

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YILDIRMA, İŞ STRESİ, TÜKENMİŞLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

İlksun Didem ÜLBEĞİ

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2016

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YILDIRMA, İŞ STRESİ, TÜKENMİŞLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

İlksun Didem ÜLBEĞİ

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2016

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Üye: Doç. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN

Üye: Prof. Dr. Ünal AY

Üye: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2016

Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL
Enstitü Müdürü

Not.- Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 13/06/2016

İlksun Didem ÜLBEĞİ

ÖZET

YILDIRMA, İŞ STRESİ, TÜKENMİŞLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

İlksun Didem ÜLBEĞİ

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Haziran 2016, 218 sayfa

Bu çalışma yıldırmanın çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini önerilen bir model ile belirlemeyi amaçlamaktadır. Söz konusu bu modelde yıldırmanın iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkileri ele alınmaktadır.

Çalışmada kullanılan veri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Bu doğrultuda İstanbul Sanayi Odası'nın düzenli olarak her yıl tespit etmekte olduğu Türkiye'nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500) içerisinde yer alan öncü firmalarda 457 çalışan ile anket yapılarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada bulgulara ulaşmak amacıyla açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları araştırma hipotezlerini destekler nitelikte bulunmaktadır. Buna göre yıldırmanın iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini yordadığı görülmüştür. Ayrıca iş stresi ile tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin yanı sıra tükenmişliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileri de ortaya konulmuştur. Bu bulgulara ek olarak yıldırma ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde iş stresinin, tükenmişliğin ve her iki değişkenin ardışık olarak kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgular ve model uyum iyiliği testleri doğrultusunda araştırma modeli desteklenmiştir. Çalışmada elde edilen bu sonuçlar alan yazın bağlamında tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma, iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti.

ABSTRACT**MOBBING, JOB STRESS, BURNOUT, JOB SATISFACTION, AND
TURNOVER INTENTION: AN EMPIRICAL STUDY****İlksun Didem ÜLBEĞİ****Ph.D. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Azmi YALÇIN****Haziran 2016, 218 pages**

This study aims to identify the effects of mobbing on employees' attitudes and behaviors through a proposed model. In this model the relationships between mobbing, job stress, burnout, job satisfaction and turnover intention are examined.

The data is obtained through survey method. The research is carried out by conducting a survey with 457 employees in leading in Turkey's First Top 500 Industrial Enterprises announced regularly and annually by İstanbul Chamber of Industry.

In order to accomplish the study's purpose, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, correlation analysis, and structural equation modelling were used. Obtained analysis results appear to support the research hypotheses. Findings reveal that mobbing had significant effects on job stress, burnout, job satisfaction, and turnover intention. Besides the relationships between job stress, burnout, job satisfaction, and turnover intention, the direct effects of burnout on job satisfaction and turnover intention were also brought out. Other than these results the partial mediation effects of job stress, burnout and both variables' sequential effects on the relationships between mobbing, job satisfaction, and turnover intention were identified. Overall results and model fit indices show that the research model was supported. Implications of the research results for future research were also discussed.

Keywords: Mobbing, job stress, burnout, job satisfaction, turnover intention.

ÖNSÖZ

Yıldırma davranışlarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini ele aldığım bu tez çalışmasının yürütülmesinde lisans eğitimimden bu yana tüm akademik yaşamım boyunca bana yol göstererek destek olan, bilgi, tecrübe ve yardımlarını her zaman yanımda hissettiğim danışman hocam Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a teşekkürü borç bilirim. Danışmanın olarak ömrü vefa etmeyen tezime olan değerli katkıları yarıda kalan merhum hocam Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'i daima saygı ile anıyorum.

Doktora eğitimim süresinde bilgilerini ve birikimlerini ilgiyle paylaşarak bu günlere gelmeme destek veren değerli hocalarım Prof. Dr. Ünal AY, Prof. Dr. Ali DANIŞMAN ve Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ'a müteşekkirim.

Tezimin savunmasında jüri üyesi olarak değerli katkılarını ve zamanlarını esirgemeyen sayın hocalarım Prof. Dr. H. Nejat BASIM ve Doç. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Bana öğrenmeyi ve okumayı sevdiren yalnızca bu çetin süreçte değil sevgi, ilgi, sabır ve destekleri ile yaşamımdaki her şey için biricik aileme şükran ve minnet borçluyum.

Bu çalışma Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından İİBF2013D5 proje numarası ile desteklenmiştir.

İlksun Didem ÜLBEĞİ

Adana, Haziran 2016

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı	2
1.2. Çalışmanın Önemi.....	2
1.3. Araştırma Problemi	3
1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları	4
1.5. Çalışmanın Planı	4

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yıldırma Kavramı	6
2.1.1. Yıldırmanın Tanımı ve Kapsamı.....	6
2.1.2. Yıldırma Süreci	13

2.1.3. Yıldırmanın Dereceleri.....	22
2.1.4. Yıldırmanın Türleri	24
2.1.5. Yıldırmanın Nedenleri.....	30
2.1.5.1. Bireysel Nedenler	30
2.1.5.1.1. Kurbanın Özellikleri	30
2.1.5.1.2. Yıldırmanın Özellikleri.....	33
2.1.5.2. Örgütsel Nedenler	35
2.1.5.3. Toplumsal Nedenler	38
2.1.5.4. Yıldırmanın Nedenlerine İlişkin Karma Yaklaşımlar	39
2.1.6. Yıldırmanın Sonuçları.....	46
2.1.6.1. Yıldırmanın Bireysel Sonuçları	46
2.1.6.2. Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları.....	49
2.1.6.3. Yıldırmanın Toplumsal Sonuçları	50
2.1.7. Yıldırmanın Önlenmesi	51
2.1.7.1. Bireysel Önlemler	51
2.1.7.2. Örgütsel Önlemler	53
2.2. İş Stresi.....	57
2.2.1. İş Stresi Kavramı.....	57
2.2.2. İş Stresinin Nedenleri	58
2.2.3. İş Stresinin Sonuçları	62
2.2.3.1. İş Stresinin Bireysel Sonuçları	62
2.2.3.2. İş Stresinin Örgütsel Sonuçları	63
2.2.4. İş Stresi ile Mücadele Yöntemleri.....	63
2.3. Tükenmişlik.....	68
2.3.1. Tükenmişlik Kavramı.....	68
2.3.2. Tükenmişliğin Nedenleri.....	70
2.3.2.1. Bireysel Faktörler	70

2.3.2.2. Örgütsel ve İşe İlişkin Faktörler	72
2.3.3. Tükenmişliğin Sonuçları	75
2.3.3.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları	75
2.3.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları.....	76
2.3.4. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri.....	77
2.4. İş Tatmini	80
2.4.1. İş Tatmini Kavramı	80
2.4.2. İş Tatmininin Öncüllerine İlişkin Kuramlar.....	81
2.4.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	88
2.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	90
2.5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	90
2.5.2. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Devrine İlişkin Modeller	91
2.5.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Devrinin Ortaya Çıkma Nedenleri.....	97
2.6. Kavramlar Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri.....	100
2.6.1. Yıldırmanın Etkileri	100
2.6.1.1. Yıldırma-İş Stresi İlişkisi	100
2.6.1.2. Yıldırma-Tükenmişlik İlişkisi	102
2.6.1.3. Yıldırma-İş Tatmini İlişkisi.....	103
2.6.1.4. Yıldırma-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	104
2.6.2. İş Stresinin Etkileri.....	105
2.6.2.1. İş Stresi-Tükenmişlik İlişkisi.....	105
2.6.2.2. İş Stresi-İş Tatmini İlişkisi	106
2.6.2.3. İş Stresi-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	107
2.6.3. Tükenmişliğin Etkileri.....	108
2.6.3.1. Tükenmişlik-İş Tatmini İlişkisi	108
2.6.3.2. Tükenmişlik- İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	109
2.6.4. Aracılık Etkileri.....	110

BÖLÜM III

YILDIRMA, İŞ STRESİ, TÜKENMİŞLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Ana Kütlesi, Örneklem Seçimi ve Demografik Özellikler	114
3.1.1. Demografik Özellikler.....	115
3.2. Verilerin Toplanması	116
3.2.1. Veri Toplama Araçları	116
3.2.1.1. Yıldırma Ölçeği	116
3.2.1.2. Tükenmişlik Ölçeği	117
3.2.1.3. İş Stresi Ölçeği.....	117
3.2.1.4. İş Tatmini Ölçeği.....	117
3.2.1.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	118
3.2.2. Ön Test	118
3.2.3. Araştırma Süreci.....	119
3.3. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	119
3.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	120
3.3.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi	121

BÖLÜM IV

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. Verilerin İncelenmesi	125
4.2. Açımlayıcı Faktör Analizi.....	130
4.3. Güvenirlilik Analizi.....	134
4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modeli	138
4.4.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli ve İlişkiler ...	138
4.4.2. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Test Sonuçları.....	140

4.4.3. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	143
4.4.4. Yapı Geçerliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler	145
4.5. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi	151
4.5.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler.....	152
4.5.2. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Test Sonuçları	155
4.6. Hipotez Testleri.....	160

BÖLÜM V

SONUÇ

5.1. Sonuçlar ve Yorumlar	164
5.2. İşletmelere Öneriler.....	166
5.3. Çalışmanın Kısıtları ve İleride Yapılacak Çalışmalara Öneriler.....	168

KAYNAKÇA.....	171
----------------------	------------

EKLER	214
--------------------	------------

ÖZGEÇMİŞ	218
-----------------------	------------

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Yıldırmaya İlişkin Farklı Araştırmacıların Kullandığı Terimler ve Tanımlar...	7
Tablo 2. İş Stresine Müdahale Sınıflandırması	65
Tablo 3. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları	78
Tablo 4. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	79
Tablo 5. Sıklıkla Karşılaşılan İş Tatmini Boyutları	81
Tablo 6. Demografik Özelliklere İlişkin İstatistikî Bilgiler	115
Tablo 7. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler.....	118
Tablo 8. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler	123
Tablo 9. Veriye İlişkin Normallik Testleri.....	127
Tablo 10. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	132
Tablo 11. Güvenirlik Analizi Sonuçları	136
Tablo 12. Ölçüm Modeline İlişkin Eşitlikler	140
Tablo 13. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları	143
Tablo 14. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları	145
Tablo 15. Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar ve Güvenirlik Analizleri.....	147
Tablo 16. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Değerleri ..	150
Tablo 17. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Değerleri	151
Tablo 18. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Eşitlikler.....	154
Tablo 19. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Sonuçları	155
Tablo 20. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile YEM Analizi Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması	156
Tablo 21. Modele İlişkin Hesaplanan Değerler – Doğrudan Etkiler	159
Tablo 22. Değişkenler Arasındaki Doğrudan Etkiler.....	161
Tablo 23. Değişkenler Arasındaki Dolaylı Etkiler.....	161
Tablo 24. Hipotez Testleri Sonuçları	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Yönetimin yıldırma sürecinde etkisi	18
Şekil 2. Pasif bir kurbanda yıldırma süreci.....	19
Şekil 3. Direnç gösteren aktif bir kurbanda yıldırma süreci.....	20
Şekil 4. Yıldırmaya ilişkin süreç	21
Şekil 5. Kişilerarasındaki çatışmanın yıldırmaya dönüşmesi Glasl (1994) modeli.....	28
Şekil 6. Yıldırmanın nedenleri ve sonuçları	41
Şekil 7. Çalışma ortamında yıldırmaya olanak sağlayan, yıldırmayı harekete geçiren ve tetikleyen yapı ve süreçler	42
Şekil 8. Yıldırmanın oluşumunda etki eden faktörler.....	45
Şekil 9. Stres süreci	57
Şekil 10. Leiter (1993) tükenmişlik modeli.....	69
Şekil 11. Hackman ve Oldham'ın (1976) iş özellikleri modeli.....	84
Şekil 12. Cornell Modeli	86
Şekil 13. Mobley (1977) iş devri süreci	92
Şekil 14. Steers ve Mowday (1981) iş devri modeli.....	94
Şekil 15. Hom ve Griffeth (1995) bütünleştirici iş devri modeli.....	95
Şekil 16. Kammayer-Mueller, Wanberg, Glomb ve Ahlburg (2005) iş devri modeli....	96
Şekil 17. Araştırma modeli	112
Şekil 18. Yamaç-Birikinti grafiği	131
Şekil 19. Ölçüm modeli teorik gösterim.....	139
Şekil 20. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi.....	142
Şekil 21. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi.....	144
Şekil 22. Araştırmaya ilişkin yapısal eşitlik modeli	153
Şekil 23. Araştırma modeli standardize edilmiş değerler ve açıklanan varyans değerleri	157
Şekil 24. Yapısal eşitlik modeli standardize edilmiş değerler.....	158

EKLER LİSTESİ**Sayfa**

Ek 1: Anket Formu.....	214
-------------------------------	-----



BÖLÜM I

GİRİŞ

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürüterek rekabet avantajı sağlayabilmeleri temel olarak örgütün insan kaynağına bağlı bulunmaktadır. İnsanlar arası ilişkilerde ortaya çıkabilecek problemler örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve başarı elde edebilmesi doğrultusunda büyük bir engel teşkil edebilmektedir. İşte çalışanlar, örgüt ve toplum açısından birçok ciddi sonuçları bulunan yıldırma bu sorunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ulusal ve uluslararası yönetim ve organizasyon alanında yapılan çeşitli araştırmalar ile yıldırma davranışlarının çalışanlar, örgütler ve toplumlar açısından önemine dikkat çekilmektedir. Aslında yıldırma davranışları yeni bir olgu olmamakla birlikte konuya olan ilgi ilk olarak 80’li yıllarda İskandinav ülkelerinde ortaya çıkarken, 90’ların başlarından itibaren ise ABD, İngiltere başta olmak üzere Avrupa, Avustralya gibi birçok farklı ülkede (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003) yaygınlaşmaya başlamıştır. Türkiye’de ise yıldırma 2000’li yılların başlangıcından bu yana dikkat çeken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki temel etken ise toplumda yıldırma konusunda farkındalığın oluşması ve bu davranışlara maruz kalan çalışanların ilgili mercilere başvurarak şikâyetlerini dile getiriyor olmalarıdır. Mobbing ile Mücadele Derneği’ne (Mobbingder) günde ortalama 40-110 başvuru yapılırken, 2 yıl içerisinde toplam 320.000’den fazla şikâyet söz konusu olmuştur (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/21368643.asp>).

Bu denli yoğun bir şekilde karşılaşılan yıldırma konusuna ilişkin olarak ilgili her alanda çalışmaların yapılması gerekmektedir. Böylece yıldırma davranışlarına dikkat çekilerek farkındalık oluşumunun artırılması sağlanabilecektir. Ayrıca yıldırma konusunun farklı yaklaşımlarla ele alınarak, ilişki örüntülerinin ortaya konulmasıyla bu olumsuz davranışların önlenmesi ve hatta tamamen ortadan kaldırılması yolunda ilerleme kaydedilebilmesine katkı sağlanabilecektir.

Bu doğrultuda bu çalışmada yıldırma konusu önerilen bir model çerçevesinde bütüncül bir bakış açısıyla ele alınarak, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri incelenmektedir. Buna göre yıldırmanın doğrudan etkileri ile aracı değişkenler vasıtası ile dolaylı etkileri önerilen model kapsamında tartışılmaktadır. Bu bağlamda yıldırma

davranışlarının çalışanların çeşitli tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin ortaya konulması ile yıldırma konusundaki yazına katkı yapılması umulmaktadır.

1.1. Çalışmanın Amacı

Yıldırmaı ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar genellikle çalışma ortamında yıldırma davranışlarının mevcut olup olmamasına odaklanmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmalar çoğunlukla yıldırmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini göz ardı etmektedir. Bu doğrultuda yıldırmanın bireyler açısından sonuçlarının kuramsal bir model çerçevesinde ele alınması önem kazanmaktadır.

Çalışmada araştırma probleminin ortaya konulması ile konu kavramsal olarak ele alınarak kuramsal dayanakları ve ilişkili bulunduğu kavramlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda yıldırma davranışları ile ilişkili olduğu düşünülen iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini de kapsayan araştırma modeli ortaya konulmuştur. Söz konusu modelin en önemli katkısı bahsi geçen bu değişkenleri ve aralarındaki ilişkileri tek bir bütünleşik model ile ele almasıdır. Bu bağlamda çalışanlar açısından yıkıcı etkileri bulunan yıldırmanın bütüncül bir yaklaşımla incelenmesi sağlanmaktadır.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı yıldırma, iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin araştırma kapsamında önerilmiş olan model çerçevesinde ortaya koyarak bu doğrultuda yazına ve uygulamaya katkı sağlamaktır.

1.2. Çalışmanın Önemi

Bu çalışmanın yapılması ile yıldırma davranışları ile iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere dair yazına ve uygulamaya katkı sağlanması beklenmektedir. Söz konusu bu değişkenlerin bazıları arasındaki ilişkiler çeşitli çalışmalarda kısmen ele alınmış olmakla birlikte bu çalışmada ortaya konulmuş model ve bu modeldeki ilişkiler geçmişte inceleme konusu yapılmamıştır. Bu bağlamda özellikle çalışanları intihara kadar götürebilen yıldırma davranışlarının ve modelde yer alan ilişkilerin ortaya konulması ile psikolojik, fiziksel, davranışsal olumsuz sonuçların giderilmesine katkı sağlanması söz konusu olabilecektir. Yıldırmanın ortadan kaldırılması yolundaki ilk adım yıldırma davranışlarının tespit edilmesi olmaktadır (Grunau, 2007).

Çalışmanın önemi çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak yıldırmanın bireyler üzerindeki tahrip edici etkisi göz önünde bulundurulduğunda, yapılan her çalışmanın bu konu hakkındaki bilgi birikimine katkısı önem taşımaktadır. İkinci olarak ise çalışmada geliştirilmiş olan model çerçevesinde ve modelde ele alınan ilişkiler bağlamında daha önce gerçekleştirilmiş bir araştırma söz konusu bulunmamaktadır. Üçüncü olarak Türkiye'nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında yer bulan Türkiye'de faaliyet göstermekte olan en kurumsal, gelişmiş, etik değerlere sahip kuruluşlarda yapılan uygulama sonucunda yıldırma davranışlarına rastlanılabiliyor olması özellikle diğer firmalar açısından manidar görünmektedir.

Ayrıca çalışmadan elde edilen bulgular ve sonuçların önemini üç kısımda ifade etmek mümkündür. Çalışmada ilk olarak değişkenler arasındaki doğrudan etkiler ortaya konulmakta, ikinci olarak aracı değişkenler vasıtası ile değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmakta ve son olarak ise çoklu aracı değişkenlerin etkileri ile ortaya çıkan ilişkiler tespit edilmektedir.

Bu doğrultuda bu çalışma ile yıldırma davranışları, yıldırma ile iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin anlaşılması bağlamında yazına ve uygulamaya katkı yapılması söz konusu olmaktadır.

1.3. Araştırma Problemi

Bu çalışmada ele alınan temel amaç yıldırma ile iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında oluşturulan temel araştırma soruları şunlardır:

1. Yıldırma iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etken midir?
2. İş stresi tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etken midir?
3. Tükenmişlik iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etken midir?
4. Yıldırmanın iş tatmini ile ilişkisinde iş stresi bir etken midir?
5. Yıldırmanın iş tatmini ile ilişkisinde tükenmişlik bir etken midir?
6. Yıldırmanın iş tatmini ile ilişkisinde iş stresi ve tükenmişlik etken midir?
7. Yıldırmanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş stresi bir etken midir?
8. Yıldırmanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde tükenmişlik bir etken midir?

9. Yıldırmanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş stresi ve tükenmişlik etken midir?

1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da çeşitli sınırlılıklar söz konusu olmaktadır. Araştırmada kullanılan anket yöntemine bağlı olarak katılımcılara yöneltilen soruların anlaşılmasında bazı sorunların ortaya çıkabilmesi mümkün olabilmektedir. Benzer şekilde sosyal beğenirlik ölçeğini ele alınmamış olması bir sınırlılık olarak görülebilmektedir. Ankette yer alan ifadelerin ankete katılanlar tarafından hassas olarak algılanması durumunda hiç yanıt vermemeyi veya yönetimce uygun görüleceğini varsaydıkları cevaplarla yanıtlamayı seçebilmektedirler. Ayrıca anketteki ifadelerle ilişkin olarak katılımcılar kendilerinin gerçek düşüncelerini ortaya koyan yanıtlar yerine doğru olduğunu varsaydıkları cevapları tercih etme yoluna gidebilmektedirler. Bunların yanı sıra çalışmada kişinin kendi beyanatlarına dayalı değerlendirmeyi esas alan anket kullanılmış olduğundan katılımcıların ifadelerinin gerçekleri yansıtmaması durumu söz konusu olabilmektedir.

1.5. Çalışmanın Planı

Çalışmanın birinci bölümünde çalışmaya giriş yapılarak araştırma problemi ortaya konulmaktadır. Ardından çalışmanın amacı ile çalışmanın önemi ele alınmaktadır. Daha sonra ise araştırmanın sınırlılıkları incelenmektedir. Bu bölümde son olarak çalışmada kullanılan yöntem ve çalışmanın planına yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak araştırmada ele alınmakta olan yıldırma konusu kavramsal olarak tartışılmaktadır. Ardından araştırma modelinde yıldırma ile ilişkileri söz konusu olan iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ilişkin yazın incelemesi yapılmaktadır. Son olarak ise kavramlar arasındaki ilişkiler ve bu doğrultuda geliştirilmiş olan hipotezlere yer verilmektedir.

Araştırmada kullanılan yöntemin ele alındığı üçüncü bölümde ilk olarak araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme ilişkin bilgi verilmektedir. Ardından veri toplama araçları, gerçekleştirilen ön test ve araştırma sürecine ilişkin konulara değinilmektedir. Daha sonra elde edilmiş olan verinin analizinde kullanılan yöntemler tartışılmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma ile ulaşılan verinin incelenmesi, örneklemin demografik özellikleri ile açıklayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Daha sonra ise yapısal eşitlik modelinin test sonuçları ile bu bölümde son olarak hipotez testleri sonuçları ortaya konulmaktadır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular yazındaki araştırmalar doğrultusunda değerlendirmeler ve yorumlarla tartışılmaktadır. Son olarak ise çalışmanın kısıtları ile ileride yapılacak çalışmalara ve işletmelere yönelik önerilere yer verilmektedir.



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yıldırma Kavramı

2.1.1. Yıldırmanın Tanımı ve Kapsamı

Yıldırma kavramı için Avrupa yazınında kullanılan “mobbing” terimi kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelen “mob” sözcüğünden gelmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003). Mobbing kavramı ilk olarak hayvanların saldırganlığını ve sürü davranışını tanımlamak amacıyla Konrad Lorenz (1968) tarafından kullanılmıştır. Lorenz tarafından kullanılan bu terimi, kurbanı yalıtan ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen davranışların ciddiyetini vurgulamak için Peter Paul Heineman (1972), okul ortamında çocuklar arasında görülen zorbalık davranışlarına yönelik olarak kullanmıştır (Davenport vd., 2003; Einarsen, Hoel, Zapf, ve Cooper, 2003). Benzer şekilde Leymann (1984) bu kavramı işyerinde yetişkinler arasındaki şiddet, zorbalık ve yıldırma davranışlarını tespit ettiğinde kullanmıştır (Davenport vd., 2003). Ancak işyerindeki yıldırma 90’lı yıllara kadar İskandinav ülkeleri ile sınırlı kalmış, Amerikalı psikiyatrist Carroll Brodsky (1976) tarafından yazılan “The Harassed Worker” adlı çalışma dikkat çekmemiştir (Einarsen vd., 2003). Ancak Leymann’ın “Mobbing and Psychologic Terror at Workplaces” adlı makalesinin 1990 yılında “Violence and Victims” adlı Amerikan dergisinde yayımlanması ile ABD’de; gazeteci Andrea Adams’ın (1992a) “Bullying at Work” adlı kitabı ve BBC’de yayımlanan belgeselleri ise İngiltere’de konunun ilgi görmeye başlamasına öncü olmuştur (Davenport vd., 2003). Benzer şekilde işyerinde yetişkinler arasında görülen bu davranışlar İskandinav ülkelerinden Avusturya, Hollanda, Macaristan, İtalya, Avustralya gibi farklı birçok ülkeye yaygınlaşmıştır (Einarsen vd., 2003).

Temel olarak aynı olguyu yani astın üste veya meslektaşına yönelik sistematik kötü davranışlarını ifade etmekle birlikte (Einarsen vd., 2003), yıldırma kavramı için farklı ülkelerde zorbalık (mobbing, bullying), taciz (harassment), psikolojik terör (psychological terror), işgören tacizi (employee abuse), duygusal taciz (emotional abuse), mağduriyet (victimization), işyeri şiddeti (workplace aggression) gibi farklı terimlerin kullanıldığı görülmektedir (Einarsen vd., 2003; Keashly ve Jagatic, 2003; WHO, 2003). Tablo 1’de detaylı bir şekilde görülen farklı bu kavramlara karşın genel

olarak Almanca konuşulan ülkeler, Hollanda ve bazı Akdeniz ülkelerinde “mobbing” terimi kullanılırken, İngilizce konuşulan ülkelerde ise “bullying” terimi tercih edilmektedir (Roland ve Muthe, 1989).

Tablo 1

Yıldırmaya İlişkin Farklı Araştırmacıların Kullandığı Terimler ve Tanımlar

Yazarlar	Kavram	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Eziyet etmek, yıldırma veya tepki almak amacıyla bir kişi tarafından tekrar eden ve ısrarlı çabalar. Bu süreçte birey korkutulur, sindirilir ve rahatsız edilir.
Thylefors (1987)	Suçlama (Scape goating)	Bir veya birden fazla kişinin, bir veya birden fazla kişi tarafından belirli bir süre boyunca sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz kalması.
Leymann (1990, 1996)	Yıldırma, Psikolojik terör (Mobbing, Psychological terror)	Sistematik bir şekilde bir veya birkaç kişi tarafından yıldırma vasıtasıyla umutsuz ve savunmasız bir duruma sürüklenmiş bir kişiye düşmanca olan ve etik olmayan iletişimi kapsar. Bu eylemler çok sık en az haftada bir kez ve uzun bir süre boyunca en az altı ay devam eder.
Wilson (1991)	İşyeri travması (Workplace trauma)	Bir çalışan veya yöneticinin algı veya gerçek sürekli ve kasıtlı kötü davranışları sonucunda çalışanın kişiliğinin parçalanıp dağılması.
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back (1994)	Taciz (Harassment)	Kendisini savunamayacak bir ya da birden fazla bireye yönelik zihinsel ve bazen de fiziksel acı vermek amacıyla tekrarlanan davranışlar.
Einarsen ve Skogstad (1996)	Yıldırma (Bullying)	Yıldırma bazı işyerlerinde bazı çalışanlar için bir sorun oluşturmaktadır. Bir davranışı yıldırma olarak etiketlemek için belirli bir zaman diliminde tekrarlaması ve bu davranışla karşılaşan kişinin kendini savunmada zorluk yaşaması gerekmektedir. Her iki tarafın eşit gücünün olması ve çatışmaları durumunda yıldırma söz konusu değildir.
Keashly, Trott ve MacLean (1994) Keashly (1998)	İstismarcı davranış / Duygusal taciz (Abusive behavior / Emotional abuse)	Bir veya birden fazla kişi tarafından bir diğerine yöneltilen zarar vermeyi amaçlayan cinsel veya etnik içeriği olmayan düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlar.

(Tablo1'in Devamı)

O'Moore, Seigne, McGuire ve Smith (1998)	Yıldırma (Bullying)	Yıldırma yıkıcı bir davranıştır. Bir kişi veya grup tarafından diğerlerine karşı yapılan sözlü, fiziksel ve psikolojik tekrarlayan saldırılardır. Münferit saldırgan davranışlar yıldıırma olarak tanımlanmamalıdır. Yalnızca sistematik saldırgan davranışlar yıldıırma olarak dikkate alınmalıdır.
Hoel ve Cooper (2000)	Yıldırma (Bullying)	Belirli bir süre boyunca birkaç kişinin sürekli olarak bir veya birden fazla kişinin olumsuz davranışlarına maruz kalması ve kendini savunmada zorluk yaşaması. Yalnızca bir kereye mahsus olaylar yıldıırma olarak değerlendirilmez.
Zapf (1999a)	Yıldırma (Mobbing)	İşyerinde yıldıırma bir kişiyi taciz etmek, rencide etmek, dışlamak, kişiye zorbalık etmek veya incitici görevler vererek kişiyi aşağılama.
Salin (2001)	Yıldırma (Bullying)	Düşmanca bir çalışma ortamına neden olan bir veya birden fazla bireye yönelik olumsuz davranışlar. Yıldıırılan kişi kendini savunmada zorluk yaşar ve bu nedenle eşit güçte tarafların çatışması durumunda yıldıırma söz konusu değildir.
Matthiesen, Raknes ve Rrökkum (1989)	Yıldırma (Mobbing)	Bir veya birden fazla kişinin bir veya daha çok kişiyi hedef alan tekrarlı ve sürekli olumsuz davranışları.
Kile (1990)	Sağlığı tehdit eden liderlik (Health endangering leadership)	Bir yöneticinin sürekli ve uzun müddet aşağılayan ve taciz eden açıktan veya üstü örtülü ifade edilen davranışları.
Ashforth (1994)	Despotluk (Petty tyranny)	Keyfiyet ve kendini yücelterek diğerlerine hükmeden, astlarını küçümseyen, düşüncesiz, çatışmaları zor kullanarak çözen, inisiyatifi elinde tutan ve uygunsuz cezalar veren lider.
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bir veya birden fazla kişinin tekrarlı ve sürekli olarak bir veya daha çok kişinin olumsuz davranışlarına maruz kalması.
Adams (1992b)	Zorbalık (Bullying)	Bir kişiyi aşağılayan ve küçük düşüren özel veya aleni sürekli eleştiri ve istismar.

Kaynak: Einarsen, 2000 ve Vartia, 2003'ten uyarlanmıştır.

Tablo 1’de yıldırmaya ilişkin kullanılan farklı kavramlar ve tanımlar detaylı bir şekilde görülmektedir. Bu tanımlarda karşımıza çıkmakta olan bazı ortak unsurlar dikkat çekmektedir (Olweus, 1978; Leymann, 1990; Einarsen ve Skogstad, 1996; Einarsen, 2000; Einarsen vd., 2003; Salin, 2003a):

- Buna göre yıldırma davranışları tekrarlayarak ve sürekli olarak meydana gelmektedir.
- Hedef tarafından olumsuz olarak algılanan düşmanca davranışları içermektedir.
- Yıldırıcı ve yıldırılan arasında güç dengesizliği bulunmaktadır ve bu nedenle hedef kendisini savunmada zorluk çekmektedir.

Yıldırmaya ilişkin yapılmış olan birçok tanımda olumsuz davranışların sıklığı ve süresine vurgu yapıldığı görülmektedir. Yıldırmanın söz konusu olabilmesi için olumsuz davranışların bir kereye mahsus, münferit olaylar olmaması, bu davranışların tekrarlanması ve belirli bir süre boyunca da devam etmesi gerekmektedir (Agervold, 2007). Leymann (1990, 1996) yıldırmanın haftada en az bir kez ve en az altı ay süregelen olumsuz davranışlardan oluştuğunu ifade etmektedir.

Yapılan tanımlarda dikkat çeken noktalardan birisi de yıldırıcı ile yıldırılan arasındaki güç dengesizliğidir (Niedl, 1996). Salin (2003b, s. 1219), güç dengesizliğinin yıldırmanın oluşmasında bir ön koşul olduğunu ifade etmektedir. Mevcut veya sonradan gelişmiş güç dengesizliği, tarafların arasında önceden olan yıldırma davranışı için temel teşkil ederken aynı zamanda da hedef bireylerin karşılık vermelerini veya kendilerini savunmalarını engellemektedir (Einarsen vd., 2009). Genellikle bu güç dengesizliği örgütün resmi güç yapılanmasını yansıtmaktadır (Einarsen vd., 2003). Bu doğrultuda kişi örgütsel hiyerarşide üst düzeylerden yıldırmaya maruz bırakılmaktadır (Hutchinson, Vickers, Jackson ve Wilkes, 2006). Buna ek olarak, bilgi, tecrübe veya etkili bireylerin desteği gibi resmi olmayan kaynaklar söz konusu olabilmektedir (Hoel ve Cooper, 2000). Yıldırmanın sıklığı ve uzun dönemde devam ettiği göz önünde bulundurulduğunda, olumsuz davranışlara maruz kalmak hedefin bu durumla baş edebilme gücünü tüketmekte ve hedef ile yıldırıcı arasındaki güç dengesizliği artmaktadır (Leymann, 1996).

Yıldırmanın tanımlanmasında öznel ve nesnel deneyim farkı da önem arz etmektedir (Einarsen vd., 2009). Brodsky (1976) öznel yıldırma deneyimini, hedefin bu tecrübesine ilişkin algısı olarak ifade etmektedir. Buna karşın, nesnel deneyim izleyiciler tarafından doğrulanmalı ve onaylanmalıdır (Einarsen vd., 2009). Ancak bu

değerlendirmenin dürüst ve tarafsız olmasının sağlanması olası görülmemektedir (Björkqvist vd., 1994). Yıldırmaya ilişkin davranışlar örtük, gizli ve özel olarak (Einarsen, 1999; Neuberger, 1999) ortaya çıkabileceğinden bu olayların gözlemlenemez olması mümkündür (Einarsen vd., 2003). Bu bağlamda yıldırmanın, olumsuz davranışlara maruz kalan hedefin öznel algılamalarına dayandığı (Niedl, 1996) ifade edilebilmektedir.

Yıldırma tanımlarında düşmanca psikolojik, sözlü veya sözsüz ve hatta fiziksel davranışlara vurgu yapılmaktadır. Bu davranışlar kötü bir bakış veya art niyetli bir yorum gibi açık veya örtük olabilirken bir nesneyi fırlatmak veya fiziksel tehditte bulunmak gibi aleni saldırganlıklar da olabilmektedir (Saunders, Huynh ve Goodman-Delahunty, 2007). Yıldırmaı oluşturan olumsuz davranışlar suçlama, sözlü istismar ve alenen aşağılama gibi doğrudan eylemler olabileceği gibi dedikodu, söylenti ve sosyal olarak dışlama gibi dolaylı eylemler de söz konusu olabilmektedir (Einarsen vd., 2009).

Bordsky (1976) (1) günah keçisi yapmak, (2) isim takmak, (3) fiziksel istismar, (4) iş baskısı ve (5) cinsel taciz olmak üzere beş farklı davranış belirlemiştir. Leymann (1990) ise yıldırmaya ilişkin kırk beş davranışı beş farklı kategoride ele almıştır (Davenport vd., 2003):

Birinci Grup

Kendini Göstermeyi ve İletişimin Oluşumunu Etkilemek

1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
2. Sözüünüz sürekli kesilir.
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
4. Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
5. Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
7. Telefonla rahatsız ediliirsiniz.
8. Sözlü tehditler alırsınız.
9. Yazılı tehditler gönderilir.
10. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
11. İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci Grup

Sosyal İlişkilere Saldırıları

1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.
3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup

İtibarınıza Saldırıları

1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
2. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
3. Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Psikolojik değerlendirme / inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
6. Bir özrünüzle alay edilir.
7. Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
8. Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
9. Özel yaşamınızla alay edilir.
10. Milliyetinizle alay edilir.
11. Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
13. Kararlarınız sürekli sorgulanır.
14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
15. Cinsel imalar yapılır.

Dördüncü Grup

Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

1. Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
2. Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.
3. Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.
4. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.

5. İşiniz sürekli değiştirilir.
6. Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
7. İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
8. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
9. Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup

Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

1. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
3. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
4. Fiziksel zarar verilir.
5. Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

Vartia (1991) ise yıldırma davranışlarını, (1) İftira, dedikodu ve söylenti çıkarmak, (2) Sosyal olarak dışlamak, soyutlamak, (3) Kişiye çok az veya aşırı kolay görevler vermek, (4) Kişinin işine ilişkin sürekli eleştirilerde bulunmak, (5) Fiziksel şiddet uygulamak veya fiziksel şiddet tehdidinde bulunmak, (6) Kişinin akıl sağlığına ilişkin imalarda bulunmak şeklinde ifade etmektedir.

Benzer olarak Ashforth (1994) altı farklı yıkıcı liderlik davranışı tespit etmiş olup, bunlar: (1) Keyfilik ve kendini yükseltme, (2) Astlarını küçümseme, (3) Düşüncesizlik, (4) Çatışma çözümlerini zorla dayatma, (5) İnisiyatifi elden bırakmama ve (6) Uygunsuz cezalardır.

