta o kişinin diğerlerinden daha genç, daha güzel veya yakışıklı olması bile yıldırma davranışına maruz kalması için bir neden olabilir. Bir işgörenin burada sözü edilen kişilik tiplerinden birisine sahip olması yıldırma davranışına maruz kalması için yeterli bir nedendir.

Yıldırma davranışı süreci bir dram olarak değerlendirilir ise; “oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurban (yıldırma davranışına maruz kalan kişi) dir”. Bu oyunun kuralları yıldırma davranışına maruz kalanlar tarafından değil, yıldırma davranışını uygulayan kişi tarafından belirlenir. Bu davranışa maruz kalan kişi bu oyunda başkaları tarafından belirlenen kurallara uymak zorundadır (Tınaz, 2006b: 20-21).

1.2.3.3. Organizasyon Yapısı ve Kültüründen Kaynaklanan Nedenler

Örgüt kültürü aynı çatı altında çalışan kişilerin ortak birtakım değerlere sahip olmasıdır. Bu kültüre sahip olan örgütlerde örgüt üyeleri ortak olarak kabullendikleri ve kullandıkları kurallar sistemi içinde yaşamaya alışmışlardır. Bu da onların örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemelerini sağlar ve işletmelerin verimliliğinde önemli bir etkiye sahiptir. İyi bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde problemler ortaya çıkmadan önlenir ya da oluştuğu anda çözülebilir. Tüm çalışanların ortak değerler ve amaçlara sahip olmaları işletmede meydana gelebilecek yıldırma faciasının ön adımı olan çatışma tehlikesini önleyecektir. Kişi ve örgüt kültürü arasındaki uyum ne kadar

fazla olursa iş verimi, müşteri memnuniyeti de o kadar fazla olur (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 240-241).

Kendilerine yıldırma uygulandığını belirten mağdurlar örgüt iklimi ve örgütsel işleyiş ile ilgili sorunları yıldırma davranışının en önemli nedenlerinden birisi olarak göstermişlerdir. İşletmelerde yıldırma davranışını uygulayan kişiler örgüt kültürünün ürünleridir. Yıldırma davranışı üzerine yapılan araştırmaların çoğu yıldırma davranışını uygulayanların kişiliklerinin değil, onları bu davranışa teşvik eden sistemin değiştirilmesi gerekliliğini savunmuşlardır. Bu nedenle de örgütsel nedenler bu alandaki çalışmaların odak noktası olmuştur.

Leymann (1993)' e göre organizasyonel nedenlerle ortaya çıkabilecek yıldırma davranışı ile ilgili dört belirgin neden vardır. Bunlar:

- İş tasarımında belirsizlik olması
- Liderin yetersiz olması
- Yıldırma davranışına maruz kalan kişinin sosyal açıdan yetersiz olması
- Organizasyonda ahlaki standartların düşük olmasıdır.

Bu alanda yapılan araştırma sonuçlarına göre; iş ile ilgili belirsizlikler, pozisyon ve statü endişesi, kıskançlık, yönetim ve liderlik anlayışının zayıf olması, iş ve terfi konusundaki rekabet, işin ve örgütsel iklimin stres yaratması, çözülemeyen çatışmalar ve yöneticinin hak edilen takdiri vermemesi gibi nedenlerden dolayı organizasyonda yıldırma davranışı yaşanmaktadır (Kök, 2006: 439).

Einarsen, Raknes ve Matthiesen'in (1994) yaptığı araştırma sonuçlarına göre de aşırı iş yükünden kaynaklanan düşük tatmin, uygulanan liderlik tarzı, rol çatışması

ve rol belirsizliğinin yıldırma davranışına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zapf, Knorz ve Kulla (1996) ise, iş kontrolündeki yetersizliğin, baskı ve zorlamanın yıldırma davranışlarının doğmasında etkili olduğunu savunmuşlardır (Kök, 2006: 439).

Bu alanda yapılan tüm bu çalışmalar ışığında; yönetimde otokratik tarzın, aşırı güç farklılıklarının, zayıf yönetim becerilerinin, iş yapısındaki değişimlerin, küçülme ve birleşme dönemlerinin, yönetsel uygulamalar konusundaki anlaşmazlıkların, rekabetçi bir yapılanmanın, zayıf liderlik becerilerinin ve düşmanca bir örgüt ikliminin varlığının işyerlerinde yıldırma davranışlarını ortaya çıkaran genel nedenler olduğu söylenebilir (Kök, 2006: 439).

1.2.4. Yıldırma Davranışı İle Başa Çıkma Yolları

İşyerlerinde yaşanması muhtemel yıldırma davranışlarını önleyebilmek için yapılması gereken ilk şey örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları kimse zarar görmeden belirlemektir. Bunun için de yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı, yıldırma davranışları konusunda bilgiye sahip olmalı ve böyle bir durumda gerekli önlemleri almalıdır (Kirel, 2007: 323). Alınabilecek önlemler aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır:

- Çatışmaları Yönetmek: Çatışma değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkan, herhangi bir konuda seçim yapacak olan birey ya da grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak da karar verme mekanizmasında bozulmaya neden olan bir olgudur. Bireyin çatıştığı kişi ya da grubu, düşünceyi beğenmemesi herhangi bir konuda onlarla çelişmesi çatışmanın temelinde yatan başlıca nedenlerdir. Tüm örgütlerde zaman zaman çatışma yaşanması muhtemeldir (Gedikli ve Balcı, 2005: 35).

Bumin örgütlerde yaşanan çatışmayı değişimin bütünleştirici bir niteliği olarak görmektedir. Açıklan ise, gruplaşmaların ve çatışmaların olmadığı bir örgütü ölü olarak nitelendirerek yaşayan, etkinliği olan örgütlerde grupların ve çatışmaların varlığını doğal kabul etmektedir. Çatışma örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak kabul edilmekte ve kaçınılmaz olduğuna inanılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çatışmadan yararlanmayı öğrenmelidir. Çünkü çatışma yönetimi bireyin ve örgütün gelişmesi için tüm negatif sonuçları engellemeyi ve pozitif sonuçlara ulaşmayı hedefler (Mirzeoğlu, 2005: 52).

Follett, Blake ve Mouton, Thomas, Rahim ve Bonoma' nın kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerine yönelik belirledikleri iki temel boyut vardır. Bunlardan ilki kendine önem verme, ikincisi de başkasına önem vermedir. Birinci boyut kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iken, ikinci boyut bunun tersine diğer kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Bu iki boyuta göre Rahim tarafından belirlenen beş temel çatışma yönetimi stratejisi vardır. Bunlar:

- İşbirliği: Problem çözmeye yönelik olan bu strateji, her iki taraf için de çözüm geliştirmeye yöneliktir.
- Başkasını Tanıma: Taraflar arasındaki farklılıkların göz ardı edilerek, karşıdakini tanımaya, empati kurmaya ve sonucunda da memnun etmeye yönelik bir stratejidir.
- Hakimiyet Kurma: Kişinin kendi gücünü kullanarak kendi lehinde olan sonuçlara ulaşmayı amaçladığı, kazan-kaybet odaklı olan bir stratejidir.
- Önleme: Olayları, durumları vb. önlemeye yönelik olan davranışları içeren bir stratejidir.

- Uzlaşma: Her iki tarafı da tatmin eden sonuca ulaşmak için taviz verdikleri, kısaca “ver ve al” yaklaşımını benimseyen bir stratejidir (Özdemir ve Özdemir, 2007: 396).

Örgütlerde çatışmanın iyi bir şekilde yönetilmesi temel sorunları ortaya çıkararak soruna ilgiyi artırır, eleştirel düşünceyi uyarır ve tartışılmasını sağlar. Böylece örgütlerde sorun çözme yeteneği ve yaratıcılık gelişir. Çalışanların kurumsal sorunlara ve kuruma ilgisini artar. Bu da yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Yenilik, değişim, yaratıcılık olumlu yönde etkilenir ve örgütte demokratik ortamın gelişmesine katkı sağlanır (www.das.org.tr).

- İş Ortamında Değişiklik Yapmak: Örgütlerde yıldırma davranışına maruz kalan kişiler bu durumla kendi başlarına başa çıkabileceklerini düşünse de bunu hiçbirisi dışarıdan birisinin yardımı olmadan başaramamaktadır. Böyle bir durumda genellikle üst yönetim olaya müdahale ederek yıldırma davranışına maruz kalan ya da uygulayan kişinin çalışma ortamlarını ayırarak veya başka bir departmana atama yaparak iş ortamında akılcı değişiklikler yapar (Zapf ve Gross, 2001: 505).

- Örgütlerde Stresi Önlemek: Bir organizasyonda görev alan işgören, işinin gerekleri, rol özellikleri ve kişilerarası ilişkiler nedenlerinden herhangi birinden kaynaklı yıldırma davranışına maruz kalabilir ve stres yaşayabilir. Stresle başa çıkabilme konusunda bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla örgütsel mücadele yöntemleri geliştirilmelidir. Bu nedenle stres yönetimi konusunda da yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

Stres yönetimi; stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacı ile duruma verilen tepkileri olumlu yönde değiştirmektir. Örgütlerde yıldırma davranışının

ve dolayısıyla örgütsel stresin azaltılması için kullanılacak genel stratejiler şunlardır:

- Destekleyici Bir Örgütsel Ortam Yaratmak: Yönetim işgörenler için kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren ve destekleyici bir organizasyon yapısı geliştirmelidir (Güçlü, 2001: 99-103).

- İşin Zenginleştirilmesi: çalışanın işinde mücadeleye olabilmesi için etkinlik alanı ve sorumluluk alanı geliştirilmelidir. İşin zenginleştirilmesi ile işgörenin işinden elde edeceği doyumun artırılması ve böylece örgütte yaşanacak stresin minimuma indirilmesi amaçlanmaktadır (Pehlivan, 1991: 164-166).

- Örgütsel Roller Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması: Birey üzerinde oluşan iş stresi kaynaklarından birisi de rol stresidir ve rol stresinin iki ana bileşeni mevcuttur. Bunlar rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun bırakılmasıdır. Rol çatışması ise, çalışanın iş yerinde birbiri ile alakasız hatta zıttı olan talep ve beklentilerle karşılaşmasıdır. Bunun sonucunda da işgören talebin birini karşıladığında diğer talebi karşılayamamaktadır.

Birçok araştırma sonucunda görüldüğü gibi, rol belirsizliği ve rol çatışması ile işgörenlerin iş tatmini ve iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-51).

- Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık: Örgütlerde genellikle, işgörenlerin mesleki gelişim planlaması ve terfileri genellikle bir yönetici tarafından yapılmaktadır. İşgörenler sonraki pozisyonlarının ne olacağını bilmemekte, bu da büyük bir stres yaratmaktadır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması

işgörenlere kendilerini anlama ve değerlendirme becerisini geliştirmeleri yönünde büyük katkıda bulunur ve stresle mücadelede önemli bir rol oynar(Güçlü, 2001: 104).

- İşyerinde Neşeli Bir Ortam Yaratmak: Örgütlerde neşeli bir ortam yaratmak, işgörenlerin gülmelerini ve eğlenmelerini sağlayacak aktivitelere önem vermek, stres kaynaklarını azaltmakta ve dolayısıyla bu da işgörenin verimliliğini arttırmaktadır.

Örgütten kaynaklanan yıldırma davranışı ve stresle başa çıkmak, işgörenlerin verimliliğini ve örgütsel karlılığı arttırmak için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Etkin yöneticiler işletmenin verimliliğini uzun döneme yaymak isterler. Bunu sağlayabilmek için, yöneticiler olası yıldırma ve stresin önüne geçebilmek üzere bunların kaynaklarını ve başa çıkmak için gerekli olan stratejileri bilmeli ve uygulayabilmelidir (Güçlü, 2001: 104).

İKİNCİ BÖLÜM

YILDIRMA DAVRANIŞININ SONUÇLARI VE

ORGANİZASYONA ETKİLERİ

Çalışma ortamında taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliğinin olması, kişinin olumsuz bir davranışa maruz kalması ve bu olumsuz davranışların süreklilik ve sıklık göstermesi kişi üzerinde yıkıcı etkilere neden olabilmektedir.

Bu olumsuz davranışların rutin bir şekilde devam etmesi ile kişi kendisini savunmasız hissetmeye başlamakta, kendisine, iş arkadaşlarına ve organizasyona karşı güveni sarsılmaktadır. Bunun sonucunda da kişi aşırı bir stres yaşamaya başlamakta ve bu ortamın devam etmesi ile de kişide sinir bozukluğu, kalp krizi, hatta intihara kadar uzanan sonuçlar gözlenebilmektedir.

Bir organizasyonda ısrarlı, saldırgan, onur kırıcı davranışlar, gücün kötüye kullanılması, haksız cezai yaptırım uygulanması, tehdit gibi olumsuz davranışların yaşanması, bu davranışlara maruz kalan kişi üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Bunun sonucunda da örgütsel performans zarar görecektir. Kişinin bu davranışlara uzun süre maruz kalması, sorunun gerekli kişiler tarafından yanlış anlaşılması ve çözülmemesi işgörenin işinde isteksiz olması, sürekli uydurulan bahanelerle işe gelmemesi ve en sonunda da istifası ile sonuçlanabilmektedir. Bir örgütte yaşanması muhtemel tüm bu olumsuzluklar örgütün sosyal iklimine ve ortamına zarar vermekte, sosyal desteğin yok olmasına neden olmaktadır. Böylelikle yaşanan iş stresi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunların artmasına ön ayak olmaktadır.

Tüm bu nedenlerden dolayı yıldırma davranışını fark ederek önlem almayan işletmeler yüksek orandaki iş devamsızlığının ve istifaların yarattığı maliyetlere ve

sabotajlara maruz kalacak, böylelikle verimliliğini ve etkinliğini kaybedecektir (Aydın ve Özkul, 2007: 173-175).

ABD’de 9000 kamu personeli üzerinde bir araştırma yapılmış ve kadın işgörenlerin %42’ sinin, erkek işgörenlerin ise %15’ inin son iki yılda yıldırma davranışına maruz kaldığı, bunun da kaybedilen zaman ve verimlilik yönünden 180 milyon dolara mal olduğu saptanmıştır. Namie’ye (1999) ise çalışmasında, yıldırma davranışı ile karşılaşan işgörenlerin % 82’ sinin örgütten ayrıldığını savunmuştur. Bunların %34’ ü yıldırma davranışı sonucu kendisinde oluşan sağlık problemleri, %44’ ü ise örgütün adil olmayan performans değerlendirme sistemi ya da yönetimin baskıları sonucu işten ayrılmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 348).

Şekil 1: Yıldırma Davranışının Temel Nedenleri ve Sonuçları

Organizasyonel

- Liderlik
- Örgüt kültürü
- İş organizasyonu

Yıldırma davranışını uygulayan kişi

Sosyal Grup

- Düşmanca tutum

Kişisel

- Kişilik
- Vafı
- Sosyal yeteneği
- Utanılacak bir özellik

ORTAYA ÇIKMA ŞEKİLLERİ

- Dedikodu yapma
- Sosyal ayırım
- Sözlü saldırı
- Fiziksel saldırı
- Özel yaşama saldırı
- Örgütsel düzenlemeler
- Tutumlara saldırı
- Resmi yollarla saldırı
- Siyasi, dini ve milliyete ilişkin görüşlere saldırı

Psikolojik Sonuçlar

- Psikomatik şikayetler
- Depresyon
- Bunalm
- Travma sonrası stres bozukluğu
- Obsesif kişilik bozukluğu (saplantı-obsession)

Örgütsel Sonuçlar

- Hastalık izinlerinde artış
- Kalifiye personelin işten ayrılması ve tazminat maliyeti
- İş stresi
- İş tatminsizliği
- İşe devamsızlık
- Yabancılaşma
- İşten ayrılma

Kaynak: Zapf, 1999: 71; Tmaz, 2006a:160; Işık, 2007: 67; Kaymaz, 2007: 83; Bulut, 2007: 36; Gücenmez, 2007: 77 ve Aktop, 2006: 52.

Leymann' in araştırmalarında kullandığı terminolojiye göre yıldıрма davranışları yaygın olarak bir stres ve iş stresi kaynağı olarak incelenmektedir (Işık, 2007: 67). Kaymaz (2007) alışmasında örgütlerde yaşanan yıldıрма davranışlarının işgörenin iş tatmini üzerinde olumsuz yönde etkisinin olduğunu ve tatminsizliğe yol açtığını belirtmiştir (Kaymaz, 2007: 83). Örgütlerde yıldıрма davranışına maruz kalan kişiler yaşadıkları huzursuzluktan dolayı hastalık izni gibi çeşitli bahaneler ile işine devamsızlık yapmaya başlamaktadır (Bulut, 2007: 36). Yıldıрма davranışının diğer bir örgütsel sonucu ise yabancılaşma olayıdır (Gücenmez, 2007: 77). Örgütlerde yaşanan yıldıрма davranışı için önlem alınmadığı takdirde işgören örgüte olan güvenini kaybetmekte ve işten ayrılmayı düşünmektedir (Aktop, 2006: 52).

Bu bölümde yıldıрма davranışının neden olduğu stres ve iş stresi kavramı, yıldıрма davranışının iş tatminine etkileri, bunların organizasyonu nasıl etkilediği ve bu unsurlarla nasıl başa çıkılabileceğine ayrıntıları ile değinilecektir.

2.1. STRES VE İŞ STRESİ

Günümüzde rgtler, aşırı stres durumunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar nedeniyle işgücü kaybına maruz kalmakta ve bunun sonucunda da büyük maliyetlerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle örgütler çalışanların verimliliklerini psikolojik açıdan etkileyen stres faktörü ile başa çıkabilmek için belli önlemler almak zorundadırlar (Akova ve işık, 2008: 17).

Bilim dünyasında ilk kez 17. yüzyılda fizikçi Robert Hook tarafından; elastiki nesne ve ona uygulanan dış g arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere stres kavramı kullanılmıştır. İlk kez fizik biliminde tanımlanan stres sözcüğü, daha sonra farklı disiplinlerde ve farklı anlamlarda da kullanılmıştır. Psikolojide ‘‘sıkıntı’’ ya da ‘‘zorluk’’

anlamına gelen eski Fransızca' daki ve Ortaçağ İngilizce' sindeki “stres” ya da “straisse” sözcüklerinden gelen stres sözcüğü yönetim biliminde farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Aksoy ve Kutluca, 2006: 458).

Stres kişinin çevresi ile baş edebilme durumunu tehdit eden, kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan bir durumdur (Akova ve Işık, 2008: 18).

Hans Selye stresi; kişinin baskı ve olumlu ya da olumsuz olan dış isteklere karşı gösterdiği, belirgin olmayan biyokimyasal tepki olarak tanımlamış ve insan bünyesinin dış isteklere karşı mutlaka bir tepki göstereceğini savunmuştur.

Ivancevich ve Matteson herhangi bir dış faaliyet sonucu birey üzerinde psikolojik ya da fiziksel etkiler yaratan stresi; buna verilen bir uyum tepkisi olarak tanımlamıştır. Becker stresi; çevresine uyum sağlamak için organizmanın ödemek zorunda olduğu bedel olarak tanımlamıştır. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak stresi; insan bedeninin çevresinden gelen zorlayıcılara uyum sağlamak yönünde fiziksel ve psikolojik durumlarını etkileyen, kişide gerginlik yaratan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Aksoy ve Kutluca, 2006: 459).

Bireyin yaşadığı stres genelde olumsuz sonuçlar doğururken, stresin bireyi harekete geçirici ve motive edici gibi olumlu özelliği de bulunmaktadır. Belli bir orandaki stres kişiyi motive eder, ancak stresin bu olumlu yanı onun düzeyi ve derecesi ile ilgili olmaktadır. Örneğin sınava hazırlanan bir kişinin yaşadığı normal düzeydeki kaygı onu çalışmaya yöneltir, güdüleyici bir etki yaratır. Ancak burada düzey çok önemlidir. Stres düzeyinin artması durumunda sonuç başarısızlıktır.

Bu tanımlar dahilinde stresin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aktaş, 2001: 27-28) :

- Stres olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu katkıları da olan çok yönlü bir olgudur.
- Kişiyi içinde bulunduğu sosyal ortamda strese düşüren ya da olumlu koşullar yaratan kaçınılmaz bir durumdur.
- Stres, kişinin ulaşmak istedikleri ve bu yolda karşılaştığı kısıtlamalar ile ilgili bir olgudur.
- Örgütsel başarı ve performansa katkıda bulunan önemli bir faktördür.
- Stres, bireyleri psikolojik, fizyolojik ve zihinsel yönden etkileyen, sosyal yaşamını belirleyen bir olgudur.

2.1.1. Stresin Belirtileri

Stresli yaşamın insanlar üzerinde geçici ya da kalıcı olarak bazı etkileri vardır. Ancak sağlık sorunları ortaya çıkmadan bir takım belirtiler hastalıkların işaretçisi olabilmektedir. Bunlar; gerginlik, endişe, uykusuzluk, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları ve yüksek tansiyon gibi belirtilerdir. Bu belirtilerin de dahil olduğu temel stres belirtileri örgüt bilimciler tarafından fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (Güçlü, 2001: 95; Gençsoy, 2004: 43).

Fiziksel Belirtiler: Aşırı yemek yeme ya da iştahsızlık, sürekli yorgunluk ve halsizlik durumu, migren ağrılarında artış, uyku düzensizliği, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları, aşırı hassasiyet, cinsel yönden korku ve iktidarsızlık, aşırı derecede sigara, içki ve ilaç kullanımı, fiziksel ağrılarının artması ve genel olarak bireyin kendisini sağlıksız hissetmesi gibi belirtilerin aşırı stres durumunda yaşanması muhtemeldir (Gençsoy, 2004: 43-44).

Duygusal Belirtiler: Aşırı stres durumu ruhsal durumun hızla ve sürekli değişmesine neden olur ve bireyde asabiyet, saldırganlık, gerginlik, kaygı, depresyon, kendine güvensizlik, aşırı hassasiyet ve duygusal yönden tükenme hissi gibi belirtiler görülür (Güçlü, 2001: 95).

Zihinsel Belirtiler: Unutkanlık, dikkatsizlik, konsantrasyon güçlüğü, karar verememe, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, saplantılı düşünceler, eleştirilere duyarlı olma, dikkatsizlik ve yoğunlaşamama gibi belirtilerdir. Bu belirtilerden karar vermede güçlük ve yoğunlaşamama organizasyonlarda en çok sorun yaratan stres belirtileridir (Güçlü, 2001: 95; Tüzel, 2002: 31).

Sosyal Belirtiler: Aşırı stres yaşayan bireyde insanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara zamanında gitmemek, sürekli çevresindeki insanlarda hata aramak, her konuda onları suçlamak, küsmek, uzun süre konuşmamak ve insanları sözleriyle rencide etmek gibi belirtiler gözlenmektedir (Güçlü, 2001: 95).

2.1.2. Streste Genel Adaptasyon Sendromu

Stres bir etki tepki olayıdır ve bireyler stres yaratan olaylara ilk etapta karşılık verdikleri gibi kayıtsız da kalabilmektedirler. Cüceloğlu stres uzmanı Selye' den de yararlanarak stresin ortaya çıkışını Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome, GAS) kuramına göre üç aşamalı bir tepki verme süreci olarak belirtmektedir (Özmutaf, 2006: 75; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 5). Birinci aşama alarm, ikinci aşama direnme ve üçüncü aşama tükenme aşamasıdır.

- **Alarm Aşaması:** Olumsuz bir olay ya da tehditle karşılaşan birey öncelikle onu algılamaya ve tanımaya çalışmaktadır. Bu aşamada sinir sistemi aktif duruma geçerek salgı bezlerini uyarır. Kana bol miktarda adrenalin ve diğer kimyasal maddeleri

pompalar. Tehdit devam ettiği takdirde kişide kan basıncında artış, kalp çarpıntısı, göz bebeklerinde büyüme, kas gerginliği, mide asidi salgılamasında artış gibi fiziksel belirtiler baş göstermektedir. Stres veren uyarıcının ortadan kalkması ya da bireyin stresin üstünden gelmesi ile uyku hali ve rahatlama yaşanmaktadır, ancak devam ederse ikinci aşama ortaya çıkmaktadır (Özer ve Baltacı, 2008: 9).

- **Direnme Aşaması:** Bu aşamada birey tehdidin üstesinden gelmek için büyük çaba sarf etmekte ve organizma alarm tepkisini ortadan kaldırarak bir şekilde stresli ortama uyum sağlamaktadır. Organizma alarm aşamasında salgılanan kandaki biyokimyasal maddeleri geri çekmektedir. Organizma normal koşullar altında işliyormuş gibi görünse de tehdidin devam etmesi durumunda alarm aşamasındaki fiziksel tepkiler daha da artmakta, kişi içten içe direncini kaybetmektedir.

- **Tükenme Aşaması:** Bu aşamada birey artık stresle baş edemez ve vücut direncini kaybetmeye başlamaktadır. Birinci aşamada ortaya çıkan sağlık sorunları artarak devam etmektedir. Bu aşamada kişide kronik baş ağrıları, uykusuzluk, aşırı yeme, göğüs ağrıları, hazımsızlık, halsizlik, baş dönmesi, bulantı gibi rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır (Özmutaf, 2006: 75; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 5).

Stres, bireyin iş dışı yaşantısı, psikolojik yapısı, sosyal çevresi gibi etkenlerden doğabilmektedir. Ancak burada araştırma kapsamında iş stresi yer aldığı için örgütsel stres konusuna ağırlık verilecektir.

2.1.3. İş Stresi Kavramı

İş stresi bir çalışanın ya da çalışanların iş ortamında yaşadıklarını ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. İş stresinin, bu tanımda da olduğu gibi, genellikle

çalışma koşullarından kaynaklandığı düşünülse de, çalışanların bireysel özellikleri de stresi etkileyici bir unsurdur (www.psikoloji-psikiyatri.com).

Çalışma yaşamındaki iş stresi, psikolojik, fizyolojik ve örgütsel yönden büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda iş stresi, bireyi normal fonksiyonlarından saptırarak, bireyin psikolojik ve fizyolojik davranışlarında değişikliklere neden olan, işin gerekleri, işçinin nitelikleri, gereksinimleri vb. arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan zararlı duygusal cevaplardır (Soysal, 2009: 19).

Aksoy ve Kutluca çalışmalarında stresin çalışanlar, özellikle de orta düzey yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yönden olumsuz sonuçlar doğurduğunu, onların sağlığını ve iş başarısını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha fazla strese ve olumsuz sonuçlara maruz kalmasını ise, orta düzey yöneticilerin çoğu zaman üst yönetimin baskısı ile alt kademenin direnci arasında sıkışıp kaldıklarına bağlamaktadırlar (Aksoy ve Kutluca, 2006: 459).

2.1.4. İşyerinde Stres Kaynakları

Günümüzde belirli bir örgütte çalışan birey kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirerek bir amacı gerçekleştirmeye çalışmakta ve zamanının büyük çoğunluğunu da işyerinde geçirmektedir. Bu durum çalışma ortamında strese neden olmaktadır. Örgüt ortamında meydana gelen örgütsel stresin birçok nedeni olmakla birlikte bütün işyerlerini kapsayacak ve hepsi için geçerli olabilecek nedenleri sıralamak mümkün olmamaktadır. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin aynı örgüt çatısı altında toplanmaları ile çok farklı nedenlere bağlı olarak işyeri stresi

yaşanabilmektedir (Alanyalı, 2006: 21; www.psikoloji-psikiyatri.com). Ancak genel olarak işyerinde yaşanan stresin kaynakları aşağıdaki gibi ele alınmaktadır:

- Yıldırma Davranışı: Örgütlerde stres yaratan faktörlerle ilgili olarak yapılan araştırmalar, işgörenlerin birçok stres yaratan faktörle karşılaştıkları ve stres yaşadıklarını göstermektedir. Literatürde örgütlerde stres yaratan faktörlerin sonucunda işgörenin iş tatminsizliği, yüksek kaygı ve tükenmişlik durumu yaşadıkları görülmektedir. Örgütlerde çalışanların stres, kaygı, iş tatminsizliği ve tükenmişlik yaşamasına neden olan faktörlerden birisi de son yıllarda birçok çalışmaya konu olan yıldırma davranışıdır. Yıldırma davranışı kişinin bir ya da birkaç kişi tarafından sistematik olarak olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalmasıdır (Cemaloğlu, 2007: 111). Zamanının çoğunu iş ortamında geçiren işgörenin sürekli ve sistematik olarak olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalması sonucu iş stresi yaşaması kaçınılmaz bir hal almakta ve gerekli kişiler tarafından önlem alınmadığı takdirde yıldırma davranışının birey ve dolayısı ile örgüt üzerinde sebep olabileceği bedeller çok daha ağır olabilmektedir.

- İş Yükü ve Çalışma Koşulları: İş yerinde kişinin çalışma ortamında ısı, aydınlatma, güneş ışığı, hava durumu, gürültü, kalabalık, hava kirliliği, cilde zararlı kimyasal maddeler gibi fiziksel değişkenlerin varlığı kişinin huzur ve rahatlığını etkilemektedir. Fiziksel koşullardaki yetersizlikler bireylerin moral düzeyini negatif yönde etkileyerek strese neden olabilmektedir. Bu da çalışanların örgütleri ile bütünleşmelerinde engel oluşturabilmektedir. Alanda yapılan araştırmalarda bu fizyolojik değişkenlerden gürültü ve kalabalığın stres düzeyini en fazla yükselten faktörler olduğu saptanmıştır.

Kişinin çalışma ortamında karşılaştığı aşırı iş yükü ise programlanmış iş günleri, yoğun iş seyahatleri ve kişinin makul olmayan miktarda görevlerden ve üretim düzeyinden belli sürede bitirilmesi için sorumlu tutulması halidir. Bu yoğun iş yüküne yoğun bir çaba sarf ederek karşılık vermeye çalışmak kişilerde kaygı, engellenme, umutsuzluk duygusu ve strese yol açmaktadır. Bunun da işin zamanında bitirilememesi, hatalı ve eksik yapılması ve işin kalitesinde düşmeye neden olması gibi olası sonuçları bulunmaktadır. Öte yandan çalışana yeteneklerinin ve başarabileceklerinin altında iş verilmesi de kişide aynı duyguları yaratabilmektedir. Böyle bir durumda kişi örgütün sosyal düzeni içinde kendisini engellenmiş, tedirgin, ödüllendirilmemiş hissedebilmektedir (Gençsoy, 2004: 38-39; Tüzel, 2002: 34).

- Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği; işin amaçlarının kişiye yeterince tanımlanmaması, rolleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, kısaca kişinin görevini tam olarak bilmemesi durumunda oluşan bir durumdur. Rol çatışması ise, kişiye iki ya da daha fazla görevin aynı anda verilmesi ve bu yönde zıt isteklerde bulunulması durumunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışmasına ek olarak rolün az veya fazla oluşunun, rol-statü uyumsuzluğunun, kişinin ne yapacağını bilememesinin ve başkasının beklentilerine cevap verememe endişesi taşımasının kişide içsel çatışma yarattığı, gerilim oluşturduğu ve iş doyumunu düşürdüğünü göstermektedir (Alanyalı, 2006: 26).

Jackson ve Shuler ise rol belirsizliği, rol çatışması ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Bireylerin yaptıkları iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları ya da aşırı bilgiye maruz kalmaları durumunda kişide stres oluşmakta, bu da performansı olumsuz yönde etkileyerek örgütün verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır (Yılmaz, 2006: 89).

- Kariyer Gelişimi ve Statü: İş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişim ile ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi birey için çalışma hayatında stres yaratan unsurlar olmaktadır. Çalışanlar işlerinde ilerlemek, terfi etmek, daha iyi mevkilere gelebilmek ve örgütte saygınlık kazanabilmek için daha çok çaba sarf etmektedirler. Bu da ister istemez kişi üzerinde baskı oluşturmakta ve stres yaratmaktadır. Ya da bu durumun aksine bireyin performansında düşme gözlenmesi ve başarısızlık ile sonuçlanan işlere imza atması kişinin daha düşük mevkide görev almasına neden olmaktadır. Bu nedenle kişi çalışma hayatının her aşamasında az ya da çok stres yaşamaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274-275).

- Örgütte Kişilerarası İlişkiler: Organizasyonlarda bireylerin üstleri ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin önemi kaçınılmaz iken, insanların her türlü duygudan yoksun iletişim tarzları, birlikte çalıştıkları insanların tatmin bulmasına ve olumlu ilişkiler kurmalarına engel teşkil etmektedir.

Günümüz ofis ortamlarında çalışanlar teknolojik ürünler olan bilgisayarlar vasıtası ile iletişimlerini sanal ortamda gerçekleştirmektedir. Gelişen teknoloji sayesinde iletişim doğal olmayan yollarla gerçekleşmektedir. Oysaki doğallığın bulunmadığı her türlü ortam kişiyi özünden uzaklaştırmakta, kişiyi beşeri değerlerinin dışına çıkarmakta, bu da zamanla bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır (Tiritöglü, 2006: 67).

Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde iletişimin zayıf olması stres yaratan en önemli sorunlardan birisi olmaktadır. Örgütte gerçekleştirilecek bir faaliyet çalışanlar arasında iletişimin zayıflığı nedeniyle yanlış anlaşılmalara neden olabilmekte, böylelikle yanlış sonuçlara ulaşabilmektedir. Bu da iş ortamında ve çalışanlarda strese neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde iletişimin bilgi ve fikir

aktarımı olan gerçek işlevini üstlenmesi sağlanmalıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 67).

Çalışma ortamında bireylerarası ilişkilerin sağlam temellere dayanmaması örgüt iklimini etkilemekte, ortamın gerginleşmesine neden olmaktadır. Bu durum da süregelen bir stres kaynağı olmaktadır. Aynı şekilde örgüt içindeki grup bağlılığının ve sosyal desteğin zayıf olması da bireyin kendi içinde stres yaşamasına neden olmaktadır. Sağlam temellere dayalı ilişkiler ise, bireyin işi ile ilgili stres faktörlerinin azalmasını sağlamak ve bireyin örgütsel hedeflere ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Tiritoğlu, 2006: 67; Gümüştekin ve Öztemiz: 2005: 275).

- Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları: Hiyerarşik düzen içerisinde astlar, üstler ve girişimcilerin aynı çatı altında, ortak bir amaç için birleşmeleri ile örgüt yapısı oluşmaktadır. Bu yapı içerisinde benimsenen örgüt politikası, yönetimin tarzı ve örgütte gerçekleşen iletişim şekli, işgörenler üzerinde stres yaratan unsurlar arasında yer almaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir (Alanyalı, 2006: 24-25):

- İşgören performans değerlendirme sisteminin adaletsiz olması,
- Ödeme koşullarındaki adaletsizlik,
- Aşırı merkeziyetçilik ve katı örgüt kuralları,
- Kararlara katılım ve terfi imkanının düşüklüğü,
- Departmanlar arası çatışma,
- Amaç belirsizliği ve/veya amaçların birbiri ile çatışması,
- Örgüt içi iletişimin zayıf olması gibi örgütsel yapıya ilişkin unsurlardaki

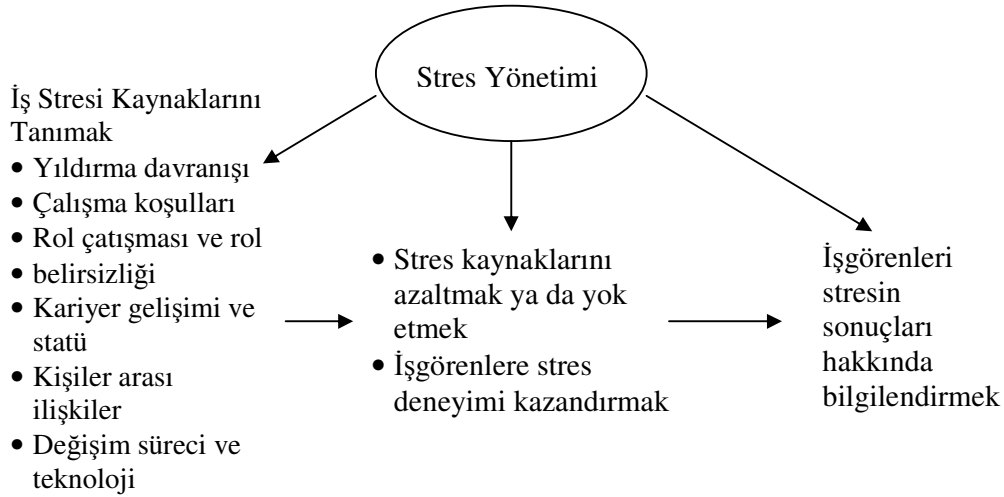
zayıflık işgören üzerinde stres yaratmaktadır.

- Değişim Süreci ve Teknoloji: Örgüt içerisinde değişim genellikle işgörenlerin çalışma gruplarında, iş sorumluluklarında, iş ve üretim süreçlerinde, buna bağlı olarak da donanım ve teknoloji kullanımında gerçekleşmektedir. Örgütlerde karşılaşılan bu değişimler stres etmeni olmaktadır. İşgücü devir hızının yüksek olduğu işletmelerde çalışma gruplarında meydana gelen değişiklik sonucunda işgörenin iş arkadaşlarına ya da üstlerine alışmaları zaman almaktadır. Bu nedenle çalışanların ortama adapte olabilmesi için onlara zaman tanınmalıdır. İş ve üretim sürecinde, buna bağlı olarak da donanım ve teknolojik araçlarda meydana gelen değişiklikler yeni yöntem ve uygulamalar getirmiş ise, işgörenlerin bu konuda eğitiminin sağlanması gerekmektedir. Aksine heyecan yaşamayı seven, yeniliğe açık kişiler için değişim motive edici bir unsur olmakta, bu da verimliliği arttırmaktadır. Teknolojinin dünya çapında gelişmesi ile emeğin yerini makineler almakta, işgücüne olan talep azalmaktadır. Geleceği hakkında belirsizlik yaşayan işgören değişimden negatif yönde daha fazla etkilenmekte, stres yaşamaktadır (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 276-277).