Einarsen, Raknes, Matthiesen ve Hellesøy (1994) ise en yaygın karşılaşılan olumsuz davranışlarını (1) Sosyal dışlama ve soyutlama, (2) Kişinin iş ve çabalarının değersizleştirilmesi, (3) Alaya alma, (4) Aşağılayıcı ve küçük düşürücü sözler söyleme olarak ifade etmektedir. Einarsen vd., (2009) ise yıldırma davranışlarını işe ilişkin yıldırma, kişisel yıldırma ve fiziksel yıldırma olmak üzere üç farklı kategoride sınıflandırmıştır.

Rayner ve Hoel (1997) yıldırma davranışlarını şu şekilde ele almıştır: (1) Profesyonel statüye saldırı (Fikirleri küçümsemek, topluluk içerisinde profesyonel kimliği aşağılamak, çaba eksiliğine ilişkin suçlamalarda bulunmak), (2) Kişisel statüye saldırı (Lakap takma, hakaret etme, gözdağı verme, yaş ile ilgili olarak imalarda bulunma), (3) Soyutlama, yalıtım (Fırsatlara erişimi önlemek, fiziksel veya sosyal

yalıtım, bilgi saklama), (4) Aşırı iş yükü (Yersiz baskı, imkânsız teslim tarihleri, yersiz kesintiler), (5) İstikrarsızlaştırma (İhtiyaç hâlinde kredi vermeme, anlamsız görevler, sorumlulukların alınması, sürekli olarak hataların hatırlatılması, başarısızlık için uğraş).

Zapf (1999b) beş çeşit yıldırma davranışı belirlemiştir. Bunlar: (1) İşe ilişkin görevleri değiştirmek ya da görevlerin yapılmasını zorlaştırmak benzeri işe ilişkin yıldırma davranışları, (2) Sosyal olarak soyutlama, (3) Kişisel saldırılar veya dalga geçme, aşağılama ifadeleri, dedikodu benzeri özel hayata saldırılar, (4) Topluluk içerisinde sözlü tehditlerde bulunmak, eleştirmek, bağırarak veya aşağılamak, (5) Fiziksel şiddet uygulamak veya fiziksel şiddet tehdidinde bulunmaktır.

Leymann (1990) günlük hayatta bu tür olumsuz davranışların oldukça yaygın olabileceğini ancak, sürekli ve düzenli olarak aynı eylemlerin tekrarlanmasının kişiye zarar vereceğini ve yıldırmanın söz konusu olacağını belirtmektedir. Yıldırmaya ilişkin davranışların türü ve şekli ne olursa olsun tanımlarda kabul gören temel unsur davranışların mağdur tarafından olumsuz ve uygunsuz olarak algılanıyor olmasıdır (Saunders vd., 2007).

2.1.2. Yıldırma Süreci

Yıldırma kademeli olarak gelişen bir süreçtir (Einarsen vd., 2003). Yıldırmanın erken aşamalarında kurban, genellikle yıldırıcı kişinin dolaylı ve tedbirli davranışlarından dolayı anlaşılması zor saldırgan davranışlara maruz kalmaktadırlar (Björkqvist, 1992). Daha sonraki aşamalarda ise doğrudan saldırgan davranışlar ortaya çıkmaya başlamaktadır. Kurbanlar açıkça soyutlanmakta ve topluluk içerisinde aşağılanmakta ve kurbanlardan kaçınılmaktadır. Nihai aşamada ise hem fiziksel hem de psikolojik şiddet araçlarının kullanılması söz konusu olmaktadır (Einarsen, 1999).

Leymann (1990, s. 121-122, 1996, s. 171-172) yıldırma sürecinin dört aşamadan oluştuğunu tespit etmiştir:

1. Aşama – Kritik Olaylar: Genellikle tetikleyici olay bir çatışma olmaktadır. Bu nedenle yıldırma, tırmanan bir çatışma olarak görülebilmektedir. Ancak bu çatışmanın yıldırmaya dönüşmesine neyin sebep olduğu konusunda pek fazla şey bilinmemektedir. Bu ilk aşamada yıldırma söz konusu olmamakta ve bu aşama oldukça kısa sürmektedir. Bir sonraki evrede ise meslektaşlar veya yönetim tarafından

uygulanan küçük düşürücü davranışlar ortaya çıkmaktadır (Leymann, 1990, s. 121; 1996, s. 171).

2. Aşama – Yıldırma ve Küçük Düşürme: Yıldırma davranışları, günlük hayatta saldırganlık veya dışlamayı işaret etmeyen bir dizi eylemi içerebilmektedir. Ancak bu davranışlara her gün ve uzun süre boyunca maruz kalınması, bu davranışların içeriğini değiştirebilmekte ve bu davranışlar söz konusu kişiyi küçük düşürmekte ve kişiye zarar vermekte kullanılabilmektedir. Aslında gözlemlenen tüm bu davranışların normal şartlar altında taşıdığı anlam ne olursa olsun, esas amaç hedef kişiyi cezalandırmak, ezmek ve yıldırmaktır. Bu nedenle bu olayların temel özelliği manipülasyondur. Manipüle edilen konular ise şunlardır (Leymann, 1990, s. 121; Leymann, 1996, 171):

- Kurbanın itibarı (Söylenti çıkarmak, iftira atmak).
- Kurbanı yönelik iletişim (Kurbanın kendini ifade etmesine izin verilmemektedir, hiç kimse kurbanla konuşmaz, sürekli yüksek sesli eleştiriler ve manidar bakışlar söz konusudur).
- Sosyal şartlar (Kurban soyutlanır, dışlanır).
- Görevini yapma durumu (İş verilmez, aşağılayıcı veya anlamsız görevler verilir).
- Şiddet veya şiddet tehdidi.

3. Aşama – Personel Yönetimi: Bu aşamada yönetimin duruma dâhil olmasıyla birlikte olay resmi hale gelmiş olmaktadır. Bu aşamada bireylerin çok ciddi adaletsizliklerle karşı karşıya kalmaları mümkündür. Bu süreçte kurbanın daha önceki evrelerde küçük düşürülmüş olması nedeniyle durumun yanlış anlaşılması olasıdır. Yönetim, önceki aşamalarda ortaya çıkan önyargıları kabul ederek süreci bunlar üzerinden yürütmeye eğilimlidir. İş arkadaşlarının ve yönetimin çevre faktörlerinden ziyade kişisel özelliklere dayalı olarak açıklamalar getirme eğilimlerinin olması ve süreç içerisinde kurbanın kendini savunma davranışlarını gözlemleyerek kurbanın kişilik sorunu olduğu sonucuna varmış olmaları nedeniyle, genellikle yönetim sorunun, kurbanın anormal kişiliğinden kaynaklandığını varsaymaktadır. Bu ise genellikle olaylardan dolayı sorumlu olarak kabul edilen kurbandan kurtulma hususunu beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak ise genellikle çok ciddi hak ihlalleri ortaya çıkmaktadır. Bu olaylar özellikle yönetimin psikolojik iş çevresine ilişkin

sorumluluğunu reddetmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Leymann, 1990, s. 121-122; Leymann, 1996, s. 171-172).

4. Aşama – Kovma: Yıldırmanın söz konusu olduğu durumlarda kurbanın işten çıkarılması veya istifası gündeme gelmektedir. Bu durum ise büyük olasılıkla kurbanın ciddi hastalıklar sebebiyle tıbbi ya da psikolojik yardıma gereksinim duymasından ortaya çıkmaktadır. Ancak kurbanın hikâyesine inanılmaması veya tetikleyici olan sosyal olaylara önem verilmemesi nedeniyle profesyonellerin yanlış teşhis koymaları olasılığı oldukça yüksektir. En yaygın karşılaşılan yanlış teşhisler ise paranoya, manik depresyon ve kişilik bozukluğu olmaktadır (Leymann, 1990, s. 122; Leymann, 1996, s. 172).

Burada Leymann (1990; 1996) yıldırmaı dört safhada ele alırken başka bir çalışmasında ise beş aşamadan söz etmektedir (Davenport vd., 2003). Buna göre üçüncü ve son aşamalar arasında “yanlış teşhisler” isimli bir başka aşama bulunmaktadır. Yıldırılan bireyin bir psikiyatrist veya psikologdan yardım istemesi durumunda çoğunlukla bu profesyonellerin işyerindeki sosyal konulara ilişkin yeterli eğitimlerinin olmaması nedeniyle olayı yanlış yorumlaması riski büyüktür. Ayrıca bu nedenle kişiyi bazı yanlış kişilik kavramlarına bağlı olarak yargılama eğilimleri de söz konusudur. Kurbanın paranoya, manik depresyon, uyum bozukluğu veya kişilik bozukluğu gibi hatalı teşhisle etiketlenmesi riski mevcuttur. Bu yargılama, kişinin mesleki rehabilitasyondan işgücü piyasasına veya eski işine yeniden dönebilme şansını yok edecektir (<http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>).

Ege (1997) ise Leymann (1990, 1996) tarafından geliştirilmiş olan dört aşamalı yıldırma modelini İtalyan kültürü açısından ele alarak sıfır noktası olarak nitelendirdiği bir ön aşama ile birlikte toplam yedi aşamalı bir süreç olarak tanımlamıştır (Ferrari, 2004, s. 7-8):

Sıfır Noktası: Bu ön aşama psikolojik, normal ve kabul edilmiş bir çatışmanın olduğu mevcut durumdur. Burada söz konusu olan çatışma yıldırma olmamakla birlikte yıldırmanın gelişmesi için verimli bir alan oluşturmaktadır (Ferrari, 2004, s. 7).

Aşama 1: Bu ilk aşamada çatışmanın belirli bir hedefi belirlenmiştir ve genel çatışma belirli bir yön almıştır. Amaç karşı tarafı tahrip etmek olup çatışma yalnızca işle sınırlı kalmamakta aynı zamanda özel konuları da içermektedir (Ferrari, 2004, s. 7).

Aşama 2: İkinci aşamada yıldırma başlamıştır. Yıldırmanın saldırıları henüz psikosomatik belirtilere neden olmamakta ancak kurbanda sebebinin anlayamadığı, ilişkilerinin gittikçe kötüye gittiği algısı ile birlikte tedirginlik ve rahatsızlık hissi ortaya çıkmaktadır (Ferrari, 2004, s. 8).

Aşama 3: Üçüncü aşamada ilk psikosomatik belirtiler ortaya çıkmaktadır. Kurbanda sağlık sorunları görülmeye başlamıştır ve bu durumun uzun süre devam etmesi mümkündür. İlk belirtiler ise belirsizlik hissi, uykusuzluk ve sindirim sorunları olarak kendini göstermektedir (Ferrari, 2004, s. 8).

Aşama 4: Dördüncü aşamada personel yönetimi tarafından yapılan hatalar ve istismarlar görülmektedir. Kurbanın sık sık işe gelmemesi durumu yönetimi kuşkulandırmaktadır. Ayrıca yönetimin yaptığı değerlendirme hatalarına sıklıkla rastlanmaktadır (Ferrari, 2004, s. 8).

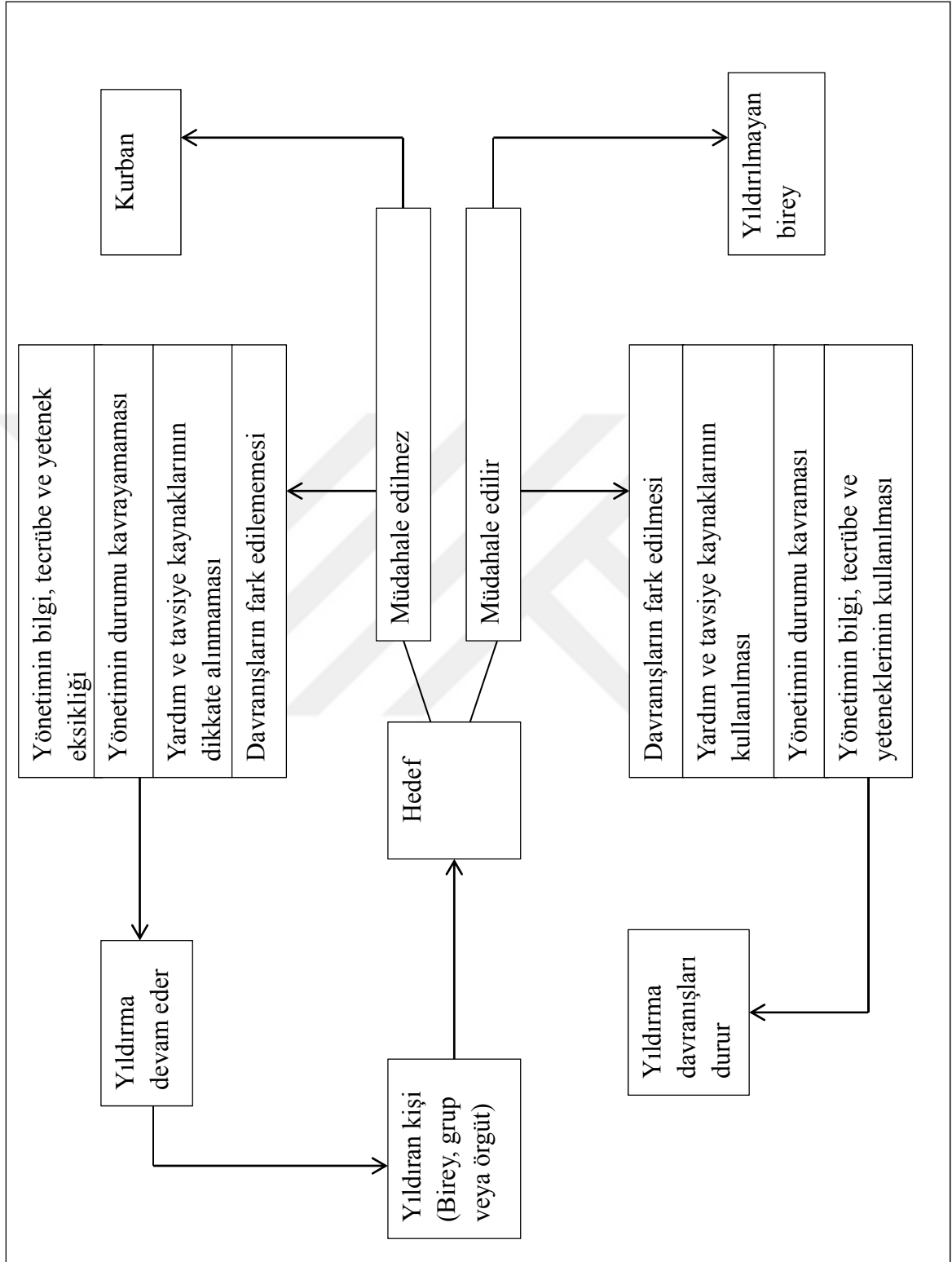
Aşama 5: Beşinci aşamada kurbanın psikolojik ve fiziksel sağlığı gittikçe kötüleşmektedir, depresyondan yakınmakta, antidepresan ilaçlar kullanmakta ve terapi görmektedir. Ancak sorunun aynı şekilde devam etmesinden ve hatta daha da kötüleşmesinden dolayı bu mücadeleler yalnızca geçici etki göstermektedir. Bu aşamada personel yönetimi genellikle tehlikeli ve uygunsuz önlemler almakta ve nihayetinde kurban her şeyin sebebinin kendisi olduğuna inanmakta ve daha da depresif bir hale gelmektedir (Ferrari, 2004, s. 8).

Aşama 6: Son aşamada ise iş hayatının dışında bırakılma söz konusu olmaktadır. Bu durum ise istifa, işten çıkarma, erken emeklilik ve hatta intihar veya yıldırmandan intikam alma gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Ferrari, 2004, s. 8).

Einarsen (1999) benzer şekilde yıldırmaı dört aşamada gelişen bir süreç olarak ifade etmektedir. Bunlar: Saldırgan davranışlar, yıldırma, damgalama ve ciddi travmadır. Birçok durumda ilk aşamadaki olumsuz davranışlar dolaylı saldırganlık olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle bireyler hedeflenmiş olduklarını anlamada sıkıntı yaşamaktadırlar (Leymann, 1996). Sonraki aşamada ise kurban aşağılanır, dışlanır ve sonuç olarak damgalanmış olur ve kendini savunmak gittikçe zor bir hâl alır (Einarsen, 1999). Bu aşamada kurbanların çok çeşitli psikolojik semptomlar

göstermeleri mümkün olmaktadır (Einarsen vd., 2003). Bu safhada genellikle kurban görev verilmez veya anlamsız işler verilir. Kurban karşı yıldırma süreci sonucunda oluşan önyargılar nedeniyle kurban sorunun kaynağı olarak görülmektedir (Einarsen, 1999). Yönetim sorundan haberdar olduğunda ise yönetim bu önyargılarla hareket etmekte ve kurbanı suçlama yoluna gitmektedir (Einarsen vd., 2003). Son aşamada ise doğrudan veya dolaylı olarak kurbanın işten çıkarılması söz konusu olmaktadır (Einarsen vd., 2003). Şekil 1’de yönetimin yıldırma aşamalarında etkisi görülmektedir. Buna göre yönetimin müdahale etmemesi durumunda yıldırmanın devam etmesi kaçınılmaz olmaktadır.

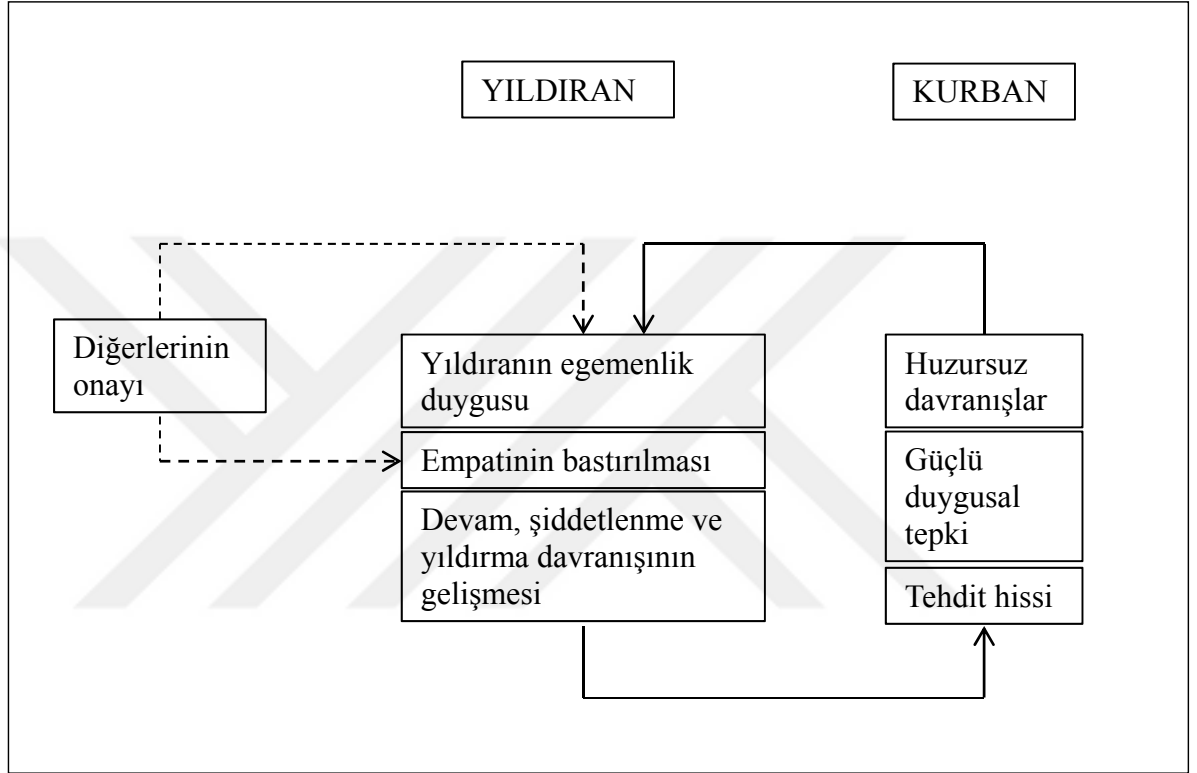




Şekil 1. Yönetimin yıldırma sürecinde etkisi

Kaynak: Quigg, 2005, s. 5

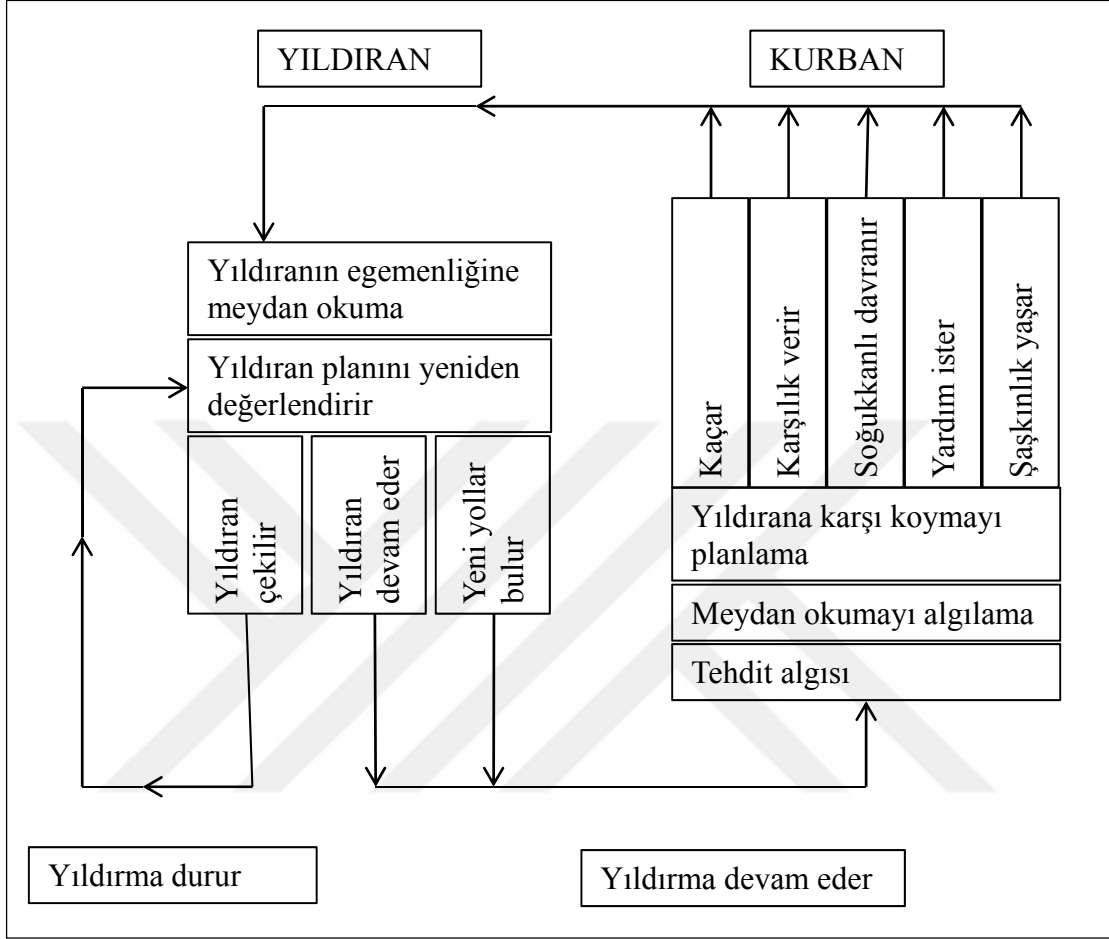
Benzer olarak Şekil 2’de görüldüğü üzere kurbanın direnip direnmemesine bağlı olarak da yıldırma süreci sonlanmakta veya devam etmektedir. Kurban pasif bir yaklaşım gösterir ise yıldırma devam etmektedir (Rigby, 2002).



Şekil 2. Pasif bir kurbanda yıldırma süreci

Kaynak: Rigby, 2002, s. 66

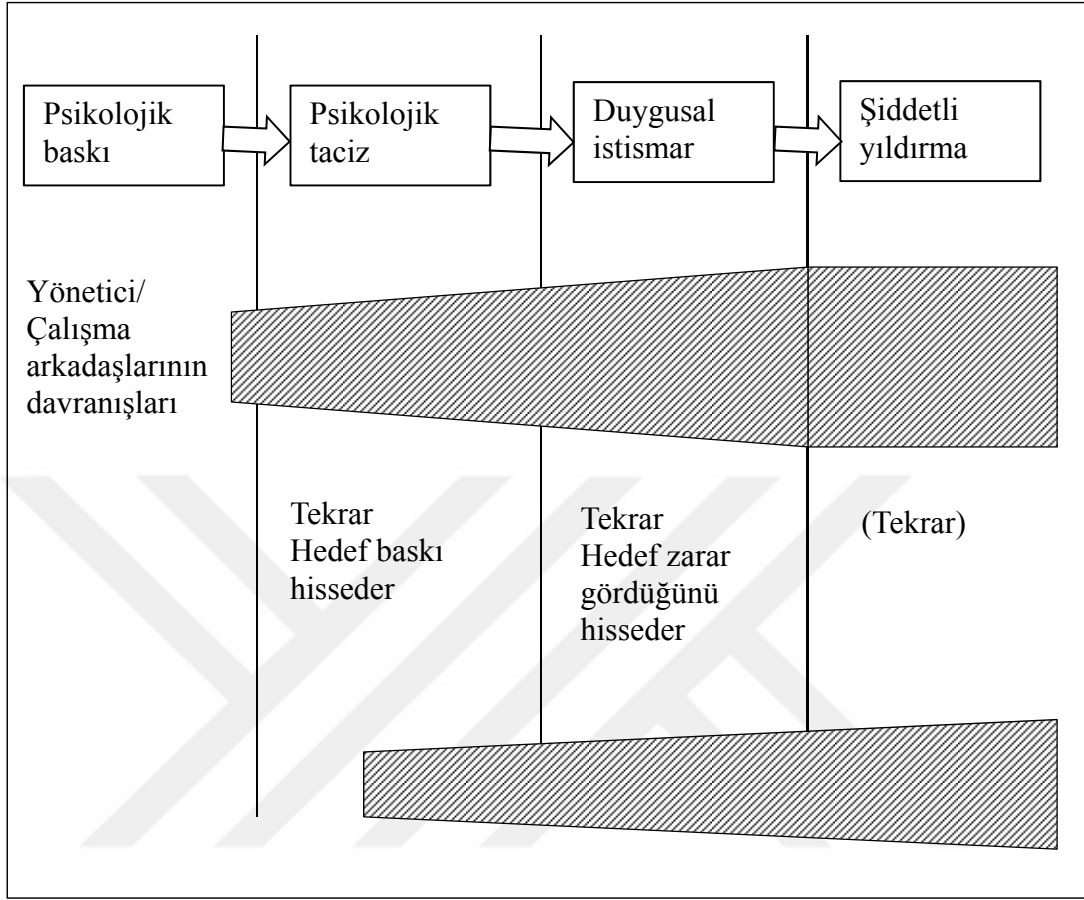
Ancak kurban soğukkanlılıkla mücadele edip yardım ister ve yıldırmaya karşı koyarsa yıldırmanın sonlanması olasılığı da Şekil 3’te görülmekte olduğu gibi söz konusu olmaktadır (Rigby, 2002).



Şekil 3. Direnç gösteren aktif bir kurbanda yıldırma süreci

Kaynak: Rigby, 2002, s. 67

Rayner (2000) bu süreci Şekil 4'te görüldüğü üzere dört aşamada tanımlamaktadır. Buna göre zaman içerisinde tekrarlayan olumsuz davranışlarla kurbanın psikolojik olarak nasıl zarar görebileceği ortaya konulmaktadır.



Şekil 4. Yıldırma ile ilgili süreç

Kaynak: Rayner, 2000 (Rayner, Hoel ve Cooper, 2002, s. 10).

Sıradan bir baskı olarak başlayan durum psikolojik tacize dönüşmekte ve olumsuz davranışların devam etmesi halinde kişi kendisini istismar edilmiş olarak hissedebilmektedir. Ciddi travma durumunda ise kurbanın doğrudan olumsuz davranışlara maruz kalmayı sürdürmesi zorunluluğu bulunmamakta, travma nedeniyle kişi zihninde olumsuz olayları tekrar tekrar yaşamaya devam etmektedir (Rayner, Hoel ve Cooper, 2002, s. 11).

White (2004, s. 275-277) yıldırma sürecini biyolojik yaşam döngüsü ile ilişkilendirerek açıklamaktadır. Bu döngüde embriyonik aşama, tetik, bağımlılık ve ölüm dansı olmak üzere dört aşama yer almaktadır:

Aşama 1 – Embriyonik Aşama: Bu aşamada henüz her hangi bir yıldırma ortaya çıkmamıştır. Olası kurban ve olası yıldırın söz konusudur. Yeni işe başlayanlara desteğin olmaması veya aşırı iş yükü gibi çeşitli çevresel koşullara bağlı olarak yıldırmanın gelişmesi mümkündür (White, 2004, s. 275).

Aşama 2 – Tetik: Ortaya bir tetiğin çıkışına kadar kurban ve yıldırın embriyo olarak kalmaya devam edecektir. Yeni bir çalışanın işe başlaması veya bir departmanın yeniden yapılanması gibi farklı tetikler söz konusu olabilir. Bu tür değişiklikler her çalışan için travmatik olmamakla birlikte yıldırın kişi için baş edilemeyecek düzeyde korku gelişmesine neden olur. Bu gerginliğin üstesinden gelebilmek için ise saldırıya geçer ve kendi yerine acısını kurbanının çekmesini sağlar (White, 2004, s. 276).

Aşama 3 – Bağımlılık: Bu aşamada kurban yıldırına bağımlı kalmakta ve kendini savunmak için çok fazla gayret göstermemektedir. Kabullenilmeyi istemesinden ötürü durumun gerçekliğini inkâr etme yoluna gider. Hatta yıldırma sonucunda ortaya çıkan gerginlik, korku ve karmaşa sonucunda yıldırını idealize ederek sahiplenmeye çalışır (White, 2004, s. 276).

Aşama 4 – Ölüm Dansı: Bu aşamada kurban ve yıldırın adeta iç içe geçmiş şiddetli ve parazit bir dans içerisinde. Kurban saldırılardan yıprandıkça idealize edilen ilişki sanrısı bozulacak ve yıldırın zalim olarak görülmeye başlanacaktır. Yıldırın taraf ise kendisinin masum olduğuna ve kurbanın suçlu olduğuna emin durumdadır. Kurban yıldırma dolayısıyla kendini suçlamaya başlar. Kurban yıldırına artık değer vermemekte, sosyal gruptan kendini gittikçe soyutlamakta ve yıldırının kendine atfetmiş olduğu başarısız tanımını kabullenmektedir. Yıldırın ise dışarıdan kendine güveniyor gibi görünse de içten içe suçluluk ve utanç duygularını bastırmaktadır. Bu duygulardan kurtulmak için ise aynı bir bağımlı gibi tekrar kurbanı yönelecektir ve döngü devam edecektir (White, 2004, s. 277).

2.1.3. Yıldırmanın Dereceleri

Davenport vd. (2003) yıldırmanın kurban üzerindeki etkilerinin düzeyine bağlı olarak farklı derecelerde tanımlanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu derecelerin yıldırmanın şiddeti, süresi, sıklığı ile kişilerin psikolojik durumları, geçmiş deneyimleri

ve genel koşullara bağlı olarak farklılaşmaları mümkün olmaktadır. Buna göre birinci derece, ikinci derece ve üçüncü derece olmak üzere üç düzeyde yıldırma söz konusu olmaktadır.

Birinci Derece Yıldırma: Kurban direnmeye çalışmaktadır. Yıldırmanın erken dönemlerinde uzaklaşarak aynı iş yerinde veya farklı bir iş yerinde tamamen iyileşir. Bu düzeyde yıldırma ile karşı karşıya kalan bir kurbanın yaşayabileceği olası sorunlar şunlar olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 75):

- Konsantrasyon güçlükleri,
- Uyku bozukluğu,
- Ağlama krizleri,
- İşe karşı küçük çapta da olsa antipati duyma,
- Aşırı derecede alınganlık ve sinirlilik.

İkinci Derece Yıldırma: Kurban direnememekte ve uzaklaşmamaktadır. Kişi geçici veya uzun süreli zihinsel ve fiziksel rahatsızlıklar yaşar ve iş hayatına dönmekte zorluk çeker.

Yıldırma sonucunda bu derecede etkilenen bir kurban şu sorunlarla karşılaşabilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 75):

- Yüksek tansiyon sorunları,
- Kalıcı uyku bozuklukları,
- Mide-bağırsak sorunları,
- Konsantrasyon bozuklukları,
- Aşırı kilo alma veya verme,
- Depresyon,
- Alkol ya da ilaç bağımlılığı,
- İşyerinden kaçınma (İşe geç kalmak, devamsızlık veya sıkça hastalık izinlerinin kullanılması),
- Alışılmadık korkular (Görünür bir neden yokken yüksekten korkma, yalnız kalma gibi fobilerin ortaya çıkması).

Üçüncü Derece Yıldırma: Kurban iş hayatına geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal açıdan görmüş olduğu zarar rehabilitasyonla dahi düzelemeyecek düzeydedir.

Bu düzeyde yıldırıma maruz kalan bir kurban ise şu sorunları yaşayabilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 75):

- Şiddetli derecede depresyon,
- Panik ataklar,
- Kalp krizleri,
- Diğer çeşitli ciddi hastalıklar,
- Dalgınlığa bağlı kazalar,
- İntihar girişimleri,
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet uygulamaları.

2.1.4. Yıldırmanın Türleri

Yıldırmanın kaynağına göre ve yıldırmaı uygulayana göre olmak üzere farklı yıldırma türleri karşımıza çıkmaktadır. Bu yıldırma türleri aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

1. Yıldırmaı Uygulayana Göre: Yıldırmanın kaynağına göre iki farklı yıldırma türü karşımıza çıkmakta olup bunlar dikey ve yatay yıldırmadır.

Dikey Yıldırma: Bu tür yıldırma davranışında hiyerarşik yapılanmada amirin astlarına veya nadiren de olsa astın amirine uyguladığı yıldırma söz konusu olmaktadır (Vandekerckhove ve Comers, 2003). Yıldırın üst düzey görevde olup astı kurban pozisyonunda olması durumunda bu yukarıdan aşağıya yıldırma olarak nitelendirilmektedir (Ferrari, 2004). En sık karşılaşılan yıldırma tarzı yukarıdan aşağıya yıldırmadır (Vandekerckhove ve Comers, 2003). Bu tür yıldırma davranışı gücün keyfi ve gayri meşru olarak kötüye kullanımını kapsamaktadır (Ferrari, 2004). Yukarıdan aşağıya yıldırmanın aynı zamanda hiyerarşik güç istismarı olarak tanımlanması mümkündür (Vandekerckhove ve Comers, 2003). Ashforth (1994) tarafından ortaya konulmuş olan despotluk, yıkıcı liderlik tarzı bu tür yıldırma ile yakından ilişkilidir (Salin, 2003a). Aşağıdan yukarıya yıldırma ise çok nadir karşılaşılmakla birlikte yıldırın hiyerarşik yapıda kurbanın astı pozisyonunda bulunmaktadır. Aşağıdan yukarıya yıldırmada amirin otoritesi bir veya daha fazla çalışan tarafından tanınmamaktadır. Kurban tamamen soyutlanmıştır ve sabote edilmektedir. Birden fazla yıldırın söz konusu olduğu için kendini savunamamaktadır (Ferrari, 2004). Yıldırınlar

amirlerin talimatlarına uymaz ve amirlerini şikâyet etmek amacıyla kasten hata yaparlar. Çeşitli bilgi ve talimatların iletilmesinde amirlerini atlayarak bir üst yönetimle iletişime geçerek amirlerinin yetersizliğini hissettirmeyi amaçlarlar (Tınaz, 2011, s. 145).

Yatay Yıldırma: Bu tür yıldırmada eşdeğerler, meslektaşlar arasındaki olumsuz davranışlar söz konusudur, Yıldırman ve kurban aynı görevlere ve imkânlarla sahip olan aynı düzeydeki çalışanlardır (Ferrari, 2004). Genellikle eşdeğerler arasındaki kıskançlık, dedikodu, çatışma, rekabet ve kişisel antipati amirler ve çalışanlar arasında olandan daha saldırgan olmaktadır (Ferrari, 2004). Bir işyerine yeni alınan, tayin edilen veya terfi ederek gelen yeni çalışan, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Yeni gelen çalışana yönelik olarak kıskançlıklar, dedikodular, iftiralar ortaya çıkmaya başlar (Tınaz, 2011).

2. Yıldırmanın Kaynağına Göre: Einarsen (2000) yıldırmaı saldırgan yıldırma (predatory bullying) ve anlaşmazlık temelli yıldırma (dispute related bullying) olarak sınıflandırmıştır. Ancak her iki durumun görüldüğü olayların ortaya çıkması da mümkün olabilmektedir (Einarsen, 1999).