2.1.5. Stresle Başa Çıkabilme Stratejileri

Örgütlerde meydana gelebilecek stresle başa çıkabilmek için yöneticilere stresi yönetmek gibi büyük bir görev düşmektedir. Örgütlerde yaşanan stres yönetilmediği takdirde bireysel yönden mantık dışı davranış, örgütsel açıdan da örgüt içi çatışmaya yol açabilmektedir (Aksoy ve Kutluca, 2006: 464). Stres yönetimi stresin olumlu etkilerinin desteklenerek, olumsuz etkilerinin azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılmasıdır. Bunun için de üç aşamalı bir süreç izlenmektedir. Stres ile baş edebilmek için öncelikle stres kaynaklarını tanımak, daha sonra tepkileri anlamak ve son olarak da olumsuz sonuçları azaltmaya ya da yok etmeye çalışmaktır (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004: 65). Bunu şekil ile açıklayacak olursak:

Şekil 2: Örgütsel Stres Yönetimi



Kaynak: Gümüştakin ve Öztemiz, 2004: 66; Soysal, 2009: 33.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi işletmeler stresin zararlı etkilerini stres yönetimi yolu ile minimuma indirmek için çabalamaktadırlar. Örgütsel stres yönetiminin amacı örgütteki yıldırma davranışı, çalışma koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, kariyer gelişimi ve statü, değişim süreci ve teknoloji, kişilerarası ilişkiler gibi örgütsel stres faktörlerini tespit ederek, bunların zararlarını minimize etmek için işgörene stres deneyimi kazandırmak ve karşılaşılabilecekleri olası sonuçlar konusunda bilgilendirerek kendilerini stresten korumalarını sağlamaktır.

Örgütlerde çalışanlara daha fazla sorumluluk, daha anlamlı işler ve özerklik vermek, onların kararlara daha fazla katılımını sağlamak onların başkalarına bağımlılığını azaltmakta, kendilerini denetleyebilme imkanı sağlamaktadır. Böylelikle daha sağlıklı bir geribildirim sağlanmakta, stresin olumsuz etkileri azaltılabilmektedir. Yine örgütlerde stresle baş edebilmek için iş zenginleştirilmesi ve çalışan iyileştirme

programlarının da örgütsel stresi önlemede etkili olduğu görülmektedir. Çalışmalar iş zenginleştirilmesi sayesinde çalışanların görevlerini daha iyi yapabildiklerini, tatmin düzeyinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. İş zenginleştirme ile işgören rutin işleri yapmaktan kurtulmakta, yeni görevler üstlenmekte, kendisini geliştirme imkanı bulmaktadır.

Örgütlerde etkili bir stres yönetim stratejisi olan çalışan iyileştirme programları, bireylerin fiziksel ve psikolojik gelişimini amaçlamakta ve onlara sağlık desteği vermek için uygulanmaktadır. Etkin bir iyileştirme programı ile stres yaşayan birey strese tepki göstermekte ve rahatlamaktadır. Rahatlama yaşayan bireyin dikkat alanı genişlemekte, böylelikle iş kazaları ve devamsızlık azalmakta, iş tatmini ve motivasyon sağlanmakta, sağlık harcamaları düşmekte ve işletmeye maddi yönden büyük külfet getiren işgücü devir oranı azalmaktadır (Akova ve Işık, 2008: 20).

2.1.6. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stres örgüt çalışanının sağlığında olumsuz etkiler yarattığı gibi, örgütün verimliliği ve performansı için de negatif etkiler yaratabilmektedir. Ancak bazı araştırmalar belli bir düzeye kadar yaşanan stresin birey ve dolayısıyla örgüt üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 11). Birey görev aldığı organizasyonda amaçları doğrultusunda başarıyı yakalamak istemekte ve bu da birey üzerinde stres yaratmaktadır. Zamanla kişinin başarı duygusuna alışması ile stres düzeyinde azalış görülmektedir. Başarıyı yakalayan, amaçlarına ulaşan kişi örgüt içerisinde ve sosyal hayatta sahip olduğu ekonomik göstergeleri ve statüsünü kaybetmek istememektedir. Başarının düşmesi ile kişi gelecek kaygısına kapılmakta, bu da stres düzeyini yükseltmektedir. Stresin daha da artması ile birey işi başarma yeteneğini kaybetmekte, işe bağlılığı azalmakta, başarı stresten olumsuz yönde

etkilenmektedir. Sonucunda da yıldırma davranışına maruz kalan kişinin organizasyon üzerinde yarattığı etkiler gibi örgütte performans düşüklüğü, işgücü devir hızının artması, işe devamsızlık, yabancılaşma, tatminsizlik ve iş bırakma gibi olumsuz eylemler gerçekleşmektedir (Erkek, 2008: 28-29).

2.1.7. Yıldırma-Stres İlişkisi

Stres vücudun içten ve dıştan gelen uyaranlara otomatik olarak verdiği tepkidir ve kişi stres altında iken değişim tehdit olarak algılanır (www.mc.metu.edu.tr).

Farklı ülkelerde stres alanında birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda yıldırma davranışlarının stresin kaynağı mı yoksa sonucu mu olduğu tam olarak açıklanamamıştır (Leymann, 1996: 169).

Neumann (2000) yaptığı çalışmasında, yıldırma ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyerek yıldırma davranışına maruz kalan çalışanda stresin oluştuğu ve bunun da çalışanların performanslarını düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır (www.worktrauma.org). Westhues (2002)' ye göre ise; yıldırma sosyal etkileşim içeren bir kavramdır ve tüm stres yapıcıların üzerinde bir stres nedenidir. Westhues' e göre çalışan kendisine yöneltilen baskı ve saldırılar sonucunda işten uzaklaşmaktadır (Westhues, 2002: 31).

Yapılan bir araştırmaya göre bir stres hormonu olan cortisolun seviyeleri ölçülerek yıldırma davranışının stres üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır ve yıldırma davranışına maruz kalan kişilerin tatil günlerinde bile hala stres hormonu salgıladıkları tespit edilmiştir (Demirçivi, 2008: 27).

Işık (2007) yıldırma davranışı ve iş stresi ilişkisine yönelik olarak İstanbul' da tekstil sektöründe faaliyet gösteren dört farklı işletmede çalışan ve rastgele seçilen üst,

orta kademe yöneticiler ve astlar üzerine bir araştırma yapmış ve yıldırma davranışı ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Solakoğlu (2007) Eskişehir merkezdeki bir sağlık kuruluşu çalışanları üzerinde, yıldırma boyutlarının örgütsel stres boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı araştırma sonucuna göre; yıldırma davranışı örgütsel stres düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

2.2. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİ

2.2.1. İş Tatmininin Tanımı, Önemi ve Özellikleri

İş tatmini çalışanların sorumluluğu, görev çeşitliliği veya iletişim ihtiyaçları gibi nedenlerden dolayı çalışma hayatı ve örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan birisidir. İş tatmini, işgörenlerin işlerinden memnun olma ya da olmama durumu, yani işlerine karşı tutumudur (Bayram, Aytaç vd., 2007). Başka bir tanımlamaya göre iş tatmini, kişinin işi ile ilgili yaşantısından memnun olması, bu yönde pozitif duygu ve düşüncelere sahip olması ve takdir etmesidir. İş tatmini bireyin, işin kendisi, yönetimin tutumu gibi iş şartların ve ücret, iş güvenliği gibi işinden elde ettiği sonuçları değerlendirmesidir. Yani bireyin performansı sonucunda elde ettiği çıktının, bireyin beklentisini ne ölçüde karşıladığı ile ilgilidir (Can ve Soyer, 2008: 64).

İş tatmini soyut bir kavramdır ve tanımı kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Adams' a göre iş tatmini kişinin algıladığı katkı-karşılık dengesidir. Kişi ücret artışı, statü elde etme, ödüllendirilme gibi birtakım sonuçlara ulaşmak için, zekasını, eğitimini ve tüm çabasını örgüte vermekte, sonucunda da aldıkları ve verdikleri arasındaki farka bağlı olarak tatmin olmakta ya da olmamaktadır (Marşap, 1995: 59).

İş tatmini ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda bireyin iş tatminine ilişkin verdiği genel bilgiler yeterli görölürken, işin farklı boyutlarını da dahil eden, toplam bir iş tatmini ölçüsü öngören çalışmalar da bulunmaktadır. İş ortamı karmaşık parçalardan oluşan bir bütün olduğu için iş tatmini de çok boyutlu bir kavramdır. Hackman ve Oldham' ın 1975 yılında geliştirdikleri iş analizi yaklaşımında iş tatmini; işin niteliği, işin işğören için önemi, işğörenin işe karşı yeteneği, işin özerkliği ve kişinin çalışma arkadaşlarından aldığı geri bildirimler olmak üzere beş temel boyuta sahiptir. Smith, Kendall, Lorne ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksi' ne göre ise, iş tatmininin; kişinin çalışma arkadaşlarından, yöneticiden, işinden, ödeme koşullarından ve ödüllendirme olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre, işğörenler bu boyutlardan herhangi birinden hoşnut olabilirken, diğer boyuttan hoşnut olmayabilir ya da herhangi bir boyuttan duyduğu tatmin düzeyi ile diğer boyuttan duyduğu tatmin düzeyi eşit olmayabilir (Çakar ve Yıldız, 2009: 73).

İşğörenlerin sahip olduğu değerlerin, örgütsel davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünölmektedir. Benzer değerlere sahip işğörenler birbirleri arasında ilişkiler kurmaktadır. Ortak iletişim sistemi de iş ilişkilerindeki negatif etkileri ortadan kaldırmakta, örgütte daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşanmaktadır. Böylelikle koordinasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık artmaktadır. Bununla birlikte, işğörenlerin iş hayatında istedikleri işi elde ettikleri ve işle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarında maddi ve manevi ihtiyaçları karşılanmakta, verimliliklerinde artış gözlenmektedir. Bu nedenle yöneticiler işğörenleri salt üretim faktörü olarak görmemeli, onların maddi ve manevi ihtiyaçlarının olduğunu, bu ihtiyaçlarını karşılamak için örgütte bulduklarını unutmamalıdır. Çağdaş yönetim

yaklaşımları, örgütün başarısının ya da başarısızlığının emek ve onun beklentilerine verilen önemle bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır (Üngüren ve Yıldız, 2009: 38-39).

Birey iş ortamında kişisel yeteneklerini sergilemek ve kendisini kanıtlamak istemektedir. Kişiyi iş ortamında bu imkan tanınmadığı takdirde psikolojik sorun ve şikayetler baş göstermekte, kişi hayal kırıklığına uğramakta ve dolayısıyla tatminsizlik baş göstermektedir. İşinden tatmin olmayan bireyin performansı ve verimliliği düşmektedir. Buna ek olarak bireyde işe gitmede isteksizlik, kendisini yetersiz hissetmesi, işbirliği sağlayamama, işinde hata oranının yükselmesi, işinden uzaklaşması, hatta işten ayrılması gibi sonuçlar gerçekleşmektedir. Kawaguchi 2002' de buna yönelik gerçekleştirdiği bir çalışmada tatminsizlik ile iş değiştirme oranı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu savunmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak iş tatmininin dört önemli özelliğinden bahsetmek mümkündür. Bunlar:

- İş tatmini, çalışanın işyeri ortamında oluşan durumlara verdiği duygusal tepkidir. Bu nedenle soyuttur, görülemez, sadece hissedilir. Bu nedenle araştırmalar, kesin yargılar içermemekte, iş tatmini tam olarak açıklanamamaktadır.
- İş tatmini, kişinin beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir. Bu özelliği ile iş tatmini çevresel şartlara karşı çok duyarlıdır. Kişinin şartları ve buna bağlantılı olarak beklentileri değiştiğinde, tatmin kaynağı olan bir öge artık tatmin kaynağı olamamaktadır. Bu nedenle farklı kültür, din, dil ve ırklarda yapılan araştırmalar birbirleri ile çelişkili sonuçlar vermektedir.
- İş tatmini iş ile ilgili çok sayıda farklı tutumları temsil etmektedir. Birey işin bir boyutundan hoşnut olurken, diğer boyutundan hoşnut olmayabilir ve bu yönde

bir tutum sergileyebilmektedir. Bu nedenle çok boyutlu bir iş tatmin profili belirlenmeli ve iş tatminin farklı boyutları incelenmelidir.

- İş tatmini kolay elde edilebildiği gibi, bir anda da tatminsizliğe dönüşebilmektedir. Bu yönüyle dinamik bir olgudur. Bu nedenle yöneticiler işgörenin örgütsel tatminini sürekli olarak canlı tutmalıdırlar (Şahin, 2007: 42-43; Baş, 2002: 19-20).

2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bireyin iş tatminini etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.2.2.1. Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş, kişilik gibi demografik faktörler bireyin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Örücü ve Esenkal, 2005: 147). Bunlara ek olarak aile faktörü, kişinin almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş tecrübesi, beklentileri, sosyal hayatı, yaşadığı sosyal yapı ve çevresi gibi bireysel unsurlar da iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bireysel faktörler kişinin beklentilerinin karşılanması ve sonucunda iş tatmininin oluşmasında olumlu ya da olumsuz etkiye neden olmaktadır (Şahin, 2007: 49; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7).

İşgörenin iş tatmini etkileyen diğer bir önemli faktör ise kendi iç dünyasında yaşadığı çatışma durumudur. Hom ve Kinicki bireyin içinde yaşadığı çatışma durumu ve tatmin konusunda bir araştırma yapmış, iç çatışmaların tatminsizliği arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca iç çatışmaların bireyin özel hayatını olumsuz yönde etkilediği ve bunun da dolaylı da olsa tatminsizliğe neden olduğunu belirtmişlerdir. Higgins, Duxbury ve Irving (1992) ise çalışmalarında uzun ve yorucu çalışma

sürelerinden dolayı iş-aile çatışması yaşandığını, böylelikle kişinin mesleki hayatında kalitenin düştüğünü savunmuşlardır (Şahin, 2007: 50).

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Kişinin iş ortamında maruz kaldığı yıldırma davranışı, ücret, terfi, örgüt içi iletişim, çalışma grubu, yönetim tarzı, takdir edilme duygusu gibi örgütsel faktörler işgörenin tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Can ve Soyer, 2008: 66).

- **Yıldırma Davranışı:** Yıldırma genel anlamda; bir kişiye bir ya da birkaç kişi tarafından kasıtlı ve sistematik olarak uygulanan olumsuz tutum ve davranışlar olarak tanımlayabiliriz. İş ortamında bu tarz olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalan kişilerin iş tatminlerinin olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkar. Örgütlerde yıldırma davranışının yaşanması ile bu davranışa maruz kalan kişi iş ortamından, iş arkadaşlarından uzaklaşır, kendilerine ve başkalarına olan güvenlerini yitirir, örgüt ile ilgili her şeye karşı yabancılaşır. Bu duyguları taşıyan bir işgörenin işinden tatmin olması ve yüksek bir performans sergilemesi beklenmemelidir.

- **Ücret:** İşgörenin emeği karşılığında elde ettiği para ve para ile ifade edilen her türlü imkan iş tatminin sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Ancak araştırmalar, işgörenin yalnız kendi aldığı ücreti kriter olarak aldığı iş tatminin, diğer arkadaşlarının aldığı ücret ile kıyaslama yaptığında duyduğu tatminden daha düşük olduğunu göstermektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 205).

- **Terfi:** Terfi işgörenin örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde basamak atlaması, yani daha iyi bir mevki ve konuma getirilmesidir. Terfi ile kişinin ücretinde artış olabileceği gibi, sosyal statü olarak da onu daha üst seviyeye taşıyacaktır. Bireyin gösterdiği iş performansı ve başardığı işler sonucunda daha iyi bir mevkiye terfi

edeceğini bilmesi, onun iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir (Aşan ve Erenler, 2008: 205).

- **Örgüt İçi İletişim:** Örgütün büyümesi ile işgörenlerin çalışma ortamına uyum sağlaması güçleşebilmektedir. Bunun nedeni organizasyonun büyümesi ile etkin bir iletişim sisteminin kurulamamasıdır. Örgütlerde etkin bir iletişim sisteminin olmaması; çalışanlar arasında yanlış anlaşılmalara, işin düzensizliğine, yönetici isteklerinin yanlış anlaşılmasına yol açabilmekte ve örgütte tatminsizlik kaynağı olabilmektedir. Oysa etkin ve bireyin katılımına olanak veren bir iletişim sistemin varlığı işgörenin yaptığı iş konusunda bilgi sahibi olmasını olanaklı kılmakta, bu da bireyin işinden tatmin olmasını sağlamaktadır. Araştırmalar iletişim sorunları ile bireyin örgüte uyumu konusunda bağlantı olduğunu göstermektedir (Ateş, 2005: 109).

- **Çalışma Grubu:** Günlük yaşantısının çoğunu iş ortamında geçiren işgörenlerin iş tatmininde bir arada bulunduğu çalışma arkadaşları büyük bir öneme sahiptir. İşgörenin orgaizasyonda geçirmek istediği vakit ve iş arkadaşları ile birlikte olma isteği ile orantılı olmaktadır. Uyumlu bir çalışma grubu bireylere yardımcı olma, öneriler sunma, destekleme gibi avantajlar sağlamakta, birey de kendisini iş ortamında mutlu ve huzurlu hissetmektedir.

Yapılan araştırmalar kişinin işinden beklentisinin yalnızca para ya da somut başarılar olmadığını göstermektedir. Bunun yanında birey için çalışma saatlerini zevkli hale getiren sosyal etkileşim, bir gruba dahil olma da büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bireylerin iş arkadaşları ve üstleri ile sosyal ilişkileri tatmin düzeyini ve örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

5-8 kişiden oluşan çalışma gruplarının birbirleri ile tanışmaları, anlaşmaları ve kaynaşmaları daha kolay olmaktadır. Kalabalık olmayan çalışma grupları daha uyumludur ve dayanışma içindedirler (Karaca, 2001: 44).