Saldırgan Yıldırma: Saldırgan yıldırmada kurbanın herhangi bir kışkırtıcı davranışı söz konusu olmamaktadır. Bu tür olaylarda kurban, saldırganın gücünü kanıtladığı veya kurbanın zayıflığından faydalandığı bir durumun yanlışlıkla mağduru olmuştur (Einarsen vd., 2003). Bazı örgütlerde yıldırma liderliğin ve yönetsel uygulamaların bir parçası olarak kurumsallaşmış olabilmektedir (Ashforth, 1994; Brodsky, 1976). Ashforth (1994) tarafından tiranlık olarak nitelendirilen kavram bu tür yıldırma davranışlarına örnek teşkil etmektedir. Bu durumda lider keyfiyeti ve kendini yüceltmeyi, astlarını küçümsemeyi, önemsememeyi ve otoriterliği diğerlerine gücünü göstermek için kullanmaktadır (Einarsen vd., 2003).

Kurbanın saldırıya uğramasının bir başka nedeni de farklı bir gruba aidiyetinden örneğin itfaiyede ilk kadın itfaiyeci olmak gibi bir pozisyondan kaynaklanabilmektedir (Einarsen, 1999). Bu konumdaki bir hedefin saldırıya maruz kalması farklı bir grubun temsilcisi olması bağlamında örgütte meşru olarak görülmektedir (Einarsen, 1999). Baskın örgüt kültürünce kabul görmeyen bir grubun temsilcisi olarak algılanan çalışanın yıldırmaya maruz kalması için yalnızca işe gelmesi bile yeterli olmaktadır (Archer, 1999).

Ayrıca çalışanların farklı nedenlerle ortaya çıkan gerginlik ve stres ortamında kolay bir hedef olması nedeniyle yıldırma maruz kalmaları mümkün olabilmektedir (Einarsen vd., 2003). Stres ve gerginliğe yol açan kaynağın belirsiz, ulaşılamaz, çok güçlü veya çok saygı duyulan saldırılamayacak bir konumda olması durumunda, grubun düşmanlığı kendilerinden daha güçsüz günah keçisi olarak belirledikleri bir bireye yönelmektedir (Thylefors, 1987).

Genellikle saldırgan yıldırma davranışları, düşmanlık ve saldırganlığın hakim olduğu bir sosyal iklim ve yıldırma ile tacize müsamaha gösterilen bir örgüt kültürünün birleşiminde ortaya çıkmaktadır (Einarsen, 1999). Yıldırmanın meydana gelmesi için yıldırmanın üstlerinin onayını, desteğini veya en azından örtülü olarak iznini aldığını hissetmesi gerekmektedir. Zorba, iktidar sahiplerinin desteği veya izni olmaksızın, kendisini saldırı ve ağır cezaların mağduru pozisyonunda bulabileceğinin bilincindedir (Einarsen, 1999).

Bu tür saldırgan yıldırma davranışları yıkıcı ve saldırgan liderlik tarzı, günah keçisi olarak seçilmek ve önyargılarla hareket etmek gibi alt kategorilere işaret etmektedir (Einarsen, 1999).

Anlaşmazlık Temelli Yıldırma: Anlaşmazlık temelli yıldırma ise kişilerarası çatışmanın son derece tırmandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Einarsen, 1999). Kişilerarası mücadele ve çatışmalar insan etkileşiminin doğal bir parçası olup her çatışma yıldırma olarak algılanmamalıdır. Çatışma durumundaki anlaşmazlıklar ve yıldırmada karşılaşılan saldırgan davranışlar arasındaki fark ne ve nasıl yapıldığından ziyade yapılan davranışın süre ve sıklığı (Leymann, 1996) ile her iki tarafın kendini savunabilme imkânı olup olmamasıdır (Zapf, 1999a).

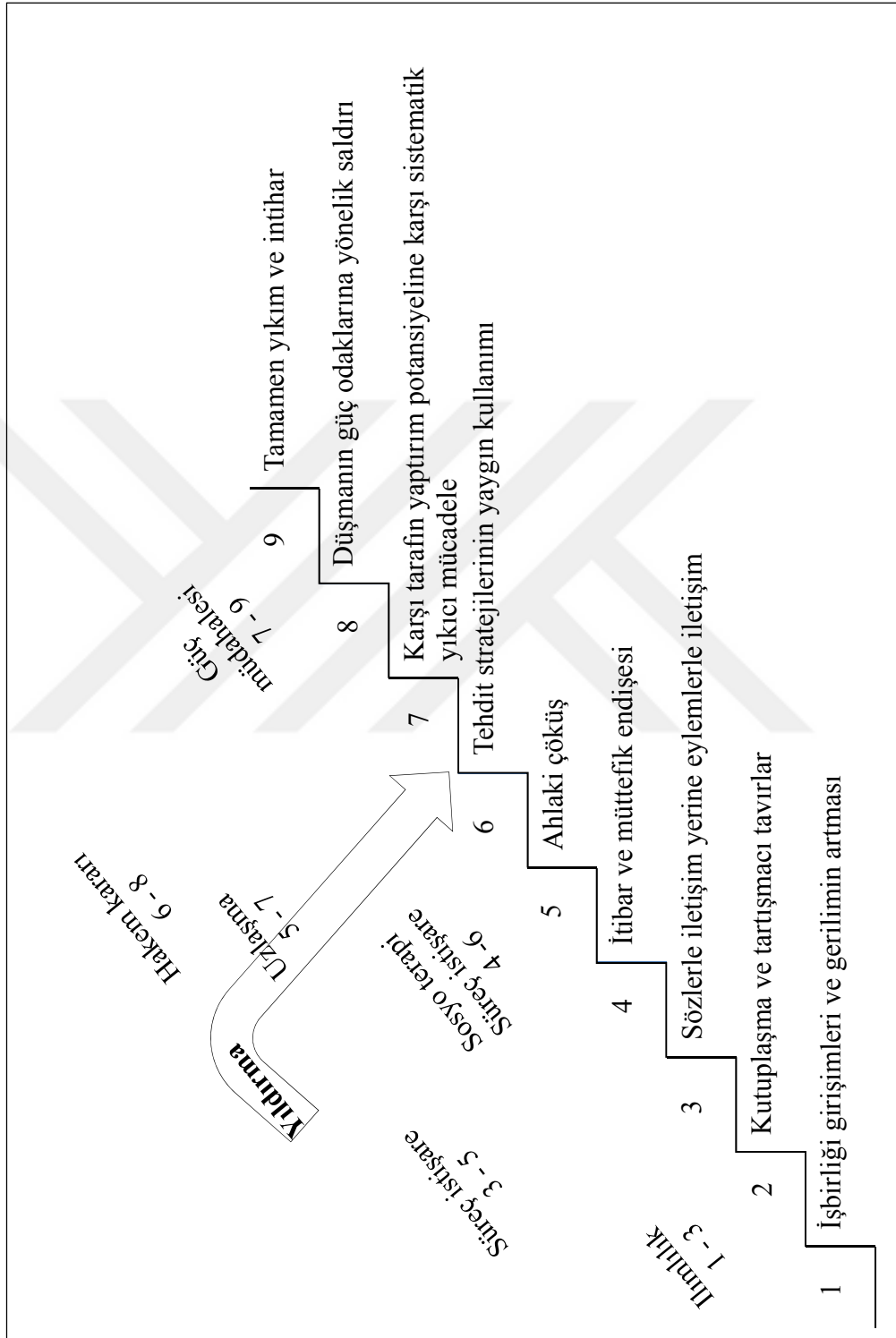
Son derece tırmanmış olan çatışmalarda her iki taraf da manipülasyon, misilleme ve yok etme gibi oldukça saldırgan davranışlar sergileyebilmektedirler (van de Vliert, 1998). Bu tür mücadelede zarar gören taraf yıldırma kurbanı durumuna düşebilmektedir (Björkqvist vd., 1994a). Ayrıca taraflardan birisinin gücünü ve olası güç dengesizliğini kötüye kullanarak diğer tarafın saldırgan davranışlarına karşılık vermesine ve kendini savunmasına engel olması da mümkündür. Bu durumda savunmasız taraf kurban pozisyonunda olacaktır (Einarsen vd., 2003).

Kişilerarası çatışmalarda tarafların kimlikleri risk altındadır, kişi korku, şüphe, kırgınlık, aşağılanma ve kızgınlık gibi hisler içerisindedir. Bu tür durumlarda tarafların aşırı saldırgan ve istismarcı davranışlarda bulunmaları mümkündür (Einarsen, 1999).

Kişisel çatışma olaylarında yıldırma kurbanı olma iddiası bazen her iki tarafça da kullanılan etkin bir strateji olabilmektedir (Einarsen vd., 2003). Bu doğrultuda anlaşmazlık temelli yıldırma üç tür yüksek düzeyde kişilerarası çatışma sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Einarsen, 1999): (1) Kişilerarası çatışmalarda mücadele taktiği olarak kullanılan saldırgan davranışlar, (2) Yıldırmaya maruz kalmış numarası yapmak ve (3) Karşı tarafın haksız davranışlarına kırılmaktır.

Glasl (1982, 1994) tarafından ortaya konulmuş olan çatışma artış modeli, çatışmaların nasıl yıldırmaya dönüştüğünü açıklamaktadır (Einarsen vd., 2003).





Şekil 5. Kişilerarasındaki çatışmanın yıldırmaya dönüşmesi Glasl (1994) modeli

Kaynak: Zapf ve Gross, 2001, s. 501

Bu modele göre örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz olup belirli şartlar altında inovasyon, performans ve öğrenmeye katkı sağlayabilmektedir (de Dreu, 1997). Ancak bu çatışmaların artmasına izin verilmesi durumunda hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yıkıcı ve zararlı bir hâl alması mümkündür (Einarsen vd., 2003).

Aşama 1 – Akılcılık ve Kontrol: Model rasyonel bir çatışma ile başlamaktadır. Çatışmanın ilk aşamalarında taraflar mantıklı bir çatışma çözümüyle ilgilenmektedir. Kişilerarası gerilim yüksek olsa da taraflar akılcı bir şekilde sorunları çözmek için işbirliğine odaklanmaktadır. Ancak gerilimin artmasıyla birlikte işbirliği gittikçe zor bir hale gelmektedir (Zapf ve Gross, 2001, s. 502).

Aşama 2 – İlişkinin Kopması: Bu aşamada taraflar arasındaki esas sorun ortadan kalkmakta ve tarafların ilişkisi temel sorun haline gelmektedir. Güvensizlik, saygısızlık ve aşırı düşmanlık gelişmekte ve işbirliği gittikçe zorlaşmakta ve taraflar birbirini dışlamaktadır (Zapf ve Gross, 2001). Bu aşamada diğerlerinden kendilerine müttefik ve destek aramakta, endişeleri kendi itibarlarını koruma olmakta, taraflar arasındaki iletişimde saygısızlığın düzeyi artarken ahlaki değerde kayıp ve tehdit ortaya çıkmaktadır (Einarsen vd., 2003, s. 20-21).

Aşama 3 – Saldırı ve Yıkım: Üçüncü aşamada karşılaşmalar çok yıkıcı bir duruma gelmiştir. Karşı tarafın hiç bir insani değeri olmadığı düşünülmekte ve olumlu sonuçlar elde etme teşebbüsleri engellenmektedir. Taraflar karşı tarafa zarar vermek veya onu tahrip etmek için kendi iyiliklerini ve hatta kendi varlıklarını bile riske atabilmektedir (Zapf ve Gross, 2001). Şekil 5’te görüldüğü üzere bu modelde çatışma ikinci ve üçüncü aşamalarda yıldırmaya dönüşmektedir. Şiddetli yıldırma durumlarında güçlü taraf kurban ile iletişimin imkânsız olduğu düşüncesini taşımaktadır. Buna göre kurbanın örgütten ayrılması gerekmektedir ve bu sonuç Leymann’ın (1996) son aşamasıyla da örtüşmektedir (Zapf ve Gross, 2001, s. 502).

2.1.5. Yıldırmanın Nedenleri

Leymann (1993) yıldırmanın ortaya çıkmasında dört unsurun rol aldığını ifade etmektedir. Bunlar, çalışma tasarımıındaki eksiklikler, liderlik davranışlarıındaki yetersizlikler, kurbanın korunmasız bir pozisyonda olması ve departmanda ahlaki değerlerin düşük standartlarda olmasıdır (Matthiesen, 2006). Davenport vd. (2003, s. 2) ise yıldırmanın üç temel nedeni olduğunu ileri sürmektedir: (1) Yıldırma davranışlarının görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, kasıtlı olarak yönetimin teşvik etmesi, (2) Yıldırmanın başlı başına bir işyeri davranışı olarak açıkça tanımlanmamış olması ve (3) Kurbanların kendilerini yıpranmış, bitmiş, tükenmiş ve yıkılmış hissetmeleri sebebiyle kendilerini savunmak ve yasal işlem yapmaktan aciz olmalarıdır.

Yapılan farklı çalışmalarda çeşitli nedenler ortaya konulmakla birlikte yaygın olarak görülen sınıflandırma bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve toplumsal nedenler olmaktadır. Ayrıca yıldırmanın nedenlerine ilişkin karma yaklaşımlar da söz konusudur.

2.1.5.1. Bireysel Nedenler

Yazındaki çalışmaların bazıları kurbanın ve yıldırmanın kişilik özellikleri gibi bireysel sebepleri, yıldırmanın nedenleri arasında ele alırken bazı çalışmalar ise bireysel nedenleri göz ardı etmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003). Ancak kişilik ve bireysel nedenler dikkate alınmadan yıldırmaı açıklamaya çalışmak yetersiz kalmaktadır. Bireysel nedenleri kurban, yıldırma veya her ikisine ilişkin olması mümkün olmaktadır.

2.1.5.1.1. Kurbanın Özellikleri

Kurbanın kişilik özelliklerinin yıldırmaıa katkısı olan bir faktör olup olmadığı oldukça geniş bir tartışma alanı bulmuştur. Leymann gibi yıldırmaı ilk ele alan araştırmacılar kurbanın kişiliğinin yıldırmanın ortaya çıkmasında bir neden olduğu fikrine şiddetle karşı çıkmış olup, günümüzdeki birçok araştırmacı kurbanın kişiliğinin göz ardı edilemeyeceğini ileri sürmektedir (Langan-Fox ve Sankey, 2007).

Kurbanı yıldırmanın sorumlusu olarak ele alan görüş medya, işverenler, doktorlar ve psikologlar tarafından destek bulmaktadır. Doktorlar ve psikologlar kurbanda görülen şiddetli belirtilerin yıldırmaıdan kaynaklanmadığını, yıldırmaıdan önce bu sorunların başladığını ve bunların yıldırmaıa neden olduğunu ileri sürmektedir

(Zapf, 1999b). Niedl (1995) bir hedefin ancak herhangi bir nedenle kendini savunamaması veya karşı tarafa olan bağımlılık nedeniyle durumdan kaçamaması halinde kurban olacağını iddia etmektedir. Bu bağımlılık hiyerarşik konum, güç ilişkileri, grup üyeliği, fiziksel güç, ekonomik ilişkiler, kendine güven, kişilik ve bilişsel kapasite gibi farklı konularda olabilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003).

Bazı kişilerin yıldırma maruz kalma riskleri demografik veya kişisel faktörlere bağlı olarak artabilmektedir. Ayrıca bu bireylerin kişilikleri ve davranışları saldırgan davranışların hedefi olmalarına neden olabilmektedir. Bunun yanında çatışma durumunda kişinin kendini savunabilmesi de psikolojik faktörlere bağlı ortaya çıkabilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003).

Zapf ve Einarsen (2003, s. 174) yıldırmanın ortaya çıkmasında etkili olan kurbanı özelliklerinin, (1) Kurbanın savunmasız pozisyonu, (2) Sosyal yetersizlikler, (3) Aşırı başarı ve (4) Grup normlarıyla çatışma olarak tespit etmişlerdir. Aquino, Grover, Bradfield ve Allen (1999) itaatkâr ve proaktif olmak üzere iki çalışan grubunun özellikler yıldırılma riski taşıdığını belirlemiştir. İtaatkâr çalışanın tipik özellikleri endişe, düşük sosyal yeterlilikler, düşük kendine güven ve düşük özgür iradedir (Aquino vd., 1999; Coyne, Seigne ve Randall, 2000). Diğer kurban özellikleri ise yüksek düzeyde kaygı (Einarsen vd., 1994), aşırı hassasiyet, kızgınlık ve şüphecilik (Gandolfo, 1995), nörotiklik (Vartia, 1996), fiziksel güçsüzlük, arkadaşsız olma ve içe dönüklüktür (Aquino ve Lamertz, 2004; Smith, Singer, Hoel ve Cooper, 2003).

Ayrıca yapılan çalışmalarda grubun dışında olan bireylerin diğerleriyle çatışma riski altında olduğu (Thylefors, 1987) ve farklı olmaları nedeniyle belirli durumlarda saldırganlıkla karşılaşmalarının söz konusu olduğu ortaya konulmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986). Kurbanların özelliklerine ilişkin olarak yaygın bir yaklaşım, bazı bireylerin kendine güvenlerinin düşük olması, kendilerini savunamamaları ve çatışmaları yönetememeleri gibi özellikleri nedeniyle daha savunmasız olmaları ve bu nedenle de kolaylıkla yıldırma kurbanı olmalarıdır (Zapf ve Einarsen, 2003). Yapılan çalışmalarda yıldırma kurbanlarının kendilerine güvenlerinin düşük olduğu, sosyal ortamlarda kaygılı oldukları görülmektedir (Einarsen ve Raknes, 1991). Coyne vd. (2000) çalışmalarında yıldırma maruz kalan bireylerin kalmayanlara göre daha az bağımsız, daha az dışa dönük, daha kaygılı ve kuşkulu olduklarını tespit etmiş ve buna göre kişilik özelliklerinin kimin yıldırma maruz kalacağını göstereceği sonucuna varmışlardır. Benzer bir çalışmada da içe dönük, özenli, nörotik ve itaatkar bireylerin yıldırma kurbanı oldukları ortaya konulmuştur (Seigne, Coyne ve Randall, 1999).

Matthiesen ve Einarsen (2001) yıldırımaya maruz kalan kişilerin aşırı hassas, kuşkucu, depresif olduklarını ve psikolojik sıkıntıyı psikosomatik belirtilere dönüştürme eğilimi gösterdiklerini belirlemişlerdir. Depue ve Monroe (1986) yüksek düzeyde kaygı, depresif ve nörotik belirtiler gösteren bireylerin aksi durumlara yol açtıklarını ve böylelikle de çatışmaya neden olduklarını tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda kendine güveni ve sosyal yeterlilikleri düşük, kaygılı ve depresif kişiler yalnızca yıldırımaya maruz olmakla kalmamakta aynı zamanda savunmasızlıkları nedeniyle kolay hedefler olmaktadır. Ayrıca davranışları sebebiyle çatışmaları üretmekte ve bu çatışmalar da saldırı ve tacizin hedefi olmalarına neden olmaktadır (Zapf ve Einarsen, 2003, s. 177).

Zapf (1999a) çalışmasında, Aquino vd.'nin (1999) proaktif olarak nitelendirdiği aşırı başarılı ve özenli olan bireylerin yıldırımaya karşı karşıya kaldıklarını göstermiştir. Bu sonuç Brodsky'nin (1976) nitel araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Brodsky (1976) kurbanların özenli ve aşırı başarılı belirlemiştir. Kişinin kendisine ve içinde bulunduğu duruma ilişkin gerçekçi olmayan bir bakış açısı bulunmaktadır. Kendisini ideal çalışan olarak görmektedir. Sonuç olarak ise durumun ve kendisinin kusurlarına uyum sağlamakta çok büyük zorluklar yaşamaktadır.

Benzer olarak Coyne vd. (2000) yıldırma kurbanlarının kurallara bağlı, dürüst, dakik ve doğru bireyler olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu tür kişiler diğer çalışanlar açısından rahatsız edici olabilmekte, bu da çalışma arkadaşlarında gerilim ve saldırganlığa neden olabilmektedir. Bu özelliklere sahip kurbanların empati düzeyleri de çok yüksek seviyelerde bulunmamaktadır. Bazı durumlarda bireyler oldukça kalifiye ve tecrübeli çalışanlar olmakla birlikte ait oldukları grup normlarıyla çatışmaları sorun teşkil etmektedir. Aşırı eleştirel olduklarından çalışma arkadaşları ve üstlerinin kendine güvenlerine sürekli tehdit oluşturmaktadırlar. Bazı hallerde işveren açısından olumlu bir çalışan profili gibi görünüyorsa da uygulamada yönetim kurbandan ziyade gruba karşı daha bağımlı bir pozisyonda bulunmaktadır. Bu da yönetimin çatışma durumunda grubun bakış açısını benimsemesine ve kurbanı umutsuz bir durumda bırakmasına neden olmaktadır (Zapf ve Einarsen, 2003, s. 178).

Bu tartışmada önemli noktalardan birisi de bu özelliklerin yıldırmanın nedeni mi yoksa yıldırmanın sonucu mu olarak değerlendirilmesi gerektiği konusudur (Langan-Fox ve Sankey, 2007). Kurbanın kişilik özelliklerinin kışkırtıcı olabileceği iddia edilebilirken, Leymann (1996) kurbanın özelliklerinin anormal bir duruma karşı normal tepkiler olduğunu, özellikle de kişilik özelliklerinin yıldırmanın nedeni değil sonucu olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Leymann ve Gustafsson, 1996).

Ayrıca Leymann kurbanların taciz öncesi kişilik özelliklerinin tespitinin mümkün olmadığını ve bu nedenle de sonuçların kesin bir yargıya varmak için yeterli olmayacağını belirtmektedir (Davenport vd., 2003).

2.1.5.1.2. Yıldırmanın Özellikleri

Yıldırmanın nedenlerinin incelenmesinde zorbalardan oluşan bir örnekleme ulaşmanın zorluğu ve özellikle de kurbanlara odaklanması nedeniyle yıldırmanların özelliklerinin bu olumsuz davranışlara yol açıp açmadığına ilişkin sınırlı araştırma bulunmaktadır (Coyne, 2011). Ayrıca yıldırmanların özelliklerine ilişkin doğru bilgi toplamak oldukça güç olmakta, mevcut bilgiler ise kurbanların raporlarına dayanan çalışmalardan elde edilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003).

Yıldırma davranışlarını gösterenlerin ortak özellikleri genel olarak şiddet uygulamaları (Leather, Cox ve Farnsworth, 1990), acımasızlık (Ashforth, 1994) ve saldırganlık (Seigne, Coyne, Randall ve Parker, 2007) olarak ortaya çıkmaktadır. Yıldırmanların neden bu şekilde davrandıklarına ilişkin görüşlerden birisi bu davranışların biyolojik temelli olduğunu ileri sürmektedir (Langan-Fox ve Sankey, 2007). Buna göre kişi bu davranışları çocukluk döneminde öğrenmiş ve büyüdüğünde ise bu psikolojik döngüyü aşamamıştır (Haynie, Nansel, Eitel, Crump, Saylor, Yu ve Simons-Morton, 2001; Robinson ve O’Leary-Kelly, 1998).

Felson (2000: 14-17) bu davranışların diğerleri üzerinde hâkimiyet kurma, intikam ve öz imajını geliştirmek nedeniyle ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Leymann (1993) ise yıldırma davranışlarının görülmesinde dört temel neden belirlemiştir (Davenport vd., 2003, s. 38-40):

1. Grup kurallarını kabul etmeye zorlamak: Bireyleri grup kurallarını kabul etmeye zorlayıp, kabul etmemeleri halinde ise gruptan dışlama durumudur. Bu tür bir dürtüyle hareket eden kişi bir grubun ancak belirli bir tekdüzeliğin varlığında kaynaşmış ve güçlü olacağına inanmaktadır.

2. Düşmanlıktan hoşlanmak: Yıldırmanlar zaman zaman hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak amacıyla yıldırmaya başvurumaktadırlar. Bu durumda hiyerarşik yapının hangi pozisyonunda oldukları rol oynamamaktadır. Hedefin üstünün, eşitinin

veya astının kişisel hoşnutsuzlukları nedeniyle yıldırma sürecini başlatması söz konusu olabilmektedir.

3. Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Yıldırma uygulayanların bazılarının esas amaçlarının kişiden kurtulmak olmaması mümkün olabilmektedir. Kişinin eziyet etmekten hoşlanan sadist bir psikolojik durumunun olması da söz konusudur.

4. Önyargıları pekiştirmek: Yıldırmanlar belirli sosyal, ırksal veya etnik bir gruba aidiyetleri nedeniyle sevmedikleri bireylere karşı yıldırma davranışları gösterebilmektedir.

Zapf ve Einarsen (2003, s. 168-173) ise yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasında zorbanın kişiliğine ilişkin üç neden tespit etmişlerdir:

1. Saygınlığını korumak: Birçok sosyal koşulda, kişinin saygınlığını koruması veya geliştirmesinin temel bir insani güdü olduğu araştırmacılar tarafından kabul görmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003, s. 168). Baumeister, Smart ve Boden (1996) düşük saygınlıktan ziyade yüksek düzeyde saygınlığın saldırgan davranışlarla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Düşük düzeyde saygınlığı olan bireyler genellikle mücadeleyi kaybedeceklerinden korkmalarından dolayı saldırgan davranışlarda bulunmamakta tersine yığın tepkiler ve çekilme davranışları göstermektedirler. Bunun yanı sıra saldırgan davranışların temel nedenlerinden birisi egonun tehdit altında olması durumudur. Kişinin kendisine ilişkin olumlu görüşleri sorgulandığında, yalanlandığında veya bu görüşlere karşı çıkıldığında bireylerin saldırganlaşması mümkün olabilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003). Ayrıca yüksek düzeyde saygınlık mükemmeliyetçilik, kibir ve narsizmle ilişkisi bağlamında zalim davranışlara yol açabilmektedir (Ashforth, 1994; Baumeister, Heatherton ve Tice, 1993; Kets de Vries ve Miller, 1985).

Ayrıca Baumeister vd. (1996) gerilim, kızgınlık, kaygı ve kıskançlık gibi çeşitli olumsuz duyguların saygınlık ve saldırganlık arasında aracılık rolü oynadığını belirtmektedir. Birçok çalışmada özellikle kıskançlık yıldırmanın temel nedeni olarak ortaya konulmaktadır (Björkqvist vd., 1994; Seigne, 1998; Vartia, 1996). Bunun yanında yıldırma, saygınlığın korunmasında intikam aracı olarak da kullanılabilir (Zapf ve Einarsen, 2003).

2. Sosyal yetersizlikler: Yıldırmanın oluşma nedenlerinden birisi de sosyal yetersizlikler olmaktadır. Bu durumlar kendisini duygusal kontrol eksikliği, iç hesaplaşma yokluğu ve düşüncesizlik olarak gösterebilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003). Örneğin bir yönetici sürekli olarak astlarına bağırarak sinirini çıkarabilmektedir. Ayrıca zorbalar ne yaptıklarının ve davranışlarının kurbanlarını nasıl etkilediğinin tam olarak farkına varamamaktadırlar (Vartia, 2003). Bunun yanı sıra yıldırana genellikle toplumsal ve hatta hukuki sonuçları nedeniyle olumsuz davranışlarını kabul etmemektedirler (Zapf ve Einarsen, 2003). Ayrıca birçok yıldırana kendi olumsuz davranışlarını yıldırma olarak görmemekte, zor ve gergin bir duruma verilen makul bir tepki olarak değerlendirmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003, s. 172).

3. Mikro politik davranışlar: Yıldırma bazı durumlarda örgütlerdeki mikro politik davranışlar mantığına uyum göstermektedir (Neuberger, 1995, 1999). Mikro politik davranışlar örgütteki yapı ve süreçler ile gücün kullanımını ifade etmektedir (Vartia, 2003). Bu tür politik davranışlar yıldırma ile eşdeğer görülmemekle birlikte mikro politik davranışlar kişinin kendi çıkarlarını korumayı ve kendi pozisyonunu iyileştirmeyi amaçladığından diğer insanları olumsuz etkileyecek davranışları içermesi mümkün olabilmektedir. Genel olarak ise yaklaşım kişinin kendi çıkarları olup, diğerlerinin yıkımı söz konusu değildir. Ancak bu tür politik davranışlar ara sıra da olsa yıldırmaya dönüşebilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003, s. 172).

Yıldırma bir dizi farklı durumda ve çeşitli biçim ve şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Tüm yıldırma olaylarında aynı bireysel özelliklerin örtüşmesi beklenmemelidir (Zapf ve Einarsen, 2003, s. 172). Ayrıca kurbanın ve zorbanın özellikleri yıldırmaya ortam hazırlıyor olsa dahi, örgütsel ve toplumsal değerler izin vermedikçe bu tür davranışların ortaya çıkması söz konusu olmamaktadır (Brodsky, 1976, s. 84).

2.1.5.2. Örgütsel Nedenler

Leymann (1996) yıldırmanın ortaya çıkmasında örgütsel nedenlerin rolüne vurgu yapmaktadır. Leymann (1992, 1996) bireysel faktörlerin yıldırma ile ilişkisiz olduğunu savunmakta, çalışma şartlarının yıldırmanın temel nedeni olduğunu, kimin yıldırmanın hedefi olacağını ise tesadüf ve talihsiz koşulların belirleyeceğini ifade etmektedir (Einarsen, 2000).

Yıldırmanın ortaya çıkmasında kişisel gelişime izin verilmeyen bir örgüt iklimi, ilginç ve zorlayıcı olmayan görevler (Einarsen vd., 1994), gergin ve rekabetçi bir çalışma ortamı (Vartia, 1996), otoriter lider yönetiminde örgütsel değişim (O'Moore, Lynch, ve Daéid, 2003), zayıf çalışma koşulları ve sosyal iklim (Varita ve Hyyti, 2002) gibi çeşitli faktörler rol oynayabilmektedir (Coyne, 2011).

Salin ve Hoel (2011) yıldırma neden olan örgütsel nedenleri beş başlık altında sınıflandırmaktadır: (1) Çalışma düzeni ve iş tasarımı, (2) Örgüt kültürü ve iklimi, (3) Liderlik, (4) Rekabet ve ödül sistemleri, (5) Örgütsel değişim.

1. Çalışma Düzeni ve İş Tasarımı: Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgütler yeniden yapılanma, küçülme, yer değiştirme ve teknolojik yenilikler (Langan-Fox, 2002, 2005) gibi çok büyük değişiklikler yaşamaktadır. Bunların sonucunda ise bu tür örgütlerdeki kuşku, rekabet, çatışma ve belirsizliklerin ön planda olduğu gergin ve stres dolu bir çalışma ortamı söz konusu olmaktadır (Langan-Fox ve Sankey, 2007).

Yıldırma genellikle olumsuz ve stresli çalışma ortamları ve bunun sonucunda ise rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilişkilendirilmektedir (Einarsen vd., 1994; Leymann, 1996). Buna göre çelişkili beklentiler, talepler ve değerlerin belirsiz ve öngörülemez olduğu ortamlarda yıldıma gelişmektedir (Salin ve Hoel, 2011). Bunun yanı sıra, bireylere kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olmadıkları izlenimini veren yüksek düzeyde baskının olduğu çalışma koşulları da yıldımanın ortaya çıktığı ortamlardan birisidir (Einarsen vd., 1994).

Ayrıca katı hiyerarşik bir yapının olduğu örgütlerde yıldımanın görülmesi kuvvetle muhtemeldir (Langan-Fox ve Sankey, 2007). Bunlara ek olarak çalışma ortamının fiziksel özellikleri de saldırgan davranışlara ve yıldırmaya yol açabilmektedir (Salin ve Hoel, 2011). Baillien, Neyens ve De Witte (2008) yüksek sıcaklıkta ve kalabalık ortamlarda yani hoş olmayan ve rahatsız edici ortamlarda çalışmanın yıldırmaya zemin hazırladığını ortaya koymaktadır.

2. Örgüt Kültürü ve İklimi: Yıldımanın ortaya çıkmasında, çalışanların yönetimin açıktan veya örtük desteğini hissetmelerinin önemli bir unsur olması söz konusudur (Einarsen, 1999). Brodsky (1976), tacizin ortaya çıkması için tacize izin veren ve tacizi ödüllendiren bir kültürün mevcut olması gerektiğini ifade etmektedir. Bazı örgütlerde yıldıma, kültürün bütünleşik bir parçası olmamakla birlikte dolaylı olarak müsamaha gösterilebilmektedir (Langan-Fox ve Sankey, 2007).

Genellikle çok resmi bir atmosfer, katı güç ilişkileri ve aşırı derecede hedef eğilimli olarak nitelendirilen örgütler yıldırma ile ilişkilendirilmekle birlikte Baillien vd. (2008) bunun tam aksini ortaya koymuştur, yani gayri resmi bir atmosfer ve çok hoşgörülü bir yöneticinin de yıldırmaya ortam hazırlayacak bir risk faktörü olduğunu göstermiştir. Buna paralel olarak gayri resmi bir çalışma ortamında küçük düşürücü şakalar, sürprizler ve aşağılamalar sosyalleşme sürecinin bir parçası olabilirken bu tür bir mizah kolaylıkla hedef kendini savunamıyor veya bu davranışları şaka olarak algılamıyor ise yıldırmaya dönüşebilmektedir (Einarsen ve Raknes, 1997).

3. Liderlik: Liderlik, yıldırmanın temel nedenlerinden birisi olarak nitelendirilmektedir (Langan-Fox ve Sankey, 2007). Hauge, Skogstad ve Einarsen (2007) zorba ve serbesiyetçi liderlik stillerinin yıldırmanın en güçlü nedenleri arasında olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde çeşitli çalışmalar otokratik liderlik ve anlaşmazlık ile çatışmaların çözülmesinde otoriter yaklaşımların yıldırma ile ilişkisini göstermektedir (O'Moore ve Lynch, 2007; Vartia, 1996). Ashforth (1994) tarafından zorba liderlik olarak nitelendirilen otoriter liderlik tarzı korku iklimine yol açarak, diyaloga yer bırakmamakta (Salin ve Hoel, 2011) bu nedenle de yıldırmaya maruz kalanlar şikâyet veya eleştiride bulunamamaktadır (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Bunların aksine katılımcı liderlik stili ile yıldırma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Hoel, Glasø, Hetland, Cooper ve Einarsen, 2009).

4. Rekabet ve Ödül Sistemleri: Bazı örgütsel uygulamalar, ödül sistemleri ve yüksek rekabet yıldırmaya yol açabilmektedir (Salin ve Hoel, 2011). Salin (2003c) çalışmasında yüksek düzeyde rekabet ile yıldırmanın varlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Ayrıca rekabetin yaşandığı çalışma ortamlarında yıldırma, tehdit veya yük olarak görülen çalışma arkadaşlarını veya astları cezalandırmak veya onlardan kurtulmak amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılabilir (Salin ve Hoel, 2011).

Çeşitli çalışmalarda farklı ödül sistemlerinin yıldırma üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Buna göre Sutela ve Lehto (1998) performans dayalı ödül sistemlerinin yıldırmanın ortaya çıkma riskini artırdığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda yıldırma yalnızca başkalarının performansını sabote etmekte kullanılmamakta aynı zamanda departmanın hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlamakta rol oynamaktadır (Salin ve Hoel, 2011). Ayrıca Zapf, Knorz ve Kulla (1996) takım çalışması veya işbirliğinin de

sınırlı miktarda ödül için takım içinde rekabeti artırarak çatışma için dolayısıyla yıldırma için zemin hazırladığını ortaya koymuştur.

5. Örgütsel Değişim: Çeşitli nedenlerle örgütlerde meydana gelen küçülme, yeniden yapılanma, bütçe düzenlemeleri gibi değişimler yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Hoel ve Cooper (2000) bütçe kesintileri, teknolojik değişim, yeniden yapılanma ve yönetim değişikliğinin yıldırma ile ilişkili, olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Skogstad, Matthiesen ve Einarsen (2007) çalışma ortamındaki değişimler, personelin ve ücretlerin azaltılması ile yıldırma arasında güçlü ilişkiler ortaya koymuştur. Ayrıca Baillien ve De Witte (2009) örgütsel değişim ve yıldırma ilişkisinde rol çatışması ve iş güvensizliğinin tam aracılık etkisi olduğunu göstermişlerdir. Sonuçlara göre örgütsel değişim yıldırmanın en önemli nedenlerinden birisi olmuştur. Ayrıca örgütsel değişim, rol çatışması ve iş güvensizliği sonucunda daha kötü çalışma ortamlarının ortaya çıkmasının yıldırma riskini artırdığını belirtilmektedir (Salin ve Hoel, 2011).

Genellikle örgütsel değişim daha geniş çaplı toplumsal bir değişim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Mevcut ekonomik koşullarda küreselleşmenin artırmış olduğu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için örgütteki maliyetleri azaltmak amacıyla küçülerek yeniden yapılanmaya gitmekte bu da çalışma ortamında herkesi büyük bir baskı altında bırakmaktadır (Cooper, 1999). Sonuç olarak ise rekabet ve baskı ortamında çatışma, belirsizlik ve yıldırmanın ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir.