- **Yönetim Tarzı:** İş ortamında bir gruba dahil olan işgörenin iş tatmini üzerinde iş arkadaşlarının yanı sıra üstleri de büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Amiri bireyin fikirlerine ve katkılarına değer verdiği oranda tatmin duyulmakta, bu durumdan da hem işletme, hem yönetici hem de işgören fayda sağlamaktadır (Karaca, 2001: 44). Bu konuda yapılan araştırmalarda, önemli bir motivasyon kaynağı olan ücret unsurunun yetersiz olduğu örgütlerde bile yönetici ve yönetim tarzının iyi olması işgörenden tatmin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Günümüz çağdaş işletmelerinde liderlik ve yönetim anlayışı işgörenden yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak, böylece verimliliklerini arttırmak felsefesini benimsemektedir. Yöneticiler işgörenden işyerindeki kararlara katılımını ve onların enerjilerini işleri için harcamalarını sağlamalı, bu konuda onlara her imkanı sunmalıdırlar. Aksi takdirde işgörenden tatminsizlik oluşabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

- **Takdir Edilme:** İşgören iş ortamında belli bir performans sergilemekte ve karşılığında da, özellikle üstleri tarafından beğenilmek, takdir edilmek istemektedir. Gerçekleştirilen işin, önem verilen kişi tarafından takdir edilmesi ile işgören kendisini önemli hissetmekte ve büyük tatmin sağlamaktadır. İşgörenin işi ile ilgili övgüler alması, tekrar işine geri bildirim ile yansımakta, işgören işini daha iyi yapmaya çalışmaktadır.

Örgütlerde iş arkadaşları tarafından sivrilmek isteyen kişilikler vardır. Onlar fikirlerinin iş arkadaşları ve üstleri tarafından dinlenmesini isterler, değer verilen kişi

olmak isterler. Grup içinde kendilerini üstün hissedemedikleri durumda da tatminsizlik başlar ve neticesinde ruhsal bunalımı tetikler (Yılmaz, 2006: 57).

2.2.3. İş Tatminsizliği ve Örgütsel Sonuçları

İş tatminsizliği bireyin işinden memnun olmama durumudur ve bu durum birey üzerinde psikolojik baskı oluşturmaktadır. İşinden tatmin olmayan birey işine karşı isteksiz ve bıkmış durumdadır ve işi ile ilgili her türlü sorumluluktan kaçmak istemektedir. Dolayısıyla iş tatminsizliğinin doğuracağı örgütsel sorunlardan birisi kaçma eğilimi içine giren bireyin çeşitli bahanelerle işe devamsızlığıdır. Bunu takiben de işine ve ortama yabancılaşma ve işten ayrılma gelmektedir (Özdayı, 1990: 102).

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatür incelendiğinde, aralarında sıkı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar iş tatmini ve işten ayrılma arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, işten ayrılma niyetlerini tahmin etmek için belirleyici bir unsur olabilmektedir (Ökten, 2008: 35).

2.2.4. Yıldırma – İş Tatmini İlişkisi

Yapılan araştırmalar yüksek morale sahip olan bireyin buna bağlı olarak işinde daha yüksek performans gösterdiğini kanıtlamaktadır. İnsanlar yaratılışlarından dolayı çalıştıkları kurumdan beklentileri vardır ve bu beklentilerini karşılayarak işlerinden tatmin olmak isterler. İşyeri ortamı, kişinin iş arkadaşları, işi ve onunla ilgili her şey kişinin istek ve beklentilerini karşılama derecesine bağlı olarak tatmin düzeyini belirleyecektir. Yapılan çalışmalar duyguların iş tatmini üzerinde doğrudan etkili

olduğunu, iş tatmininin kişinin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularını da etkilediğini göstermektedir (Arslan, 2007: 56).

İşyerinde kişilerarası ilişkiler çalışanların iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Kişilerarası ilişkilerin bozulduğu, adaletin kaybolduğu, çatışmaların yaşandığı bir ortamda kişinin ruh sağlığı bozulmakta ve bu durum kişi üzerinde iş tatminsizliği yaratmaktadır. İş ortamında yıldırma davranışına maruz kalan kişinin işinden memnun olması beklenemez (Arslan, 2007: 57). Yapılan araştırmalar yıldırma davranışı ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Einarsen ve arkadaşlarının yaptıkları araştırma sonucuna göre mobbing ile iş tatmini arasında çok yüksek bir korelasyon bulunmuştur (Yılmaz, Özler ve diğ., 2008: 342). Hoel ve Cooper ise (2000) iş tatmini ve mobbing arasında istatistiki açıdan negatif yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır (Hoel ve Cooper, 2000: 14). Çakır (2006) da araştırması sonucunda yıldırma davranışına maruz kalanların iş tatmininin azaldığı sonucuna ulaşmıştır (Çakır, 2006: 60). İşinden tatmin olmayan kişinin verimliliği düşmekte, yaptığı hatalar artmakta ve kişi iş ortamına ve arkadaşlarına karşı yabancılaşmakta ve işe devamsızlık oranında artış gözlenmektedir.

2.3. İŞE DEVAMSIZLIK

Devamsızlık işgörenin mesai saatleri için işe gelmemesi durumudur ve işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkileyen sonuçlar doğurmakta, işletme için bir maliyet unsuru olmaktadır. Yıldırma davranışına maruz kalan kişi iş ortamında yaşadığı huzursuzluklar nedeni ile her sabah güne iş stresi ile başlar ve işe gitmek istemez, adeta ayakları geri geri gider. Bunun için de hastalık izinleri, yıllık izin ve benzeri bahaneler ile işe devamsızlık oranında artış meydana gelir. İşinde devamsızlık yapan işgörenin yerine getirmesi gereken görevi üretimin aksamaması için başka bir

arkadaşı yerine getirmek zorunda kalacak, aşırı iş yükü ile kişi stres yaşayacaktır. Böylece işgörenin devamsızlığı birlikte çalıştığı arkadaşlarının da veriminin düşmesine neden olacaktır (Eronat, 2004: 25; www.akkoclu.com).

Alanda yapılan araştırma sonuçlarına göre işinde tatminsizlik yaşayan personelin işe devamsızlık oranı, işinden tatmin olan personele göre daha yüksektir. Ayrıca ekip çalışması gerektiren işlerdeki tatmin oranının daha yüksek olduğu ve işe devamsızlık oranının daha düşük olduğu saptanmıştır. Kişinin gruba uygunluğu ve uyumu da işe devamsızlık, işe geç gelme durumu ile ilişkili olmaktadır. Gruba uygun olmayan kişilerin devamsızlık oranları da yüksek bulunmuştur (Eronat, 2004: 25).

2.4. YABANCILAŞMA

Yıldırma davranışının sonuçlarından olan yabancılaşma olayı; işgörenlerin örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan kural ve ilkelere, çalıştıkları ortama, iş arkadaşlarına, çeşitli örgütsel olaylara karşı ilgisiz olmaları ve kayıtsız kalmalarıdır (Gücenmez, 2007: 77). İşgörenin herhangi bir amacının olmaması, diğer kişilerle iletişimden kaçınması, kendisini zavallı olarak görmesi, olaylara kayıtsız kalması, kararlara katılımının olmaması ya da düşük olması, değişimlere direnmesi yabancılaşmanın en belirgin belirtileridir. Yabancılaşma duygusunu taşıyan insanlar örgütün hedeflerine ulaşılması için gereken çabayı ve isteği göstermemektedirler (Tiritöglü, 2006: 80). Olaylar karşısında pasif olma, şartların kötüleşmesine göz yumma, işe devamsızlık ya da geç kalma, düşük verim ve yüksek hata oranları ile sonuçlanmaktadır. Yabancılaşma da stres ve tatminsizlik gibi, başarı, devamsızlık, işten ayrılma gibi geri çekilme davranışlarına zemin oluşturmaktadır (Tüzel: 2002: 47).

İşyerinde yıldırma davranışına maruz kalan kişi öncelikle kendisine, daha sonra da çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç içerisinde kişi kendisine ve çevresindekilere karşı inancını kaybeder, güvenini yitirir ve amaçsız bir şekilde yaşamaya başlar. Bu aşamadan sonra işyerinin amaçlarına, kural ve politikalarına kayıtsızlık başlar (www.aktuelpsikoloji.com).

Çakır (2006) çalışması sonucunda; yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerin işe ve organizasyona bakış açılarının olumsuz yönde değiştiği, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı güvenlerinin azaldığı, çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin olumsuz yönde değiştiğini belirtmiştir (Çakır, 2006: 60). Süreç performans düşüklüğü ve yüksek hata oranları ve hatta işten ayrılma durumuna kadar devam edebilmektedir (www.aktuelpsikoloji.com).

2.5. İŞTEN AYRILMA

Bir işletmede belli bir süre görev alan işgörenin herhangi bir nedenle işten ayrılmasını ifade eden işten ayrılma, gelişmiş ülkelerde işletmelerin önde gelen sorunları arasında olmasına rağmen, ülkemizde üzerinde yeterince durulmayan bir konudur. Gelişmiş ülkelerde 1910' lu yıllarda önem kazanan işten ayrılma durumu, nedenleri ve çözüm yolları konusu, Türkiye' de 21. yüzyıla girdiğimiz bu dönemde bile arzu edilen önemi taşımamaktadır (Özer, 2007: 50).

İngilizce literatürde “turnover” olarak adlandırılan ve Türkçe’ ye işgücü devri, işten ayrılma niyeti, iş bırakma eğilimi, personel devri olarak çevrilen kavram bu çalışmada işten ayrılma olarak ele alınacaktır. İşten ayrılma kavramı Rusbelt ve arkadaşları (1988) tarafından, işgörenlerin iş koşullarından tatmin olmadıkları

durumlarda göstermiş olduğu yıkıcı ve aktif eylem olarak tanımlanmıştır (Gül, Oktay ve diğ., 2008: 74).

Diğer bir tanımlamaya göre işten ayrılma; işgörenin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, kendi iradesi ile ya da işverenin iradesine bağlı olarak iş yerini terk etmesidir ve iş tatminin olmaması durumunda karşılaşılan sonuçlardan birisidir (Eren, 2007: 15). Bu alanda yapılan çalışmalar işgörenlerin işten ayrılma eğilime kişisel nedenlerin, iş ile ilgili (örgütsel) nedenlerin ve dışsal çevre faktörlerinin etki ettiğini göstermektedir (Tütüncü, 2000: 107).

2.5.1. Yıldırma – İşten Ayrılma İlişkisi

İlgili kaynaklarda işten ayrılmanın belirleyicileri arasında genellikle iş tatmininin yer aldığı ve yıldırma davranışı ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İşyerinde yıldırma davranışına maruz kalan çalışanlar işlerinden tatmin olmamaktadır. İş tatminin olmaması durumunda karşılaşılan sonuçlardan birisi de işten ayrılma durumudur. Geçmiş çalışmalar bu iki kavram arasında negatif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş tatmini değişkeni işten ayrılma sürecine geçiş aşamasında ara değişken olmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 57; Eren, 2007: 15).

Gül, Oktay ve Gökçe (2008) iş tatmini, stres, performans ve işten ayrılma niyetini ölçmek için sağlık sektörü üzerinde bir araştırma yapmış ve iş stresi ile iş tatmini arasında literatürle uyumlu olarak negatif yönlü, benzer şekilde iş tatmini ile de işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çakır (2006) yıldırma davranışının işyerlerinde yaşanıp yaşanmadığını ve işten ayrılmalara ne oranda etki ettiğini belirlemek üzere bir çalışma gerçekleştirmiş ve çalışanların %59' unun yıldırma davranışına maruz kaldığını, ancak buna rağmen çeşitli

nedenlerden dolayı işten ayrılma niyetinde olmadıkları sonucuna ulaşmıştır (Çakır, 2006: 60). Türkiye’de yapılan bir araştırma sonucuna göre işgörenler yeni iş aramalarının üç nedenini şöyle sıralamaktadırlar:

- Daha yüksek ücret - %43
- Daha iyi kariyer imkanları - %32
- Mevcut işlerdeki koşullardan duyulan tatminsizlik - %22 (www.ikademi.com).

Willam M. Mercer (1998)’ in alanda yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre; ücretin yetersiz olması durumunun doğurduğu iş tatminsizliği, işgörenlerin işten ayrılmalarında etkili olan en önemli etmendir. Alanda yapılan araştırma bulgularının çoğu bu sonucu doğrular niteliktedir. Ücret adaletsizliği işgören tatminsizliğine yol açmakta, bu da dolaylı olarak işten ayrılmalar ile sonuçlanmaktadır. Ülkemizde ise emeğin bedelinin ucuz olması ve rasyonel olmayan çalışma şartları işgörenin işten ayrılma nedenleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Oysa gelişmiş ülkelerde işgörenin işten ayrılma nedenlerinin başında genellikle psikolojik ve manevi etmenler gelmektedir (Eren, 2007: 27-28).

Bir örgüt için işgörenin işten ayrılma oranının yüksek olması, mali yönden yüksek bedeller ile sonuçlanacağı için en büyük sorunlardan birisi olmaktadır. İşten ayrılan bir personelin işletmeye maliyeti, işgörenin yıllık maaşının %50’ si ile %200’ ü arasında değişmektedir (Eren, 2007: 44).

İşgörenin işten ayrılması ile işletmenin yaşaması muhtemel olumsuzluklar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- Personelin işten ayrılması ile yerine alınacak personelin işe alınması süresinde harcanan zaman, görüşme ve incelemeleri içeren işe alma masrafları ve bu süreçteki üretim kaybı,

- Yeni personelin eğitim masrafları, işi bilmemesi sonucu yaptığı hatalar, sık yaşanan cihaz arızaları nedeniyle işlerin aksaması ve müşteriye yansıyan acemilikler,
- Yeni personelin işe alışması evresinde tam olarak verim alınamaması ve neticesinde üretim açığının kapatılması için diğer kişiye ödenecek mesai ücreti,
- İşe alışmaya çalışan personelin iş kazası yapma olasılığının yüksek olması (Özer, 2007: 53-54).

İşgücü devri ile işletmede yaşanabilecek tüm bu olumsuzluklara ek olarak, yapılan araştırmalar personel devri ile işletmelerin verimliliklerinde ciddi oranda azalma olduğunu göstermektedir. Yetişmiş elemanın işten ayrılması ile işletme kurum kültürünü oluşturmakta ve benimsetmekte sıkıntı yaşayacaktır. Ayrıca yeni personelin işe alıştırma evresinde, eski elemanların sahip oldukları bilgi birikimlerini ve tecrübelerini onlara aktarmaları gerekliliği ile daha fazla efor sarf etmelerine neden olacak, bu da onların motivasyonlarında düşmeye yol açacaktır. İşten ayrılmayı düşünen personelin iş arkadaşlarını olumsuz söylemleri ile etkilemesi de motivasyon düşüklüğüne neden olacaktır (Özer, 2007: 54).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YILDIRMA DAVRANIŞLARI VE

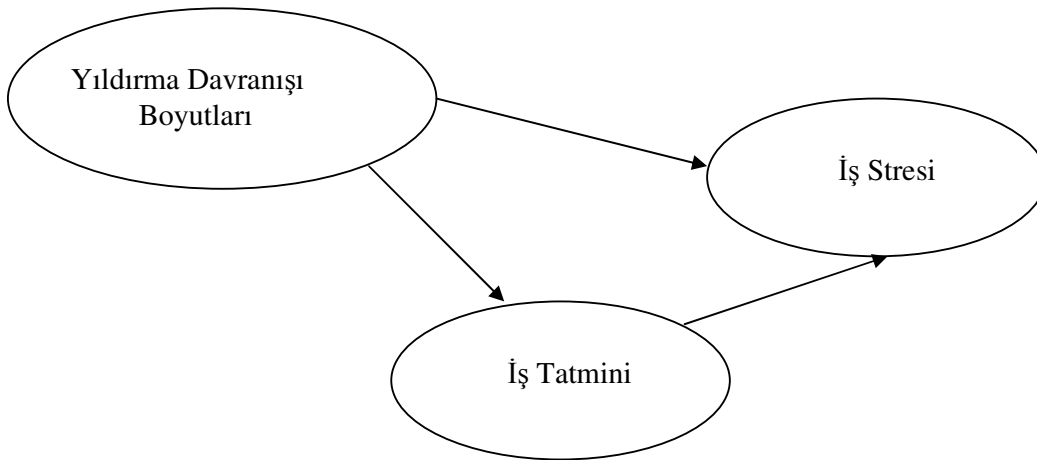
İŞ STRESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Konaklama işletmeleri yapıları ve özellikleri gereği yıldırma davranışının yaşanabileceği işletmeler arasında sayılmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinin tanımı ve özellikleri üzerinde kısa da olsa bilgi verilmesi yerinde olacaktır (Ek 1' e bakınız).

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, çalışma yaşamında sıklıkla karşılaşılan, ancak Türkiye’de son birkaç yıldır tanınan yıldırma olgusunun, konaklama işletmelerindeki boyutlarının tespit edilmesi ve yıldırma davranışının iş stresine etkisinin incelenmesidir. Ayrıca yıldırma davranışının ve iş stresinin, iş tatminine etkisinin incelenmesi çalışmanın diğer amaçlarından biridir. Bunu şekil üzerinde gösterecek olursak;

Şekil 3: Araştırmanın Amaçları



Turizm sektörünün temel taşlarından olan konaklama işletmelerinin yapıları gereği emek-yoğun olmaları, üstlerin yakın gözetimi, faaliyetinin sürekliliği, yakın işbirliği ve iletişimi gerektirmesi ve terfi imkanlarının çok sınırlı olması nedeni ile yıldırma davranışının yaşanabileceği işletmeler arasında yer almaları beklenir. Konaklama endüstrisinde çalışan ve yıldırma davranışına en az bir kez maruz kalmış olan kişilerin sosyal ve demografik özellikleri, yıldırma davranışının süresi, çalışanlara uygulanan yıldırma davranışlarının etkilerinin ve iş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisinin bulunması da çalışmanın amaçlarındandır.

Her kültürde ve her sektörde yaşanması muhtemel yıldırma davranışı konusunda işgörenlerin ve yöneticilerin herhangi bir bilgiye sahip olmaması, aksine bu durumun tamamıyla işyeri geleneği olarak görülmesi, işsizlik oranı yüksek olan ülkemizde bu durum ile yaşamanın kabul edilmesi vaziyetin ne kadar vahim olduğunun göstergesidir. Ülke ekonomisinde büyük bir yere ve öneme sahip olan turizm sektörü ile ilgili kişi ya da kuruluşların yıldırma konusunda dikkatlerini çekmek, onları bilgilendirmek ve onlara yol gösterebilmek konu üzerine yapılan çalışmaları daha da önemli kılmaktadır.

Literatürde Türkiye’ de yıldırma davranışı ile ilgili yapılan çok sayıda araştırma olmasına rağmen konaklama işletmelerinde yıldırma davranışının iş stresi ile ilişkisi konusundaki çalışmaların sayısı oldukça azdır; çalışma ile literatüre katkı sağlanacağına inanılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Çağdaş iş yaşamında işletmeler bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve örgütü oluşturan insan boyutuna büyük önem verilmektedir. Hizmet sektöründe,

dolayısı ile konaklama işletmelerinde insan faktörünün ön planda olması nedeniyle, bu durum daha da belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan, çalışan bireylerin içinde bulunduğu psikolojik durum, işlerine ve birlikte çalıştıkları bireylere ve işletme müşterilerine karşı tutumları önem kazanmaktadır ve kuşkusuz bu tutumlar üzerinde yönetimin etkisi yüksektir.