2.1.5.3. Toplumsal Nedenler

Yıldırma davranışı farklı çalışma ortamlarında bireyler arasındaki çatışmalar veya örgütsel sorunlar nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Ancak hem bireyler hem de örgüt içinde bulunduğu toplumun birer parçası olduğundan tüm bu toplumsal koşullar da yıldırma yol açabilmektedir (Ferrari, 2004).

Bir toplumun değerleri, normları, ekonomik yapısı ve felsefesi örgütlerin de kültürlerini etkilemektedir. Örneğin başarının yalnızca ekonomik bağlamda değerlendirilmesi veya şiddete müsamaha gösterilmesi çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir (Davenport vd., 2003). Benzer şekilde ekonomik rekabetin yoğun olduğu ve yalnızca sonuçlara odaklanılan bir yaklaşım çalışanlara da önem verilmeyen bir

felsefenin oluşmasına yol açmaktadır (Davenport vd., 2003). Bu tür bir anlayışın hüküm sürdüğü bir çalışma ortamında ise yıldırmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

Toplumun kültürel değerleri ve normları da yıldırma davranışlarına neden olabilmektedir. Örneğin rekabetçilik, başarı odaklılık, bireycilik, sonuç odaklılık, yenilikçilik ve doğrudan etkileşim gibi toplumsal özellikler aşırı durumlarda acımasızlık, saldırı, taciz ve yıldırma gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir (Davenport vd., 2003).

Ayrıca toplumsal unsurlar yıldırmanın aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı veya yatay mı uygulandığını da etkilemektedir. Örneğin ABD ve İngiltere’de üstlerin astları yıldırıldığı görülmekte iken İskandinav ülkelerinde ise çoğunlukla çalışma arkadaşlarının birbirlerini yıldırıldığı görülmektedir (Salin, 2003c).

Bunlara ek olarak güç, kâr ve statüye önem verilmesi (Du Gay, 1996), insani değerler ve paydaşların çıkarlarının değersizleştirilmesi (Deetz, 1992) ve kurbanların ve dezavantajlı durumdaki bireylerin damgalanması (Lutgen-Sandvik, 2008) gibi toplumsal anlayışlar da yıldırmaya neden olabilmektedir (Lutgen-Sandvik, Namie ve Namie, 2009).

Toplumsal kültür de yıldırmanın temel sebeplerinden birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin yıldırma İskandinav ülkelerinde ABD ve İngiltere’ye oranla, düşük güç mesafesi ve dişil özellikleri bağlamında (Hofstede, 1980) daha düşük düzeyde görülmektedir (Hoel ve Cooper, 2000; Lutgen-Sandvik, Tracy ve Alberts, 2007).

2.1.5.4. Yıldırmanın Nedenlerine İlişkin Karma Yaklaşımlar

Bu yaklaşımların yanı sıra böyle karmaşık bir olgunun birden fazla nedenle ortaya çıktığını ileri süren yaklaşımlar bulunmaktadır (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003). Buna göre Zapf (1999b), Salin (2003b) ve Einarsen vd. (2003) tarafından ortaya konulmuş olan üç model mevcuttur.

Zapf (1999b) çalışmasında tek bir unsura dayandırılan açıklamalardan kaçınılması gerektiğini ifade etmektedir. Şekil 6’da da görüldüğü üzere araştırmada yıldırmaya birden fazla unsurun neden olabileceğini belirtmektedir.

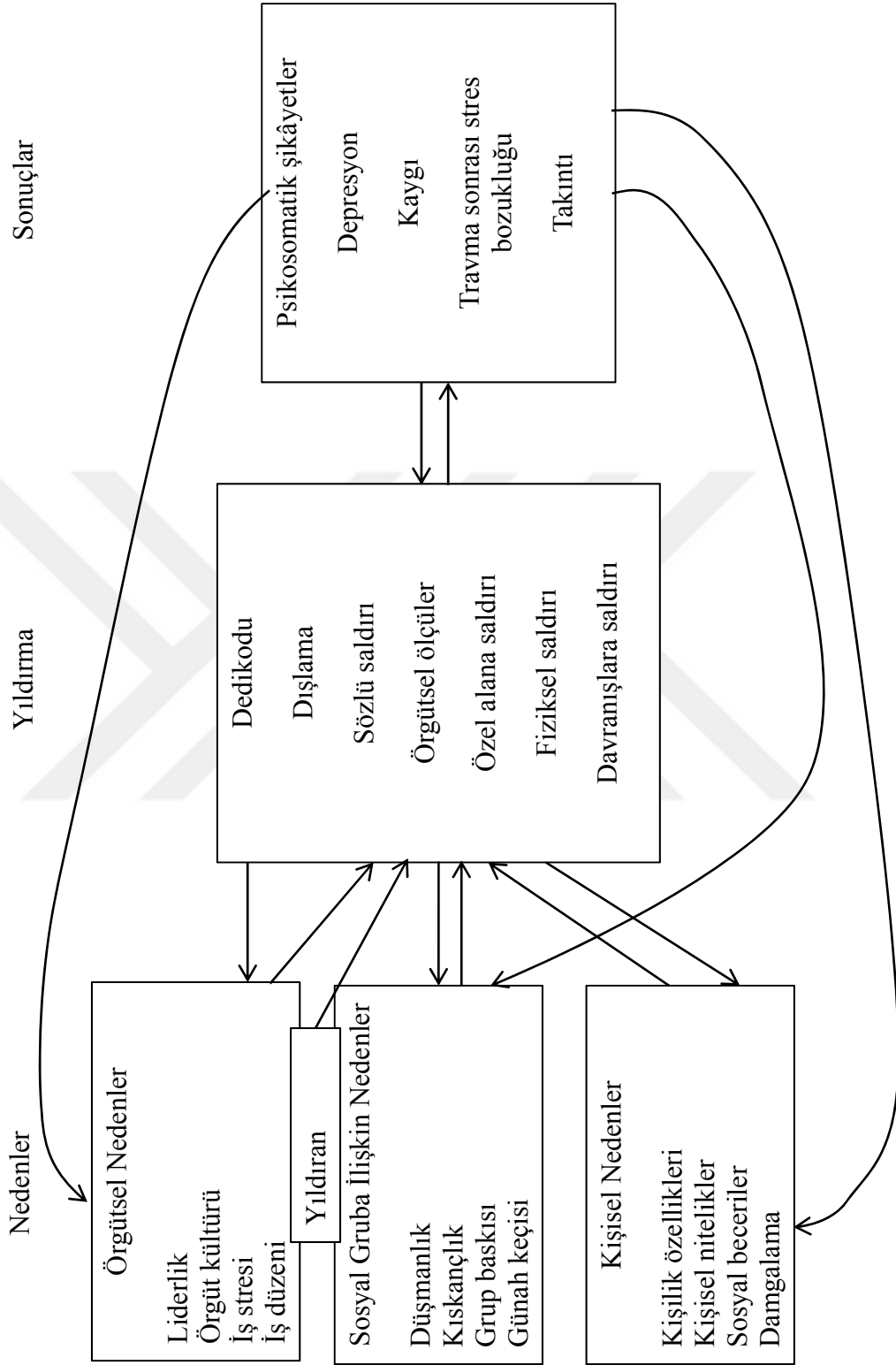
Buna göre yıldırmanın olası nedenleri olan örgüt, yıldırıcı, çalışma grubunun sosyal sistemi ve kurban şeklin solunda yer almaktadır. Yıldırma çok çeşitli sağlık sorunlarına da yol açabilmektedir. Nedenselliğin sağdan sola doğru olduğu

varsayılabilir. Kurbanın gergin, depresif ve takıntılı davranışlarının grupta olumsuz tepkilere yol açmasıyla belirli bir süre sonra yıldırma ortaya çıkabilmektedir. Yıldırma, sosyal iklim ve sosyal destekte azalmaya yol açarak bilgi akışını zayıflatabilmektedir. Bu da belirsizliği ve örgütsel sorunları artırabilmektedir (Zapf, 1999b, s. 72).

Çalışmada katılımcıların % 62'si yıldırımlar dolayısıyla belirli bir kişiyi sorumlu tutmaktadır. Ayrıca örgüt iklimi % 49, çözülmemiş çatışmalar % 41, örgütsel sorunlar % 32 olarak ortaya çıkmıştır. % 62 gibi yüksek bir oranda kurbanlar tek bir kişiyi sorumlu tutmuş olmakla birlikte, esas neden örgüt iken yıldırma kendisini tek bir bireyde gösterebilmektedir. Benzer olarak sebep sosyal sistemden kaynaklanırken belirli bir birey elebaşı olarak görülebilmektedir. Baron (1990) özellikler teorisinde bireylerin belirli bir eylem için insan dışı faktörleri sorumlu tutmak yerine insanları suçlamayı tercih ettiklerini ifade etmektedir (Zapf, 1999b).

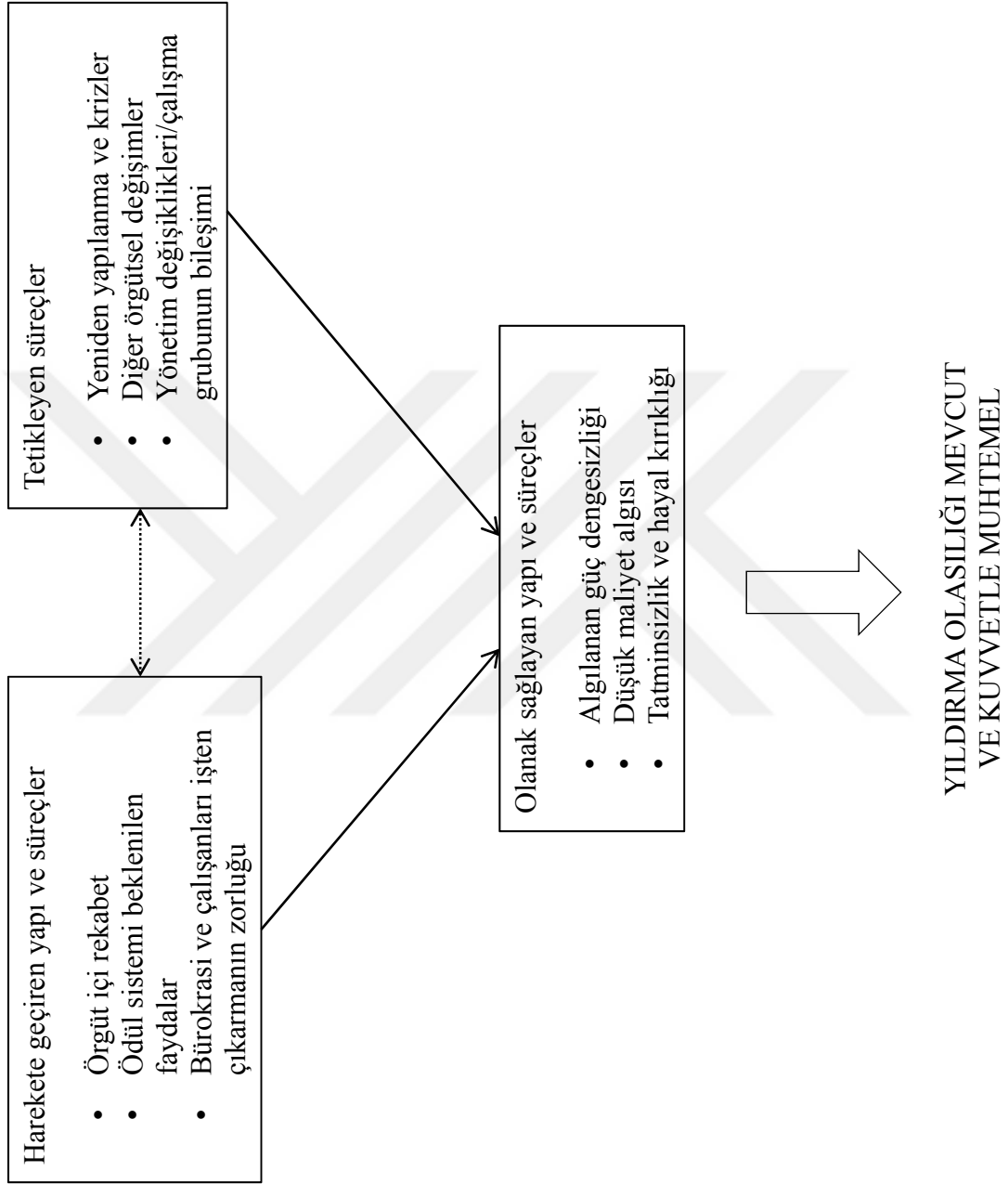
Bunlara ek olarak örgütsel değişkenler ile yıldırma arasında da ilişki söz konusudur. Zaman baskısı, belirsizlik, rol belirsizliği gibi örgütsel problemler ile çatışma ortaya çıkmakta bu da yıldırmaya yol açmaktadır. Ayrıca örgütsel problemler ve belirsizlik yıldırmanın gelişme potansiyelini artıran uzun dönemli çatışmanın göstergesi olabilmektedir (Zapf, 1999b, s. 82).

Salin (2003b) yıldırmanın ortaya çıkmasında yönetsel bir perspektif ile örgütsel faktörler ile grup düzeyindeki faktörleri dikkate alarak yıldırmanın ortaya çıkmasında etkili olan unsurları üçlü bir sınıflandırma yaparak ele almaktadır. Bu unsurlar Şekil 7'de de görülmekte olduğu üzere olanak sağlayan yapı ve süreçler, harekete geçiren yapı ve süreçler ve tetikleyen süreçlerdir.



Şekil 6. Yıldırmanın nedenleri ve sonuçları

Kaynak: Zapf, 1999b, s. 71



Şekil 7. Çalışma ortamında yıldırmaya olanak sağlayan, yıldırmayı harekete geçiren ve tetikleyen yapı ve süreçler

Kaynak: Salin, 2003b, s. 1218

Olanak sağlayan yapı ve süreçler: Olanak sağlayan yapı ve süreçler yıldırmanın oluşmasına zemin hazırlayan şartlar olup bunlar algılanan güç dengesizliği, maliyetlerin düşük olarak algılanması ve tatminsizlik ile hayal kırıklığıdır (Salin, 2003b, s. 1219). Yıldırmanın ortaya çıkabilmesi için taraflar arasında güç dengesizliğinin varlığı önkoşul teşkil etmektedir. Aksi takdirde hedef kendini savunabilmekte ve yıldırmanın oluşmasının önüne geçebilmektedir. Örgütlerde genellikle üstlerin astları yıldırıldığı göz önünde bulundurulduğunda güç dengesizliğinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Güç dengesizliğine ek olarak diğer bir önkoşul ise yıldırın tarafından yıldırmanın maliyetinin görece olarak düşük olarak algılanmasıdır. Burada söz konusu maliyetler azarlanmak, kovulmak, aşağılanmak ve çalışma arkadaşları tarafından cezalandırılmak olabilmektedir (Salin, 2003b).

Yıldırmaya büyük ve bürokratik örgütlerde daha sık rastlanmaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996; Thylefors, 1987). Bu tür örgütlerde büyüklük ve karar süreçlerinin uzun olması ve formaliteler bireyi daha az göze çarpar hâle getirmekte ve böylelikle yıldırının yakalanma ve cezalandırılma riski azalmaktadır. Ayrıca zayıf liderlik tarzı (Einarsen vd., 1994; Hoel ve Cooper, 2000) ve yıldırmaya müsamaha gösterilen örgüt kültürü de yıldırmanın maliyetinin düşük olduğu algısına yol açmaktadır (Salin, 2003b, s. 1220).

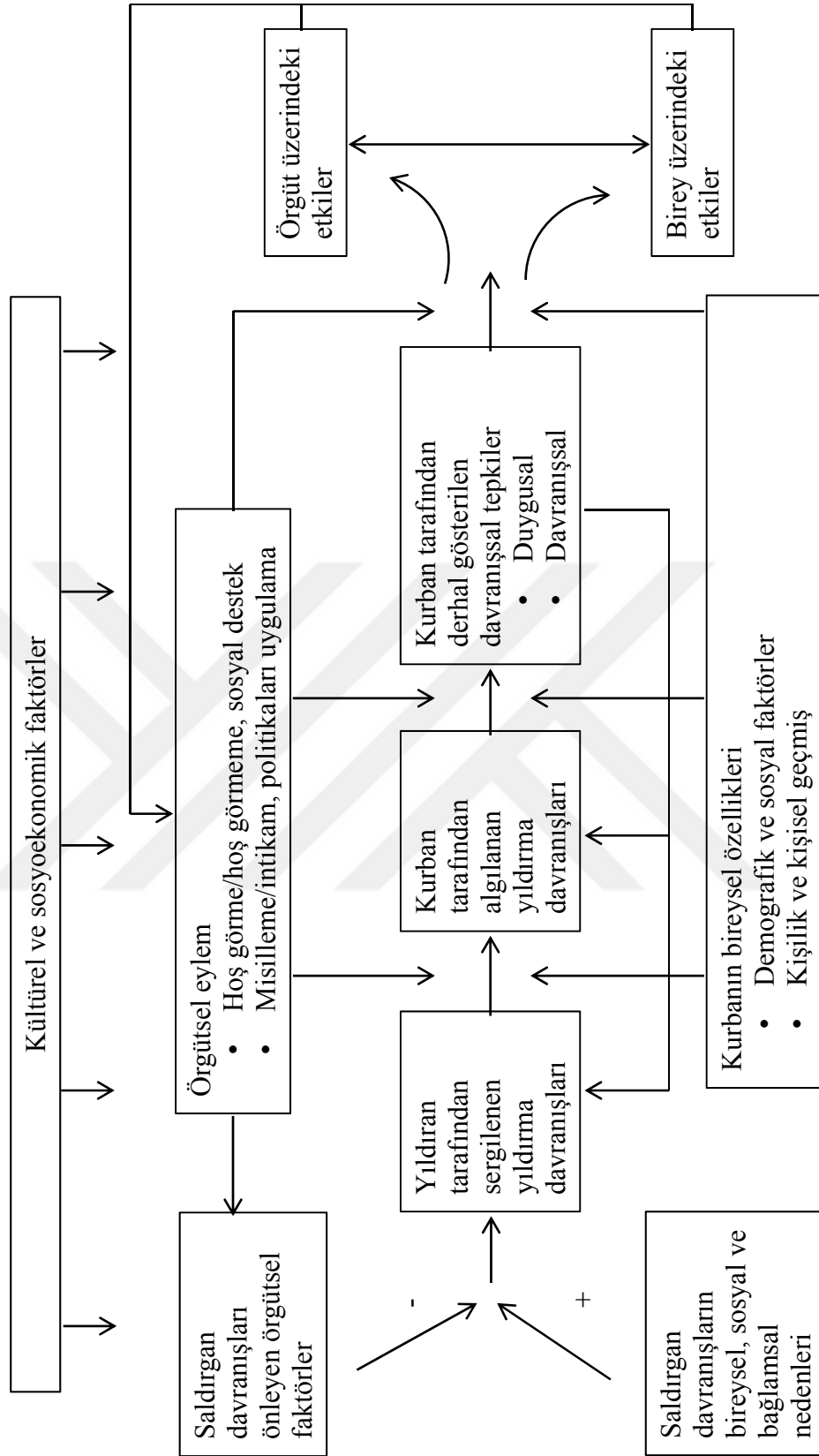
Yıldırmaya neden olan faktörlerden birisi de çalışma ortamı ve örgüt ikliminden tatminsizlik ve hayal kırıklığıdır. Bunlar genellikle örgütsel kısıtlamalar ve kişinin kendi işi üzerinde kontrolünün olmaması (Einarsen vd., 1994; Spector, 1997b; Vartia, 1996), açık hedeflerin olmaması (Vartia, 1996) ve rol çatışması ile rol belirsizliği (Einarsen vd., 1994, Spector, 1997b) gibi olumsuz davranışları içermektedir. Ayrıca kalabalık, aşırı sıcak ve gürültü gibi fiziksel çalışma ortamından kaynaklanan tatminsizlik ve saldırganlık da söz konusu olabilmektedir (O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996). Buna ek olarak sosyal iklim ve iletişimden kaynaklanan tatminsizlikler de yıldırmaya ortam hazırlayabilmektedir (Salin, 2003b, s. 1222).

Harekete geçiren yapı ve süreçler: Yıldırmaya ortam hazırlayan koşullar tek başına yıldırmanın oluşması için yeterli olmamaktadır. Bu şartlara ek olarak diğerlerini yıldırmayı ödüllendiren belirli koşullar da söz konusu olmaktadır. Bunlar yüksek düzeyde rekabet, ödül sistemleri ve elde edilmesi beklenen yararlardır (Salin, 2003b).

Yıldırma irrasyonel olmayıp (Kräkel, 1997), kişinin uygun ortamı bularak kendisinin belirli bir fayda sağlayacağını düşündüğünde uyguladığı bir davranıştır. Yüksek düzeyde rekabet, politik iklim, ödül sistemi, işe yönelik baskılar, performans değerlendirmeleri gibi kazanç sağlama fırsatları yıldırmayı bu yönde bir araç olarak kullanmak için adeta teşvik etmektedir (Salin, 2003b, s. 1223).

Tetikleyen Süreçler: Olanak sağlayan yapı ve süreçler ile harekete geçiren yapı ve süreçlere ek olarak yıldırmının gerçekleşmesi için tetikleyen süreçlerin de mevcut olması gerekmektedir. Bunlar genellikle küçülme, diğer örgütsel değişimler ve çalışma grubunun yapısının değişmesi gibi mevcut durumun değişmesini içermektedir. Araştırmalar yeniden yapılanma, küçülme, maliyetlerin azaltılması gibi durumların örgütlerde birer kriz durumu oluşturduğunu göstermektedir. Bunlar ise belirsizlik, iş güvensizliği, tehdit, kontrolsüzlük ve strese yol açmakta sonuç olarak ise saldırganlık ve yıldırmayı tetiklemektedir (Salin, 2003b, s. 1224).

Einarsen vd. (2003) tarafından yıldırmının oluşumuna ilişkin faktörlere dair modele göre Şekil 8’de de görülmekte olduğu üzere yıldırmının oluşmasında yıldırmaya izin veren örgüt kültürü, durumsal, bağlamsal ve bireysel faktörlerin birleşimi birlikte rol oynamaktadır. Bu unsurlar stres, çatışma ve saldırgan kişilik nedeniyle çalışanın hedefe karşı saldırıya geçmesine neden yol açmaktadır. Süreçte örgüt tarafından gösterilecek tepki, kurbanın bireysel tepkisi ve kurbanın kişiliği birlikte, yıldırmının nasıl algılandığını belirleyecektir. Bu faktörler yalnızca saldırgan davranışların ortaya çıkmasında değil aynı zamanda kurbanın endişesini azaltmakta ve şikâyet ile müdahalede de etkili olmaktadır (Einarsen, 2005).



Şekil 8. Yıldrmanın oluşumunda etki eden faktörler

Kaynak: Einarsen vd., 2003, s. 23

Modelin sonraki kısmında ise bireysel, öznel ve tepkisel bir yaklaşım bulunmaktadır. Bu bölümde yıldırmaya karşı etkin bir rehabilitasyon programının örgütsel strateji olarak ele alınması öngörülmektedir (Einarsen, 2005, s. 10-11). Modele göre ayrıca yıldırma sürecinde kurban, yıldırıcı ve örgüt arasında dinamik bir etkileşim olması söz konusu olabilmektedir. Buna göre süreçte yıldırıcı, hedef ve örgütün temsilcilerinin davranışlarının ve tepkilerinin etkileşim içinde değişmesi mümkündür (Einarsen vd., 2003, s. 24).

Bunlara ek olarak model, sosyo ekonomik ve kültürel faktörleri de yıldırma sürecinin ortaya çıkmasında rol oynayan unsurlar olarak ele almaktadır (Einarsen, 2000). Ulusal kültürdeki farklılıklara bağlı olarak güç dengesizlikleri, çatışmaların nasıl çözümlendiği, hukuk sistemindeki farklılıklar, ülkenin ekonomik sistemine bağlı olarak işgücü pazarı ve ekonomik durumda çalışanın iş bulma olanağı gibi koşullar yıldırmaya zemin hazırlayabilmektedir (Einarsen, 2005, s. 11).

2.1.6. Yıldırmanın Sonuçları

2.1.6.1. Yıldırmanın Bireysel Sonuçları

Yıldırmanın bireysel düzeyde fiziksel ve psikolojik etkileri söz konusu olmakla birlikte yıldırma kurbanın yaşamını her yönden etkilemektedir (Lutgen-Sandvik vd., 2009). Yapılan çalışmalarda yıldırma ile çalışanların sağlığı ve esenliği arasında önemli ilişkiler olduğu gösterilmiştir (Brodsky, 1976; Zapf vd., 1996). Buna göre kurbanda kaygı, depresyon, uyku bozuklukları, konsantrasyon zorlukları, kronik yorgunluk, mide problemleri, sırt ve baş ağrıları, kendinden nefret etme ve intihar düşünceleri (Björkqvist vd., 1994; Brodsky, 1976; Leymann, 1990) görülebilmektedir.

O'Moore vd. (1998), Niedl (1996) ve Zapf vd. (1996) çalışmalarında yıldırmaya maruz kalanlarda kaygı, sinirlilik ve depresyon belirtilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Price Spratlen (1995) araştırması sonucunda düşük seviyede kendine güven, kendine saygı ve verimlilik tespit etmiştir. Thylefors (1987) ise sinirlilik, güvensizlik, şüphecilik, ümitsizlik, kendinden nefret etme ve intihar düşünceleri belirlemiştir. Björkqvist vd. (1994) çalışmalarında yıldırmaya maruz kalanlarda uykusuzluk, sinirlilik, melankoli, umursamazlık, konsantrasyon bozukluğu ve sosyal fobi tespit etmişlerdir. Benzer olarak psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, acizlik, kızgınlık, kaygı ve umutsuzluk (Leymann, 1990) da gözlemler arasında yer almaktadır.

Hallberg ve Strandmark (2006) kurbanlarda konsantre olamama, ruh halinde değişiklikler, kaygı, uyku problemleri, korku ve depresyon gibi psikolojik belirtiler ile baş ağrısı, solunum ve kalp şikâyetleri ve yüksek tansiyon gibi psikosomatik belirtiler ortaya koymuştur. Bu belirtiler ilk başlarda yalnızca iş yerinde görülürken zamanla kronik hale gelmektedir (Hogh, Mikkelsen ve Hansen, 2011).

Leymann (1996) bazı yıldırma kurbanlarının intihar ederek hayatlarını sonlandırdıklarını belirtmektedir. Benzer olarak Einarsen vd. (1994) çalışmalarında yıldırma maruz kalanların % 40'ının intiharı düşündüklerini kabul ettiklerini ifade etmektedir. Ayrıca Leymann (1990, s. 122) İsveç'te her yıl ortalama 100-300 çalışanın yıldırma sonucunda intihar ettiğini ileri sürmektedir.

Brodsky (1976) yıldırma kurbanlarının üç tür tepki gösterdiklerini ortaya koymuştur. Buna göre bazı kurbanlar güçsüzlük, kuvvet kaybı, kronik yorgunluk, çeşitli acı ve ağrılar gibi fiziksel belirtiler yaşamaktadır. Bazıları ise depresyon ve acizlik, kendine saygısının olmaması ve uykusuzluk gibi depresyon belirtileri göstermektedir. Son grup ise düşmanlık, aşırı duyarlılık, hafıza kaybı, mağduriyet hissi, sinirlilik ve sosyal yaşamdan uzaklaşma benzeri çeşitli psikolojik belirtiler sergilemektedir (Einarsen ve Mikkelsen, 2003, s. 128-129).

Uzun dönemde yıldırma maruz kalan kurbanların gösterdiği belirtiler bağlamında bu kurbanların travma sonrası stres bozukluğu (post-traumatic stress disorder-PTSD) yaşadıkları ifade edilmektedir (Björkqvist vd., 1994; Leymann ve Gustafsson, 1996). Travma sonrası stres bozukluğu, kurbanın travmatik bir olayın sonrasında gösterdiği tipik stres belirtilerini ifade etmektedir (APA, 2013, s. 274). Teşhiste üç tür stres tepkisi ele alınmaktadır (Hogh vd., 2011, s. 116): (1) Travmatik olayın hatırlanması durumunda olayın hatıralarda, rüyalarda, canlandırmalarda veya şiddetli üzüntülerle devamlı olarak yeniden yaşanması, (2) Stres etkenini hatırlatan şeylerden kaçınmak ve olumlu duygular hissedebilmede azalma (duygusal uyuşma) ve (3) Strese yol açan olaydan önce mevcut olmayan sürekli fiziksel uyarılma. Ayrıca bu belirtilerin en az bir ay boyunca görülmesi gerekmektedir. Bunlara ek olarak travma sonrası stres bozukluğu yaşayan hastalar aşırı hassaslık, uyku problemleri, konsantrasyon bozuklukları, aşırı gerginlik, kızgınlık, öfke problemleri, beklenmeyen bir uyarana karşı aşırı tepkiler ve esas travmatik olayı hatırlatan herhangi bir şeye karşı fiziksel belirtiler göstermektedir (Einarsen, 2005, s. 8).

Leymann ve Gustafsson (1996) çalışmalarında yıldırma kurbanlarının % 65'inin travma sonrası stres bozukluğu yaşadığını ortaya koymuştur. Mikkelsen ve Einarsen

(2001) yaptıkları araştırmada örtüşen sonuçlar elde etmişlerdir. Benzer olarak Matthiesen ve Einarsen (2004) % 64'ü iki yıl veya daha fazla yıldırıma maruz kalan bireylerin bu rahatsızlığın belirtilerini gösterdiğini ortaya koymuştur. Einarsen vd. (1999) çalışmalarında kurbanların % 75'inin travma sonrası stres bozukluğuna işaret eden belirtiler gösterdiğini tespit etmiş olup ayrıca yıldırmanın sonlanması üzerinden beş yıl geçtikten sonra dâhi kurbanların % 65'i aynı belirtileri göstermeyi sürdürmüştür (Einarsen ve Mikkelsen, 2003). Bu doğrultuda temel nokta yıldırmanın ne derecede yıkıcı olduğunun anlaşılmasıdır. Yıldırma kurbanın sağlığına zarar vermekle kalmamakta aynı zamanda kariyerine, statüsüne ve yaşam tarzına da zarar vermektedir (Einarsen ve Mikkelsen, 2003, s. 131-132).

Yıldırıma maruz kalan bireylerde çeşitli davranışsal etkiler de görülmektedir. Kurbanların kendine güveni ve verimliliği azalmakta iken, ümitsizliği ve güvensizliği artmaktadır (Cassitto, Fattorini, Gilioli ve Rengo, 2003; Macintosh, 2005). Bu bireyler huzursuzluk, korku, utanç, öfke, suçluluk, endişe, yetersizlik ve yalnızlık hissetmektedirler (Davenport vd., 2003, s. 62-63). Kişilerin yüksek düzeyde korku ve utanç duymaları nedeniyle işleriyle birlikte kişisel ilişkileri de etkilenmektedir (Cassitto vd., 2003).

İşyerinde yıldırma hedeflerle birlikte yıldırıma tanık olan çalışma arkadaşlarını da etkilemektedir (Einarsen ve Mikkelsen, 2003, s. 136). Bu bireyler kendileri kurban olmamakla birlikte şiddete maruz kalmalarından dolayı algıları, korkuları ve beklentileri değişen çalışanlardır (Barling, 1996, s. 35). Bu bireylerin verimliliği ve motivasyonları azalmakta (Hoel ve Cooper, 2000), stres düzeyleri artmakta (Vartia, 2001; Rayner, 1999), kendileri de yıldırma kurbanı olmaktan endişe duymakta (Rayner, 1999), iş yükleri, rol belirsizliği artmaktadır (Jennifer, Cowie ve Anaiadou, 2003).

Ayrıca yıldırıma tanık olan bireyler, kurban yardım edememelerinden dolayı rahatsızlık hissedebilmektedir (Einarsen ve Mikkelsen, 2003, s. 136). Rayner (1999) çalışmasında yıldırıma şahit olan kişilerin üçte birinin kurban yardım etmek istediklerini ancak buna cesaret edemediklerini belirtmektedir. Ayrıca tanıkların yıldırıma son vermek üzere yıldırana yüzleşmek, yıldırana patronuna şikâyet etmek gibi uygulayabilecekleri stratejiler, yıldırmanın sona ermesinde yarar sağlayamamaktadır (Einarsen ve Mikkelsen, 2003, s. 136).

2.1.6.2. Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları

Yıldırmanın birey üzerindeki olumsuz etkileri çeşitli araştırmalarda ortaya konmuş olmakla birlikte yıldırmının örgütsel sonuçları ve ekonomik maliyetleri yaygın olarak ele alınmamıştır. Oysa yıldırmının birey üzerindeki olumsuz etkileri yanında örgütsel ve ekonomik maliyetlerin boyutu oldukça büyük ve dikkate değer olmaktadır (Hoel, Sheehan, Cooper ve Einarsen, 2011). Leymann (1990) yıldırmaya maruz kalan bir çalışanın yıllık maliyetinin ortalama 30.000 - 100.000 Amerikan Doları olduğunu belirtmektedir. Örgütün katlandığı maliyetlerin % 50 - % 80 düzeyinde personel giderlerinden oluştuğu göz önüne bulundurulduğunda (Cooper, Liukkonen ve Cartwright, 1996) yıldırma davranışlarının bu maliyetleri daha da artıracığı dikkate alınmalıdır.

Coyne (2011, s. 167) yıldırmının örgüte maliyetlerini üç kategoride ele almaktadır: (1) Doğrudan maliyetler, hastalık izni, işten ayrılan çalışanın maliyetleri ve boşalan kadroyu doldurma maliyetleri, (2) Dolaylı maliyetler, moral bozukluğunun verimliliği etkilemesiyle örgütün rekabet gücünün azalması, (3) İtibarın zarar görmesi, medyanın yorumları ile olayı yerel/ulusal toplum önünde ele almasının, örgütün kalifiye personeli işe alabilmesini ve elinde tutabilmesini etkilemesi.

Hoel vd. (2011) yıldırmının örgütsel etkilerini (1) İşe gelmeme, (2) İş devrinin artması ve (3) Verimliliğin azalması şeklinde sınıflandırmaktadır.

1. İşe gelmeme oranının artması: Yıldırmanın kurbanın sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda işe gelmeme oranının artması söz konusu olmaktadır (Hoel vd., 2011; Davenport vd., 2003). Yapılan çeşitli araştırmalar da (O'Connell, Calvert ve Watson, 2007; Kivimäki, Elovainio ve Vathera, 2000; Hoel ve Cooper, 2000; Quine, 2001; Vartia, 2001; McCarthy, Sheehan ve Kearns, 1995) yıldırma sonucunda hastalık izninin alındığı bulgusunu doğrulamaktadır. Daha geniş bir bakış açısıyla ele alındığında devamsızlığın öngörülemez, beklenmedik ve plansız olması örgütler için problem oluşturmakta, örgütün günlük faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Seago, 1996). Sık ve uzun süreli hastalık izinleri ayrıca maliyetleri artıran ve verimliliği düşüren bir unsur olmaktadır (Davenport vd., 2003).

2. İş devri: Yıldırmanın diğer olası sonuçları yanında birçok çalışmada yıldırmaya maruz kalan çalışanların yıldırmaya maruz kalma niyeti ve iş devri arasında pozitif yönlü ilişkiler ortaya konulmuştur (Hoel vd., 2011, s. 133). Rayner (1997) araştırmasında yıldırmaya maruz kalan çalışanların yıldırmaya maruz kalma sonucunda % 27'sinin işinden ayrıldığını, benzer şekilde

O'Connell vd. (2007) ise yıldırılanların % 60'ı işinden ayrılmayı düşünürken % 15'i işinden ayrıldığını tespit etmişlerdir. İş devri ve işten ayrılma niyeti bazı durumlarda yıldırma sonucunda uzun dönemli ortaya çıkan sağlık sorunlarına bağlı olabilmektedir. Bazı durumlarda ise yıldırmaya maruz kalan çalışan tarafından işten ayrılma yıldırma ile başa çıkma stratejisi olarak görülmektedir (Zapf ve Gross, 2001, s. 504). Bunlara ek olarak örgütte damgalanmış olan yıldırma mağdurlarının işten çıkarılmaları da söz konusu olmaktadır (Leymann, 1996; Zapf ve Gross, 2001).

3. Verimliliğin azalması: Yıldırmaya maruz kalan çalışanların konsantrasyonları, kendilerine güvenleri ve inisiyatif kullanabilme düzeylerinin azalması (O'Moore vd., 1998) örgütsel düzeyde motivasyonlarını ve yaratıcılıklarını azaltırken, yapılan hata ve kazaları da artırmaktadır (Hoel vd., 2011, s. 136). Yıldırma hem birey hem de takım performansını olumsuz yönde etkilemekte (Coyne, Craig ve Chong, 2004) verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Benzer olarak hizmet sektöründe çalışan yıldırma kurbanlarının performanslarının düşmesi müşterileri de olumsuz yönde etkileyerek tatminsizlik, şikâyetler ve satın alma kararlarının değişmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Mayhew, McCarthy, Choppell, Quinian, Barker ve Sheehan, 2004). Norveç'te yapılan bir araştırmada yıldırmaya maruz kalan çalışanların % 27'si yıldırmanın verimliliklerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir (Einarsen vd., 1994). İngiltere'de yapılan bir çalışmada ise yıldırma kurbanları, normal performanslarının % 85'i düzeyinde performans gösterdiklerini ifade etmişlerdir (Hoel, Sparks ve Cooper, 2001).

Bunların yanı sıra yapılan çeşitli çalışmalarda yıldırmanın etkinliği ve motivasyonu azalttığı (Hoel ve Cooper, 2000), yaratıcılığı düşürdüğü (Mathisen, Einarsen ve Mykletun, 2008), örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002; Niedl, 1996), iş tatminini azalttığı (Einarsen, 2000; Bowling ve Beehr, 2006; Lutgen-Sandvik vd., 2007) ve tükenmişliğe neden olduğu (Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, 1998) ortaya konulmuştur.

2.1.6.3. Yıldırmanın Toplumsal Sonuçları

Yıldırma davranışları örgüt içerisinde ortaya çıkıyor olmakla birlikte etkileri yalnızca birey ve örgüt düzeyinde kalmamaktadır. Yıldırmaya maruz kalan çalışanın toplumda etkileşim içinde bulunduğu tüm birey ve gruplar da bu olumsuz durumdan etkilenmektedir. Kurbanın kendisiyle birlikte aile yaşamı, eşleri, çocukları, arkadaşları

da yıldırma davranışlarının etkisinde kalmaktadır (Rayner vd., 2002). Yıldırılan çalışanın en yakınında olan bireylerin yıldırma karşısında bireye destek olması beklenirken, yıldırmanın kurbanda sebep olduğu travma dolayısıyla samimiyet, yakınlık ve içtenlik de olumsuz etkilenmekte (Sperry ve Duffy, 2009) ve bu nedenle kişinin sosyal ilişkileri ve evlilikleri de bitebilmektedir (Harting ve Frosch, 2006).

Yıldırmaya maruz kalan bireylerin karşı karşıya kaldıkları ciddi ve uzun dönemli sağlık sorunları sağlık harcamalarını artırarak sağlık sistemine ve dolayısıyla topluma yük getirmektedir. Ayrıca çalışanların yıldırma nedeniyle işe devamsızlıkları, işten ayrılmaları ve verimliliklerinin azalması toplumu ekonomik açıdan etkileyebilmektedir. Bunun yanında sağlık sorunları nedeniyle çalışanların erken emekliliği de söz konusu olabilmektedir (Rayner vd., 2002).

2.1.7. Yıldırmanın Önlenmesi

Yıldırmanın birey, örgüt ve toplum açısından yıkıcı sonuçları gözönünde bulundurulduğunda yıldırmanın önlenmesi büyük önem arz etmektedir. Ancak çok değişkenli ve karmaşık bir süreç olan yıldırmanın tam anlamıyla ortadan kaldırılması söz konusu olmasa dahi (Randal, 1997) mümkün olduğunca en aza indirgenmesi ve başlangıç aşamasında durdurulması gerekmektedir (Langan-Fox ve Sankey, 2007). Yıldırma ile mücadelede bireysel ve örgütsel önlemler söz konusu olabilmektedir.

2.1.7.1. Bireysel Önlemler

Kurbanın yıldırmaya gösterdiği tepkiler, yıldırmanın ne kadar süredir devam ettiği, kurbanın cinsiyet, yaş ve statüsü gibi özellikleri, kurban ile yıldırıcı arasındaki hiyerarşik ilişki, yıldırıcının statüsü ve örgütün şikâyet karşısında vereceği tepki korkusu (Poilpot-Rocaboy, 2006) gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.

Olafsson ve Johannsdottir (2004) kurbanın yıldırmayla baş etmede tercih ettiği stratejilerin yıldırmanın süresi ve kurbanın cinsiyetiyle ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre erkekler yardım istemeyi daha az tercih etmekte, kaçınma davranışı göstermeden savunma davranışı göstermeye yönelmektedirler. Ayrıca yıldırmaya karşı kullanılan strateji, yıldırmanın hangi aşamasında olduğuna göre de değişebilmektedir (Poilpot-Rocaboy, 2006, s. 8).

Yıldırmayla karşılaşan bireyler yıldırmaya karşı aktif veya pasif bir şekilde karşılık verebilmektedir (Poilpot-Rocaboy, 2006, s. 8). Olafsson ve Johannsdottir

(2004) kurbanların tepkilerini savunmacı tepki, yardım arayışı, kaçınma ve hiçbir şey yapmama olmak üzere dört kategoride ele almıştır. Hiçbir şey yapmadan tepkisiz kalan kurban pasif bir yaklaşım içerisinde bulunmaktadır. Bu pozisyonadaki kurban tam olarak ne olduğunun farkında olmamakla birlikte olay hakkında konuşmamayı tercih etmekte, yıldırma davranışlarının kendiliğinden sonlanacağını düşünmektedir. Bu durumda kişi kendine güvenini ve saygısını yitirmekte, yalnızlık hissetmekte ve kendisini soyutlamaktadır (Poilpot-Rocaboy, 2006).

Benzer olarak Niedl (1996), dile getirmek, sadakat, göz ardı etmek ve ayrılmak olmak üzere dört farklı davranış stratejisi belirlemiştir. Buna göre dile getirmek kişinin karşı karşıya kaldığı yıldırma davranışlarını örgütte ifade edip şikâyetini dile getirebilmesini, sadakat ise kişinin örgüte olan bağlılığını göstermeyi seçmesini ifade etmektedir. Aldırmama ise strateji olarak kişinin örgüte olan bağlılığının ortadan kalkması anlamına gelmekte iken ayrılma da kişinin örgütten tamamen ayrılmaya karar vermesini ifade etmektedir (Zapf ve Einarsen, 2005, s. 256).

Zapf ve Gross (2001, s. 505) kurbanların genellikle aktif ve yapıcı stratejilerle mücadeleye başladıklarını ancak genellikle örgütten ayrılma gibi pasif ve yıkıcı stratejilerle durumu sonlandırdıklarını tespit etmiştir. Ayrıca yıldırmanın ilk aşamalarında yapıcı çatışma çözümleme stratejilerini kullandıklarını, yıldırma ilerledikçe stratejilerini birçok kez değiştirdiklerini ve nihayetinde ise örgütten ayrıldıklarını göstermişlerdir (Zapf ve Einarsen, 2005, s. 256). Yani yıldırmaya maruz kalan bireylerin yıldırmaı sonlandırmak için çaba göstermekte ancak bu çabaları genellikle fayda sağlamamakta, kurbanlar başkalarının yardımı olmaksızın yıldırmaı durduramamaktadır (Hogh ve Dafrodottir, 2001; Niedl, 1996; Zapf ve Gross, 2001).

Knorz ve Zapf (1996) ile Zapf ve Gross (2001) çalışmalarında kurbanların yıldırmaıyla mücadele stratejilerinin çoğunlukla başarısız olduğunu veya durumda herhangi bir değişikliğe neden olmadığını hatta bu mücadele çabalarının durumu daha da kötüleştirdiğini ortaya koymuştur. Yıldırma kurbanları yıldırmanın doğası gereği yıldırmaı kişiden daha güçsüz durumdadır, kendini savunamamaktadır. Bu durumda kullanılabilen aktif stratejiler olayı tırmandırarak daha da olumsuz bir hâle getirebilmektedir. Bu doğrultuda en başarılı strateji çatışmanın ilerlemesini engelleyerek tacizciye daha fazla fırsat tanınamaktır (Zapf ve Einarsen, 2005, s. 257).

Bu bağlamda yıldırmaya maruz kalan kişi yıldırmanın bilincinde olmalı, kendine güvenini ve saygısını geliştirmeli, kurban rolünü üstlenmemeli, öğrenilmiş çaresizlik içine girmemeli, ruhsal ve fiziksel sağlığını korumalı, mesleki beceri ve niteliklerini

geliştirmeli, sosyal ve psikolojik destek sağlamalı ve gerekirse hukuki yollara başvurmalıdır (Davenport vd., 2003, s. 81, Tutar, 2004, s. 133-134).

2.1.7.2. Örgütsel Önlemler

Yıldırma ile başa çıkılmasında kurbanların bireysel mücadele etmeleri fayda sağlamamakta, örgütsel düzeyde eyleme geçilmesi gerekmektedir. Bu sorunun çözümünde örgüt genelinde sorumluluk alınması gerekmekte ve tüm yönetim kademeleriyle birlikte çalışanların da katılımı önem taşımaktadır (Tehrani, 2001).

Leymann (1996) yıldırma ile mücadelede önlemler, yönetimin erken müdahalesi, mesleki rehabilitasyon ve kanuni yaptırımların uygulanmasını önermektedir. Buna göre işverenler çatışmaların tırmanmasını önlemede ilkeler belirlemeli ve üst yönetimin bu ilkeleri uygulamasını sağlamalıdır. Diğer bir önleyici tedbir ise çatışma yönetimine ve ilkelere ilişkin eğitimlerin ve bilgilendirmelerin yapılmasıdır (Leymann, 1996, s. 180). Yıldırma ile erken müdahalede bulunabilmek için ise yöneticiler yıldırma ile ilk aşamalarında tespit edebilmelidir. Ayrıca yıldırma ile ilgili sorun yaşayan çalışanların tavsiye almak üzere başvurabileceği kişiler görevlendirilmelidir. Yıldırma ile erken müdahalede diğer bir yol ise örgütteki sorunları yoluna koymak, örgütteki düzenin ve etik davranışların yerleşmesini sağlamaktır (Leymann, 1996, s. 180). Yıldırma ile maruz kalan çalışanların korunması da yönetimin sorumluluğunda bulunmaktadır. Kurbanın damgalanması engellenmeli, kişinin itibarını ve yeteneklerini koruyabilmesi sağlanmalıdır. Yıldırılan çalışana izin alması veya mesleki rehabilitasyona tabi tutulması seçenekleri sunulmalıdır (Leymann, 1996, s. 180). Bunların yanı sıra yıldırma ile karşı mevcut kanunlar doğrultusunda hukuki yollara başvurulması söz konusu olabilmektedir.

İlke ve usuller, eşit ve adaletli uygulamaları yerleştirmek isteyen örgütler için başlangıç noktası teşkil etmektedir (Merchant, 1997). Bu doğrultuda yıldırma ile mücadelede örgüt genelinde ilkelerin geliştirilmesi, yalnızca geliştirmekle kalmadan uygulamaya geçilmesi gerekmektedir (Rayner vd., 2002). Burada söz konusu ilkeler, örgütte desteklenen veya caydırılmaya çalışılan tutum ve davranışların ifade edilmesi olup şu konuları içermektedir (Rayner vd., 2002, s. 164-165):

- Gerekli olan davranışın tanımı (Destekleyici, onuru koruyan gibi),

- Yıldırma davranışlarının tanımı (Gözdağı vermek benzeri açıktan davranışlarla sürekli başarısızlığa neden olmak benzeri daha örtük olan davranışların örnekleri gibi),
- Örgütün yıldırmaya müsamaha göstermeyeceğinin açık ifadesi,
- Yıldırma uygulayan bireyin hangi sonuçlarla karşı karşıya kalacağı (İşten çıkarmaya neden olan bir kusurdur gibi),
- Yıldırmaya nasıl müdahale edileceğine ilişkin usullere yönlendirme,
- İlkeler, usuller ve bunların uygulanmasından sorumlu itibar sahibi kıdemli bir çalışanın görevlendirilmesi,
- İlkelerin kendisine ilişkin sorgu veya kuşkulara dair başvuru imkânı,
- İlkelerin nasıl izleneceği ve denetleneceğine ilişkin detaylar.

Hubert (2003) yıldırmanın önlenmesi ve üstesinden gelinmesine ilişkin olarak beş aşamalı bir model ortaya koymuştur. Bu modelin ilk aşamasında yıldırmanın önlenmesi söz konusu olmaktadır. Önleyici ilke ve usullerin belirlenmesi, bunların çalışanlara iletilmesi, uygulanması, izlenmesi ve denetlenmesi yönetimin sorumluluğunda olup, yönetim yasal yükümlülükler, finansal sonuçları ve olumsuz davranışların nedenlerinin bilincinde olmak durumundadır (Hubert, 2003, s. 302-303).

İkinci aşama engellemeye yönelik önlemlere rağmen oluşan yıldırmanın açığa çıkarılmasıdır. Yıldırma davranışları herkes tarafından görülüyor olsa da bu davranışların ortaya çıkarılması sorumluluğu yönetime ait bulunmaktadır. Ancak bazı durumlarda yıldırma açıktan olmayabilmekte, herkes tarafından görülemeyebilmektedir. Bu durumda kurban içinde bulunduğu durumu yönetime açıklamalıdır (Hubert, 2003, s. 305-306).

Üçüncü aşamada ise yıldırmaya maruz kalanlara destek verilmesi söz konusu olmaktadır. Bu destek örgütte önceden danışman olarak görevlendirilmiş çalışanlar tarafından sağlanmaktadır. Bu çalışanın yıldırmaya ilişkin olarak, kurbanı nasıl yaklaşacağı, nasıl tavsiyeler vereceği konusunda insan kaynakları departmanı tarafından eğitilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde istemeden de olsa kurbanı suçlaması, depresyona itmesi, hatta kurbanın intiharına neden olması söz konusu olabilmektedir. Danışmanın kurbanı dinlemesi, psikosomatik ve psikolojik şikâyetlerine ilişkin hekime veya psikoloğa yönlendirmesi ve olası müdahale stratejilerine ilişkin bilgilendirmesi gerekmektedir (Hubert, 2003, s. 306).

Dördüncü aşama müdahale evresidir. Bu aşamada istenmeyen grup davranışları ve yıldırma arasındaki fark tespit edilmelidir. İstenmeyen grup davranışlarına

müdahalede grup değerleri ve normlarının değiştirilmesi hedeflenmektedir. Yöneticiler istenmeyen davranışlar ortaya çıktığında çalışanlarla konuşmalı, bu davranışların kabul edilemez olduğunu ve müsamaha gösterilemeyeceğini ifade etmelidir. Bireysel yıldırma durumunda ise müdahale gayri resmi ve resmi şikâyetler yoluyla yapılabilir (Hubert, 2003, s. 307).

Son aşamada ise müdahale sonrası, yıldırmanın olmadığı ortamın korunması söz konusu olmaktadır. Yöneticiler müdahalenin ardından sürecin nasıl ilerlediğini, kurbanla zorba arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu izlemek durumundadır. Ayrıca danışman kurbanla iletişim içerisinde olmalı ve durumun kurban açısından ilerleme kaydedip kaydetmediğini kontrol etmelidir (Hubert, 2003, s. 307).

Davenport vd. (2003) yıldırma ile mücadelenin bilinç oluşturarak, eğitim vererek ve bilgilendirme yaparak, yıldırmaya karşı politikalar oluşturarak, çatışma çözüm ilke ve usulleri belirleyerek yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Önlemlere rağmen yıldırmanın ortaya çıkması durumunda ise yönetimin müdahalesi ve kurbanların rehabilitasyonu önerilmektedir.

Duffy ve Sperry (2012) ise yıldırmanın önlenmesi bağlamında yıldırma konusunda bilinçlendirme yapılması, yıldırmanın varlığının tespit edilmesi, yıldırmaya karşı ilke ve usuller geliştirilerek uygulanmasının sağlanması ve eğitimlerin yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Çobanoğlu (2005, s. 117-118) yıldırma ile mücadelede şu önlemlerin alınması gerektiğini belirtmektedir:

- Örgütün misyon ve vizyonu net ve anlaşılır bir biçimde ortaya konularak herkese anlatılmalıdır,
- Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturacak bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır,
- İş tanımları, yani çalışanların görev ve sorumlulukları net biçimde belirlenmelidir,
- Örgüt etik ilkeler benimsemeli ve insana verilen değer vurgulanmalıdır,
- Disiplin kurallarının tarafsız olarak işleyip işlemediği örgütteki yetkin bireyler tarafından kontrol edilmelidir,
- İşe alımlarda kariyer ve diplomanın yanı sıra kişinin uyumu ve duygusal zekâsı da dikkate alınmalıdır,
- Örgütte teknik eğitimlerin yanı sıra iletişim ve iş hayatında etik değerler ve davranışlar gibi konularda da eğitimler verilmelidir,

- Kararlara katılım sağlanmalı ve farklı fikirlere değer verildiği gösterilmelidir,
- Açık kapı politikası uygulanmalıdır,
- Yöneticiler çatışmaları yönetebilecek kapasitede olmalıdır.

Benzer olarak Davenport vd. (2003, s. 116) yıldırmanın ortay çıkma riskini azaltmak amacıyla on iki ilke belirlemiştir:

- Örgütün amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranacağını açıklayan bir hedef saptaması: Bütün çalışanları aynı safta tutan görüş ve değerler saptaması,
- Örgütün yapısı: Açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri,
- İş tanımları: Görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olması,
- Personel politikaları: Beklenen davranışları ve ahlaki standartları da içeren kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalı,
- Disiplin konuları: Hızlı, tarafsız ve kalıcı olmalı,
- Çalışanlar da örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalı,
- İşe yeni başlayanlar, sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitliliklerle başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekâları da göz önünde bulundurularak seçilmiş olmalı,
- İş eğitimi ve personel gelişimi: Eğitimde teknik bilgilerle birlikte insan ilişkileri de dikkate alınmalıdır,
- İletişim: Açık, dürüst ve zamanında olmalı,
- Katılım, ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven, yetkilendirme: Örgüt hedeflerine ulaşmada personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılar bulundurulmalı,
- Sorun çözme/aracılık: Her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma olmalı. Sorunun gerçekten çözülüp çözülmediği izlenmeli,
- Çalışanlara yardım programı: Örgütte çalışanlara yardım programı oluşturulmalı. Böyle bir program yok ise, davranışsal risk belirleme ve yönetimi konularını kapsayan bir eşdeğeri bulunmalı.

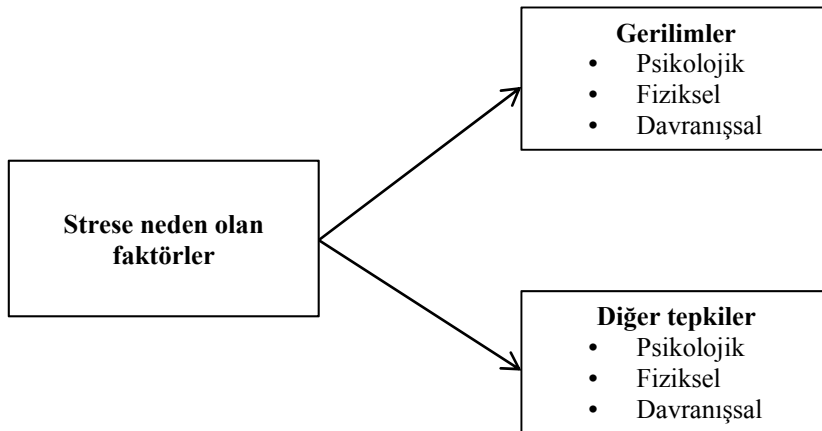
2.2. İş Stresi

2.2.1. İş Stresi Kavramı

Stres çalışma yaşamında bireyleri olumsuz yönde etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle stresin babası olarak bilinen Selye'nin (1956), stresin insan vücudunun dengesine olan olumsuz etkilerini ortaya koymasının ardından stres dikkat çeken bir konu olmuştur. Örgütlerde ortaya çıkan iş stresi ise Michigan Üniversitesi'nde 1960'lı yıllarda incelenmeye başlanmış olup, esas olarak ise Beehr ve Newman (1978) tarafından yapılan çalışma ile önem kazanmıştır (Jex, 1998).

Genel olarak iş stresi işin ve örgütün, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları ve iyi oluşları üzerindeki etkisini ifade etmektedir (Jex ve Yankelevich, 2008). Stres bir uyarıcı, bir tepki ya da ikisi arasındaki etkileşimin sonucunda, kişi ve çevresi arasındaki çeşitli uyumsuzluklar olarak tanımlanmaktadır (Cox, 1978).

İş stresi çalışanların işteki ters, kötü ya da zorlayıcı talepleri algılamaları, değerlendirmeleri ve bunlara tepki vermeleri sürecidir (Frese ve Zapf, 1988). Bu tanımda stres sürecine ilişkin iki unsur söz konusudur. Bunlardan ilki çalışanların uyarlanabilir tepkilerini gerektiren strese neden olan durumsal uyarıcı unsurlardır. Diğeri ise çalışanların strese neden olan faktörlerle karşılaştıklarında ortaya çıkabilecek bir dizi olumsuz ve zararlı tepkiler olan gerilimdir (Rosen, Chang, Djurdjevic ve Eatough, 2010). Bu süreç Şekil 9'da görülmektedir. Ayrıca strese karşı gösterilen bu tepkiler psikolojik (Örneğin kaygı, depresyon), fizyolojik (Örneğin kalp, mide rahatsızlıkları, baş ağrısı) ve davranışsal (Örneğin işe gelmeme, iş devri, madde kullanımı) olabilmektedir (Jex, 1998; Rosen vd., 2010).



Şekil 9. Stres süreci

Kaynak: Jex, 1998, s. 3

İş stresi nedeniyle ortaya çıkan davranışsal tepkiler bireysel düzeyde yalnızca çalışanları olumsuz yönde etkilemekle kalmamakta aynı zamanda örgütü de olumsuz yönde etkilememektedir. Örneğin işe gelmeme, iş kazaları ve iş devri gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Spector, 2008).

2.2.2. İş Stresinin Nedenleri

Strese yol açan durum ve olaylar gerilimin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kahn ve Byosiore, 1992). Strese sebep olan faktörler tek bir olay olabileceği gibi uzun süre devam eden kronik problemler de olabilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2003). Genellikle iş stresiyle ilgili yapılan çalışmalarda uzun zaman boyunca süregelen kronik stres faktörleri (Örn. liderlik stilleri, iletişim zorlukları, çatışma, iş ve aile yaşamının dengelenmesi zorlukları) odak noktası olmaktadır (Hart ve Cooper, 2001, s. 103).

Stresin nedenlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar söz konusu olmakla birlikte burada temel alınan stres türünün iş stresi olmasından dolayı Cartwright ve Cooper (1997) tarafından geliştirilmiş olan sınıflandırma ele alınmaktadır. Buna göre stresin nedenleri arasında işle ilgili faktörler, örgütsel roller, işteki ilişkiler, kariyer gelişimine ilişkin unsurlar, örgütsel faktörler ve ev-iş ilişkisi yer almaktadır.

İşle ilgili faktörler: İş stresine neden olan faktörlerden birisi işten kaynaklanan unsurlar olmaktadır. Bunlar arasında fiziksel koşullar, iş yükü ve çalışma saatleri sayılabilmektedir (Cooper, Dewe ve O'Driscoll, 2001, s. 29). Strese neden olabilen yetersiz çalışma şartları gürültü, kirlilik, sıcaklık, titreşim, kimyasal ve toksik maddeler gibi fiziksel koşulları içermektedir. Bunlara ek olarak ergonomik şartların yetersiz olması ve iş kazalarını da kapsamaktadır. Bu tür fiziksel stres kaynaklarının çalışanlar üzerinde psikolojik etkileri de söz konusu olmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2003, s. 562).

Çalışanlar açısından önemli derecede strese yol açan faktörlerden birisi de yapılması gereken iş miktarı olmaktadır. Aşırı iş yükü ve kapasitenin altındaki iş yükü fiziksel ve psikolojik strese neden olmaktadır (Cooper vd., 2001, s. 31). İş yükünü nicel ve nitel iş yükü olarak sınıflandırmak mümkündür. Buna göre nicel iş yükü, yapılması gereken iş miktarını ve bu işin tamamlanması gereken zaman aralığını belirtirken nitel

iş yükü ise çalışanların belirli görevleri yerine getirmek için gerekli beceri ve kapasiteye sahip olmalarını ifade etmektedir (Cooper vd., 2001, s. 51-52).

Çalışma saatleri de bireylerde strese neden olabilmektedir. Bu bağlamda en öne çıkan stres kaynağı vardiyalı çalışma sistemi olmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2003). Ayrıca uzun çalışma saatleri ve fazla mesai de bu kategoride strese neden olan faktörler arasında yer almaktadır (Sparks, Cooper, Fried ve Shirom, 1997).

Örgütsel roller: Strese yol açan faktörlerden birisini de örgütsel roller oluşturmaktadır. Roller bireyin yerine getirdiği görevleriyle ilgili davranış ve talepleri kapsamaktadır (Cooper vd., 2001, s. 37). Rollere ilişkin işlevsel bozukluklar çeşitli şekillerde görülebilmektedir. Bunlar rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yüklemesi olarak ortaya çıkabilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2003, s. 562).

Rol belirsizliği kişinin yerine getirmekle yükümlü olduğu role ilişkin bilgi eksikliği olması nedeniyle öngörülemeyen sonuçların ortaya çıkması (Pearce, 1981) durumunda söz konusu olmaktadır. Rol çatışması ise çalışanların üstlenmiş oldukları bir veya birden fazla rollerine ilişkin çelişkili taleplerin olması halinde ortaya çıkmaktadır (Schaubroeck, Cotton ve Jennings, 1989). Bunlara ek olarak aşırı rol yüklemesi ise kişiden belirli bir zaman dilimi içerisinde başarabileceğinden daha fazlasının talep edilmesi durumunda görülmektedir (Jones, Flynn ve Kelloway, 1995). Böyle bir aşırı rol yüklemesi bireyin aşırı taleplerle karşı karşıya kalmasına ve ayrıca bu rolleri gerektiği şekilde yerine getirebilmesi beraberinde belirsizliğe neden olabilmektedir (Cooper vd., 2001, s. 39).

İşteki ilişkiler: İş stresinin olası kaynakları arasında ele alınan faktörler arasında işyerinde kişilerarası ilişkiler ve sosyal destek de yer almaktadır (Cooper vd., 2001). Sosyal destek, kişilerarası güven ve yöneticiyle olumlu ilişkiler söz konusu olduğunda algılanan stres azalırken sağlık durumu ise iyileşmektedir (McLean, 1979). Buna karşın destekleyici olmayan ve duyarsız davranışlar sergileyen bir yönetici büyük ölçüde iş stresine neden olmaktadır (Buck, 1972; McLean, 1979).

Levinson (1978) tarafından “yıpratıcı kişilikler” olarak nitelendirilen bazı bireyler diğerlerinin duygu ve düşüncelerini dikkate almamaları nedeniyle strese sebebiyet verebilmektedirler. Genellikle başarı odaklı, kararlı, hırslı ve zeki olan bu kişiler duygusal düzeyde daha başarısız olmaktadır. Bu yıpratıcı kişiliklerin çalışma arkadaşları olmaları durumunda söz konusu bireylerle çalışmak zor ve stresli koşullara

neden olurken, bu çalışanların yönetici pozisyonunda olmaları durumunda ise olası sonuçlar kişilerarası ilişkilerin zarar görmesi ve örgütte çalışan astların yüksek düzeyde stres yaşamaları olarak ortaya çıkabilmektedir (Cooper vd., 2001, s. 42).

Liderlik en sık rastlanılan stres kaynaklarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok stres faktörü belirli işyerlerine özgü olmakla birlikte herkesin hesap vermekle yükümlü olduğu şef, müdür, yönetici gibi bir üstü söz konusudur (Kelloway, Sivanathan, Francis ve Barling, 2005). Bu lider pozisyonundaki bireylerin çalışanların ihtiyaçları, tutumları ve güdülerini dikkate almayan tavırları birçok çalışanda strese neden olmaktadır (O'Driscoll ve Behr, 1994). Ayrıca liderlerin örgütsel pozisyonları itibarıyla sahip oldukları ödüllendirebilen ve cezalandırabilen güçleri (French ve Raven, 1959) liderlerin istismarcı, saldırgan ve zorba bir yönetim tarzı sergilemelerine yol açabilirken bu tür eğilimleri olan bir liderle çalışmak durumunda olan bireylerde strese neden olmaktadır (Kelloway vd., 2005).

Kariyer gelişimine ilişkin unsurlar: Çalışanların kariyerlerine ilişkin iş güvencesizliği, terfi ya da genel başarısızlık hissi gibi faktörler kişilerde strese neden olabilmektedir (Cooper vd., 2001, s. 43). Şirketlerin küçülmesi, şirket birleşmeleri gibi nedenlerle çalışanların işlerini kaybetmeleri söz konusu olabilmektedir (Kozlowski, Chao, Smith ve Hedlung, 1993). Ayrıca yeni teknolojilerin kullanımı da iş gücüne olan ihtiyacı azaltabilmektedir (Cooper vd., 2001). Dolayısıyla iş güvencesizliği riski ile karşı karşıya kalan çalışanların stres düzeyleri artabilmektedir.

Çalışanlar işlerinin güvende olduğunu düşünseler de kişilerin kariyerlerinin seyri ve terfi durumları genellikle çalışanların tatminsizlik ve streslerinin temel nedenleri arasında yer almaktadır (Jewell, 1998). Çalışanların hak ettiklerini düşündükleri halde terfi alamamaları ya da hak etmedikleri halde terfi alarak becerilerinin üzerinde bir sorumluluk almak durumunda kalmaları halinde her iki durum da çalışanlarda strese neden olmaktadır (Cooper vd., 2001, s. 47).

Ayrıca her ne pahasına olursa olsun kariyer basamaklarının en üst aşamasına ulaşmayı amaçlayan aşırı istekli ve hırslı çalışanların (Bratton ve Kacmar, 2004) kariyerleri boyunca stres düzeyleri yüksek bulunmakta iken bir de bu hedeflerini elde edememeleri durumunda ise hayal kırıklığı ile birlikte stres kaçınılmaz olmaktadır (Baruch, 2009).

Kariyer seyrine ilişkin bir başka konu da kariyerin plato yaparak hiçbir ilerleme kaydedememesi durumudur. Buna göre çeşitli aşamalarla oluşan çalışanların kariyerleri

belirli bir aşamada takılabilmekte hiçbir gelişme gösterememektedir. İşte kariyerinde bu tür bir plato dönemi yaşayan çalışanların da tatminsizlik ve stres düzeyleri artmaktadır (Cooper vd., 2001, s. 47).

Örgütsel faktörler: Strese neden olan örgütsel faktörler genellikle örgüt iklimi ve yönetsel yapıdan oluşmaktadır (Cooper ve Cartwright, 1994). Hiyerarşik, bürokratik, katı, merkezi yapıya sahip örgüt yapıları, kararlara katılımın az olması, özellikle çalışanlar ve yönetim arasında iletişimin yetersizliği çalışanların stres düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (Cooper vd., 2001, s. 48).

İşyerindeki iletişimden ve müzakerelerden dışlanmak, karar alımlarında katılımın olmaması gibi durumlar tatminsizlikle birlikte streslerini de artırmaktadır (Sparks ve Cooper, 1999). Ayrıca örgütlerdeki politik tutum ve davranışlar da çalışanların stres seviyelerini olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Zhou ve Ferris, 1995; Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997). Diğer yandan katılımın sağlanmasının genel iş tatmini, duygusal bağlılık ve iyi oluş hissini artırdığı görülmektedir (Cooper vd., 2001).

Örgütün yapısı ve iklimi çalışanlara nasıl davranıldığını belirlemekle birlikte, kararlara katılım fırsatının ve kontrol algısının artması performansı artırmakta, iş devrini azaltmakta, zihinsel ve fiziksel iyi oluş düzeyini iyileştirirken, iş kazalarını azaltmaktadır (Sutherland ve Cooper, 1991).

Ev-iş ilişkisi: Bireyin işi ile çeşitli rol ve sorumlulukları arasındaki eşgüdümü sağlamaya çalışması olası stres kaynaklarından birisini oluşturmaktadır (O'Driscoll, 1996). İş-aile çatışması olarak da nitelendirilebilen bu olgu, iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol baskılarının uyumsuzluk göstermeleri sonucunda ortaya çıkan rol çatışması şekli olarak tanımlanabilmektedir. Buna göre iş (aile) rolleri, aile (iş) rollerinin yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 77). Aile yapısındaki değişimler, kadınların iş yaşamına katılımının artması ve teknolojik gelişmeler iş ve aile yaşamı arasındaki sınırları bulanıklaştırarak iş ve iş dışındaki roller arasında çatışmaya zemin hazırlamaktadır (Hill, Miller, Weiner ve Colihan, 1998).

İşte karşı karşıya kalınan çeşitli baskıların ev ortamına getirilmesiyle çalışanların aileleri ve aile yaşamları olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Sparks ve Cooper, 1999). İş-aile çatışması zamana dayalı, strese bağlı ve davranışa bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Buna göre kişinin zamanı yetmediğinden iş veya ailesine karşı

sorumluluklarını yerine getirememesi zamana dayalı çatışma, iş veya evindeki stresli durumlar nedeniyle iş veya ailesine karşı rollerini gerçekleştirememesi strese dayalı çatışma ve bir alanda sergilemesi gereken davranışlarının diğer alandaki rolleri ile çatışması halinde ise davranışa dayalı çatışma söz konusu olmaktadır (Jex ve Britt, 2008). Tüm bu çatışma durumları sonuç olarak çalışanlarda yüksek düzeyde iş stresine neden olmaktadır (Behson, 2002; Frone, Russell ve Cooper, 1992; Frone, Yardley ve Markel, 1997).

2.2.3. İş Stresinin Sonuçları

Örgütlerde stres hem çalışanları hem de örgütü etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu etkiler fiziksel, psikolojik ve davranışsal düzeylerde kendilerini gösterebilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2003; Jex ve Crossley, 2005).

2.2.3.1. İş Stresinin Bireysel Sonuçları

Stresin çalışanlar üzerindeki fizyolojik etkileri farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Aşırı stres altında çalışan bireylerde, daha az stresle çalışanlara oranla yüksek tansiyon görülmekle birlikte (Schwartz, Pickering ve Landsbergis, 1996), işte stresli geçen günlerde tansiyon geçici olarak da yükselebilmektedir (Ilies, Dimotakis ve De Pater, 2010).

Ayrıca çalışanların işte stresli durumlar yaşaması kolesterol düzeyleri ile kardiyovasküler rahatsızlıklar açısından diğer çeşitli metabolik risk faktörlerini artırmaktadır (Vrijkotte, van Doornen ve de Geus, 1999). Bunların yanı sıra çalışma yaşamında karşı karşıya kalınan stres, bireylerde mide ve bağırsak sorunlarına (Fried, Rowland ve Ferris, 1984), psikosomatik rahatsızlıklara (Jex ve Crossley, 2005) ve bağışıklık sisteminin olumsuz şekilde etkilenmesine (Herbert ve Sheldon, 1993) neden olabilmektedir.

İş stresine ilişkin en fazla ele alınan konu psikolojik sonuçlar olmaktadır (Jex ve Beehr, 1991; Kahn ve Byosiore, 1992). Stres kısa dönemde kişilerin duygu durumlarında çeşitli bozukluklara (Zohar, 1999), kaygı ve gerginliğe (Jex ve Crossley, 2005) neden olabilmektedir. Uzun vadede ise çalışanlarda depresyon (Schonfeld, 1992), tükenmişlik (Sonnentag ve Frese, 2003), öz saygı ve öz güven eksiklikleri (Coooper vd., 2001) gibi sorunların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.

Stresin davranışsal açıdan da çeşitli olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Buna göre stres sonucunda dikkat ve hafıza kapasitesi azalmakta (Sonnentag ve Frese, 2003), alkol ve madde kullanımı ile birlikte yüksek düzeyde risk alma durumu artmaktadır (Jex ve Crossley, 2005).

İş ortamında yaşanan stres çalışanların iş dışındaki yaşamlarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2013). Bireylerin stres nedeniyle ortaya çıkan duygu durum bozuklukları kişinin aile yaşamında da olumsuz şekilde ortaya çıkabilmektedir (Ilies, Schwind, Wagner, Johnson, DeRue ve Ilgen, 2007). Ayrıca iş stresi evlilikte eş ile (Story ve Repetti, 2006) ve ebeveyn ile çocuklar arasındaki ilişkilere (Repetti ve Wood, 1997) zarar verebilmektedir.

2.2.3.2. İş Stresinin Örgütsel Sonuçları

İş stresinin sonuçları yalnızca bireysel düzeyde sınırlı kalmamakta aynı zamanda örgütsel çeşitli sonuçları da söz konusu olmaktadır. Örneğin stres nedeniyle çalışanların karşılaştığı fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar, örgütsel bağlamda çalışanların hastalık nedeniyle işe gelmemesiyle veya tazminat talepleriyle sonuçlanabilmektedir (Jex ve Crossley, 2005).