Türkiye’de yeni duyulmaya başlamasına rağmen Avrupa’da yıllardır araştırma konusu olan yıldırma davranışına, her yıl milyonlarca kişi iş yerlerinde kişiliklerine, sosyal ilişkilerine, saygınlıklarına, sağlıklarına, yaşam ve iş kalitelerine yönelik olarak maruz kalmaktadırlar. Bu eylemlerin kişi üzerinde yarattığı psikolojik baskı ile mağdurlar kendilerine duydukları güveni kaybetmekte ve görevlerini tam olarak yerine getiremez duruma gelmektedirler. İşyerlerinde çalışanların yaşadığı bu saldırganca davranışlar mağdurların, fizyolojik ve psikolojik sağlık durumlarında zararlara yol açmakta, özel yaşamlarını etkilemekte ve hatta onları intihara kadar götürebilmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde yıldırma davranışı ile iş stresi arasındaki ilişkinin saptanması çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi yoluyla verimliliğinin artırılması ve hizmet kalitesi yönünden büyük önem taşımaktadır.

Yapısı gereği yıldırma davranışının yaşanabileceği konaklama işletmelerinde, işgörenlerin bu davranışa maruz kalıp kalmadığının, yıldırma davranışının iş stresi ile ilişkisinin olup olmadığının ortaya konulması ancak bilimsel araştırmalarla olanaklıdır. Dolayısıyla yıldırma davranışına karşı önlemlerin alınabilmesi için öncelikle bu davranışın varlığının ve etkilerinin bilimsel yollarla ortaya konulması gerekmektedir.

Ülkemizde yeni bir kavram sayılan yıldırma davranışına yönelik gerçekleştirilen literatür taramasında, birçok çalışma ile karşılaşılmaya rağmen, konaklama işletmelerinde, özellikle de son zamanlarda turizm atağına kalkan Mersin ili

için gerçekleştirilmiş herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu konuda yapılacak olan bir çalışma literatüre katkı sağlayacak, benzer nitelikteki yeni araştırmalara ışık tutacak ve yol gösterecektir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’ de faaliyet gösteren ve turizm bakanlığına bağlı dört ve beş yıldızlı oteller, çalışma evrenini ise Mersin ilinde faaliyet gösteren ve turizm bakanlığına bağlı dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilme nedeni; beş yıldızlı konaklama işletmeleri dört yıldızlı konaklama işletmelerine oranla daha fazla personel çalıştırmakta, daha profesyonel hizmet vermekte ve yönetilmekte, örgütsel ortamları daha farklı olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı yıldırma davranışının iki otel grubunda farklılık göstereceği düşünülmüş ve karşılaştırma yapmak istenmiştir.

Mersin ilinde faaliyet gösteren ve toplamda 11 adet olan 4 ve 5 yıldızlı otellerden 1 tanesi tadilatta olması dolayısıyla faaliyet göstermediği için araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Örneklem olarak konaklama işletmesinin önbüro ve yiyecek içecek departmanı çalışanları seçilmiştir. Müşteri ile yüz yüze iletişimin diğer departmanlara göre daha fazla olması ve dolayısı ile yıldırma davranışı ve iş stresine maruz kalma olasılığının yüksek olması sebebi ile önbüro ve yiyecek içecek departmanı çalışanlarından bilgi toplanmıştır. Konaklama işletmeleri tüm departmanları ile bir bütün olmasına rağmen, müşteri ile yüz yüze iletişimin yoğun olarak gerçekleştiği bu departmanlar, müşteriye hizmette yapılan ve geri dönüşü olmayan hatalar işletmenin tüm kalite değerlendirmesini olumsuz yönde etkilediği için bu çalışma kapsamında önem kazanmaktadır. Mersin’ de faaliyet gösteren iki adet beş yıldızlı konaklama işletmesinin önbüro ve yiyecek içecek departmanı çalışanı 80 kişi,

sekiz adet dört yıldızlı konaklama işletmesinin önbüro ve yiyecek içecek departmanı çalışanları 95 kişi olmak üzere örneklem toplamda 175 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada üç kişi dışında örneklem grubunun tamamına ulaşılmıştır.

3.4. Araştırma Soruları

- Yıldırma davranışına maruz kalanların demografik özellikleri nelerdir?
- Yıldırma davranışı boyutları nedir?
- İşgörenler yıldırma davranışına ne kadar sıklıkla maruz kalmaktadırlar?
- Yıldırma davranışları işletmede kimler tarafından uygulanmaktadır?
- Yıldırma davranışı boyut ortalamaları yaşa göre değişmekte midir?
- Yıldırma davranışı boyut ortalamaları eğitim seviyesine göre değişmekte midir?
- Yıldırma davranışı boyut ortalamaları cinsiyete göre değişmekte midir?
- Yıldırma davranışı boyut ortalamaları çalışma süresine göre değişmekte midir?
- Yıldırma davranışı boyut ortalamaları medeni duruma göre değişmekte midir?
- İş stresi ortalaması yaşa göre değişmekte midir?
- İş stresi ortalaması eğitim seviyesine göre değişmekte midir?
- İş stresi ortalaması cinsiyete göre değişmekte midir?
- İş stresi ortalaması çalışma süresine göre değişmekte midir?
- İş stresi ortalaması medeni duruma göre değişmekte midir?

- Yıldırma davranışına maruz kalan ve kalmayan gruplar arasında iş stresi ortalamaları açısından fark var mıdır?
- Yıldırma davranışının işgörenler üzerindeki etkileri nelerdir?
- Dört ve beş yıldızlı oteller arasında yıldırma davranışı boyut ortalamaları açısından fark var mıdır?
- Yıldırma davranışı boyutlarının iş stresine etkisi var mıdır?
- Yıldırma davranışı boyutlarının iş tatminine etkisi var mıdır?
- İş stresinin iş tatminine etkisi var mıdır?

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında; ulusal ve uluslararası geniş çaplı bir literatür taraması yapılarak, konu genel anlamı ile ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Veri toplama tekniği olarak “Anket Tekniği” kullanılmıştır. Yıldırma davranışını ölçmek için Bilgel, Aytaç ve Bayram tarafından Türkçeye uyarlanan, güvenilirlik ve geçerliği kanıtlanan Quine ölçeği uygulanmıştır (Bilgel ve diğ., 2006: 228). Konaklama işletmelerinde çalışanların stres durumunu, yıldırma davranışının işgören üzerindeki etkilerini ve iş tatminini belirlemek için ise Aytaç’ın çalışmasından faydalanılmıştır (Aytaç, 2005; Aytaç, 2008).

Anketin giriş bölümünde katılımcılara akademik amaçla yürütülen bu çalışmanın amacı ve verecekleri bilgilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı, bu nedenle de ankette isim ya da kurum kimliğine yönelik herhangi bir sorunun bulunmadığı konusunda bilgi verilmiştir. Birinci bölümde işgörenlerin iş stresini ölçmeye yönelik 7 maddelik sorular yer almaktadır. İş tatmini ise genel olarak tek soru

ile ölçülmüştür. İkinci bölümde, yıldırma davranışını ölçmeye yönelik 22 maddelik soru ve akabinde işgörenin kim tarafından, ne sıklıkta ve ne kadar süredir yıldırma davranışına maruz kaldığını belirlemeyi amaçlayan üç soru yer almaktadır. Yıldırma davranışı, iş stresi ve iş tatminini ölçmeyi amaçlayan ölçekler için 1-5 arası Likert tipi (1 kesinlikle katılıyorum; 5 kesinlikle katılmıyorum) derecelendirme kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise yıldırma davranışının işgörenler üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik 9 soruluk bir sınıflama ölçeği (evet ve hayır şeklinde cevap istenen) yer almaktadır. Son bölümde ise işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik demografik sorular ile aynı kurumda kaç yıldır görev aldıklarını tespit etmeye yönelik bir soru yer almaktadır. Soruların basit, kısa ve herkes tarafından anlaşılır şekilde olmasına dikkat edilmiştir.

Anketler konaklama işletmelerine doğrudan ulaştırılarak, anket hakkında kısa bir bilgi verilmiş ve araştırmada sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için soruların eksiksiz ve doğru olarak cevaplanması gerekliliğinin önemi belirtilmiştir. Böylelikle örneklemin tamamına ulaşılmış ve üç adet anket değerlendirilmeyecek durumda olmaları nedeniyle iptal edilmiştir.

Ölçeklerin öncelikle güvenilirlik ve geçerliklerini test etmek amacıyla çalışmanın örneklemini olan Mersin ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri önbüro ve yiyecek içecek departmanı çalışanları üzerinde çalışma gerçekleştirilmiş ve analizler sonucunda ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlikleri sosyal bilimler için yeterli seviyede bulunmuştur. Daha sonra esas uygulamaya geçilmiştir.

Anket aracılığıyla elde edilen veriler, “SPSS 13.0 for Windows” bilgisayar programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Sınırlılık ve Varsayımları

Araştırmanın turizmin düşük sezonu olan kış döneminde gerçekleştirilmesi ile otellerin yaz sezonuna oranla daha az eleman çalışmaları ve tek tek onlara ulaşma zorunluluğu araştırmanın sınırlılığıdır. İşyerinde yaşanan olumsuz tutum ve davranışların yıldırma sayılabilmesi için en az altı aylık bir süreyi kapsamaması gerekliliği ve yaz döneminde genellikle üç-dört ay süre ile görev alan işgörenlerin istihdam ettirilmesi sebebiyle kış döneminde gerçekleştirilen araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edileceği düşünülmüştür.

Yapılan bu araştırmada örneklem grubunun anket sorularını doğru ve yansız olarak cevapladıkları varsayılmıştır.

3.7. Araştırma Bulgularının Analizi

Bu bölümde çalışmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma soruları test edilecektir. Analizlerden önce, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından incelenmesi, o araştırmadan elde edilecek sonuçların sağlığı açısından önem taşımaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri oldukça yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Tablo 3’de güvenilirlik analizinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri

Ölçek	Alfa (α)
Yıldırma	,925
İş Stresi	,866

Araştırmada yıldırma ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,92 olarak, iş stresi ölçeğinin genel güvenilirlik değeri de (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,86 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, sosyal bilimler için kabul edilen 0,70 oranının üzerindedir ve bu durum ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu, kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve yeterli olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin geçerliliğinin ortaya konması için ise, yapısal geçerlilik incelemesine yönelik olarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizlerinde, değişkenlere ilişkin, özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha), örneklem yeterlilik test (KMO) sonuçları ve Bartlett testi sonuçları yer almaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliğini test etmek amacı ile kullanılmıştır ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını göstermektedir. K-M-O sonucunun %60'ın üstünde olması istenir. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinin, bütün diyagonal terimlerin 1 veya diyagonal olmayan terimlerin 0 olduğu birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Özdeğer (Eigenvalue) değeri de her bir faktör tarafından açıklanan varyansların toplamından oluşmaktadır. Bir faktördeki değişkenlerin faktörle ilişkilerinin değerini gösteren faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olması istenmektedir. Faktör yük değeri ne kadar yüksek olursa o yapıyı ve kavramı açıklama düzeyi de orantılı olarak yüksek olmaktadır (Demirel ve Yoldaş, 2008: 15-16).

Faktör analizi sonucunda kullanılan ölçeğin yıldırma davranışlarını açıklama oranı (total variance explained) %73 olarak bulunmuştur. Bu, sosyal bilimler için oldukça iyi bir orana işaret etmektedir. Tablo 4'de ölçeğin faktör analizi yer almaktadır:

Tablo 4: Ölçeğin Faktör Analizi

	KİŞİLİĞE YÖNELİK OLUMSUZ DAVRANIŞLAR	İŞE YÖNELİK OLUMSUZ DAVRANIŞLAR	PSİKOLOJİK VE FİZİKİ ŞİDDET DAVRANIŞLARI
Sürekli küçük düşürülüyorum.	,778		
Sohbetlere dahil edilmiyorum.	,756		
Özel hayatım dedikodu konusu yapıyor.	,752		
Dışlandığımı hissediyorum.	,750		
Sürekli alay ederek sataşılıyor.	,692		
Uygunsuz şakalar yapıyor.	,651		
Kişiliğime karşı üstü kapalı imalarda bulunuluyor.	,612		
Terfi-eğitim gibi imkanlardan mahrum bırakılıyorum.		,771	
Haber verilmeden işimle ilgili değişiklikler yapılıyor.		,736	
Yaptığım işe gereken değer verilmiyor.		,728	
İşimle ilgili çabalarım sürekli olarak küçümseniyor.		,713	
İşimle ilgili olarak sürekli cesaretim kırılıyor.		,710	
Görevim dışında işler veriliyor.		,664	
Zamanında yetiştiremeyeceğim işler veriliyor.		,606	
Sert disiplin uygulamalarına maruz kalıyorum.			,781
Saldırı tarzında fiziksel davranışlarla karşılaşıyorum.			,776
Sözlü ya da sözsüz tehditlerde bulunuluyor.			,662
Varyans Alfa	59,814 ,959	7,562 ,954	6,302 ,917
KMO Bartlett	KMO=,927; Bartlett's Test of Sphericity=1250,588; Sig=000		

Tablo 4' de görüldüğü gibi yıldırma davranışı üç boyut tarafından belirlenmektedir. Kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar ve işe yönelik olumsuz davranışlar ilk iki boyutta toplanmış, diğerlerine oranla daha açık ve sert davranışlardan oluşan üçüncü boyut ise psikolojik ve fiziki şiddet davranışları olarak adlandırılmıştır. Söz konusu üç boyut yıldırma davranışını açıklamaktadır. Bu açıdan literatürle uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Literatürde yıldırma davranışları tanımlanırken genellikle kişinin itibarına, kişiliğine yönelik davranışlar ve yaptığı işe yönelik davranışlar belirtilmektedir. Bu araştırmada ise bu faktörler altında toplanması beklenebilecek olan üç madde ayrı bir faktör olarak algılanmıştır. Bunun nedeninin söz konusu üç maddenin daha imalı davranışları içeren diğer maddelere göre biraz daha açık ve daha sert eylemleri ifade etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Anketi cevaplayanlar tarafından bu davranışlar diğer davranışlardan farklı olarak algılanmıştır ki bu da son derece mantıklı görülebilir.

Çalışkan (2005) yıldırmanın Türkiye' de turizm sektöründe hangi boyutta olduğunu tespit etmek amacı ile yaptığı çalışmasında yıldırma davranışını ölçmek için Leymann tipolojisini kullanmıştır. Leymann' ın beş boyuttan oluşan tipolojisinden farklı olarak turizm sektöründe yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar, sağlığa doğrudan saldırı, itibara saldırı, iş arkadaşlarından tehditler ve iletişimi engelleyen davranışlar, sosyal ilişkilere saldırılar ve etnik köken ve dini görüşle alay etme olmak üzere altı boyut tespit etmiştir (Çalışkan, 2005: 74).

Çakır (2006) sanayi sektörü üzerine yaptığı çalışması sonucunda Leymann' ın teorik çerçevesine uygun olarak mağdurun yeterli iletişim kurmasını, sosyal ilişkilerini, itibarını ve mesleki itibarını sürdürmesini engellemek ve sağlığına zarar vermek olmak üzere beş boyut tespit etmiştir (Çakır, 2006: 52-53). Sağlık yüksek okulunda görev

yapan 210 akademisyen üzerine yapılan bir araştırma sonucuna göre ise; maruz kalınan yıldırma davranışları boyutlarından çalışanların mesleki durumlarına ve itibarlarına olan saldırılar ön plana çıkmaktadır (Demirel ve Yoldaş, 2008: 11).

Aydın ve Özkul (2007) psikolojik şiddet değişkenlerinin ülkemizde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde var olup olmadığını, böyle bir durum var ise şiddetin boyutlarını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Katılanların en çok psikolojik şiddete uğradıkları konuların başında; yönetimle ilgili haberleri en son duyan kişi olmaları, kişinin verdiği kararlara şüpheli yaklaşılması, önemli bilgi ve belgelerin kişiden saklanması olduğu sonucuna ulaşmışlardır. En az katılım gören ifadeleri ise sırasıyla; dini inançlara saldırı veya alay edilme, giyim ve dış görünüşle alay edilmesi, politik görüşün eleştirilmesi, saldırılması veya alay edilmesi olarak belirtmişlerdir ve otel işletmelerinde daha çok yönetsel konularda psikolojik şiddete maruz kaldığını vurgulamışlardır.

3.7.1. Çalışanların Profili

Araştırmaya 10 otelden toplam 172 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 5’de yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı gibi, katılımcıların %18,6’sı 20 yaşın altında, %55,2’si 21 ile 30 yaş arasında, %21,1’i 31 ile 40 yaş arasında, %4,7’si de 41 yaşın üstündedir. Katılımcıların %11’inin ilköğretim, %56’sının lise, %32,6’sının üniversite mezunu olduğu, yaklaşık %60’ının erkek, %40’ının kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise katılımcıların yaklaşık yarısının evli, yarısının bekar olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Profili

YAŞ		
	N	%
20 ve altı	32	18,6
21-30	95	55,2
31-40	36	21,1
41 üstü	8	4,7
TOPLAM	171	100
EĞİTİM		
	N	%
İlköğretim	19	11
Lise	96	55,8
Üniversite	56	32,6
Diğer	1	0,6
TOPLAM	172	100
CİNSİYET		
	N	%
Erkek	102	59,3
Kadın	70	40,7
TOPLAM	172	100
MEDENİ DURUM		
	N	%
Evli	85	49,4
Bekar	87	50,6
TOPLAM	172	100

Çalışmada Mersin'deki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına yıldırma davranışına maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Bu soruya "EVET" diyenlerin oranı %54,7, "HAYIR" diyenlerin oranı ise %45,3'tür. Bu oran Mersin'deki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının yarısından fazlasının yıldırma davranışlarına maruz kaldığını göstermektedir.

Yıldırma davranışına maruz kaldığını belirten çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde %57,4'ünün 21-30 yaş grubunda olduğu, %52'sinin kadın, %53'ünün bekar, %67'sinin lise eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir.

3.7.2. Yıldırma Davranışı Boyutları Ortalamaları

Yıldırma davranışının boyutları ortalamalarının tespit edilmesine yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 6' da görüldüğü gibidir:

Tablo 6: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Ortalamaları

	N	Ortalama	Std. Sapma
Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar	90	3,9204	1,06915
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	87	3,9113	,90173
Psikolojik ve Fiziki Şiddet Davranışları	94	3,4858	,99059

Tablo 6'da görüldüğü gibi yıldırma davranışı boyutlarından kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar 3,92, işe yönelik olumsuz davranışlar 3,91 ve psikolojik ve fiziki şiddete yönelik davranışlar 3,48 ortalamaya sahiptir. Yıldırma davranışına maruz kalanlar en fazla kişiliğe yönelik olumsuz davranışlarla karşılaşmaktadırlar. İşe yönelik olumsuz davranışlar az bir farkla ikinci sırada, psikolojik ve fiziki şiddet davranışları ise son sırada yer almaktadır. Bu durum, bu tip davranışlarla diğerlerine oranla daha az karşılaşıldığına işaret etmektedir.

3.7.3. Yıldırma Davranışının Süresi

Konaklama işletmelerinde çalışanların yıldırma davranışına ne kadar sıklıkla maruz kaldığına ilişkin frekans tablosu aşağıda görülmektedir.

Tablo 7: Yıldırma Davranışının Süresi

	Frekans	Yüzde (%)
nadiren	9	9,6
ara ara	13	13,8
sık sık	30	31,9
sürekli	42	44,7
Total	94	100,0

Tablo 7’ de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler yıldırma davranışlarına yaklaşık %45’lik bir oranla sürekli, %32’ lik bir oranla da sık sık maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. İş yerinde yaşanan olumsuz tutum ve davranışların sürekliliği yıldırma davranışının yaşandığının habercisi olmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin %45’ lik bir oranla bu davranışlara sürekli maruz kaldıklarını belirtmeleri yıldırma davranışının yaşandığının kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Demirel ve Yoldaş (2008) sağlık kuruluşlarında çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan’a göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmış ve çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları sıklığının, Türkiye’ye oranla Kazakistan’da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

3.7.4. Yıldırma Davranışının Kim Tarafından Uygulandığı

Yıldırma davranışlarının işletmede kimler tarafından uygulandığı sorusuna verilen cevaplar Tablo 8’ deki gibidir:

Tablo 8: Yıldırma Davranışının Kim Tarafından Uygulandığı

	Frekans	Yüzde
iş arkadaşlarım	30	31,9
üst yönetim	63	67,0
astlar	1	1,1
Total	93	100,0

Tablo 8’ de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin %67’si yıldırma davranışına üstleri tarafından maruz kaldığını belirtmiştir. Özellikle ülkemiz literatürü incelendiğinde bu sonuç çok şaşırtıcı gelmemektedir. Çalışkan (2005) çalışmasında bu sonuç ile uyumlu olarak astların şef ya da amirlere oranla bu olumsuz tutum ve davranışlara daha fazla maruz kaldığını saptamıştır (Çalışkan, 2005: 97). İspanya’da turizm sektöründe 1107 kişi üzerinde yapılan bir araştırma sonucu da işgörenlerin %16’sının son altı ay boyunca haftada en az bir veya daha sık olarak yıldırma davranışına maruz kaldıkları, %45’lik bir oranının yıldırma davranışını yaşadığı ve bunların da %82’sinin üstü tarafından bu davranışlara maruz kaldığını göstermektedir (Demirçivi, 2008: 44).

3.7.5. Yıldırma Davranışı ve İş Stresi

Literatürden elde edilen bilgiler ışığında çalışmanın diğer bir araştırma sorusu “yıldırma davranışına maruz kalan ve kalmayan gruplar arasında iş stresi ortalamaları açısından far var mıdır?” şeklinde oluşturulmuştur. İş stresi ortalamalarının söz konusu iki grup arasında değişim gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak yapılan t testi, yıldırma davranışına maruz kalan ve

kalmayan gruplar arasında iş stresi ortalamaları açısından anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur ($p < ,05$). Analiz sonuçları Tablo 9’da görülmektedir:

Tablo 9: Yıldırma Davranışı ve İş Stresi

Yıldırma	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	s.d.	t	Sig.
İş Stresi Evet	94	3,8085	,75529	,07790	170	14,008	,000
Hayır	78	2,1282	,81558	,09235			

Bu sonuç, yıldırma davranışına maruz kaldığını belirten ve bu tip davranışlara maruz kalmadığını söyleyen iki grup arasında iş stresi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. İş stresi yıldırma davranışına maruz kalıp kalmamaya göre değişmektedir. Ortalamalara bakıldığında yıldırma davranışına maruz kalanların iş stresi ortalamalarının (3,80) yıldırma davranışına maruz kalmayanların iş stresi ortalamalarına (2,12) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.7.6. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Yaş

Yıldırma faktörlerinin her birinin (kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar, işe yönelik olumsuz davranışlar, psikolojik ve fiziki şiddet davranışları) ortalamalarının yaşa göre farklılık gösterip göstermeyeceğini tespit etmek amacı ile gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Yaşa Göre Değişimi

ANOVA

		Kareler Toplamı	s.d.	Ort. Karesi	F	Sig.
Kişiliğe Yönelik	Gruplar arası	13,362	3	4,454	2,196	,091
	Grup içi	326,591	161	2,029		
	Toplam	339,954	164			
İşe Yönelik	Gruplar arası	16,865	3	5,622	3,745	,012
	Grup içi	237,196	158	1,501		
	Toplam	254,060	161			
Psikolojik- Fiziki Şiddete Yönelik	Gruplar arası	13,895	3	4,632	3,055	,030
	Grup içi	251,661	166	1,516		
	Toplam	265,556	169			

Yıldırma davranışı boyutları ortalamalarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda ise Tablo 10'da görülen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, işe yönelik olumsuz davranışlara ve psikolojik ve fiziki şiddet davranışlarına maruz kalma ortalamaları yaşa göre değişmektedir ($p < ,05$). Kişiliğe yönelik olumsuz davranışlara maruz kalma ortalaması ise yaşa göre değişmemektedir. Farkın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek üzere yapılan post hoc analizi sonuçları tablo 11' de görülmektedir.

Tablo 11: Yıldırma Davranışı Boyutlarını Yaşa Göre Karşılaştırma

Bağımlı Değişken	(I) yas.4.1	(J) yas.4.1	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Sig.
Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar	20 altı	21-30	,23071	,29985	1,000
		31-40	,35093	,35209	1,000
		41-50	1,43194	,56673	,075

	21-30	20 ve altı	-,23071	,29985	1,000
		31-40	,12022	,28043	1,000
		41-50	1,20124	,52522	,141
	31-40	20 ve altı	-,35093	,35209	1,000
		21-30	-,12022	,28043	1,000
		41-50	1,08102	,55670	,323
	41-50	20 ve altı	-1,43194	,56673	,075
		21-30	-1,20124	,52522	,141
		31-40	-1,08102	,55670	,323
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	20 ve altı	21-30	,03591	,25218	1,000
		31-40	,32927	,30398	1,000
		41-50	1,55995*	,51125	,016
	21-30	20 ve altı	-,03591	,25218	1,000
		31-40	,29336	,24934	1,000
		41-50	1,52404*	,48077	,011
	31-40	20 ve altı	-,32927	,30398	1,000
		21-30	-,29336	,24934	1,000
		41-50	1,23067	,50986	,102
	41-50	20 ve altı	-1,55995*	,51125	,016
		21-30	-1,52404*	,48077	,011
		31-40	-1,23067	,50986	,102
Psikolojik Fiziki Şiddete Yönelik Davranışlar	ve 20 ve altı	21-30	,18639	,25200	1,000
		31-40	,46181	,29915	,747
		41-50	1,36458*	,48670	,034
	21-30	20 ve altı	-,18639	,25200	1,000
		31-40	,27541	,24133	1,000
		41-50	1,17819	,45347	,061
	31-40	20 ve altı	-,46181	,29915	,747
		21-30	-,27541	,24133	1,000
		41-50	,90278	,48126	,375
	41-50	20 ve altı	-1,36458*	,48670	,034
		21-30	-1,17819	,45347	,061
		31-40	-,90278	,48126	,375

Tablo 11' den görüldüğü gibi işe yönelik ve psikolojik ve fiziki şiddete yönelik boyutlarında 20 ve altı yaş grubu daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu da bu tarz davranışlara 20 ve altı yaş grubunun, 40 yaş ve üstü gruba göre daha fazla maruz kaldığını göstermektedir. Bu durum 20 ve altı yaş grubunun yaşları gereği farklı beklentilere sahip, eğitimsiz ve tecrübesiz olmaları nedeni ile bu tarz davranışlara daha fazla maruz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. 41 ve üzeri yaş grubu ise; işe yönelik ve psikolojik ve fiziki şiddete yönelik davranışlar boyutlarında diğer gruplardan farklı ortalamaya sahiptir. Başka bir deyişle bu yaş grubu, işe yönelik olumsuz davranışlara ve psikolojik ve fiziki şiddet davranışlarına diğer yaş gruplarına göre daha az maruz kalmaktadır. Bu durum 41 yaş ve üzeri çalışanların belli bir sektörel deneyime sahip oldukları ve işletmenin kaybetmek istemediği elemanlar olmaları nedeniyle kendilerine duyarlı davranılması şeklinde yorumlanabilir.

3.7.7. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Eğitim

Yıldırma davranışı boyut ortalamalarının işgörenlerin eğitim seviyesine göre değişip değişmediğini bulmak için ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12' de yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi yıldırma davranışı boyutları işgörenlerin eğitim seviyelerine göre değişmemektedir. Yani işgörenlerin eğitim seviyeleri kişiliğe yönelik ($P>,05$), işe yönelik ($P>,05$) ve psikolojik ve fiziki şiddete yönelik davranışlar ($P>,05$) boyutlarında herhangi bir fark yaratmamaktadır. Dolayısıyla, yıldırma davranışına maruz kalma durumu eğitim seviyesine göre değişmemektedir.

Tablo 12: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Eğitime Göre Değişimi

ANOVA

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Gruplar arası	11,689	3	3,896	1,916	,129
	Grup içi	329,370	162	2,033		
	Toplam	341,059	165			
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Gruplar arası	5,789	2	2,894	1,856	,160
	Grup içi	249,563	160	1,560		
	Toplam	255,352	162			
Psikolojik ve Fiziki Şiddete Yönelik Davranışlar	Gruplar arası	4,661	3	1,554	,995	,397
	Grup içi	260,895	167	1,562		
	Toplam	265,557	170			

3.7.8. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Cinsiyet

Yıldırma davranışı boyut ortalamalarının işgörenlerin cinsiyetine göre değişip değişmediğini belirlemek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13' de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi her üç boyut da cinsiyete göre farklılık göstermektedir ($p<,05$). Buna göre, kadınlar ve erkekler arasında yıldırma davranışına maruz kalma açısından farklılık vardır. Söz konusu boyutların hepsinde kadınların erkeklerden daha fazla ortalamaya sahip olduğu dikkat çekmektedir. Başka bir deyişle yıldırma davranışını tanımlayan üç boyut açısından cinsiyetler arasında farklılık vardır ve bu tip davranışlara kadınlar erkeklerden daha fazla maruz kalmaktadırlar.

Tablo 13: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Cinsiyete Göre Değişimi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std.Hata	s.d.	T	Sig
Kişiliğe Yönelik	erkek	100	2,5900	1,35658	,13566	164	3,311	,001
	kadın	66	3,3232	1,45440	,17902			
İşe Yönelik	erkek	96	2,8155	1,24814	,12739	161	2,153	,033
	kadın	67	3,2409	1,23222	,15054			
Psikolojik ve Fiziki Şiddete Yönelik	erkek	102	2,4314	1,21105	,11991	169	2,721	,007
	kadın	69	2,9517	1,25020	,15051			

Aydın ve Özkul (2007) tarafından dört ve beş yıldızlı oteller üzerine yapılmış olan çalışmanın sonucu ile bu çalışmanın sonucu paralellik göstermekte, kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla daha fazla yıldırma davranışına maruz kalmaktadırlar. Çalışkan (2005) ise çalışmasında cinsiyetin yıldırma davranışlarında önemli bir etken olmadığı kanısına varmıştır.

Cemaloğlu ve Ertürk (2007) ilköğretim okullarında görevli öğretmenler üzerinde, yıldırma davranışı boyutlarının cinsiyete göre değişip değişmediğini saptamak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yıldırma davranışına daha fazla maruz kaldığını saptamışlardır ve bu durumu Türk toplumunda kadınlara karşı daha fazla koruyucu kültürün hâkim olduğu, kadınların fiziksel zayıflığından yararlanarak saldırgan bir tavır sergilenmediği şeklinde yorumlamışlardır.

3.7.9. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Çalışma Süresi

Yıldırma davranışı boyut ortalamalarının işgörenlerin işletmede çalışma süresine göre değişip değişmediğini bulmak için ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 14' de yer almaktadır.

Tablo 14: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Değişimi

ANOVA

		Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	Sig.
Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Gruplar arası	7,742	4	1,936	,935	,445
	Grup içi	333,317	161	2,070		
	Toplam	341,059	165			
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Gruplar arası	2,735	4	,684	,428	,788
	Grup içi	252,617	158	1,599		
	Toplam	255,352	162			
Psikolojik ve Fiziki Şiddete Yönelik Davranışlar	Gruplar arası	7,135	4	1,784	1,146	,337
	Grup içi	258,422	166	1,557		
	Toplam	265,557	170			

Tablo 14' de görüldüğü gibi yıldırma davranışı boyutları işgörenlerin çalışma sürelerine göre değişmemektedir. Yani işgörenlerin işletmede çalışma süresi, kişiliğe yönelik ($P>,05$), işe yönelik ($P>,05$) ve psikolojik ve fiziki şiddete yönelik davranışlara ($P>,05$) maruz kalma durumu üzerinde herhangi bir fark yaratmamaktadır. Dolayısıyla, yıldırma davranışına maruz kalmanın çalışma süresine göre değişmediği söylenebilir.

3.7.10. Yıldırma Davranışı Boyutları ve Medeni Durum

“Yıldırma davranışı boyut ortalamalarının işgörenlerin medeni durumuna göre değişmekte midir?” yönünde oluşturulan araştırma sorusunu test etmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15’ de yer almaktadır.

Tablo 15: Yıldırma Davranışı Boyutlarının Medeni Duruma Göre Değişimi

	Med.D.	N	Ort.	Std.Sapma	Std.Hata	s.d.	T	Sig
Kişiliğe Yönelik	evli	84	2,9187	1,48678	,16222	164	,336	,737
	bekar	82	2,8435	1,39378	,15392			
İşe Yönelik	evli	81	2,8642	1,29735	,14415	161	1,278	,203
	bekar	82	3,1150	1,20769	,13337			
Psikolojik- Fiziki Şiddete Yönelik	evli	85	2,5294	1,22506	,13288	169	1,165	,246
	bekar	86	2,7519	1,27129	,13709			

Tablo 15’de görüldüğü gibi her üç boyut da medeni duruma göre farklılık göstermemektedir ($p>,05$). Buna göre işgörenlerin yıldırma davranışı boyutlarına maruz kalma durumu evli ya da bekar olmalarına göre değişmemektedir. Aydın ve Özkul (2007) çalışmalarında medeni durum temelinde evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla yıldırma davranışına maruz kaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışkan (2005) ise bu sonucun aksine çalışmasında bekar personelin evli personele oranla yıldırma davranışına daha fazla maruz kaldığını belirtmiştir.

3.7.11. İş Stresi ve Yaş

İş stresi ortalamasının demografik faktörlerden yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan ANOVA sonucunda iş stresinin yaşa göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($P>.05$). Bu durum kişinin her yaşta işi ile ilgili stres yaşayabileceği şeklinde yorumlanabilir. Analiz sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: İş Stresinin Yaşa Göre Değişimi

ANOVA

	Kareler Toplamı	Sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Gruplar arası	3.997	8	.500	.864	.548
Grup içi	93.664	162	.578		
Toplam	97.661	170			

3.7.12. İş Stresi ve Eğitim

İş stresi ortalamasının işgörenin demografik özelliklerinden olan eğitime göre değişip değişmediğini test etmek için ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 17: İş Stresinin Eğitime Göre Değişimi

ANOVA

	Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Gruplar arası	1.016	8	.127	.299	.965
Grup içi	69.141	163	.424		
Toplam	70.157	171			

Tablo 17’ de görüldüğü gibi iş stresi eğitim seviyesine göre değişim göstermemektedir ($P>,05$). Bu sonuç, iş stresinin kişisel yönünün ağır bastığı ve kişinin eğitim seviyesinin stres durumunu engelleyemeyeceği düşünüldüğü zaman gayet mantıklıdır.

3.7.13. İş Stresi ve Cinsiyet

İş stresi ortalamasının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi için yapılan analiz sonucunda ise iş stresinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Analiz sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: İş Stresinin Cinsiyete Göre Değişimi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	s.d.	T	Sig.
İş Stresi	Erkek	102	2,8480	1,18945	,11777	170	2,796	,006
	Kadın	70	3,3357	1,02052	,12198			

Kadınların iş stresi ortalamaları 3,33, erkeklerinki ise 2,84’tür. Dolayısıyla kadınların erkeklerden daha fazla iş stresine maruz kaldığı sonucuna varılabilir. Bunun dışında iş stresinin medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve aynı kurumda çalışma süresi gibi diğer demografik faktörlere göre değişim göstermediği bulunmuştur.

3.7.14. İş Stresi ve Çalışma Süresi

İş stresi ortalamasının işgörenin işyerinde çalışma süresine göre değişip değişmediğini test etmek amacı ile yapılan ANOVA sonuçları Tablo 19’da görüldüğü gibi anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir ($P>,05$). İş stresine maruz kalma durumu işgörenlerin işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 19: İş Stresinin Çalışma Süresine Göre Değişimi

ANOVA

	Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Sig.
Gruplar arası	7.224	8	.903	1.206	.299
Grup içi	122.055	163	.749		
Toplam	129.279	171			

3.7.15. İş Stresi ve Medeni Durum

“İş stresi ortalaması medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde oluşturulan araştırma sorusunu test etmek için yapılan t testi sonucunda ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($P>.05$). Yani işgörenin işinde yaşayacağı stres durumu evli ya da bekar olmasına göre değişmemektedir. Analiz sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: İş Stresinin Medeni Duruma Göre Değişimi

Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	s.d.	T	Sig.
Evli	85	2,9941	1,14042	,12370	170	-,591	,555
Bekar	87	3,0977	1,15597	,12393			

3.7.16. Yıldırma Davranışının İşgörenler Üzerindeki Etkileri

Yıldırma davranışının çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruya verilen cevaplara ilişkin frekans tablosu aşağıdaki gibidir:

Tablo 21: Yıldırma Davranışının İşgörenler Üzerindeki Etkileri

ETKİ	N	YÜZDE (%)
Sinirli olmama neden oldu.	87	92
İşimi bırakmayı düşünmeme neden oldu	86	91,5
Uykuya dalmakta ve uyumakta güçlük çekmeme neden oldu.	85	90,4

Yıldırma davranışının çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olan soruya verilen cevaplara göre ilk üç etki tablo 21' de yer almaktadır. Buna göre; birinci sırada sinirli olma (%92), ikinci sırada az bir farkla iş bırakmayı düşünme (%91,5), üçüncü sırada da uyku güçlüğü çekme (%90,4) yer almıştır.