Ayrıca çalışanların iş stresi yaşamaları, sabotaj, saldırgan ve düşmanca davranışlar (Chen ve Spector, 1992), iş kazaları ve yaralanmalar (Jex ve Crossley, 2005; Nahrgang, Morgeson ve Hofmann, 2011), üretkenlik karşıtı davranışlar (Fox, Spector ve Miles, 2001) ve performansta azalmaların (Jex ve Crossley, 2005) ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Bunlara ek olarak, çalışanların stres düzeylerinin artmasıyla örgütsel bağlılıklarının azaldığı (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Toppolnytsky, 2002), iş tatmin düzeylerinin düştüğü (Fried, Shirom, Gilboa ve Cooper, 2008), işe katılım seviyelerinin düştüğü (Jex ve Crossley, 2005), işten ayrılma niyetlerinin ve iş devrinin ise arttığı (Podsakoff, LePine ve LePine, 2007; Chen ve Spector, 1992) görülebilmektedir.

2.2.4. İş Stresi ile Mücadele Yöntemleri

Strese ilişkin çalışmaların başlangıcından bu yana çalışanların stres düzeylerinin azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılmasının yolları araştırmacılar ve örgütlerin ilgi odağı olmaktadır (Jex ve Yankelevich, 2008). İş stresinin önlenmesi, çevresel,

kültürel, sosyal veya kişisel unsurların değiştirilerek, iş ortamında stres faktörlerine maruz kalmanın sonucunda meydana gelen olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması veya bunlardan kaçınılması amacıyla yapılan mücadele uygulamaları olarak ifade edilebilmektedir (Barling, Kelloway ve Frone, 2005). İş stresinin birçok olumsuz sonuçları nedeniyle örgütler çalışanların stres düzeylerini azaltmak, stresle daha etkin bir şekilde baş etmelerine yardımcı olmak ve hastalık nedeniyle işe gelmeme ve buna bağlı maliyetleri azaltmak amacıyla bir dizi strateji uygulamaktadır (Cartwright ve Cooper, 2005, s. 607).

Tablo 2’de görülmekte olduğu üzere iş stresiyile mücadele birincil, ikincil ve üçüncül müdahale olarak sınıflandırılabilir (Hurrell ve Murphy, 1996). Birincil müdahalenin amacı risk faktörlerinin azaltılması iken, genellikle stres yönetimi olarak ifade edilen ikincil müdahalenin amacı ise bireylerin strese tepkilerini değiştirmek olup, üçüncül müdahalenin amacı ise strese maruz kalan kişilerin iyileştirilmesi olmaktadır (Quick, Quick, Nelson ve Hurrell, 1997). Bu tümel önlem türleri müdahalenin ne zaman yapılacağına odaklanırken müdahalenin hedefinin kim olduğuna ilişkin bir ayrım da söz konusu olabilmektedir (Gordon, 1983). Tümel müdahalelerde iş gücündeki bireylerin tamamı hedef alınırken, seçici müdahalelerde işgücünün daha yüksek stres riski altında olan belirli bir alt grubu hedeflenmekte, belirli müdahalelerde ise iş gücü içerisinde stresin olumsuz sonuçlarını yaşayan belirli bireylerin hedef alınması söz konusu olmaktadır (Barling vd., 2005).

Tablo 2

İş Stresine Müdahale Sınıflandırması

		Müdahalenin Kapsamı		
		Tümel	Seçici	Belirli
Müdahalenin Zamanlaması	Birincil	Birincil Tümel	Birincil Seçici	Birincil Belirli
		Tüm çalışanlar arasında stresi en az seviyeye indirmek veya tamamen ortadan kaldırmak	Strese karşı savunmasız olan alt gruplar arasında stresi en az seviyeye indirmek veya tamamen ortadan kaldırmak	Olumsuz sonuçlar yaşayan belirli bireyler arasında stresi en az seviyeye indirmek veya tamamen ortadan kaldırmak
	İkincil	İkincil Tümel	İkincil Seçici	İkincil Belirli
		Tüm çalışanların strese karşı dayanıklılığını artırmak	Strese karşı savunmasız olan alt grupların strese karşı dayanıklılığını artırmak	Olumsuz sonuçlar yaşayan belirli bireylerin strese karşı dayanıklılığını artırmak
	Üçüncül	Üçüncül Tümel	Üçüncül Seçici	Üçüncül Belirli
		Tüm çalışanlar için tedavi ve destek seçenekleri sağlamak	Strese karşı savunmasız olan alt gruplar için tedavi ve destek seçenekleri sağlamak	Olumsuz sonuçlar yaşayan belirli bireyler için tedavi ve destek seçenekleri sağlamak

Kaynak: Barling, Kelloway ve Frone, 2005, s. 604

Birincil düzeyde müdahalede ilk olarak strese neden olan iş yerindeki çevresel stres kaynaklarını değiştirmek, düzenlemek veya tamamen ortadan kaldırmak noktalarına odaklanılmaktadır (Cartwright ve Cooper, 2005). Bu tür müdahalelerin genellikle örgüt odaklı olduğu düşünülmeyle birlikte, örgütsel değişim ve tasarımlara ilişkin birçok farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir (Hurrell, 2005, s. 624). Birincil müdahaleler genellikle iş tasarımlarının yeniden yapılması, örgütte yapısal değişiklikler, iletişim ve örgütsel süreç ve politikalara ilişkin konuları kapsamaktadır (Cartwright ve Cooper, 2005, s. 608).

Parkes ve Sparkes (1998) iş stresinin azaltılması doğrultusunda yapılan örgütsel müdahaleleri psiko-sosyal ve sosyo-teknik olmak üzere iki kategoride ele almaktadır. Buna göre psiko-sosyal müdahaleler temel olarak insana dair işlemlere ve iş çevresinin psiko-sosyal yönlerine odaklanmakta ve çalışanların iş çevresine ilişkin algılarını değiştirerek stresi azaltmayı amaçlamaktadır. Sosyo-teknik müdahalede ise temel olarak çevresel çalışma şartlarındaki değişimlere ve bunların iş stresıyla olan ilişkisine odaklanılmaktadır (Hurrell, 2005, s. 624).

Bu tür müdahaleleri içeren birincil düzey müdahaleler, örgüte özgü belirli stres kaynaklarının sistematik ve güvenilir bir şekilde tespit edilmesini sağlamakta olup, önleyiciliği en yüksek seviyede ve proaktif özellikte olmasından dolayı en etkin yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Burke, 1993; Ivancevich ve Matteson, 1987). Buna karşın örgüt çevresini hedef alan birincil düzey müdahaleler yönetim tarafından çok maliyetli ve yıkıcı olarak değerlendirilmektedir (Barling vd., 2005). Hurrell (2005, s. 625-635) birincil düzey müdahaleleri şu şekilde sınıflandırmaktadır:

Psiko-sosyal müdahaleler

- Katılımcı eylem müdahaleleri
 - Çalışma ortamının değiştirilmesi
 - Stresi azaltacak faktörlerin iyileştirilmesi
 - Çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarının geliştirilmesi
- İş tasarımının yeniden yapılamasıyla müdahale
- Müdür ve şeflere odaklı müdahale
- İletişimi içeren müdahaleler

Sosyo-teknik müdahaleler

- İş yüküne müdahaleler
- Mesaiye ilişkin müdahaleler
- İş süreçleri ve yöntemlerine müdahaleler

Birincil düzey müdahaleler işe ve örgüte dayalı yaklaşımlar olmakla birlikte, ikincil ve üçüncül düzey müdahaleler ise bireysel odaklı olup, stres sürecindeki farklı aşamaları ifade etmektedir (Cartwright ve Cooper, 2005, s. 608). İkincil müdahaleler bireylerin çalışma ortamında stres kaynaklarıyla daha etkin bir şekilde baş edebilmeleri için çalışanların eğitilmesini içermektedir (Beehr, Jex ve Ghosh, 2001). Bu müdahaleler bireylerin kişisel kaynaklarını genişletmeye yönelik olmakta, böylece çalışanlar yaşadıkları stresle daha etkin bir şekilde mücadele edebilmektedirler (Cartwright ve Cooper, 2005, s. 608).

İkincil düzey mücadelede kullanılan yöntemler şunlardır (Cartwright ve Cooper, 2005, s. 612-616):

- Sağlıklı yaşam faaliyetleri
 - Düzenli sağlık değerlendirmeleri
 - Sigarayı bıraktırma
 - Diyet, beslenme ve yaşam tarzı tavsiyeleri
- Stres yönetimi eğitim programları
 - Stres farkındalığı ve eğitimi
 - Rahatlama teknikleri
 - Meditasyon
 - Egzersiz
 - Yaşam tarzı önerileri
 - Zaman yönetimi ve girişkenlik benzeri kişilerarası ilişkileri geliştirmeye yönelik eğitimler
- Bilişsel davranışsal terapi
- Danışmanlık, rehberlik

Strese karşı üçüncül düzey müdahaleler ise akıl sağlığı danışmanlığı veya çalışanlara yardım gibi daha ciddi biçimlerde görülmekte olup, yoğunlukla klinik psikolojinin ele aldığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Jex ve Yankelevich, 2008). Bu müdahaleler önemli düzeyde strese bağlı sağlık sorunları yaşayan çalışanların tedavileri ve rehabilitasyonlarını kapsamaktadır (Cartwright ve Cooper, 2005, s. 608). Hurnell'e (2005, s. 637-638) göre üçüncü seviyede yapılabilecek müdahaleler şunlardır:

- Tıbbi bakım
- Psikolojik danışma, rehberlik ve terapi
- Travma sonrası stres müdahaleleri

Birey odaklı stres müdahalelerinin amacı kişilerin stresinin azaltılması ve durumun kontrolünü kendi eline almasına yardım etmektir, ancak iş yerinde destekleyici bir ortam bulunmuyor ise bireysel bağlamda elde edilen olumlu sonuçlar hızlı bir şekilde kaybolacaktır. Bu doğrultuda stresle mücadelede en etkin strateji hem örgüt hem de birey odaklı önlemlerin alınması olmaktadır (Cartwright ve Cooper, 2005, s. 618).

Stresli iş koşulları ile bunların olumsuz sonuçlarının ilişkisine dair dikkate değer bir bilgi birikimi bulunmasına karşın, bunların azaltılması veya önlenmesine yönelik olarak etkin örgütsel müdahalelerin nasıl yapılması gerektiği konusunda görece olarak daha az bilgi söz konusudur. Ancak iş stresinin bu denli dikkate değer sonuçları bağlamında bu sorunun ele alınması hem çalışanlar hem de örgütler açısından büyük önem arz etmektedir (Hurrell, 2005, s. 641).

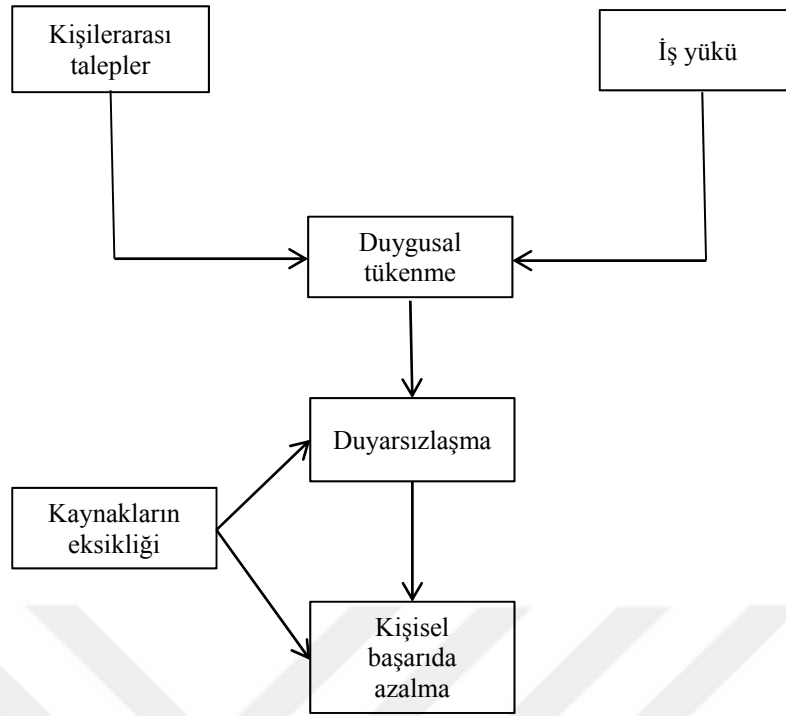
2.3. Tükenmişlik

2.3.1. Tükenmişlik Kavramı

Bireylerin işleri ve çalışma ortamlarına ilişkin karşılaştıkları zorluklar olarak görülen tükenmişlik kavramı günümüz çalışma yaşamında önem taşıyan olgulardan birisidir. Tükenmişlik kavramı akademik bir sorun olarak araştırma konusu olmadan önce sosyal bir problem olarak ortaya çıkmıştır (Schaufeli, Maslach ve Marek, 1993). Bunun bir örneği Green (1961) tarafından kaleme alınmış olan “A Burnt-Out Case” eseridir. Kitapta tükenmiş olarak hisseden bir mimarın her şeyi bırakarak Afrika ormanlarına gitmesi konu edilmiştir. Sosyo kültürel ve sosyoekonomik gelişmeler tükenmişliğe zemin hazırladığından dolayı konunun yoğun bir biçimde güncelliği sürmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 398).

Tükenmişlik kavramı çalışan bireyler arasında gözlenen işe bağlı stres olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986). “Tükenmişlik” kavramı ilk kez Freudenberger (1974) tarafından ruh sağlığı konusunda çalışanlar arasında gözlenen tükenme, yorgunluk sendromu olarak tanımlanmıştır. Maslach (1982), çalışma ortamında diğer bireylerle çalışırken ortaya çıkan stres sonucu oluşan duygusal yorgunluk, diğerlerine karşı duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi şeklinde daha geniş kapsamlı olarak kavramsallaştırmıştır. Buna göre tükenmişlik, işteki stres faktörlerine karşı uzun sürede gelişen bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach vd., 2001).

Tükenmişliğin oluşması üç aşamada gerçekleşen bir süreçtir (Leiter ve Maslach, 1988). Bu aşamalar, duygusal yıpranma (Emotional exhaustion), duyarsızlaşma/sinizm (Depersonalization) ve başarısızlık duygusudur (Lack of accomplishment) (Angerer, 2003, s. 100). Tükenmişliğin oluşmasında birbirini izleyen sıralı bu süreç Şekil 10’da görülmektedir. Buna göre ilk olarak duygusal yıpranma ortaya çıkmakta, ardından duyarsızlaşma görülmekte ve son olarak da kişisel yetersizlik hissi oluşmaktadır (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996).



Şekil 10. Leiter (1993) Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Schaufeli ve Enzmann, 1998, s. 118

Duygusal yorgunluk aşırı psikolojik talepler nedeniyle, kişinin enerjisinin tükenmesi, heyecanın ve duyguların yitirilmesi hislerini içermektedir (Boles, Dean, Ricks, Short ve Wang, 2000). Bu yorgunluk, düş kırıklığı ve gerginlik hisleriyle birlikte ortaya çıkabilmektedir. Sıkça rastlanan bulgulardan birisi, işe bir gün daha gitme ihtimalinden korku duyulmasıdır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 623).

Duyarsızlaşma ise diğer bireylere karşı duygusuz, katı ve kayıtsız tavır ve davranışlar gösterme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Boles vd., 2000). Bu aşamada çalışanlar ilişkisi kopmuş ve hissiz bir katı yüreklilik gösterebilmekte ve iş arkadaşları, müşteriler ve örgüte karşı kötümser ve şüpheyle yaklaşabilmektedir. En fazla karşılaşılan belirtiler ise aşağılayıcı veya soyut ifadelerin kullanımı, profesyonel hayatın katı bir şekilde bölümlere ayrılması, daha uzun süreli molalar verilmesi ve çalışma arkadaşlarıyla daha genişletilmiş sohbetlerle geri çekilme davranışları ile yaygın bir jargon kullanımıdır (Maslach ve Pines, 1977).

Diğer bir aşama ve boyut olarak karşımıza çıkan kişisel başarısızlık hissi ise yetersizlik düşüncesi ve motivasyon azalmasına yol açan, tekrarlayan başarısız çabaları göstermektedir (Boles vd., 2000). Genel olarak kişinin kendisini olumsuz yönde değerlendirme eğilimi olarak nitelendirilmektedir. Bireyler iş yeterlilikleri ve işlerinde

veya insanlarla etkileşimlerinde başarı duygularında azalma yaşamaktadırlar. Çoğu kez ilerleme eksikliği ve hatta kötüye gitme, gerileme algısı söz konusu olmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 623-624).

2.3.2. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olan çeşitli faktörler söz konusudur. Bu unsurları bireysel faktörler ile iş ve örgüte ilişkin faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür. Buna göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kişilik özellikleri bireysel faktörleri oluştururken, aşırı iş yükü, kontrol eksikliği, yetersiz ödül, sosyal ilişkilerde bozulma, adaletsizlik, değerlerin çatışması da iş ve örgüte ilişkin faktörleri teşkil etmektedir.

2.3.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışma ortamında bireylerin demografik özellikleri (Yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.), kişilik özellikleri ve işe ilişkin tutumları gibi kendilerine has çeşitli nitelikleri ayırt edici ve belirleyici olabilmektedir. Bu bireysel özelliklerden bazılarının tükenmişlik kavramı ile de ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak tükenmişlik kavramının sosyal bir olgu olması nedeniyle bireysel faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi durumsal faktörlerin etkisi kadar fazla görülmemektedir (Maslach vd., 2001, s. 409).

Yaş, demografik özellikler arasında tükenmişlikle en fazla ilişkilendirilen faktörlerden birisidir (Maslach vd., 2001; Schaufeli ve Enzmann, 1998). Genç çalışanlarda, 30 – 40 yaş üzeri çalışanlara oranla, tükenmişliğin daha fazla görülmesi söz konusu olmaktadır. Bu bulgu ayrıca kişinin kariyerinin başında tükenmişlikle karşılaşma riskinin daha olası olduğu bulgusuyla da örtüşmektedir (Maslach vd., 2001, s. 409).

Cinsiyet tükenmişliğin güçlü bir öncülü olmamakla birlikte, bazı çalışmalarda kadınların tükenmişlikle daha fazla karşılaştıkları belirtilmektedir (Maslach vd., 2001, s. 409). Ancak genel olarak cinsiyet ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kesin bir bulgu söz konusu değildir (Schaufeli ve Enzmann, 1998, s. 76). Bazı çalışmalarda kadınlarda tükenmişlik düzeyi yüksek çıkarken (Maslach ve Jackson, 1981; Poulin ve Walter, 1993), bazılarında erkekler daha fazla tükenmişlik göstermekte (Price ve Spence, 1994; Van Horn, Schaufeli, Greenglass ve Burke, 1997), bazı çalışmalarda ise kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Eğitim durumunun tükenmişlikle olan ilişkisi ele alındığında, eğitim düzeyi yüksek bireylerin daha az eğitilmiş bireylere oranla tükenmişliğe daha yatkın olduğu görülmektedir (Mor ve Laliberte, 1984; Birch, Marchant ve Smith, 1986; Cash, 1988). Eğitim seviyesi arttıkça tükenmişliğin de artmasının nedenlerinden birisi eğitimle birlikte çalışanların beklentilerinin de artıyor olmasıdır (Maslach vd., 2001, s. 410). Diğer bir neden ise eğitilmiş bireylerin çoğunlukla sorumluluğu ve stresi daha yüksek olan pozisyonlarda görev yapıyor olmalarıdır (Schaufeli ve Enzmann, 1998, s. 77).

Tükenmişlik, genetik yatkınlık, depresif kişilik, kişilik zayıflığı ya da karakter bozukluğu ile ortaya çıkmamaktadır. Tükenmişlik bir kişilik bozukluğu ya da klinik bir sendrom değil, mesleki bir problemdir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 34). Ancak bu tespitlere karşın, belirli özelliklere sahip olan bireylerin tükenmişlikle karşı karşıya kalmaları olasılığı daha yüksek görünmektedir (McCormack ve Cotter, 2013). Yazında hangi tip bireylerin tükenmişlik riskinin daha fazla olduğunu belirlemede çeşitli kişilik özellikleri ele alınmıştır (Maslach vd., 2001, s. 410).

Yapılan bazı çalışmalarda mükemmeliyetçi çalışanların özellikle risk altında olduğunu göstermektedir. Buna göre yüksek düzeyde mükemmeliyetçilik sergileyen bireyler yüksek düzeyde stres yaşamakta ve bu da tükenmişlikle sonuçlanmaktadır (D'Souza, Egan ve Rees, 2011). Ayrıca dayanıklılık düzeyi düşük olan çalışanların (günlük faaliyetlere katılım, olaylar karşısında kontrol hissi ve değişime açıklık) tükenmişlik seviyeleri özellikle de duygusal tükenme düzeyleri yüksek olmaktadır (Maslach vd., 2001). Bunların yanında kişinin kontrol odağının içsel veya dışsal olması da tükenmişlik düzeyini etkileyebilmektedir. Dışsal kontrol odağı bulunan çalışanlarda (olayları ve başarıları güçlü olan diğerlerine veya şansa bağlamak) tükenmişlik içsel kontrol odağı olan bireylere (kendi yetenek ve çabalarına dayandırmak) oranla daha yüksek düzeyde görülmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998, s. 78). Yapılan çeşitli çalışmalar baş etme teknikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkide de benzer sonuçlar ortaya koymaktadır (Schaufeli ve Enzmann, 1998). Buna göre stresli olaylarla pasif ve savunmacı tekniklerle mücadele eden bireyler, aktif ve karşı koyarak mücadele edenlere oranla daha fazla tükenmişlikle ilişkili bulunmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 410).

Beş faktör kişilik boyutları ile tükenmişlik ilişkisini ele alan araştırmalara göre nörotiklik boyutu ile tükenmişlik arasında bir ilişki tespit edilmiştir (Schaufeli ve Enzmann, 1998, s. 79). Nörotiklik kaygı, düşmanlık, depresyon, içine kapanıklık ve hassasiyetlik özelliklerini kapsamakta, nörotik bireyler duygusal olarak değişken ve psikolojik sıkıntılara daha yatkın olmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 411). Ayrıca A tipi

kişilik özelliklerine sahip bireylerin (rekabet, zaman baskısında hayat tarzı, düşmanlık ve aşırı kontrol ihtiyacı) de tükenmişlik özellikle de duygusal tükenme ile ilişkili oldukları görülmektedir (Örn. Burke, 1985; Nowack, 1986). A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin kalp damar hastalıkları başta olmak üzere strese bağlı hastalıkların riski altında oldukları görülmektedir (Miller, Smith, Turner, Guijarro ve Hallet, 1996).

Çalışanların meslek, örgüt ve kendi etkinliklerine ilişkin beklentileri de tükenmişliğe önemli bir katkıda bulunabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 636). Ancak çalışanların gerçekçi olmayan veya yüksek beklentilerinin olmasının tükenmişliğe yol açıp açmadığı konusunda çelişkili sonuçlar bulunmaktadır (McCormack ve Cotter, 2013). Buna göre bazı çalışmalar yüksek beklentilerin tükenmişlikle sonuçlandığını tespit ederken, bazı çalışmalar ise ilişkili olmadıklarını ortaya koymaktadır (Kirk ve Koeske, 1995; Schaufeli ve Enzmann, 1998). Buna karşın gerçekçi olmayan veya idealist beklentiler, tükenmişlik açısından risk teşkil edebilmektedir. Yüksek beklentiler bireylerin çok yoğun ve çok fazla çalışmasına neden olmakta ve bu da tükenmeye yol açmaktadır. Ayrıca gösterilen yüksek miktarda çabanın beklenilen doğrultuda bir sonuç sağlamaması durumunda kötümserlik ortaya çıkmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 411).

2.3.2.2. Örgütsel ve İşe İlişkin Faktörler

Tükenmişlik bireysel faktörlerden etkileniyor olmakla birlikte, işe ilişkin bir olgu olmasından ötürü en fazla örgütle ilgili faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach vd., 2001). Ancak tükenmişliğin ele alınmasında bireysel ve örgütsel faktörlerin bütünleştirilerek bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir (Maslach, 2006). Buna göre kişi ile iş arasındaki uyum, kişinin tükenmişlik yaşayıp yaşamayacağını belirleyecek ve böylece de kişinin işe ve örgüte yönelik çeşitli tutum ve davranışları ortaya çıkacaktır (Maslach ve Leiter, 2007, s. 369).

İş yükü: İş yükü örgütler açısından verimlilik ifade ederken, bireyler açısından ise zaman ve enerji harcanması anlamına gelmektedir (Angerer, 2003, s. 102). Günümüzde firmaların yeniden yapılanması ve küçülme gibi nedenlerle iş yükü daha fazla zaman gerektirmekte, daha yoğun ve karmaşık bir hal almaktadır (Maslach ve Leiter, 1997, s. 38). Ayrıca bireyler daha uzun saatler çalışmakta, önceleri iki veya üç kişi tarafından yapılan birden fazla görev üstlenmektedirler (Angerer, 2003, s. 102).

Aşırı iş yükü nitel veya nicel olarak ortaya çıkabilmektedir (Maslach ve Leiter, 200 s. 369). Nitel yüklenme durumunda çalışan görevi yerine getirmek için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmadığı hissine kapılırken, nicel yüklenme durumunda ise bireyde işin tahsis edilen süre içerisinde başaramayacağı algısı oluşmaktadır (Kahn, 1978; Pines ve Maslach, 1978). Her iki durumda da aşırı iş yükü nedeniyle çalışan kişi, işi ve kendi ihtiyaçları arasında bir denge sağlayamadığı takdirde oluşan aşırı talep, bireyin gücünü tüketebilecektir (Maslach vd., 2001, s. 407).

Kontrol eksikliği: Çalışanların işleri konusunda kontrol sahibi olmaları, işlerini etkileyecek kararlarda söz haklarının bulunmasını, profesyonel otonomi sahibi olmalarını ve işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlayacak kaynaklara ulaşabilmelerini ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 2005, s. 162). Çalışanlar sorumlu oldukları sonuçları elde edebilmek için süreçte söz sahibi olmayı istemektedirler (Leiter ve Maslach, 2004, s. 96). Ancak işleri konusunda yeterli otoriteleri yoksa ya da ihtiyaçları olan kaynakları kontrol edemiyorlar ise kontrol uyumsuzluğu söz konusu olduğu anlamına gelmektedir (Maslach vd., 2001). Bu uyumsuzluk ve eksiklik kişinin sorumluluklarının otoritesini aştığını göstermektedir (Maslach vd., 2001, s. 411). Böyle bir durumda ise çalışanlar tükenme, sinizm ve verimsizlik ile karşı karşıya kalmaktadır (Angerer, 2003, s. 103).

Kontrolle ilişkin sorunların ortaya çıkmasında en önemli etkenlerden birisi de rol çatışması olmaktadır. Rol çatışmasının söz konusu olması durumunda birden fazla otoritenin çatışan talepleri veya uyumsuz değerleri nedeniyle bireyler işleri üzerinde etkin bir kontrol sahibi olamamaktadırlar. Bu da tükenmeye yol açmaktadır (Maslach ve Leiter, 2005, s. 162-163).

Yetersiz ödül: Çalışanlar maddi, sosyal ve içsel ödüllerle motive olmaktadır. Ancak yoğun rekabet ortamı, çalışanların ödüllendirilmesinde çeşitli kısıtlamalara neden olabilmektedir. Çalışanların performanslarına karşılık elde ettikleri kazanımlarının beklentilerinin altında kalması halinde ise yetersiz ödül algısı oluşmaktadır (Angerer, 2003, s. 103). Yetersiz ödül durumunda ise çalışanların tükenmişliğe olan eğilimleri artmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004, s. 97).

Çalışanlar yaptıkları işler ile orantılı olarak ücret, ek ödemeler ve ödüller gibi maddi kazanımları elde edemedikleri takdirde tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Benzer şekilde çalışanların başarılarının görmezden gelinmesi ve takdir edilmemesi gibi

sosyal ödüllerin eksikliği de tükenmişliğe yol açabilmektedir (Maslach vd., 2001, s. 414).

Sosyal ilişkilerde bozulma: İşyerindeki sosyal ilişkiler, çatışma, destek, yakınlık ve takım çalışması gibi konuları da içeren çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi ifade etmektedir. Bireyler sevdikleri ve saygı duydukları kişilerle övgü, rahatlık ve mutluluk gibi olumlu duyguları paylaşabildiklerinde sosyal olarak başarı sağlayabilmektedirler. Ayrıca bu tür bir sosyal destek paylaşılan değerler bağlamında gruba üyeliği de onaylamaktadır (Leiter ve Maslach, 2004, s. 97).

Ancak günümüz çalışma yaşamında iş güvencesinin azalması, geçici çalışanların artması gibi olgular bireylerin işleri ve çalışma arkadaşları ile ilişkisiz hissetmelerine neden olmaktadır (Angerer, 2003, s. 103). Çalışma ortamında sosyal ilişkilerin eksikliği ise paylaşım, takım ruhu, güven, sosyal destek ve aidiyet duygularını olumsuz yönde etkilemektedir (Maslach vd., 2001, s. 415). Bu durum ise çalışanlarda tükenmişlik yaşama riskini artırmaktadır (Maslach ve Leiter, 2007, s. 370).

Adaletsizlik: Örgütsel adalet kazanımların nasıl dağıtıldığı, bu dağıtım kararlarının nasıl alındığına ilişkin süreçler ve kişilerarası uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Adil bir çalışma ortamının temel unsurlarını güven, açıklık ve saygı oluşturmaktadır (Angerer, 2003, s. 104). Bir örgütte sosyal bir birlik sağlandığında, çalışanlar birbirlerine güvenmekte, açık iletişim kurabilmekte ve karşılıklı saygı göstermektedirler (Maslach ve Leiter, 1997, s. 52).

Bireyler adaletsiz, üstün körü veya saygısızca kararlara maruz kalmaları durumunda kendilerini o toplulukta soyutlanmış hissetmektedir. Çalışanların iş yükü, ücret, terfi gibi konularda haksızlık yapıldığını düşünmeleri durumunda adaletsizlik algısı ortaya çıkabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004, s. 98-99). Bu algı çalışanlarda stres ve güvensizliğe (Taris, Peeters, LeBlanc, Schreurs ve Schaufeli, 2001, s. 317) ve sonuç olarak da tükenmişliğe yol açabilmektedir. Adaletsizlik algısı, adaletsiz davranışların duygusal olarak üzücü ve yorucu olması ve iş yerine ilişkin olarak derin bir sinizm algısı oluşturması bağlamında tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 415).

Değerlerin çatışması: Değerler, davranış, tutum ve düşüncelere ilişkin olarak iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-anormal, rasyonel-irrasyonel ayrımında kullanılan

ölçütler (Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders, 1990) olarak tanımlanmaktadır. Değerler, kişinin tutum ve davranışlarına yön vererek kılavuzluk görevi yapmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982). Ancak çalışma yaşamında bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin örtüşmemesi durumu söz konusu olabilmektedir (Maslach vd., 2001, s. 415). Bireysel ve örgütsel değerler arasında çatışma olması durumunda, çalışanların kendilerini yapmak istedikleri iş ve yapmak zorunda oldukları iş arasında seçim yapmaları zorunluluğu söz konusu olmakta ve bu da tükenmişliğe yol açmaktadır (Maslach ve Leiter, 2007, s. 370).

Bazı durumlarda çalışanlar işleri nedeniyle zorunlu olarak etik olmayan veya kendi değerleriyle örtüşmeyen şeyler yapmak zorunda kalabilmektedirler. Örneğin çalışanlar satış yapabilmek ya da gerekli izinleri alabilmek için aldatıcı davranmak, yalan söylemek ya da gerçekleri gizlemek yoluna gidebilmektedir (Maslach vd., 2001, s. 415). Benzer olarak bireylerin kariyerlerine ilişkin kişisel istekleri ve örgütün değerlerinin çatışması da söz konusu olabilmekte ve çalışanlar bu durumda mevcut işlerine hatalı beklentilerle girmiş olduklarını fark etmektedirler (Leiter ve Maslach, 2004, s. 100).

2.3.3. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik çeşitli olumsuz kişisel ve örgütsel sonuçları itibariyle önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 637). Tükenmişliğin fiziksel, duygusal, kişisel, tutumsal ve davranışsal düzeyde birçok sonucu söz konusu olmaktadır. Tükenmişlik yalnızca çalışanın kendisini değil aynı zamanda ailesini, arkadaşlarını ve örgütü de etkilemektedir (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 638).

2.3.3.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik bireysel açıdan çeşitli psikolojik ve fizyolojik sağlık sorunlarına yol açabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 637). Psikolojik açıdan tükenmişlik depresyon, sinirlilik, çaresizlik hissi, kaygı seviyesinde artış ve kendine güvende azalmaya yol açabilmektedir (Jackson ve Maslach, 1982; Kahill, 1988).

Bireysel düzeyde tükenmişlikle ilişkisi en fazla araştırılan sorun depresyondur (Schufeli ve Enzmann, 1998, s. 86). Ancak yapılan çalışmalar iki değişken arasında

nedensellik ilişkisini ortaya koyamamakta, tükenmişlik depresyonun sonucu olabileceği gibi sebebi de olabilmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998, s. 87).

Tükenmişliğin psikolojik etkileri yanında fizyolojik bazı etkileri de görülmektedir. Çeşitli çalışmalarda tükenmişlik ile kalp krizi arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Angerer, 2003, s. 101). Ayrıca tükenmişliğe ilişkin olarak kronik yorgunluk, uykusuzluk, sersemlik, bulantı, alerji, nefes alma güçlüğü, cilt sorunları, kas ağrıları, tutulmalar, menstrual sorunlar, boğaz ağrısı, tekrarlayan gripler, enfeksiyonlar, soğuk algınlığı, baş ağrısı, sindirim sorunları ve sırt ağrısı benzeri fiziksel sorunlar görülmektedir (Brock ve Grady, 2000, s. 30).

Lee ve Ashforth (1990) yaptıkları çalışmada psikolojik ve fizyolojik sorunlarla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında yüksek düzeyde ilişki ortaya koymuştur. Burke ve Deszca (1986) iştahsızlık, baş ağrıları, göğüs ağrıları gibi on sekiz farklı fiziksel şikâyetler ile tükenmişlik boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler göstermiştir.

Bunlara ek olarak tükenmişlik bireylerin aile ve arkadaşlarıyla olan kişisel yaşamlarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Jackson ve Maslach, 1982). Zedeck, Maslach, Moiser ve Skitka (1988) yaptıkları çalışmada çalışanların aileleriyle olan ilişkilerinde, aileleriyle geçirdikleri zamanda, çabuk öfkelenme ve aileye ilişkin konularda ilgisini kaybetme gibi değişkenlerle tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler ortaya koymuşlardır. Benzer olarak Jackson ve Maslach (1982) çalışmalarında tükenmişlik yaşayan bireylerin arkadaşlarından uzaklaştığını ve daha az sosyalleştiklerini göstermişlerdir.

2.3.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişliğin sonuçları yalnızca bireysel düzeyde sınırlı kalmamakta, örgütsel seviyede de etkileri görülmektedir. Buna göre tükenmişlik performansı olumsuz yönde etkilemekte, iş devri, işe gelmeme, düşük verimlilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta azalmaya yol açmaktadır (Golembiewski, Hilles ve Daly, 1987, s. 311).

Lee ve Ashforth (1996) tarafından gerçekleştirilen meta analiz sonuçları Schaufeli ve Enzmann (1998) tarafından genişletilerek tekrar edilmiş olup, bu bulgulara göre örgütsel bağlılık ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi arasında negatif yönlü ilişkiler ortaya konulurken işten ayrılma niyeti ile her üç boyut arasında pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür.

Burke ve Deszca (1986) ile Jackson ve Maslach (1982) polis memurları üzerinde yaptıkları araştırmalarda tükenmişlik seviyesi yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olacağını ifade etmektedir. Benzer olarak Jackson, Schwab ve Schuler (1986) öğretmenlerde yaptıkları çalışmada her üç tükenmişlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Maslach ve Jackson (1985) çalışmalarında tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu göstermiştir.

Firth ve Britton'un (1989) hemşirelerle olan araştırmalarında iş devri ile duyarsızlaşma arasında ilişki görülmüş olmakla birlikte diğer boyutlar arasında ilişkiye rastlanılamamıştır. Aynı çalışmada hemşireler arasında işe gelmeme ile duygusal tükenme arasında yüksek düzeyde ilişki görülmüştür.

Wright ve Cropanzano (1998) yaptıkları çalışmada tükenmişlik yaşayan çalışanların işteki performanslarında azalma görüldüğünü ortaya koymuştur. Schaufeli ve Enzmann (1998) altı çalışmanın sonuçlarına göre performans ve tükenmişlik arasında çok güçlü olmamakla birlikte her üç alt boyutla ilişki olduğunu göstermişlerdir.