3.7.17. Yıldırma Davranışı Boyutları Ortalamaları ve Otel Yıldız Sayısı

Yıldırma davranışı boyutları ortalamalarının, araştırma kapsamındaki dört ve beş yıldızlı oteller arasında farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları Tablo 22' de yer almaktadır:

Tablo 22: Yıldırma Davranışı Boyutları Ortalamalarının Otelin Yıldız Sayısına Göre Değişimi

	Yıldız	N	Ort.	Std. Sapma	Std.Hata	s.d.	T	Sig
Kişiliğe Yönelik	4	119	3,0574	1,38196	,12668	164	2,550	,012
	5	47	2,4362	1,49417	,21795			
İşe Yönelik	4	118	3,1622	1,23794	,11396	161	2,894	,004
	5	45	2,5397	1,20061	,17898			
Psikolojik ve Fiziki Şiddete Yönelik	4	125	2,8000	1,19812	,10716	169	2,791	,006
	5	46	2,2101	1,29835	,19143			

Tablo 22’de görüldüğü gibi her üç boyutun ortalaması otellerin dört ve beş yıldızlı olmalarına göre değişmektedir ($p<,05$). Bir başka deyişle yıldırma davranışına maruz kalma açısından dört ve beş yıldızlı oteller arasında fark vardır ve bu tip davranışlara dört yıldızlı otel çalışanları beş yıldızlı otel çalışanlarına oranla daha fazla maruz kalmaktadırlar.

3.7.18. Yıldırma Davranışı Boyutları ve İş Stresi

Çalışmanın diğer araştırma sorusu “kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar, işe yönelik olumsuz davranışlar ve psikolojik ve fiziki şiddet davranışları olarak belirlenen yıldırma davranışı boyutlarının iş stresi üzerine etkisi var mıdır?” şeklinde oluşturulmuştur. Bunu test etmek için regresyon analizi yapılmış ve yapılan regresyon analizi, bu faktörlerden ikisinin iş stresi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Analiz sonuçları Tablo 23’de görülmektedir.

Tablo 23: Yıldırma Davranışı Boyutlarının İş Stresi Üzerine Etkileri

Model	R	R ²	Yord. Standart Hatası	Değişiklik İstatistikleri		Katsayılar			
				F Değ.	Sig. Değ.	F	Beta	t	Sig.
1 Sabit İşe Yönelik	,754	,568	,76042	206,468	,000		,754	6,242 14,369	,000 ,000
2 Sabit İşe Yönelik	,767	,588	,74523	111,217	,000		,516	6,287 5,114	,000 ,000
Psikolojik ve Fiziki Şiddete Yönelik								,276	2,732

Buna göre, işe yönelik olumsuz davranışlar ve psikolojik ve fiziki şiddet davranışlarının iş stresi üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar modele anlamlı katkısı bulunmadığı için analiz dışında kalmıştır.

Bu sonuç kişiliğe yönelik olumsuz davranışların iş dışı strese sebep olabileceğini düşündürmektedir. Model bu şekliyle anlamlı bulunmuştur. Bu iki faktör iş stresi bağımlı değişkenin %58'ini açıklamaktadır. ($R^2=0,588$). Beta katsayılarına bakıldığında ise iş stresi üzerinde işe yönelik olumsuz davranışların ($\beta=,516$) psikolojik ve fiziki şiddet davranışlarına oranla ($\beta= ,276$) daha etkili olduğu göze çarpmaktadır.

3.7.19. Yıldırma Davranışı Boyutları ve İş Tatmini

Kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar, işe yönelik olumsuz davranışlar ve psikolojik ve fiziki şiddete yönelik davranışlar olarak belirlenen yıldırma davranışı boyutlarının iş tatmini üzerine etkisini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan araştırma sorusunu test etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 24' de görülmektedir.

Tablo 24: Yıldırma Davranışı Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri

Model	R	R^2	Yord. Standart Hatası	Değişiklik İstatistikleri		Katsayılar			
				F Değ.	Sig. Değ.	F	Beta	t	Sig.
1 Sabit Kişiliğe Yönelik	,756	,572	,83121	210,045	,000		-,756	32,947 -14,493	,000 ,000
2 Sabit Kişiliğe Yönelik	,764	,578	,82294	4,175	,043		-,539	29,816 -4,566	,000 ,000
İşe Yönelik							-,241	-2,043	,043

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi yıldırma davranışı boyutlarından kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar ve işe yönelik olumsuz davranışlar iş tatmini üzerinde bir etkiye sahiptir. Psikolojik ve fiziki şiddet davranışları modele anlamlı bir

katkı sağlamadığı için analiz dışında kalmıştır. Model bu şekilde anlamlı bulunmuştur. Yıldırma davranışının iki boyutu iş tatmini bağımlı değişkeninin %57'sini açıklamaktadır ($R^2=0,578$). Beta katsayısına baktığımızda ise iş tatmini üzerinde kişiliğe yönelik olumsuz davranışların ($\beta=-,539$), işe yönelik olumsuz davranışlara ($\beta=-,241$) göre daha etkili olduğu görülmektedir. Beta katsayısının negatif olması; kişiliğe yönelik ve işe yönelik olumsuz davranışların iş tatmini üzerinde negatif bir etki yaratması, yani bu davranışların kişi üzerinde iş tatminsizliğine sebep olması anlamına gelmektedir. Daha önceki analizde yıldırma davranışı boyutlarından kişiliğe yönelik olumsuz davranışların iş stresine etkisi bulunmamışken, burada iş tatminsizliğine etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

3.7.20. İş Stresi Ortalamaları ve İş Tatmini

Çalışmanın son araştırma sorusu iş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. İş stresinin iş tatminine etkisinin olup olmadığını test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 25'deki gibidir:

Tablo 25: İş Stresinin İş Tatmini Üzerine Etkileri

Model	R	R^2	Yord. Standart Hatası	Değişiklik İstatistikleri		Katsayılar		
				F Değ.	Sig. F Değ.	Beta	t	Sig.
İş Stresi	,643	,414	,87997	120,089	,000	-,643	-10,959	,000

Yapılan regresyon analizi sonucunda iş stresinin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Model bu şekli ile anlamlıdır ($P<,05$). İş stresi bağımlı değişken olan iş tatmininin %41'ini açıklamaktadır ($R^2=0,414$). Beta katsayısına bakıldığında ise iş stresinin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta= -,643$). Ancak

beta katsayısı negatif (-) tir. Başka bir deyişle, iş stresinin iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle iş stresi iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Sonuç literatürle uyumlu çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin yüksek seviyede yaşandığı günümüz işletmelerinin, özellikle doğrudan insana hizmet eden, hizmet kalitesi ile insan kaynağı unsurunun doğrudan ilişkide olduğu konaklama işletmelerinin, başarısı sahip oldukları insan kaynağına bağlıdır. Hizmet sunumunda yapılacak hatalar doğrudan işletmenin kalite değerlendirmesine yansımakta, işletme imajını olumsuz yönde etkilemektedir.

Konaklama işletmeleri, birbirine son derece bağımlı birimlerden meydana gelen, gerek hizmet sunumunda gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu işletmelerde otomasyonun girebileceği alanlar kısıtlıdır ve bu nedenle de emek yoğun bir sektör özelliği göstermektedir. Ayrıca konaklama işletmelerinde değişik fonksiyonlarda çalışan personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma söz konusudur. Bu yapısı gereği de çalışanlar yıldırma davranışına maruz kalabilmekte ve literatür taramasından da elde edilen bilgiler çerçevesinde yıldırma davranışı ile karşı karşıya bulunan çalışanın iş stresi ve iş tatminsizliği yaşaması kaçınılmaz bir hal alabilmektedir.

Bu çalışma ile, çalışma yaşamında sıklıkla karşılaşılan yıldırma olgusunun konaklama işletmelerindeki boyutlarının tespit edilmesi ve yıldırma davranışının iş stresine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra konaklama işletmelerinde çalışan ve yıldırma davranışına en az bir kez maruz kalmış olan işgörenlerin sosyal ve demografik özellikleri, çalışanlara uygulanan yıldırma davranışlarının etkileri ve yıldırma davranışı ve iş stresinin iş tatminine etkisinin saptanması da çalışmanın diğer amaçları arasındadır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak “Anket Tekniği” ne başvurulmuştur. Konaklama işletmelerinde çalışan işgören profili çıkarılacak olursa bu kişilerin; genç nüfustan oluştuğu, erkek işgörenlerin kadınlardan fazla olduğu, işgörenlerin büyük çoğunluğunun lise ve takiben üniversite mezunu olduğu ve yaklaşık yarısının bekar yarısının da evli olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre işgörenlerin yarısından fazlası yıldırma davranışına maruz kalmaktadır. Yıldırma davranışı ile karşı karşıya kalan çalışanların ortak özellikleri incelendiğinde çoğunluğunun 20 ve altı yaş grubunda, lise eğitim düzeyinde olan bekar kadınlardan oluştuğu saptanmıştır. Ayrıca yıldırma davranışına maruz kalanlar daha fazla iş stresi yaşamakta ve yıldırma davranışında olduğu gibi bu durumdan da kadınlar daha fazla etkilenmektedir. Ülkemizin toplumsal yapısında özellikle genç ve bekar kadınların taciz edildikleri ve baskı gördükleri gerçeği göz önüne alındığında bu sonuç şaşırtıcı olmamaktadır. Ayrıca kadınların yapıları gereği dışsal tehditlere karşı erkeklere oranla daha dirençsiz olmaları ve kolaylıkla sindirilebilmeleri de bu sonucu onaylar niteliktedir.

Yıldırma davranışının konaklama işletmelerindeki boyutları incelendiğinde, kişiliğe yönelik yıldırma davranışları, işe yönelik yıldırma davranışları ve psikolojik ve fiziki şiddete yönelik yıldırma davranışları olmak üzere üç boyut ortaya çıkmıştır. İşe yönelik ve psikolojik ve fiziki şiddete yönelik davranışlara 20 ve altı yaş grubu daha fazla maruz kalırken, 41 ve üzeri yaş grubu daha az maruz kalmaktadırlar. 20 ve altı yaş grubunun yaşları gereği farklı beklentilere sahip, eğitimsiz ve tecrübesiz olmaları nedeni ile bu tarz davranışlara daha fazla maruz kaldıkları, 41 yaş ve üzeri çalışanların ise; belli bir sektörel deneyime sahip oldukları ve işletmenin kaybetmek istemediği

elemanlar olmaları nedeniyle kendilerine duyarlı davranıldığı için bu tarz davranışlara daha az maruz kalan grup oldukları söylenebilir.

Ayrıca dört yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları yıldırma davranışı boyutlarının her birine, beş yıldızlı otel çalışanlarına oranla daha fazla maruz kalmaktadırlar. Dört yıldızlı oteller teknik açıdan yetersiz olması nedeni ile elemanına yeterli eğitim imkanını sunamayabilir. Oysa beş yıldızlı oteller her türlü teknik donanıma sahip, daha profesyonelce yönetilen işletmelerdir ve dolayısıyla dört yıldızlı otellere nazaran yıldırma davranışı daha az yaşanabilmektedir. Yıldırma davranışının çalışanlar üzerinde sinirli olma, iş bırakmayı düşünme ve uyku güçlüğü çekme gibi etkiler yarattığı çalışmanın diğer bir bulgusudur. Dört yıldızlı otel yöneticilerinin iş bırakma maliyeti yerine eğitim maliyetlerine katlanması işletmenin gelecekteki başarısı için önemlidir.

Araştırma sonucunda işe yönelik olumsuz davranışlar ve psikolojik ve fiziki şiddet davranışlarının iş stresi üzerinde etkisinin olduğu, kişiliğe yönelik olumsuz davranışların ise iş stresi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bu yönde yıldırma davranışı boyutlarının iş tatminine etkisi incelenmiştir. İşe yönelik olumsuz davranışlar ve kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar işgörende iş tatminsizliğine yol açmaktadır. İş stresi de işgörender üzerinde iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Buradan hareketle yıldırma davranışı boyutlarından kişiliğe yönelik olumsuz davranışların doğrudan işgörender üzerinde iş stresine yol açmazken, iş tatminsizliği ara değişkeni ile iş stresine neden olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Literatürden elde edilen bilgiler ışığında, ülkemizde son yıllarda yıldırma davranışı konusunda farklı sektörlerde ve farklı yörelerde birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmaların genelinde çalışanların yıldırma davranışına maruz kaldığı sonucuna

ulaşmıştır. Yıldırma davranışı hemen hemen her sektör ya da her örgütte yaşanmasına ve hukuki boyutları olmasına rağmen, çalışanlar bu davranışlar karşısında gerekli bilinç düzeyine ulaşmamış olmaları nedeniyle hukuki haklarını aramamaktadırlar. Yıldırma kavramı Türk hukuk tarihine ilk kez Marmara üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Dehen Altınır' in açtığı ve neticesinde kazandığı dava ile girmiştir. Bunu takip eden davaların da genellikle eğitim seviyesi yüksek insanlar tarafından açılması üzerinde çok çalışılan yıldırma konusunda hala yeterli bilinç düzeyine sahip olunmadığının kanıtıdır.

Yıldırma davranışı; çalışanların işi nedeni ile stres yaşamasına, işletmeye karşı yabancılaşmasına, iş tatminsizliği yaşamasına ve dolayısı ile, iş performansının ve motivasyonun düşmesine, verimliliğin azalmasına, iş kalitesi ve miktarında azalmaya sebep olur. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansiyarak örgütün olumsuz şekilde tanınmasına sebebiyet verir. Giderek artan huzursuzluk ortamı ve çatışmalardan kaçma eğilimi başlar. Bu durum işgörenin devamsızlık oranının ve işgücü devir hızının artması ile sonuçlanır. Tüm bu olumsuzlukların işletmeyi de olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır.

Yıldırma davranışının ve beraberinde getirdiği olumsuzlukların önüne geçebilmek için yöneticilere çok büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler örgüt bünyesinde meydana gelen rahatsızlıkları kimse zarar görmeden belirlemeli, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak kabul edilen, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeli, yıldırma davranışına maruz kalan ya da bu davranışı uygulayan kişilerin iş ortamında akılcı değişiklikler yapmalı, yıldırma davranışının sonuçlarından biri olan stres sonucu oluşan tepkileri stres yönetimi ile olumlu yönde değiştirebilmelidirler. Yöneticiler kişisel ve sosyal anlamda kişisel ve

mesleki gelişim programları hazırlamalı, liderlik anlayışını ve çalışanlar arasında açık iletişimi olanaklı kılan takım çalışmasına yönelimi sağlamalı, iletişimin her yönde aktığı bir örgütsel yapı ve işgörenlerin inisiyatif almalarına açık bir örgütsel kültür oluşturmalarıdır. Tüm işletmeler, özellikle hizmet işletmeleri çalışanlarına yatırım yapmaktan kaçınmamalı, işletmenin etkin bir performans göstermesinde işgücünün önemini göz önünde bulundurmalarıdır.

Bu çalışma ile konu örgütsel açıdan ayrıntıları ile ele alınarak literatüre katkı sağlamaya çalışılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda yıldırma davranışına maruz kalan kişiler ile birebir görüşülerek, bu durumun iş dışı yaşamlarını nasıl etkilediği, bu durumdan çalışma arkadaşlarının nasıl etkilendiği, yıldırma davranışının hukuksal boyutu ve işgörenlerin bu konuda ne kadar bilgiye sahip olduğu ve haklarını ne oranda aradıkları, bu davranışları uygulayan kişilerin kişilik yapısı, insan kaynakları departmanının yıldırma konusundaki fonksiyonu irdelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akova, O. ve Işık, K. (2008). Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 17-44.
- Aksoy, A. ve Kutluca, F. (2006). Çalışma hayatında stres kaynakları, stres belirtileri ve stres sonuçlarının incelenmesi üzerine bir araştırma. *Sosyal Politika, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilgi Portalı*, 457-487.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56 (4), 25-43.
- Aktop, N. G. (2006). *Anadolu üniversitesi öğretim elemanlarının duygusal tacize ilişkin görüşleri ve deneyimleri*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alanyalı, L. K. (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının iş tatminine olan etkilerinin tükenmişlik ve dinçlik (coşku) etkileri bağlamında incelenmesi (uygulamalı bir araştırma)*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arslan, F. (2007). *İşletmelerde duygusal zorbalık ve Ankara' da bankacılık sektöründe duygusal zorbalığın varlığına ilişkin bir uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 203-216.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Hava kuvvetleri komutanlığında uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 49-74.
- Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). İşyerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 169-186.
- Aytaç, S., Bayram, N. ve Bilgel, N. (2005). İş yaşamında psikolojik taciz davranışının iş stresi üzerindeki etkisi. *11. Ulusal Ergonomi Kongresi*, İstanbul, 26-28 Aralık.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), 1-30.
- Baş, T. (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 17 (2), 19-37.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu rekabet: Kanuni devrindeki mobbing' den günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Bayram, N., Aytaç, S. ve Bilgel, N. (2008). İşyerinde şiddetin iş tatmini ve iş duygudurumu üzerine etkisinin analizi: Sağlık çalışanlarına yönelik bir

uygulama, 14. *Ulusal Ergonomi Kongresi*, Karadeniz Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, 30 Ekim-2 Kasım.

Bayram, N., Aytaç, S. ve Gürsakal, S. (2007). Çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma. 8. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, 24-25 Mayıs, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Bilgel, N., Aytaç, S. ve Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish white-collar workers. *Occupational Medicine*, 56, 226-231.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.

Bulut, H. U. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik şiddet düzeyi (mobbing)*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Can, Y. ve Soyer, F. (2008). Beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişki. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 61-74.

Cemaloğlu, N. (2007). Öğütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 111-126.

Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 345-362.

- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Çakır, B. (2006). *İş yerindeki yıldırma eylemlerinin (mobbing) işten ayrılmalara etkisi üzerine bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çalışkan, O. (2005). *Turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırma davranışları*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çivilidağ, A. (2003). *Anadolu lisesi ve özel lise öğretmenlerinin iş tatmini, iş stresi ve algılanan sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir analiz*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Demirçivi, B. M. (2008). *Otel işletmelerinde yıldırma eylemlerinin işgören verimliliğine etkisi ve insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Demirel, Y. ve Yoldaş, M. A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 1-25.
- Dick, R. V. ve Wagner, U. (2001). stress and strain in teaching: a structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). "Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 185-201.
- Eren, A. (2007). *Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Erkek, Z. (2008). *Kamu kurumlarında stres yönetimi ve kontrolü araştırması*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde iş tatmini ve işgücü devir hızı problemlerinin çözümünde bir faktör olarak iletişim; KOBİ' lerde ampirik bir uygulama*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gedikli, N. ve Balcı, V. (2005). Doğa sporları klüplerinde örgütsel çatışmanın nedenleri ve kullanılan çatışma yönetimi stratejileri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 35-45.