2.3.4. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişliğin neden olduğu bireysel ve örgütsel maliyetler çeşitli müdahale stratejilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir (Maslach ve Leiter, 2007, s. 370). Bazı durumlarda tükenmişlik ortaya çıktıktan sonra ele alınmakta iken diğer bazı durumlarda ise tükenmişlik oluşmadan önlenmeye odaklanılmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 418).

Tükenmişliğe müdahale bireysel, çalışma grubu ya da örgütün geneli düzeyinde olabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2007, s. 371). Tükenmişlikle mücadele konusunda genellikle çalışanın görevinden alınması veya çalışanın bireysel stratejiler geliştirmesi gibi bireyin içsel kaynaklarını güçlendirmeye veya kişinin iş davranışlarını değiştiren çeşitli bireysel odaklı çözümlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak araştırma bulguları doğrultusunda durumsal ve örgütsel unsurların, bireysel faktörlere oranla tükenmişlikte çok daha büyük çapta rol oynaması bağlamında, bu tür bir yaklaşım çelişkili bulunmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 418).

Ayrıca etkin baş etme yetenekleri geliştirmek veya derin rahatlama tekniklerini öğrenmek gibi bireysel yaklaşımlar duygusal tükenmeyi hafifletmeye yardımcı olabileceği, tükenmenin genellikle baş etmede etkili görülmemektedir (Angerer, 2003, s. 105). Buna ek olarak kişinin strese neden olan konular üzerinde hayatın diğer alanlarına

oranla daha az kontrol sahibi olmasından dolayı iş yerinde bireysel stratejiler sonuçsuz kalmaktadır (Maslach ve Leiter, 2007, s. 371). Ancak insanları değiştirmenin, örgütleri değiştirmekten daha kolay olduğu gibi çeşitli varsayımlardan yola çıkarak, bireysel stratejilerin ön plana çıkarıldığı görülmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 67).

Bireysel düzeyde tükenmişliğe müdahalede temel odak noktasını, çalışanların iş yeri ile baş edebilme kapasitelerini artırmaya yönelik eğitimler oluşturmaktadır. Buradaki esas amaç tükenmişliği hafifletmektir (Maslach vd., 2001). Tükenmişlikle baş edebilmek için Godt (2006, s. 59-60) çeşitli kişisel stratejiler önermektedir:

- Egzersiz yapmak,
- Düzenli uyku,
- İş ve ev yaşamını ayrı tutmak,
- Derin nefes almak ve meditasyon,
- Yapılması gereken işleri ertelemekten kaçınmak,
- Pozitif tutum takınmak,
- Kendine ve aileye zaman ayırmak.

Benzer olarak Ardıç ve Polatçı (2008, s. 77) da tükenme ile başa çıkabilmek için bireysel düzeyde bazı stratejiler söz konusu olduğunu belirtmektedir. Bu yöntemler Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3

Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

-Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak,	-İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,
-Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,	-Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,
-İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,	-Tatile çıkmak,
-Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,	-İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,
-Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek,	-Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,
-Rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,	-İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak,
-Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,	-Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.
-Hobi edinmek,	

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2008, s.77

Bireysel stratejiler çoğunlukla yorgunluk, yıpranma semptomlarını gidermekte etkili olabilmektedir, ancak bu stratejiler duyarsızlaşma ve yetersizlik hisslerini gidermekte genellikle etkili olmamaktadır (Maslach vd., 2001, p. 418). Örgütsel ortamın çalışanın tükenmesinde veya iş ile bütünleşmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda bireysel stratejilerden çok örgütsel stratejiler tükenmişliği oluşmadan önlemede daha etkili olacaktır (Wood ve McCarthy, 2002, s. 6).

Bireysel stratejilerin yanında örgütsel stratejiler tükenmişlik ile başa çıkmada etkin bir şekilde dikkate alınmalıdır. Tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkisi olan iş yükü, kontrol kaybı, yetersiz ödül, sosyal ilişkilerin bozulması, adaletsizlik ve değerler çatışmasının iyileştirilmesinde yönetsel stratejiler uygulanabilir (Maslach vd., 2001, s. 419). Benzer olarak otonominin artırılması, eğitim, kişisel gelişimin teşviki, sosyal destek ile sağlık hizmetlerinin sağlanması tükenmişliği önlemede rol oynayabilecektir (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 67). Tablo 4'te tükenmişliğe karşı uygulanabilecek bazı örgütsel faaliyetler görülmektedir.

Tablo 4

Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

-Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanımına başvurmamak,	-Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,
-Serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak,	-Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,
-İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,	-Kişileri yeni görevlere atamak,
-İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,	-Üst yönetimin desteğini sağlamak,
-Örgütsel değişimi sağlamak,	-Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,
-Takım çalışmalarını desteklemek,	-Sık sık pozitif geri bildirim vermek,
-Örgütsel bağlılığı sağlamak,	-Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,
-Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,	-Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,
-Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,	-Yerinde bir terfi politikası izlemek,
-Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,	-Tatil ve sosyal etkinlik imkânlarını artırmak,
	-Hizmet içi eğitimler planlamak,
	-İş yerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,
	-Kariyer için fırsat tanımak,
	-Adil bir ödül sistemi geliştirmek.

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 77

Tükenmişlikle etkin bir şekilde mücadele edebilmek için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde müdahalede bulunulması gerekmektedir. Örgütsel düzeyde müdahalede bulunulması tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olan örgütsel faktörlerin değişimini sağlarken, bireysel seviyede müdahale ile çalışanların beceri ve tutumları geliştirilmektedir. Bireyin ya da örgütün tek başına değişimi yeterli olmamakta, her iki tarafın da bütünleşik bir şekilde gelişimini sağlaması gerekmektedir (Maslach vd., 2001, s. 419).

2.4. İş Tatmini

2.4.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini çalışanların işlerini sevmeye düzeyi olarak tanımlanabilmektedir (Spector, 1997a, s. 2). Brief (1998) ise iş tatmini kişinin işini sevip sevmediğini gösteren bir tutum olarak betimlemektedir. Geçmişte yapılan çalışmalarda ihtiyaçların karşılanması bağlamında ele alınmış olmakla birlikte günümüzde ihtiyaçlardan çok bilişsel süreçler dikkate alınmaktadır (Spector, 1997a). İş tatmini bir tutum olmasından dolayı ise duygusal ve bilişsel bileşenleri söz konusu olmaktadır (Schleicher, Watt ve Greguras, 2004). Burada duygusal unsur kişinin işine karşı duygu ve hislerini yansıtırken (heyecan, memnuniyet veya neşe gibi), bilişsel unsur ise kişinin işi hakkındaki düşüncelerini ve inançlarını (işin otonomi, çeşitlilik veya mücadele arz ettiğine ilişkin düşünceler gibi) ifade etmektedir (Bowling, 2014, s. 322).

İş tatminini genel iş tatmini yaklaşımı ve farklı boyutlarla iş tatmini yaklaşımı olmak üzere iki temel şekilde ele almak mümkün olmaktadır (Bowling, 2014, s. 322). Buna göre genel iş tatmini çalışanların işlerine karşı genel tutumlarına odaklanırken, farklı boyutları olan iş tatmini ise çalışanların işlerin belirli kısımlarına yönelik tutumlarına odaklanmaktadır (Bowling, 2014, s. 322). İş tatminini farklı yönleri itibarıyla ele alınması, işin hangi kısımlarının tatmine veya tatminsizliğe neden olduğunun ortaya çıkarılmasında faydalı olmaktadır (Spector, 1997a). İş tatmininin bu farklı boyutları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Smith, Kendall ve Hulin (1969) bu boyutları beş kategoride ele almış olup bunlar, ücretler, terfiler, çalışma arkadaşları, idare ve işin kendisidir. Locke (1976) ise bu unsurlara tanınma, çalışma koşulları, şirket ve yönetim kategorilerini eklemektedir. Bu unsurlar genellikle ödüller, çalışma arkadaşları, işin kendisi ve örgütün kendisi olarak değerlendirilmekte olup, Tablo 5'te en sık karşılaşılan boyutlar görülmektedir.

Tablo 5

Sıklıkla Karşılaşılan İş Tatmini Boyutları

Takdir

İletişim

Çalışma arkadaşları

Yan ödemeler

İş koşulları

İşin doğası

Örgütün kendisi

Örgütsel politika ve süreçler

Ücret

Kişisel gelişim

Terfi olanakları

Tanınma

Güvenlik

Yönetim

Kaynak: Spector, 1997a, s. 3

Ayrıca iş tatmininin içsel ve dışsal faktörler bağlamında ele alınması da söz konusu olabilmektedir. Burada çalışma arkadaşları, idare ve işin kendisi içsel faktörleri oluştururken, ücret ve terfi ise dışsal unsurları teşkil etmektedir (Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001, s. 26). Ancak çalışanın işin farklı yönlerinden duyduğu tatmin düzeyi ne olursa olsun, nihai olarak bu unsurların tamamı genel iş tatmininin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Smith, 1992).

2.4.2. İş Tatmininin Öncüllerine İlişkin Kuramlar

İş tatmininin ortaya çıkmasında tam olarak hangi faktörlerin rol oynadığına ilişkin olarak birçok araştırma yapılmış olup, bunları temel olarak üç kategoride sınıflandırmak mümkün olmaktadır (Judge vd., 2001, s. 28): (1) İş tatmininin çalışanın işinin doğasından veya çevresindeki diğer özelliklerden kaynaklandığını öne süren durumsal teoriler, (2) İş tatmininin bireyin kişisel özelliklerine bağlı olarak oluştuğunu iddia eden yatkınlık yaklaşımları ve (3) İş tatmininin hem durumsal faktörlerden hem de kişilik faktörlerinden kaynaklandığını ileri süren etkileşimci teoriler.

Durumsal Teoriler: Durumsal teoriler kapsamında ele alınması mümkün olan çeşitli yaklaşımlar bulunmakla birlikte en çok bilinen üç teori şunlardır (Judge vd., 2001, s. 28): (1) Herzberg'in iki faktör teorisi, (2) Sosyal bilgi işleme teorisi, (3) İş özellikleri modeli.

1. İki Faktör Teorisi: Bu teorinin temeli 200 mühendis ve muhasebeciye işlerinde tatmin ve tatminsizlik duydukları durumların sorulduğu araştırmaya dayanmaktadır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). Alınan yanıtların sınıflandırılmasıyla işin kendisi, başarı, terfi, tanınma ve sorumluluğun genellikle tatminin kaynağı olduğu ancak bazen de tatminsizliğe neden olabildiği görülmüştür. Bu grup motive edici faktörler olarak tanımlanmıştır (Locke, 1976). Diğer grup ise hijyen faktörleri olarak nitelendirilmiş, yönetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma şartları, şirket politikaları ve ücret konularını kapsamaktadır ve genellikle tatminsizliğin nedeni olarak belirtilmiş olup bazen de tatmin kaynağı olarak ifade edilmiştir. Buna göre iki faktör teorisi tatminin motive edici faktörlerden kaynaklandığını öne sürerken, hijyen faktörlerinin ise tatminsizliğe neden olduğunu ileri sürmektedir (Locke, 1976). İş tatminini açıklamada iki faktör teorisi yeterli görülmemiş ve çeşitli eleştiriler almıştır. Temel olarak araştırmada kullanılan yöntem eleştirilmektedir (Judge vd., 2001, s. 28). Farklı araştırmalarda Herzberg'in bulguları test edilmeye çalışılmış ancak sonuçlar iki faktörün birlikte tatmin ve tatminsizliğe neden olduklarını göstermiştir (Carrol, 1973; Wernimont, 1966).

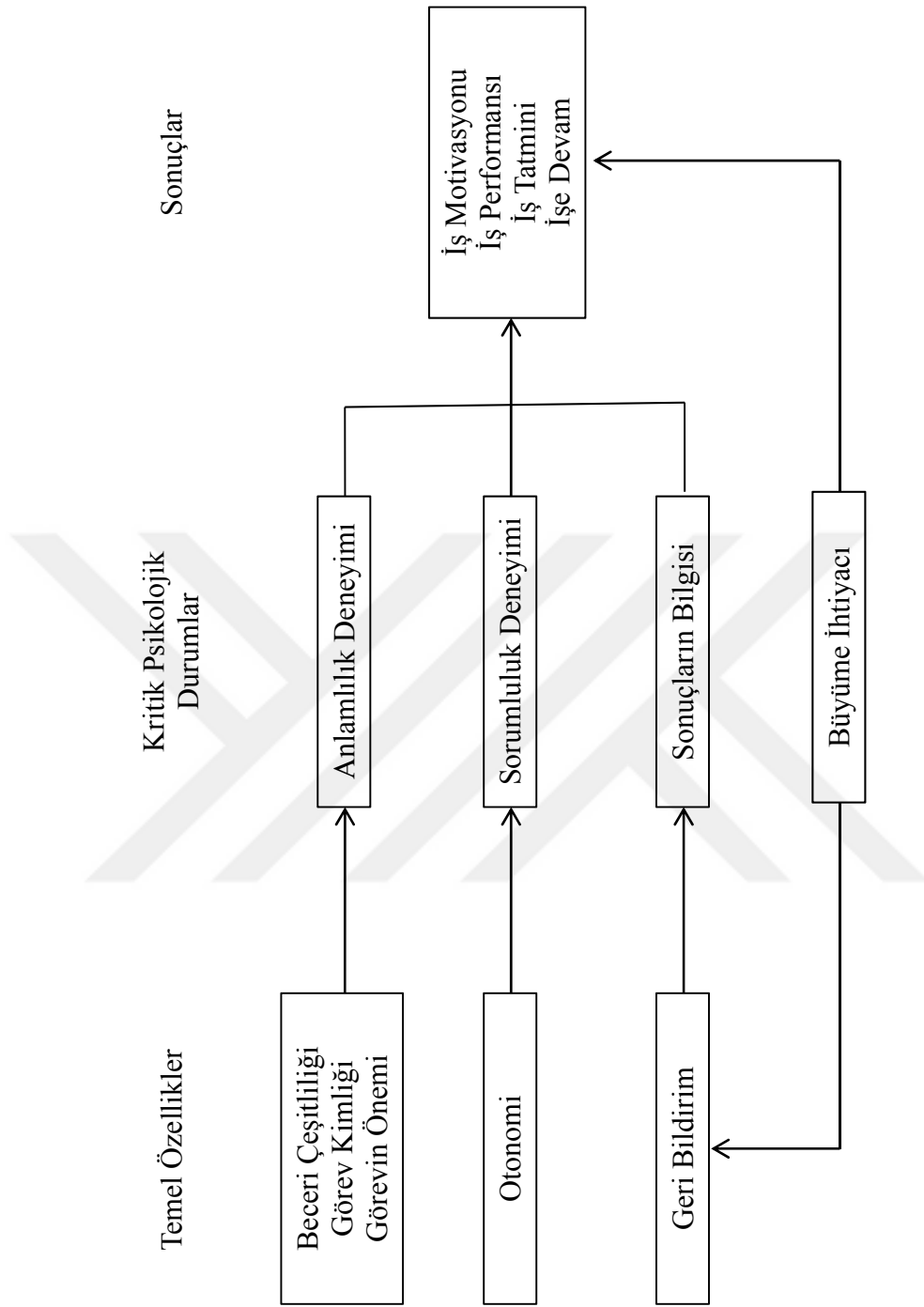
2. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi: Sosyal bilgi işleme teorisi Salancik ve Pfeffer'in (1977, 1978) çalışmalarına dayanmaktadır. Buna göre çalışanların tatmin veya tatminsizlik hissetmesine neden olan iki temel mekanizma bulunmaktadır (Jex ve Britt, 2008). Bunlardan ilki, çalışanların kendi davranışlarına bakarak iş tatmini benzeri tutumlarını biçimlendirdiğini belirtmektedir. Diğer yaklaşım ise çalışanların sosyal çevrelerindeki bilgiyi işleyerek iş tatmini gibi tutumlar geliştirdiğini ifade etmektedir. Sosyal bilgi işleme teorisi güncelliğini korumakla birlikte, iş tatminini yalnızca laboratuvar ortamında açıklamakta (Hulin ve Judge, 2003, s. 259) ayrıca tutum ve davranışları yalnızca durumsal yaklaşımlarla açıklamaya çalışmak da yetersiz kalmaktadır (Judge vd., 2001, s. 28).

3. İş Özellikleri Modeli: İş özellikleri modeli, çalışanların işlerini yaparken duydukları içsel tatminle motive olabileceklerini ileri sürmektedir (Spector, 1997a). Hackman ve Oldham (1976) tarafından ortaya koyulan bu teori, işin temel özelliklerinin

çeşitli psikolojik durumlara neden olarak performans, tatmin, motivasyon ve işten ayrılmaya yol açtığını ifade etmektedir (Spector, 1997a). Burada bahsi geçen ve Şekil 11’de görülmekte olan işin temel özellikler şunlardır (Hulin ve Judge, 2003, s. 262):

1. Görev kimliği, kişinin kendi işini başından sonuna kadar görebilme derecesi,
2. Görevin önemi, kişinin işini önemli ve anlamlı görme derecesi,
3. Beceri çeşitliliği, işin çalışanlara farklı görevler yapabilme imkânı sağlama derecesi,
4. Otonomi, çalışanların kendi işlerini yaparken kontrol ve takdir yetkisine sahip olma derecesi,
5. Geri bildirim, çalışanın işini nasıl yaptığına ilişkin olarak işin kendisinin geri bildirim sağlama derecesi.





Şekil 11. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Modeli

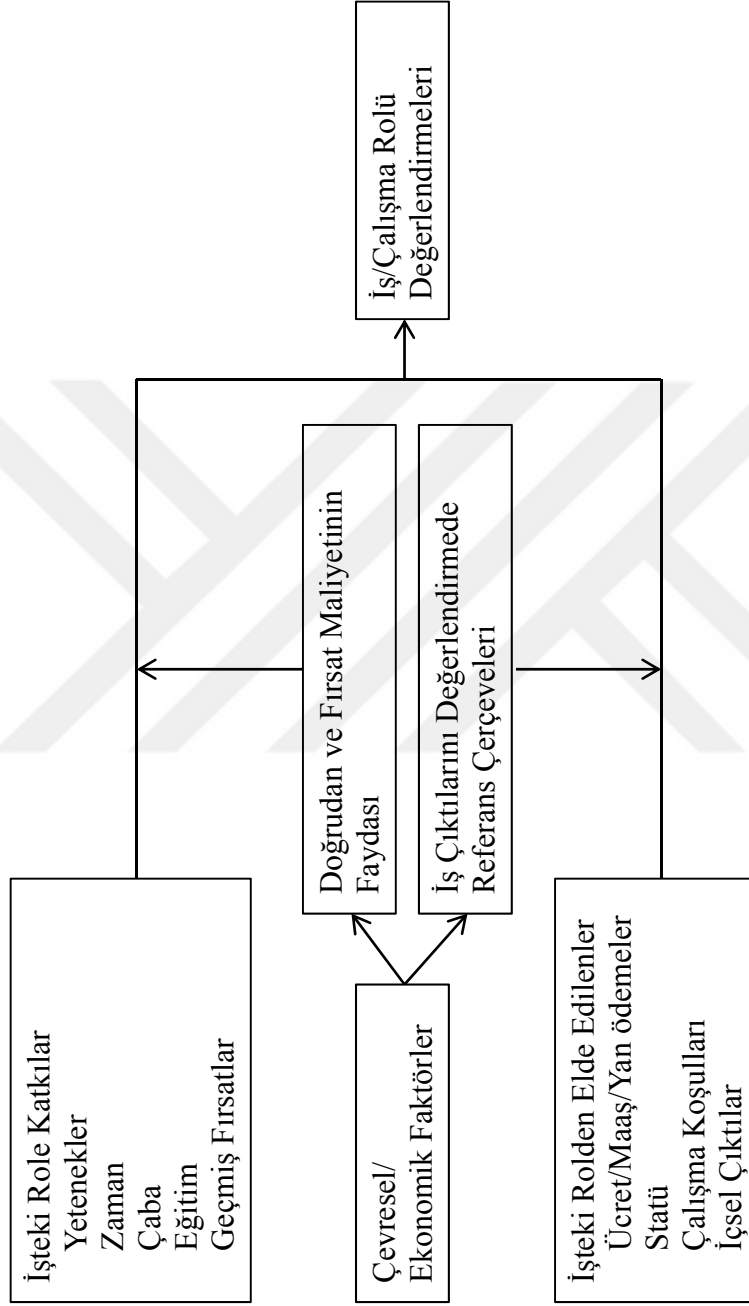
Kaynak: Hackman ve Oldham, 1976, s. 256

Bu teoriye göre bu temel özellikleri sağlayacak şekilde zenginleştirilen işler, diğerlerine oranla daha tatmin edici ve motive edici olacaklardır (Judge ve Klinger, 2008, s. 399). İş özellikleri modelini ele alan çalışmalar iş özellikleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler ortaya koymuştur (Fried ve Ferris, 1987; Frye, 1996). Ancak bu teorideki iş özelliklerine ilişkin öznel beyanların kullanılması, beş temel özelliğin bileşiminin desteklenmemesi ve bu özelliklerin dar bir çerçevede ele alınması eleştiri konusu olmaktadır (Judge vd., 2001, s. 29).

Yatkınlık Yaklaşımları: Bu yaklaşıma göre bazı bireylerin yaşamlarında genel olarak olumlu hissetme eğilimleri bulunmakta ve bu olumlu eğilimler işlerini de kapsamaktadır (Fritzsche ve Parrish, 2005). İş tatminine ilişkin yatkınlık yaklaşımı ilk olarak Staw ve Ross (1985) tarafından ele alınmış olup son yıllarda iş tatmininin öncüllerine ilişkin araştırmalarda hâkim bir bakış açısı olmuştur (Judge ve Klinger, 2008, s. 401). Yatkınlık çalışmalarında dolaylı ve doğrudan olmak üzere iki farklı araştırma türü söz konusudur. Dolaylı araştırmalarda kişiliği ölçmeden (Judge ve Klinger, 2008, s. 401) çıkarımda bulunularak iş tatminini yatkınlığa bağlı olduğu gösterilmeye çalışılmakta, doğrudan araştırmalarda ise kişilik özelliklerinin iş tatminiyle ilişkisi doğrudan ölçülmektedir (Judge vd., 2001, s. 31). Örneğin Staw ve Ross (1985) iş tatminini iki yıllık, üç yıllık ve beş yıllık sürelerde ölçerek istikrarlı olduğunu göstermiş ve bu bağlamda yatkınlığın etkili olduğu çıkarımında bulunmuşlardır. Ancak iş tatmininin bu istikrarının farklı kaynaklarının olması da mümkün olup, yalnızca yatkınlıkla açıklamak söz konusu değildir (Judge vd., 2001). Doğrudan araştırmalar kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisini ele almakta, pozitif ve negatif duygusal faktörler, beş faktör kişilik modeli, kendini değerlendirme ve diğer çeşitli duygusal eğilim ölçekleri kullanılmaktadır (Judge ve Klinger, 2008, s. 401).

Etkileşimci Teoriler: Etkileşimci iş tatmini teorileri hem durumsal hem de kişisel değişkenleri dikkate alan teoriler olup, (1) Cornell bütünleştirici model ve (2) Locke'un değer-algı teorisi bunların arasında yer almaktadır.

1. Cornell Modeli: Cornell modeli, Hulin, Roznowski ve Hachiye (1985) ve Hulin (1991) tarafından yapılan çalışmalarla, önceki çalışmaları bütünleştirerek iş tatminine ilişkin bir model ortaya koymaktadır (Judge ve Klinger, 2008, s. 402). Bu model Şekil 12'de görülmektedir.



Şekil 12. Cornell Modeli

Kaynak: Hulin ve Judge, 2003, s. 260

Bu modele göre iş tatmini çalışanların rol girdileri (eğitim, deneyim, zaman ve çaba gibi) ile rol çıktıları (ücret, statü, çalışma koşulları ve içsel faktörler gibi) arasındaki dengenin bir fonksiyonu olup, girdilere oranla daha fazla çıktı elde edildiğinde işte üstlenilen rolden duyulan tatmin artacaktır (Judge vd., 2001, s. 31). Ayrıca Cornell modeline göre bireyin fırsat maliyeti, kişinin girdilere verdiği önemi de etkilemektedir. Örneğin işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde kendi girdilerini daha az değerli olarak algılayacaklar ve iş rollerine ilişkin fırsat maliyeti de düşecek ve böylelikle tatmin artacaktır. Buna ek olarak modelde kişinin referans çerçevesini oluşturan geçmişte elde ettikleri çıktılar, mevcut durumda elde ettiği çıktılara ilişkin algılarını etkilemektedir (Judge ve Klinger, 2008, s. 402-403). Cornell modelinin kapsamlı ve bütünleştirici özelliklerine karşın model doğrudan sınanmamıştır (Judge vd, 2001, s. 31).

2. Değer – Algı Teorisi: Locke (1976), değerleri kişinin arzu ettiği veya önemli gördüğü şeyler olarak tanımlamakta, çalışanları nelerin tatmin ettiğini, kişinin değerlerini belirlediğini ifade etmektedir (Judge vd., 2001, s. 31). Yalnızca birey için önemli olan iş değerleri sağlanmadığı takdirde kişi tatmin olamayacaktır. Locke'un değer – algı modeline göre iş tatmini şu şekilde formüle edilebilmektedir (Judge ve Klinger, 2008, s. 400):

$$\begin{aligned} \text{Tatmin} &= (\text{İstek} - \text{Sahip olunan}) * \text{Önem} \\ S &= (V_c - P) * V_i \end{aligned}$$

Burada S tatmin, V_c içeriğin değeri (istenen miktar), P işin sağladığı algılanan değer miktarı ve V_i değer birey açısından taşıdığı önemi göstermektedir. Buna göre istenilen ile elde edilen arasındaki uyumsuzluklar yalnızca işin özelliği birey açısından önemli ise tatminsizliğe neden olacaktır (Hulin ve Judge, 2003, s. 261). Değer – Algı teorisinin sorunlarından birisi, kişinin isteği ve önemli gördüğü şeyler arasındaki olası yüksek ilişki olmaktadır. Bu kavramlar kuramda birbirinden ayrılabilir de uygulamada ayrımının yapılması oldukça zor olmaktadır (Judge vd., 2001, s. 32). Model aynı zamanda mevcut veya geçmiş sosyal, ekonomik veya örgütsel şartlar gibi dışsal faktörleri de göz ardı etmektedir (Judge ve Klinger, 2008, s. 400-401).

2.4.3. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini veya tatminsizliği, sonucunda birçok davranış ve tutumun ortaya çıkabilmesi söz konusu olan, örgütsel davranış alanında diğer değişkenlerle ilişkisi en fazla araştırılan olgulardan birisidir (Saari ve Judge, 2004). İş tatmininin performans, iş devri gibi işe ilişkin değişkenler yanında yaşam tatmini gibi işle ilgili olmayan değişkenlerle de ilişkisi çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Spector, 1997a).

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri süren çeşitli kuramsal yaklaşımlar bulunmaktadır (Bowling, 2014). Bunlardan ilki karşılıklılık ilkesine göre tatmin olan çalışanın, örgütsel vatandaşlık davranışı ile hoş bir çalışma ortamı sağladığı için işverenini ödüllendireceğini ileri sürmektedir (Dalal, 2005). Diğer bir yaklaşım ise olumlu duyguların örgütsel vatandaşlık davranışının doğrudan sebebi olduğunu iddia etmektedir (Spector ve Fox, 2002). İş tatmini büyük ölçüde çalışanın işine karşı olumlu duygusal tepkisini gösterdiğinden iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir (Bowling, 2014). Bu doğrultuda yapılan çeşitli çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişki ortaya koyulmuştur (Bateman ve Organ, 1983; Farrell, 1983; Roznowski, Miller ve Rosse, 1992).

İş tatmininin sonuçları arasında yer alan değişkenlerden birisi de örgütsel bağlılık olmaktadır. Mathieu ve Zajac (1990) çalışmalarında 0,53 düzeyinde yüksek bir düzeltilmiş korelasyon katsayısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi göstermiş bulunmaktadır. Curry, Wakefield, Price ve Mueller (1986), Tett ve Meyer (1993) ve Vandenberg ve Lance (1992) tarafından yapılmış olan araştırmalar da bu sonuçlarla örtüşen bulgular ortaya koymaktadır.

İşini sevmeyen çalışanların işe gelmeyerek, işe geç gelerek veya tamamen işi bırakarak geçici veya kalıcı olarak işlerinden kaçınmaları söz konusu olabilmektedir (Spector, 1997a). Tatminsiz çalışanlar arasında geri çekilme davranışları tatmin olanlara oranla daha sık görülmektedir (Hanisch ve Hulin, 1990). Bir çok araştırmada, işe devamsızlık ve iş devri ile tatminsizliğe neden olan işten kaçma, temellerinde aynı güdüler bulunan, birbiriyle ilişkili olgular olarak ele alınmaktadır (Mitra, Jenkins ve Gupta, 1992). Farrell ve Stamm (1988) meta analizlerinde işe devamsızlık ile iş tatmini arasında düzeltilmiş korelasyon katsayısı – 0,24 olan negatif yönlü bir ilişki ortaya

koymuştur. Benzer olarak Scott ve Taylor (1985) ise yaptıkları meta analiz çalışmasında bu ilişkinin şiddetini $-0,15$ olarak tespit etmişlerdir.

Benzer olarak iş tatmini ile iş devri arasında da negatif yönlü bir ilişki söz konusu olmaktadır. İşini sevmeyen kişiler alternatif çalışma olanakları bulmaya çalışmaktadır (Spector, 1997a, s. 62). Yapılan çalışmalar da bu ifadeyi destekleyen sonuçlar ortaya koymaktadır (Carsten ve Spector, 1987; Tett ve Meyer, 1993; Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000).

İş tatmini ile ilişkili olan bir diğer olgu ise iş performansıdır. Genellikle bu ilişkinin gücüne ilişkin tartışmalar bulunmakla birlikte pozitif yönlü bir ilişki olduğu konusunda görüş birliği söz konusudur. Diğer bir deyişle tatmin olan çalışanların performansları yüksek olurken, tatmin olmayan çalışanların performansları ise düşük olmaktadır (Bowling, 2014, s. 325). Iaffaldano ve Muchinsky (1985) yaptıkları meta analiz çalışmasında iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü $0,17$ düzeyinde bir ilişki ortaya koymuştur. Benzer olarak Podsakoff ve Williams (1986) da iş tatmini ve performans arasında $0,27$ seviyesinde bir korelasyon tespit etmiştir. 2001 yılında Judge, Thoresen, Bono ve Patton tarafından 312 bağımsız örnekleme gerçekleştirilen meta analiz sonucunda ise bu ilişkiyi $0,30$ düzeyinde bulmuşlardır.

İş tatmini ile ilişkisi olan değişkenlerden birisi de tükenmişliktir. Tatminsizlik düzeyi yüksek olan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin de yüksek olması söz konusudur (Spector, 1997a, s.66). Bacharach, Bamberger ve Conley (1991) yaptıkları araştırmada bu ilişkiyi mühendislerde $-0,23$ ve hemşirelerde ise $-0,27$ olarak tespit etmişlerdir. Lee ve Ashforth (1993) çalışmalarında iş tatmini ile tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenmişlik ($r = -0,50$), duyarsızlaşma ($r = -0,33$) ve kişisel başarı ($r = 0,28$) arasında, beklentiler doğrultusunda ilişkiler ortaya koymuştur.

İş tatmininin işle ilgili olgular yanında işle ilgili olmayan yaşam tatmini benzeri değişkenler üzerinde de etkisi söz konusu olmaktadır (Spector, 1997a, s. 69). Çalışmalarda iş ile yaşam tatmini arasında üç ilişki türü olduğu gösterilmiştir (Judge vd., 2001, s.33): (1) Taşınma, işle ilgili konuların yaşama, yaşamla ilgili konuların işe taşınması, (2) Bölünme, iş ve yaşamla ilgili konuların birbirinden ayrılması ve birbirleriyle az miktarda ilişkilerinin olması, (3) Telafi etme, çalışanın işinden memnun olmamasından dolayı mutluluğu ve tatmini iş dışındaki hayatında araması veya bunun tersi durum. Araştırma sonuçlarının taşınma modelini destekler nitelikte olduğu görülmektedir (Spector, 1997a, s. 70). Tait, Padgett ve Baldwin (1989) taşınma modeliyle tutarlı olarak, iş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisine dair gerçekleştirdikleri

meta analiz sonucunda 0,44 seviyesinde ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer olarak Lance, Lautenschlager, Sloan ve Varca (1989) çalışmalarında iş ile yaşam tatmini arasında 0,58 düzeyinde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

2.5. İşten Ayrılma Niyeti

2.5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti, iş devri modellerinde temel unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Mobley, 1977; Price, 1977; Price ve Mueller, 1986). Aynı zamanda iş devrinin en yaygın şekilde ele alınan öncülleri arasında yer almaktadır (Hom ve Griffeth, 1995).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde istifa etmeyi isteme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Price ve Mueller, 1986). Bilinçli ve planlı olarak örgütten ayrılma isteği olup, “gelecek altı ay içerisinde” benzeri belirli bir zaman dilimiyle ölçülmekte ve çekilme düşüncesi, ayrılmayı düşünmek ve alternatif iş aramak ile birlikte nitelendirilmektedir (Tett ve Meyer, 1993, s. 262).

İş devri, bireyin bir firmadaki işinin sonlandırılmasıdır (Tett ve Meyer, 1993, s. 262). İşten ayrılma niyeti bilişsel, iş devri ise davranışsal bir olgudur (Harrison ve Newman, 2013). Davranışsal niyetler, davranışların en dolaysız ve en yakın öncülü olarak ortaya konulmuştur (Fishbein ve Ajzen, 1975). Fishbein ve Ajzen’in (1975) tutumlar teorisine göre, bir bireyin davranışının en iyi göstergesi, kişinin o davranışı sergileme niyeti olmaktadır. Bu doğrultuda işten ayrılma niyeti de iş devrinin en iyi göstergelerinden birisi olarak ele alınmaktadır (Michaels ve Spector, 1982; Mobley, 1977).

Yapılan çalışmalarda, iş devri sürecinde, tutumların iş devri üzerindeki etkilerinin de işten ayrılma niyeti aracılığı ile gerçekleştiği gösterilmiştir (Hom ve Griffeth, 1991; Tett ve Meyer, 1993). Ayrıca çeşitli araştırmalar sonucunda işten ayrılma niyeti ile iş devri arasında doğrudan güçlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Michaels ve Spector, 1982; Price ve Mueller, 1981). Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) ise 42 bağımsız örnekleme yaptıkları meta analiz çalışmasında işten ayrılma niyetinin, iş devrinin en iyi göstergesi olduğunu tespit etmiştir.