- Gençsoy, H. (2004). *Kobi yöneticilerinin stres düzeyi, performans ve iş tatmini arasındaki ilişki: Adana' daki KOBİ' lerde bir araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gücenmez, S. (2007). *Psikolojik şiddet ve psikolojik şiddetle mücadele aracı olarak çalışan ilişkileri yönetimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 72-83.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109).
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-289.
- Hoel, H. ve Cooper, C. (2000). Destructive conflict and bullying at work. *British Occupational Health Research Foundation (BOHRF)*, November, 1-30.
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Karaca, S. B. (2001). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2006). “Kıbrıs Türkü” ve “Türkiyeli” ayrımı bağlamında işyerinde yıldırma: KKTC’deki sağlık sektöründe çalışanlara yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 145-176.
- Kaymaz, G. D. (2007). *İşyerinde yıldırma (mobbing) eğilimleri: “bir örnek olay”*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıç, T. (2006). *Mobbing (işyerinde psikolojik şiddet), sanayi sektöründe yaşanan mobbing uygulamaları, kişisel etkileri, örgütsel ve toplumsal maliyetleri*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 317-334.
- Kök, S. B. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-448.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Marşap, B. (1995). *Muhasebe mesleğinde iş tatmininin Türkiye açısından incelenmesi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 51-56.
- Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri”, *G.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 15-42.
- Olafsson, R. F. ve Johannsdottir, H. L. (2004). Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age, and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3), 319-333.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama işletmelerinde işgören tatminini etkileyen faktörler (Bandırma ve Erdek örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14). 141-167.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-411.
- Özen, S. (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1-24.
- Özer, E. (2007). *Akreditasyon belgesine sahip özel hastanelerdeki yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarının, hemşirelerin işten ayrılma nedenleri üzerine*

etkileri. Türkiye Cumhuriyeti Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde insan kaynakları ve stres: Ampirik bir yaklaşım. *E. Ü. Su Ürünleri Dergisi*, 23 (1-2), 75-81.

Pehlivan, İ. (1991). Örgütün davranışsal sorunlarını azaltma yaklaşımları. *A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 163-174.

Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel etik ve yönetmel etiğın oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-251.

Solakoğlu, İ. (2007). *İşletmelerde mobbing' in örgütsel stresle ilişkisi ve bir sağlık kuruluşunda uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Soysal, A. (2009). İş yaşamında stres. *Çimento İşveren Dergisi*, Mayıs Sayısı, 17-40.

Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Şener, B. (2007). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları.

Tınaz, P. (2006a). *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tınaz, P. (2006b). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4, 13-29.

- Tiritoğlu, E. (2006). *Konaklama işletmelerinde stres faktörlerinin işgören devir hızına etkisi üzerine bir alan araştırması*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tütüncü, Ö. (2000). Karayolu ulaştırma işletmelerinde işten ayrılma eğiliminin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4), 106-121.
- Tüzel, Y. (2002). *Örgütsel stres kaynaklarının iş tatminine etkisi: Bankalarda yapılan bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Üngüren, E. ve Yıldız, S. (2009). Konaklama işletmelerinde çalışanların demografik değişkenlerinin iş tatminine etkilerinin saptanmasına yönelik bir araştırma. *TC. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED)*, 1 (1), 37-47.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
- Westhues, K. (2002). At the mercy of the mob. *OH&S Canada*, 18(8), 30-36.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler: SDÜ tıp fakültesi üzerine bir araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldırım, T. (2008). *İlköğretim okullarında öğretmen – yönetici ilişkilerinde yıldırma ve etkileri*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Yılmaz, A., Özler, D. E. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26), 334-357.
- Yılmaz, M, K. (2006). *Stres ve motivasyonun, satış gücünün iş tatmini üzerindeki etkisi: Erzurum' daki ilaç satış mümessilleri üzerinde bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yüçetürk, E. (2003a). Örgütlerde durdurulamayan yıldırma uygulamaları: düş mü? gerçek mi?. *11. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı* içinde (ss.973-984), Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon.
- Yüçetürk, E. (2003b). Bilgi çağında örgütlerin görünmeyen yüzü: mobbing. *II. bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi bildiriler kitabı* içinde (ss.801-810), Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İzmit.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.
- 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.

İNTERNET ERİŞİM ADRESLERİ

Akkoçlu, A. (2007). “Mobbing (psikolojik sistematik yıldırma) nedir?, mobbing ile nasıl savaşıılır? *Erişim Tarihi: 10/11/2008.* [http://www.akkoclu.com / mobbing.html](http://www.akkoclu.com/mobbing.html).

Altınkesen, M. Çalışanlarınız misafirleriniz mi?, (06/02/2002). *Erişim Tarihi: 06/05/2008,* [http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/817-calisanlariniz-misafirleriniz- mi. html](http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/817-calisanlariniz-misafirleriniz-mi.html).

Arpacıoğlu, G. “İş yerindeki stresin gizli kaynağı: zorbalık ve duygusal taciz”. *Erişim Tarihi: 22/12/2008,* <http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>.

“Antisosyal kişilik bozukluğu”. *Erişim Tarihi: 20/12/2008.* <http://www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/kisilikbozukluklari.htm#3>.

Çakar, V. U. Çatışma yönetimi, (2007, Nisan 6). *Erişim Tarihi: 9/11/2008,* <http://www.das.org.tr/tr/dosya/kongre/kong2007/sunu/vildan.cakar-das-2007-sunu.pdf>.

“İşyerinde tacizin (mobbing) sonuçları”. (04/04/2008). *Erişim Tarihi: 12/05/2008.* http://www.aktuelpsikoloji.com/haber.php?haber_id=1624.

“Narsistik kişilik bozukluğu”. *Erişim Tarihi: 10/12/2008,* <http://www.psikiyatrist.com/kisilknarsistik.htm>

Neumann, j. H. (2000). “Injustice stress and bullying can be expensive”. *Erişim tarihi: 20/03/2009,* <http://www.worktrauma.org/research/research17.htm>.

- “Obsesif kişilik bozukluğu”. *Erişim Tarihi: 10/12/2008*, <http://www.e-psikoloji.com/forum/showthread.php?t=42>.
- Öz, A. (2009). “İş yerinde kabus: mobbing”. *Erişim Tarihi: 26/05/2009*.
<http://www.karsid.org.tr/node/1090>.
- Özer, D. ve Baltacı, G. İşyerinde fiziksel aktivite, (2008, Şubat). *Erişim Tarihi: 15/07/2008*, www.saglik.gov.tr/TSHGM/dosyagoster.aspx.
- Özmen, E. İşyeri stresi. *Erişim Tarihi: 03/11/2008*, http://psikoloji-psikiyatri.com/isyeri_stresi.html.
- Tutar, I., Başlama, M. C., Kütah necioğlu, N. ve Dereli, Ö. “İş yerinde mobbing- duygusal taciz: İzmir’de bir uygulama örneği”. *Erişim Tarihi: 25/01/2009*,
<http://www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc>.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004).”İşletmelerde liderlik ve çatışma yönetimi”. *Erişim Tarihi: 11/10/2008*, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-03/a/02.htm>.

Ek 1: Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Konaklama İşletmelerinin Tanımı

“Ülkemizde 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37. maddesine göre çıkarılan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin 19. Maddesine göre; Oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak tanımlanmıştır” (Gönen ve Ergun, 2008: 184).

Turizm endüstrisinin bir alt sektörlerinden birisi olan otel işletmeleri insanların geçici bir süre için yer değiştirmeleri ile ihtiyaç duydukları konaklama, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini karşılamak üzere kullanılan ekonomik birimlerdir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 167 – 168).

Diğer bir tanımlamaya göre otel işletmesi: “işletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara, konaklama ve yiyecek-içeceklerin sağlandığı yerler şeklinde tanımlanmıştır” (Şener, 2007: 5). Ayrıca otel işletmeleri kuruluş yeri, büyüklüğü, bina planı, personel sayısı, izlediği politika ve hizmetlerin şekli farklı olan ve bunlara bağlı olarak örgütlenen birimlerdir (Gönen ve Ergun, 2008: 184).

Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri genel olarak insanların konaklama, yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan, kısaca hizmet satan birimlerdir. Bu nedenle endüstri

işletmelerinden farklı olarak bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikler en genel ve kısa haliyle aşağıda yer almaktadır:

- Emek – Yoğun Olması: Konaklama işletmeleri yemek, içki vb. somut mal üretip satmalarına rağmen, genel olarak üretim hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Hizmet ağırlıklı işletmeler olmaları nedeni ile işlevlerini yerine getirirken ve müşterilere hizmet sunarken ağırlıklı olarak insan gücünden faydalanmaktadırlar. Bu nedenle konaklama işletmeleri emek yoğun işletmeler olarak nitelendirilmektedirler. Misafirlerin işletmeden memnun ayrılmasında ve psikolojik tatminlerinin sağlanmasında insan gücü büyük bir öneme sahiptir.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz işletmeleri en büyük maliyet unsuru olan emeği minimum düzeye indirme çabası ile otomasyona yönelmektedir. Konaklama işletmelerinde ise hizmetle makineleştirilemeyeceği ve otomatikleştirilemeyeceği için otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok kısıtlıdır. Misafirlerin konaklama ihtiyacını karşılayan odaların temizlenmesi ve düzenlenmesi, restoranların servise hazır konuma getirilmesi, hazırlanan yiyeceklerin sunumu, misafirlerin otele girişlerde karşılanması ve uğurlanması gibi tüm fonksiyonlar insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Misafirin otelden tatmin olmuş bir şekilde ayrılması tamamı ile çalışan iş görenlere bağlıdır (Tiritöglü, 2006: 4-5).

- Dinamik Olması: Konaklama işletmeleri her türlü milliyetten misafir ağırlayabilen, modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve donanımlarıyla sürekli yenilikleri takip eden, her türlü değişimi yakalayan, misafirlere en iyi hizmeti ve konforu sunmayı amaçlayan işletmelerdir. Misafir sürekli olarak yenilik, değişiklik istemekte ve konakladığı otelden her yönüyle yeni hizmetler beklemektedir.

- Konaklama işletmelerinin kalitesi kullandığı teknoloji ile birlikte sunduğu hizmet ile müşteriye tatmin edebilmesine bağlı olmaktadır (Şener, 2007: 16).

- Faaliyetinin Sürekli Olması: Konaklama işletmeleri faaliyet konusu gereği yılın 365, haftanın 7 günü, 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Konaklama işletmeleri misafirin ihtiyaç duyduğu bir zamanda, onlara mutlu ve huzurlu bir ortamda kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri, her türlü ihtiyaçlarını karşılayan, bunun için de günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir (Işık, 2007: 9).

- Misafir – İşgören Etkileşimi: Konaklama işletmelerine konaklama, yeme-içme, dinlenme, eğlenme ihtiyaçlarından birini veya bir kaçını karşılamak için gelen kişilere günümüz tabiriyle misafir denmektedir. Konaklama işletmesi misafirinin otelini tekrar ziyaret etmesi ve çevresindekilere tavsiye etmesi için konaklama süresi boyunca amacı doğrultusunda tatmin olmasını sağlamak zorundadır. Organizasyon olarak son derece karmaşık ve hizmet sunumu için karşılıklı işbirliğini gerektiren konaklama işletmelerinde her müşterinin aynı ölçüde memnun edilmesi çok zor, hatta imkansızdır. Burada önemli olan azami sayıdaki müşteriye elden geldiğince çok memnun edebilmektir.

Misafirlerle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu turizm sektöründe hizmetin kalitesine yön veren otel çalışanlarının eşit hizmet anlayışını ve toleranslı bir dünya görüşünü benimsemeleri gerekmektedir. Yapılan araştırmalar konaklama işletmesi personelinin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşletmelerin resepsiyon, servis, kat hizmetleri gibi departmanlarında personel ile misafir her an iletişim halindedir. Moral durumu kötü olan bir personelin o an için bunu işine yansıtması misafir üzerinde negatif bir izlenim uyandırabilmektedir. Üstlerinin personeli her saniye denetim altında tutamayacağı bu

işletmelerde, hizmet sunanların misafiri etkileme gücü çok fazladır ve misafirin tekrar ziyareti için oluşacak izlenimin temelini oluşturmaktadır (Tiritoğlu, 2006: 6).

- Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımlaşma Gerektirmesi: Konaklama işletmeleri faaliyet konusu nedeni ile birbirine son derece bağımlı ve personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektiren birimlerden oluşmaktadır (Işık, 2007: 9). Herhangi bir departmanda meydana gelebilecek bir aksama zincirleme olarak tüm departmanları etkileyebilecektir. Örneğin çamaşırhane departmanında meydana gelebilecek bir aksama kat hizmetleri departmanını, satın alma departmanında meydana gelebilecek bir aksama da mutfak departmanını ve dolayısıyla servis departmanını zincirleme olarak etkileyebilecektir. Herhangi bir aksaklığı kaldıramayacak olan konaklama işletmelerinde personel buna mahal vermemek için yakın işbirliği içinde ve koordinasyonlu olarak görevini yerine getirmelidir.

Ek 2: ANKET

MERSİN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü -Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans programında Prof. Dr. Bahar Taner danışmanlığında yürütülmekte olan bir tez çalışması için geliştirilmiştir. Ağırlıklı olarak iş stresini ölçmeye yönelik olan bu ankette soruların eksiksiz cevaplanması sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Anketi doldurmanız tahmini 10 dakikanızı alacaktır.

Akademik amaçla yürütülen bu çalışmada ankete verilen cevaplar kesinlikle gizli tutulacak, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Ayrıca vereceğiniz cevaplardan elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağından, ankette isminizi ya da kurum kimliğini sorgulayan herhangi bir soru bulunmamaktadır.

Katılımınız ve bilime katkılarınız için teşekkür ederiz.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı
Öğrencisi

Prof.Dr. BAHAR TANER

Yüksek Lisans

NURAY ÇELİK

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı size uygun gelen yanıtın altındaki kutucuğa **(X)** işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İşim sağlığımlı etkiliyor.					
İşim beni gerginleştiriyor.					
İşim nedeniyle sinirli olduğumu hissediyorum.					
Başka bir işim olsaydı daha sağlıklı olurdu.					
İşimle ilgili sorunlar uykumu kaçırıyor.					
İşimle ilgili toplantılara giderken sinirli olduğumu hissediyorum.					
Başka şeyler yaparken de işimi düşünebilmek için eve işimi de götürüyorum.					
Genel olarak işimden memnunum.					

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı size uygun gelen yanıtın altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

Son 6 ay içerisinde iş yerimdeki üstlerim, astlarım ve iş arkadaşlarım tarafından:

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Bana haber verilmeden işimle ilgili değişiklikler yapılıyor.					
Görevim dışında işler veriliyor.					
Kendimi geliştirmem için işletmenin sunduğu imkanlardan (terfi-egitim vb.) mahrum bırakılıyor.					
Kişisel eşyalarım zarar veriliyor.					
Kişiliğime karşı üstü kapalı imalarda bulunuluyor.					
Sürekli olarak cesaretim kırılıyor.					
İş yerimde dışlandığımı hissediyorum.					
Yaptığım işe gereken değer verilmiyor.					
İşimle ilgili çabalarım sürekli olarak küçümseniyor.					
İşimi yaparken sürekli gözlendiğimi hissediyorum.					
Özel hayatım dedikodu konusu yapılıyor.					
Zamanında yetiştiremeyeceğim işler veriliyor.					
Uygunsuz şakalar yapılıyor.					
Kişiliğime yönelik sözlü ya da sözsüz tehditlerde bulunuluyor.					
İşimle ilgili haksız olarak eleştiriliyorum.					
Sert disiplin uygulamalarına maruz kalıyorum.					
Saldırı anlamına gelebilecek fiziksel davranışlarla karşılaşyorum.					
Sürekli alay ederek sataşılıyor.					
İş arkadaşlarımın önünde sürekli küçük düşürülüyorum.					
İş yerimde sohbetlere dahil edilmiyorum.					
Bana sorulmadan sorumluluk alanım daraltılıyor.					
Gerekli bilgiler benden gizleniyor.					

Son 6 ayı düşündüğünüzde iş yerinizdeki üstünüz, astınız ya da iş arkadaşlarınız tarafından herhangi bir olumsuz tutum ya da davranışa maruz kaldınız mı?

a) Evet b) Hayır

Bu olumsuz tutum ve davranışlara hangi sıklıkta maruz kaldınız?

a) Nadiren b) Ara ara c) Sık sık d) Sürekli

Bu olumsuz tutum ve davranışa en çok kim tarafından maruz bırakıldınız?

a) İş arkadaşlarım b) Üstlerim c) Astlarım

Lütfen aşağıdaki soruları “Evet ya da Hayır” seçeneğinin altına (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

Bana yapılan olumsuz tutum ve davranışlar:

	Evet	Hayır
Kendimi hasta hissetmeme neden oldu.		
Uykuya dalmakta veya uyumakta güçlük çekmeme neden oldu.		
Sinirli olmama neden oldu.		
Ani mide ağrıları çekmeme neden oldu.		
Kolaylıkla üzülmem ve irkilmem neden oldu.		
İnsanlarla karşılaşmaktan korkmama neden oldu.		
İşimi bırakmayı düşünmem neden oldu.		
Kendimi değersiz hissetmeme neden oldu.		
Kendimi çöküyormuş gibi hissetmeme neden oldu.		

GENEL BİLGİLER

1. Yaş Grubunuz?

- 20 ve altı 21-30 31-40 41-50 50 ve üstü

2. Cinsiyetiniz?

- Erkek Kadın

3. Medeni Durumunuz?

- Evli Bekar

4. Eğitim Durumunuz?

- İlköğretim Lise Üniversite Diğer.....

5. Kaç Yıldır Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-10 yıl 10 yıldan fazla



ÇUKUROVA TURİSTİK OTELCİLER VE İŞLETMECİLER BİRLİĞİ

SAYI : 72 - 2008

KONU: Mersin Üniversitesi Araştırma Çalışması

05.09.2008

Sayın Üyemiz,

28.08.2008 tarihli dilekçe ile TÜROFED ve ÇUKTOB Başkanlığına üye turistik tesislerimizde araştırma çalışması için müracaatta bulunan ve Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Bahar TANER danışmanlığında yürütülmekte olan, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'ndan Nuray ÇELİK'in Yüksek Lisans çalışmasında kullanılmak üzere bilimsel bir araştırma yapılacaktır.

"Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldıırma Davranışları (Mobbing) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği" adlı çalışma, Mersin ilimizde faaliyet gösteren turistik tesislerimizdeki çalışanlara yönelik olup, araştırma çalışması için üye tesis yöneticilerimizin yardımcı olmalarını rica eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Tayyar ZAIMOĞLU
ÇuktoB Başkanı