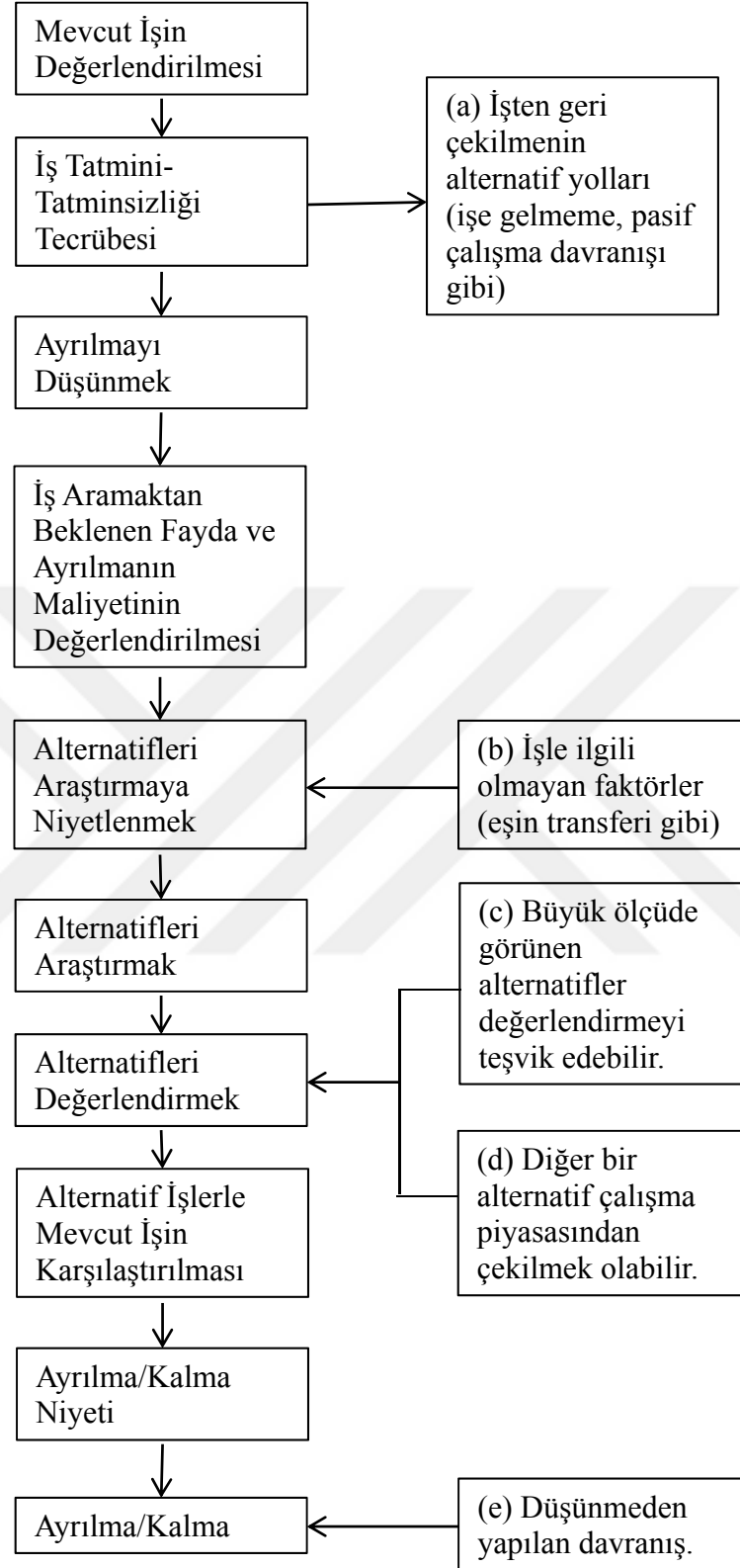
2.5.2. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Devrine İlişkin Modeller

İş devrine ilişkin çalışmalar March ve Simon'un (1958) araştırmalarına kadar uzanmaktadır (Boswell, Ren ve Hinrichs, 2008). Ancak iş devri ile ilgili en dikkat çeken ve ilgi gören model Mobley (1977) tarafından geliştirilmiş yaklaşımdır (Jex ve Britt, 2008, s. 147). Mobley (1977) iş devri süreci modeli Şekil 13'te görülmektedir.

Bu modele göre iş tatmini veya tatminsizliği, ayrılmayı düşünmek, iş aramaktan beklenen fayda ve ayrılmanın maliyetinin değerlendirilmesi, alternatifleri araştırmaya niyetlenmek, alternatifleri araştırmak, alternatifleri değerlendirmek, alternatif işlerle mevcut işin karşılaştırılması, ayrılma veya kalma niyeti ve son olarak da ayrılma veya kalma kararı olmak üzere bir dizi aracı değişkenle iş devrine yol açmaktadır (Harrison ve Newman, 2013, s. 277).

Mobley (1977) tarafından geliştirilmiş olan iş devri modeline göre, bir işten ayrılmak karmaşık, çok aşamalı bir süreçtir (Jex ve Britt, 2008, s. 147). Mobley (1977) modeli yıllar içerisinde farklı çalışmalarda test edilmiş ve genellikle orijinal model veya çeşitli türevleri desteklenmiştir (Jex ve Britt, 2008, s. 149).

Steers ve Mowday (1981) çalışmalarında katılım veya çekilme kararına neden olacak süreçlere odaklanan bilişsel bir iş devri modeli ortaya koymuştur. Geliştirmiş oldukları model Şekil 14'te yer almaktadır. Steers ve Mowday (1981, s. 214-244) modellerini (1) iş beklentileri, (2) iş tutumları ve işten ayrılma niyeti ve (3) işten ayrılman niyeti, mevcut alternatifler ve işten ayrılma olmak üzere üç aşamada ele almışlardır (Steers ve Mowday, 1979, s. 7).



Şekil 13. Mobley (1977) iş devri süreci

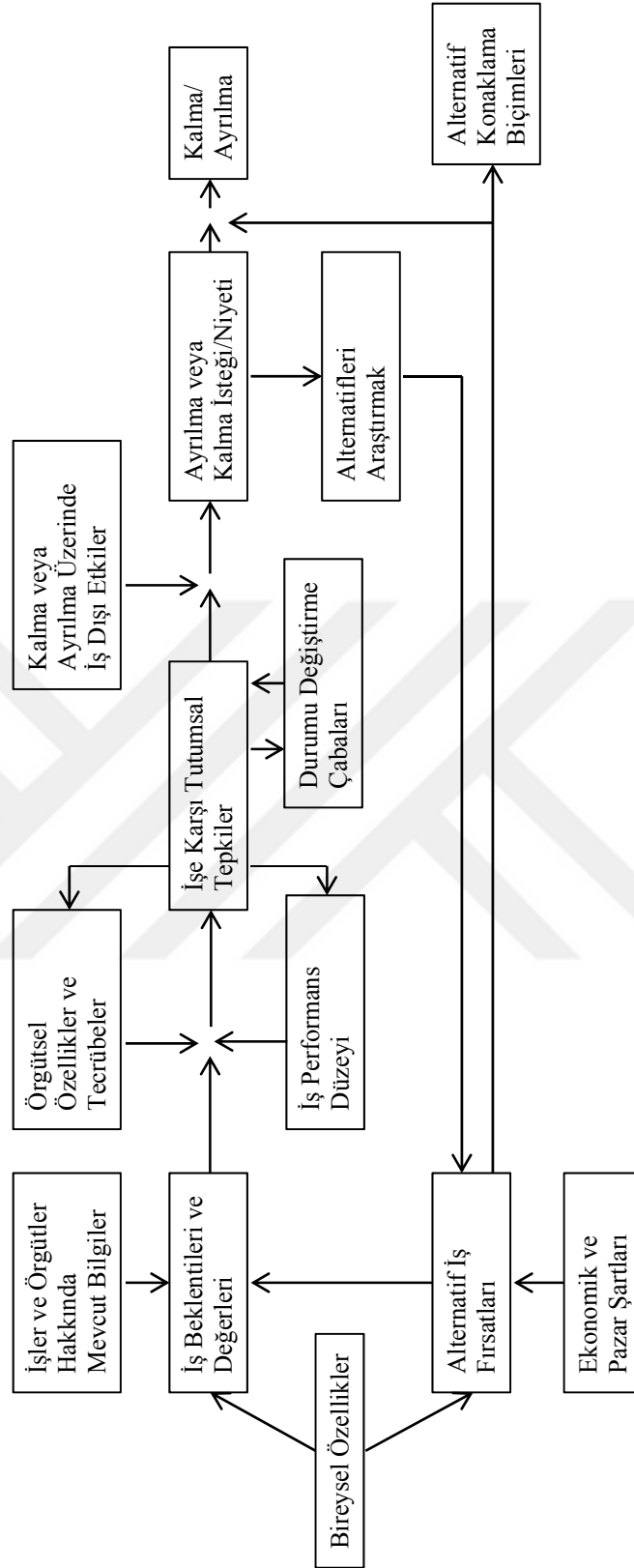
Kaynak: Jex ve Britt, 2008, s. 147

Şekil 14'te görüldüğü üzere ilk aşamada bireysel özellikler, iş ve örgütlere dair mevcut bilgiler ile alternatif iş fırsatları, iş beklentileri ve değerlerini belirlemektedir. Daha sonra ise iş beklentileri ve değerleri iş tutumlarıyla ilişkilendirilmektedir. Steers ve Mowday (1981) iş tatmini, örgütsel bağlılık ile kaygı ve hayal kırıklığı gibi tutumsal tepkilerin üç faktörün etkileşimiyle ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bunlar: (1) İş beklentileri, (2) Örgütsel özellikler ve tecrübeler ve (3) İş performans düzeyidir. Ortaya çıkan bu iş tutumları, örgütsel tecrübeler ve iş performansını etkileyebilmektedir. Ayrıca bu tutumlar çalışanın mevcut durumunu değiştirmeye çalışmasına neden olabilmektedir (Steers ve Mowday, 1979, s. 12).

Diğer aşamada ise kişinin iş tutumları ile kalma veya ayrılma isteği (1) işe tutumsal tepkiler ile (2) kalma veya ayrılma üzerinde iş dışı faktörlerden etkilenmektedir (Steers ve Mowday, 1979, s. 13). Modelin son aşamasında ise davranışsal ayrılma niyeti ile gerçek ayrılma arasındaki ilişkiye odaklanılmaktadır. Buna göre çalışanın iş devri davranışsal ayrılma niyeti ve alternatif iş fırsatlarına göre şekillenebilmektedir. Ayrılma niyeti işten ayrılmayı iki şekilde etkileyebilmektedir. İlk olarak doğrudan iş devrine yol açabilmektedir. İkinci olarak ise alternatif iş aramaya neden olarak dolaylı bir biçimde iş devrine sebep olabilmektedir (Steers ve Mowday, 1979, s. 15-16).

Hom ve Griffeth (1995) çalışmalarında Mobley (1977) modelinin uzantılarını ve çeşitlemelerini önermişlerdir (Harrison ve Newman, 2013, s. 277). Şekil 15'te görülmekte olduğu üzere bu modele göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık, geri çekilme düşüncesini ve geri çekilmenin getirmesi beklenen yararı etkilemektedir. Beklenen fayda iş aramayı, iş arama da mevcut iş ile alternatifleri karşılaştırmayı teşvik etmekte ve nihai olarak ise işten ayrılma gerçekleşmektedir (Johns, 2001, s. 237).

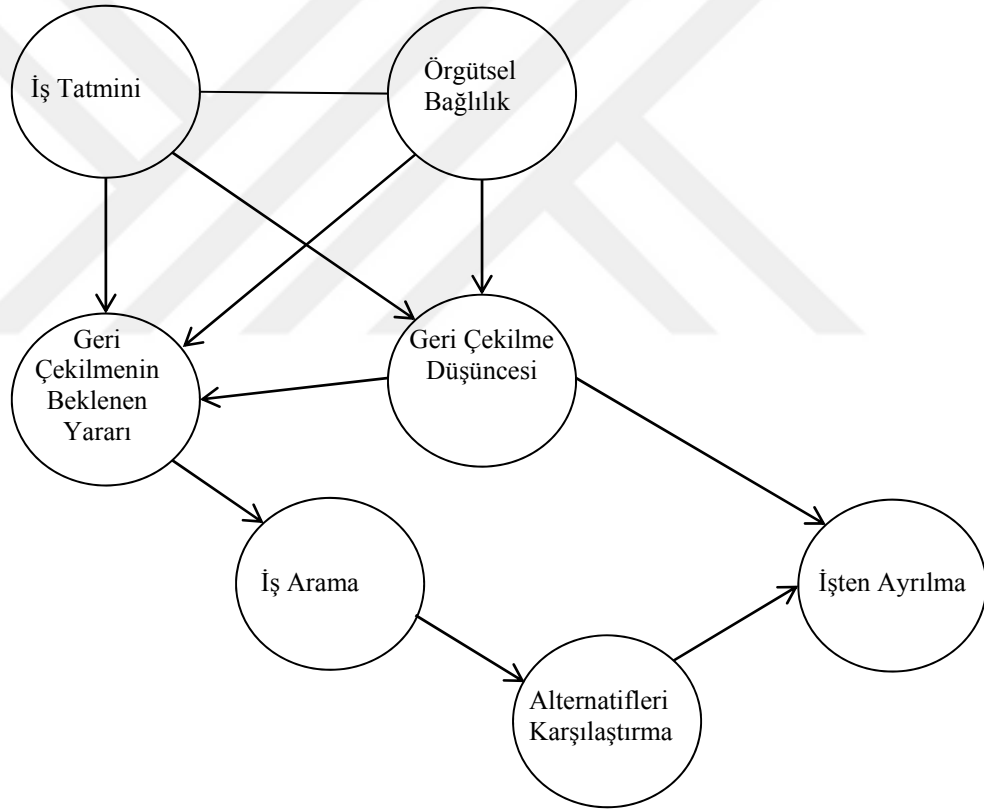
Modelde geri çekilme düşüncesi ile iş devri arasında doğrudan bir ilişkinin ortaya konulması önemli bir nokta olup, bu bağlantı geri çekilmenin dürtüsel, hesapsız biçimlerine imkân sağlarken aynı zamanda alternatif iş imkânlarını içermeyen ancak daha hesaplı şekillerine de yol açabilmektedir. Ayrıca modelde iş teklifleri, hastalık sorunları gibi “şokların” mevcut tatmin veya tatminsizlik durumuna bağlı olmaksızın ve süreçlerin karşılaştırılması yapılmaksızın iş devri ile sonuçlanabileceği ortaya konulmaktadır (Johns, 2001, s. 237).



Şekil 14. Steers ve Mowday (1981) iş devri modeli

Kaynak: Steers ve Mowday, 1979, s. 75

Lee ve Mitchell (1994) ise iş devrine ilişkin modellerinde dışsal bazı değişkenleri de içerebilen bir örgütten ayrılmanın çeşitli yollarını ortaya koymuşlardır. Modelde her adımda kararlar alınarak sonuca doğru ilerlenmektedir. Modele göre çalışanın işinden ayrılması için toplamda dört yol belirlenmiştir. Bu yollarda sağlık sorunları, emekli olmak için teşvikler benzeri çeşitli “şoklar”, önceden belirlenmiş bir eylem planının uygulanması (ayrılmak gibi), çalışanın değer ve amaçlarının örgütle uyum göstermemesi, entelektüel, duygusal veya işin getirilerinin kaybı dolayısıyla iş tatminsizliği ve son olarak da alternatiflerin araştırılması ve farklı tekliflerin olması söz konusu olmaktadır (Boswell vd., 2008, s. 200).

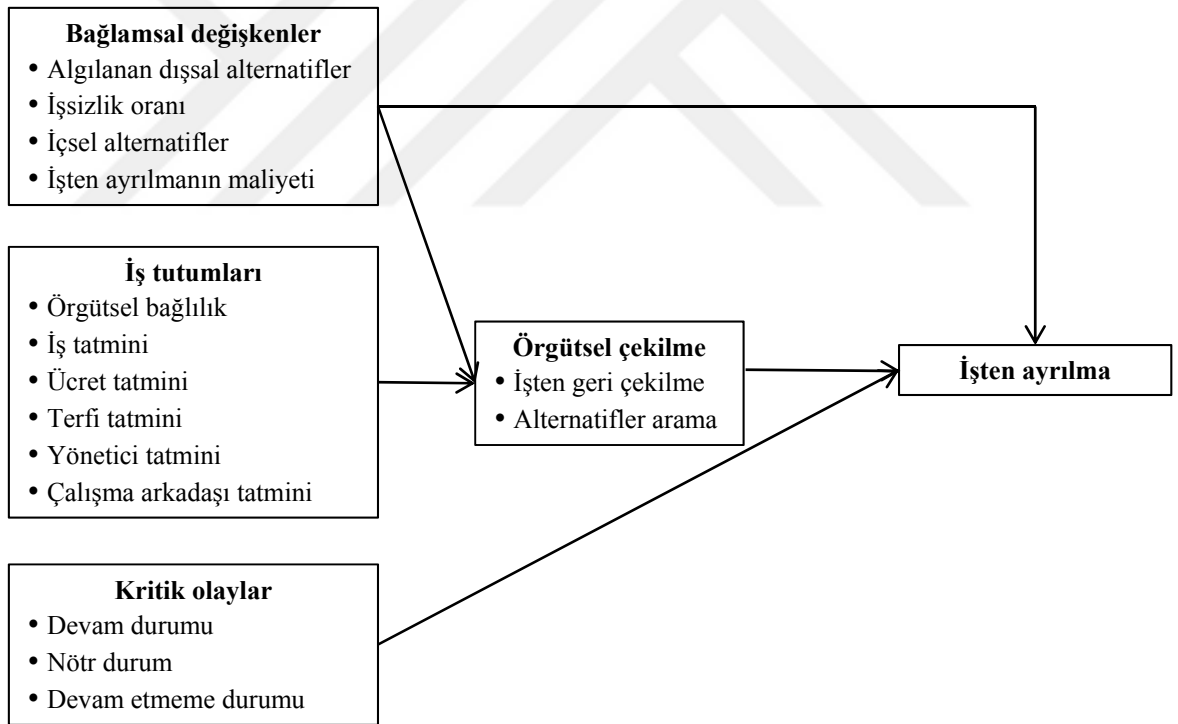


Şekil 15. Hom ve Griffeth (1995) bütünleştirici iş devri modeli

Kaynak: Johns, 2001, s. 238

Modele göre çalışanın işinden ayrılmasının iş tatmini düzeyinden bağımsız olan iki yoldan kaynaklanabilmesi de söz konusu olabilmektedir. Bunlar: (1) Sağlık sorunları gibi bir “şok” nedeniyle işten ayrılma ve (2) Etik ihlali algısı gibi bir “şok”un işten ayrılmaya neden olmasıdır (Harrison ve Newman, 2013, s. 277).

Maertz ve Campion (2004) ise iş devrine yol açan sekiz güdül faktör tespit etmişlerdir. Bunlar duygusal, sözleşmeye dayalı, üyelere bağlı, alternatif, hesaplı, normatif, davranışsal ve ahlaki kuvvetlerdir. Bu sekiz kuvvet de düşünmeden, karşılaştırmaya dayalı, önceden planlanmış ve şartlı ayrılma olmak üzere dört farklı karar türüyle ilişkilendirilmiştir. Maertz ve Campion (2004) modellerinde insanların nasıl ve neden işten ayrıldıklarını bütünleştirmeyi amaçlamışlardır. Böylece ayrılmaya neden olan sekiz farklı neden kategorisi ve ayrılmanın dört farklı şeklini kullanarak araştırmalarını ortaya koymuşlardır.



Şekil 16. Kammayer-Mueller, Wanberg, Glomb ve Ahlburg (2005) iş devri modeli

Kaynak: Kammayer-Mueller vd., 2005, s. 645

Kammayer-Mueller, Wanberg, Glomb ve Ahlberg (2005) Şekil 16’da görüldüğü gibi modellerinde bağlamsal değişkenlerin, iş tutumlarının, kritik olayların, örgütsel çekilme ve iş devrine birlikte yol açabildiğini göstermişlerdir. Bağlamsal değişkenler olarak dışardaki alternatiflere ilişkin algılar, iş imkânının gerçekten mevcut olup olmadığını gösteren işsizlik oranları, içsel alternatifler ve işten ayrılmanın maliyeti ortaya koyulmuştur. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, ücret tatmini, terfi tatmini, yönetici tatmini ve çalışma arkadaşları tatmini tutumsal değişkenler olarak belirlenmiştir (Kammayer-Mueller vd., 2005).

Kritik olaylar olarak belirledikleri şok durumları ise değerlendirme yapmadan doğrudan iş devrine götürebilmektedir. Bu olayların sonucunda devam etme, nötr ve devam etmeme durumları ortaya çıkmaktadır. Geri çekilme ise işe gelmeme, performansını düşürme, görevlerinden kopma, toplantılara katılmama gibi çekilme davranışları ile alternatif aramayı kapsamaktadır. Son olarak iş devri ortaya çıkmaktadır (Kammayer-Mueller vd., 2005).

2.5.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Devrinin Ortaya Çıkma Nedenleri

İşten ayrılma niyeti ve dolayısıyla iş devrine neden olan faktörlerin ortaya konulması önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İş devrine ilişkin modellerde görülmüş olduğu üzere iş devrine yol açan bireysel, davranışsal ve tutumsal birçok unsur söz konusu olabilmektedir.

İş devrine ilişkin çalışmalarda yaş ile işten ayrılma niyeti ve iş devri arasında genellikle negatif yönlü bir ilişki görülmektedir (Thompson, 2014, s. 26). Cotton ve Tuttle (1986) yaptıkları meta analizde yaş, kıdem, eğitim, cinsiyet ve medeni durum gibi kişisel özelliklerin iş devrinin orta düzeyde açıklayıcısı olduğunu ortaya koymuştur (Boswell vd., 2008, s. 199). Gerçekleştirilen çeşitli araştırmalar çalışanın yaşı arttıkça iş devrinin azaldığını göstermektedir (Lambert, Hogen ve Barton, 2001; Smith ve Hoy, 1992; Weisberg ve Kirschenbaum, 1991).

Ayrıca genellikle kadınların arasında erkeklere oranla işten ayrılma niyetlerinin ve iş devrinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Thompson, 2014, s. 28). Orta düzeyde olmakla birlikte Cotton ve Tuttle (1986) kadınların daha fazla iş devri gösterdiğini ortaya koymuştur. Ancak Griffeth vd. (2000) çalışmalarında kadınlarla erkekler arasında iş devri bağlamında fark olmadığını ifade etmişlerdir.

Eğitimin iş devri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik olarak ise genellikle eğitim seviyesi yükseldikçe iş devrinin arttığı görülmektedir (Boswell vd., 2008). Bir başka deyişle daha eğitilmiş ve genç çalışanların daha fazla iş imkânlarının olması nedeniyle işten ayrılmayı düşünmeleri söz konusu olabilmektedir (Kim ve Lee, 2007). Benzer olarak Weisberg ve Kirschenbaum (1991) çalışmalarında eğitim düzeyinin artmasının iş devrini arttırdığını göstermiştir.

İş devrine ilişkin yaklaşımların çoğu iş devrini iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ele almaktadır (Spector, 1997a, s. 62). İşini sevmeyen, işinden tatminsizlik duyan çalışanlar büyük olasılıkla işlerinden ayrılacaklardır (Boswell vd., 2008, s. 198). İş tatmini yeterince düşük seviyede ise, çalışan işinden ayrılmak için davranışsal bir niyet geliştirecektir. Bu niyet de iş arama faaliyetlerine ve nihayetinde ise işten ayrılmaya yol açacaktır (Spector, 1997a, s. 63).

Blau (1993) ile Shore, Newton ve Thornton (1990) çalışmalarında iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi göstermişlerdir. Benzer olarak Tett ve Meyer (1993) yaptıkları meta analizde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında $-0,58$ düzeyinde güçlü bir ilişki ortaya koymuşlardır.

İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli meta analiz çalışmalarında ilgili değişkenler arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Boswell vd., 2008, s. 198). Carsten ve Spector (1987) 47 bağımsız örnekleme yaptıkları meta analizlerinde iş tatmini ile iş devri arasında $-0,26$, işten ayrılma niyeti ile iş devri arasında ise $0,47$ düzeyinde bir ilişki göstermişlerdir. Ayrıca Cotton ve Tuttle (1986) çalışmalarında iş tatmini ve işten ayrılma arasında $p < 0,0005$ düzeyinde anlamlı bir ilişki ortaya koymuşlardır. Benzer olarak Griffeth vd. (2000) iş tatmini ile iş devri arasında $-0,19$ seviyesinde bir ilişki tespit etmişlerdir.

İş tatmini ile iş devri arasındaki ilişki alternatif fırsatların varlığı ve işsizlik oranı gibi farklı faktörlerin de etkisi altında kalmaktadır. Özellikle işsizlik oranlarının yüksek olduğu durumlarda iş tatmininin iş devri üzerindeki etkisinde işsizlik oranlarının düzenleyici etkisi söz konusu olacak ve tatminsiz çalışanların işten ayrılmaları daha zor olacaktır (Carsten ve Spector, 1987, s. 374).

İşten ayrılma niyeti ve iş devrine ilişkin model ve yaklaşımlarda iş tatmini ile birlikte örgütsel bağlılığın da iş devrinin öncülleri arasında yer aldığı görülmektedir. Buna göre yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile iş devri arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya koymaktadır (Allen ve Meyer, 1996; Mathieu ve Zajac, 1990).

Ostroff (1992) çalışmasında grup düzeyinde bağlılığın grup düzeyinde iş devriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Angle ve Perry (1981) ile Gardner, Moynihan ve Wright (2007) yaptıkları araştırmalarda duygusal bağlılık ile iş devri arasında güçlü negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca Harter, Schmidt ve Hayes (2002) meta analiz çalışmalarında bağlılık ile iş devri arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya koymuşlardır.

Cotton ve Tuttle (1986) yaptıkları meta analizde örgütsel bağlılık ile iş devri arasında $p < 0,0005$ düzeyinde bir ilişki göstermişler ve benzer olarak Griffeth vd. (2000) meta analizlerinde örgütsel bağlılık ve iş devri arasında $-0,23$ düzeyinde bir ilişki tespit etmişlerdir. Kammayer-Mueller vd. (2005) iki yıl boyunca beş farklı zaman noktasında yaptıkları örgütsel bağlılık iş devri ilişkisine dair çalışmalarında örgütsel bağlılığın iş devrinin önemli bir öncülü olduğunu göstermişlerdir.

Örgütsel bağlılığın iş devri üzerindeki etkisi çeşitli faktörlerin düzenleyici etkisi altında kalabilmektedir (Boswell vd., 2008, s. 198). Cohen ve Hudecek (1993) yüksek statülü işlerde örgütsel bağlılık iş devri arasındaki negatif yönlü ilişkinin düşük statülü işlere oranla daha güçlü olduğunu belirtmektedir.

Performans ile iş devri arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır (Boswell vd., 2008, s. 202). Yapılan çeşitli araştırmalarda performans ile iş devri arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya konulmuştur. Örneğin Cotton ve Tuttle (1986) ve McEvoy ve Cascio (1987) yaptıkları meta analizlerde bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak yapılan araştırmalar performans ile iş devri ilişkisinin doğrusal olmayıp eğrisel olabileceğini önermektedir (Jackofsky, 1984). Buna göre düşük performans gösteren çalışanlar büyük olasılıkla içsel ve dışsal ödüllerin az olması nedeniyle işten ayrılırken yüksek performans gösterenler gereğinden az ödüllendirildiklerini düşünerek işten ayrılabilirlerdir (Boswell vd., 2008, s. 203). Eğrisel ilişkiye yönelik olarak Williams ve Livingstone (1994) yaptıkları meta analizle bu bulguları destekler yönde sonuçlara ulaşmışlardır. Ayrıca eğrisel ilişkinin örneklem cinsiyet (Hochwater, Ferris, Canty, Frink, Perrew ve Berkson, 2001) veya kültür (Salamin ve Hom, 2005) gibi çeşitli özelliklerine bağlı olarak farklılaştığı çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Boswell vd., 2008, s. 203).

Kişilik özellikleri birçok tutum ve davranışın göstergesi olarak görülmekte olup işten ayrılma davranışının da bir faktörü olarak ortaya çıkmaktadır (Harrison ve Newman, 2013, s. 280). Barrick ve Mount (1996) uyumluluk özelliğinin işten ayrılmayı engellediğini, Thoresen, Kaplan ve Barsky (2003) ise nörotiklik özelliğinin işten ayrılmayı teşvik ettiğini tespit etmişlerdir. Zimmerman (2008) tarafından yapılmış olan

meta analiz sonuçları bu bulguları doğrular nitelikte olup işten ayrılma niyetini en iyi duygusal denge belirlemiştir. Sorumluluk ve uyumluluk özellikleri ise işten ayrılmanın öncülleri olarak ortaya çıkmıştır (Harrison ve Newman, 2013, s. 280). Boudreau, Boswell, Judge ve Bretz (2001) yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmalarında dışa dönüklük, nörotiklik, açıklık ve uyumluluk özelliklerine sahip çalışanların daha fazla iş arama faaliyetinde bulunduklarını göstermiştir.

2.6. Kavramlar Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Çalışmanın bu kısmında araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ele alınmaktadır. Bu doğrultuda yazın taraması bağlamında çalışmada yer alan söz konusu değişkenler ve bu değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler açıklanmaktadır.

2.6.1. Yıldırmanın Etkileri

2.6.1.1. Yıldırma-İş Stresi İlişkisi

Yıldırmanın sonuçları üzerine yapılan araştırmalar, yıldırma ve benzeri sistematik olumsuz davranışlara maruz kalan bireylerde tahrip edici etkilerin söz konusu olduğunu göstermektedir (Hogh vd., 2011, s. 107). Görgül çalışmalar yıldırmanın temel bir stres faktörü olduğunu göstermekle birlikte, kurbanların sağlık ve esenliklerini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Agervold ve Mikkelsen, 2004, s. 337).

Yıldırma, işe ilişkin diğer tüm stres unsurlarının dışında en zarar verici ve en yıkıcı stres nedeni olarak ifade edilmektedir (Wilson, 1991). Buna göre yıldırma güçlü bir stres faktörü olup, yıldırma ile karşı karşıya kalan bireyleri olumsuz şekillerde etkilemekte (Hogh vd., 2011, s. 108), buna bağlı olarak ise stres kendisini fiziksel, psikolojik ve davranışsal seviyelerde gösterebilmektedir. Kaygı ve depresyon en sık karşılaşılan sağlık sorunları olmakla birlikte (Einarsen ve Mikkelsen, 2003, s. 128), daha şiddetli vakalarda ise travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkabilmektedir (Agervold ve Mikkelsen, 2004).

Yıldırma nedeniyle ortaya çıkan stresin ne tür olumsuz sonuçlara yol açabileceği yıldırmanın şiddeti, süresi, sıklığı, bireysel özellikler gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Björkqvist vd. (1994) Finlandiya’da bir üniversitede yaptıkları çalışmada yıldırman kurbanlarında uykusuzluk, konsantrasyon bozuklukları, sosyal fobi

ve ilgisizlik bulunduğunu tespit etmişlerdir. Benzer olarak Lutgen-Sandvik, Tracy ve Alberts (2007) Amerikalı 469 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada yıldırıma maruz kalan çalışanların stres düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermişlerdir. Bowling ve Beehr (2006) 90 araştırma ile yapmış oldukları meta analiz çalışmasında da yıldırma ile stres, kaygı ve depresyon arasında pozitif yönlü ilişkiler ortaya koymuşlardır.

Olumsuz davranışların devamının gelmesi durumunda ise depresyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, madde bağımlılığı, alışılmadık korkular ve depresyon ortaya çıkabilmektedir (Davenport vd., 2003, s. 68-69). Norveç'te farklı meslekler ve endüstrilerden çalışanlarla yapılan bir araştırmada, yıldırmanın kaygı depresyon ve saldırganlığa yol açtığı belirlenmiştir (Einarsen vd., 1994). Quine (1999) İngiltere'de bir halk sağlığı biriminde çalışanlarla yapmış olduğu çalışmada, mütemadiyen yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerde stres, kaygı ve depresyon şikâyetlerinin ortaya çıktığını göstermiştir.

Yıldırmanın daha ileri vakalarında ise bireylerde şiddetli depresyon, panik atak, kalp krizi, intihar girişimleri (Davenport vd., 2003, s. 70) ile travma sonrası stres bozukluğu görülebilmektedir (Agervold ve Mikkelsen, 2004). Björkqvist vd., 1994 yılında 338 kişiyle yaptıkları çalışmada 19 kişinin ağır yıldırıma maruz kaldığı tespit etmiş ve mülakat yapılan bu kurbanlarda travma sonrası stres bozukluğuna rastlamışlardır. Benzer olarak Leymann ve Gustafsson (1996), Matthiesen ve Einarsen (2004) ve Tehrani (2004)'te yaptıkları görgül araştırmalarda yıldırma ile travma sonrası stres bozukluğu arasında ilişki ortaya koymuşlardır. Benzer olarak Türkiye'de gerçekleştirilmiş olan çeşitli görgül araştırmalarda da yıldırmanın iş stresi ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir. Örneğin Demir ve Çavuş (2009) finans sektöründe çalışan 77 kişiyle yaptıkları çalışmada yıldırma davranışlarının iş stresini artırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Karakuş ve Çankaya (2012) 237 öğretmen arasında uyguladıkları araştırma sonucunda bu bulguları destekler nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Aynı şekilde Erol ve Öztoprak (2015) kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan toplam 826 kişi üzerinde yaptıkları çalışma ile önceki bulgular ile örtüşen sonuçlar ortaya koymuşlardır. Nielsen ve Einarsen (2012) ile Nielsen, Tangen, Idsoe, Matthiesen ve Magerøy (2015) meta analiz çalışmalarında yıldırma ile travma sonrası stres bozukluğu arasında ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Yıldırma ile iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.6.1.2. Yıldırma-Tükenmişlik İlişkisi

Yıldırma tek bir seferde olup biten bir taciz türü olmayıp (Güngör, 2008, s. 71), kademeli bir şekilde gelişen bir süreçtir (Einarsen vd., 2003, s. 6). Bu sürecin nihai aşamasında ise kurbanın ciddi bir travma yaşaması söz konusu olmaktadır (Einarsen, 1999). Bu süreç boyunca günler, haftalar ve hatta belki de aylarca yıldırma nedeniyle kronik stres yaşayan bireyler bu durumla baş edememeleri durumunda tükenmişlikle karşı karşıya kalabileceklerdir.

Agervold ve Mikkelsen (2004) Danimarka’da bir imalat işletmesinde çalışanlarla yaptıkları araştırmada, yıldırma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Benzer olarak Einarsen vd. (1998) Norveç’te asistan hemşirelerle gerçekleştirdikleri çalışmada yıldırmanın tükenmişlik düzeyini artırdığını ortaya koymuşlardır.

Benzer şekilde Türkiye’de yapılmış olan görgül çalışmalarda da yıldırmanın tükenmişliği artıran bir faktör olduğu ortaya konulmaktadır. Dikmetaş, Top ve Ergin (2011) asistan hekimler (n = 270) arasında uyguladıkları araştırmada yıldırma ile tükenmişliğin pozitif yönlü ilişkisini tespit etmişlerdir. Bunlara paralel olarak Filizöz ve Ay (2011) özel sektör çalışanları (n = 138), Candan ve İnce (2014) ise kamu kurumu çalışanları ile yaptıkları çalışmalarda yıldırma davranışlarının tükenmişliği artırdığını göstermişlerdir. Bunlara ek olarak Şimşek, Emhan, Demirtaş ve Topuz (2014) kamu bankaları ve özel bankalarda çalışan 523 kişi ile Mete, Ünal, Akyüz ve Kılıç (2015) ise 132 öğretmen ile gerçekleştirmiş oldukları araştırmalar sonucunda önceki çalışmalarla örtüşmekte olan bulgular elde etmişlerdir.

Ayrıca Bowling ve Beehr (2006) 90 çalışma ile gerçekleştirdikleri meta analizde yıldırma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna paralel olarak Nielsen ve Einarsen (2012) 54 araştırmayı içeren meta analiz çalışmalarında yıldırma ile tükenmişliğin ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Ülbeği ve Yalçın (2015) Türkiye’de yapılan 25 çalışma ile gerçekleştirdikleri meta analizde yıldırma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Yıldırma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.6.1.3. Yıldırma-İş Tatmini İlişkisi

Yıldırma davranışlarının çalışanların sağlık ve esenliklerine ilişkin sonuçlarının yanında, işlerine ilişkin çeşitli olumsuz sonuçlarının bulunması da söz konusu olmaktadır. Yıldırma ile karşı karşıya kalan çalışanların iş tatminlerinin azalması bu olumsuz sonuçlar arasında yer almaktadır. Yapılan birçok görgül çalışma bu iddiayı destekler nitelikte bulgular ortaya koymuştur.

Einarsen vd. (1998) Norveç'te asistan hemşirelerde yaptıkları araştırmada yıldırmanın iş tatminini azalttığını göstermişlerdir. Aynı şekilde Quine (1999) İngiltere'de halk sağlığı çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada yıldırmaya maruz kalan bireylerin iş tatmini düzeylerinin düştüğünü tespit etmiştir. Ayrıca Quine 2003 yılında 594 İngiliz hekimlerle gerçekleştirdiği araştırmada önceki bulgularına paralel sonuçlar elde etmiştir. Lutgen-Sandvik vd. 2007'de 469 Amerikalı çalışana uyguladıkları araştırmalarının sonucunda yıldırma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bunlara ek olarak Mathisen, Einarsen ve Mykletun (2008) 70 Norveç restoranında 207 çalışanla yaptıkları araştırmada benzer bulgular ortaya koymuşlardır. Bunların yanında Loh, Restubog ve Zagenczyk (2010) Avustralya'da 152 ve Singapur'da 165 çalışanla gerçekleştirdikleri çalışmada her iki ülkede de yıldırmanın iş tatminini azalttığını belirlemişlerdir.

Benzer olarak Türkiye'de gerçekleştirilmiş olan araştırmalar da yıldırma ile iş tatmini arasındaki ters yönlü ilişkiyi ortaya koyar nitelikte bulunmaktadır. Buna göre Karcioğlu ve Akbaş (2010) 395 sağlık çalışanı ile yaptıkları araştırmada yıldırma davranışlarının iş tatminini azalttığını belirlemişlerdir. Ayrıca Yılmazel (2013) 129 hemşire üzerinde yürütmüş olduğu araştırma sonucunda paralel bulgulara ulaşmıştır. Bunlara ek olarak Özdemir, Ünsar ve Oğuzhan (2012) 143 banka çalışanı arasında bir çalışma yaparak bu bulguyu destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Cengiz, Aytaç, Servi ve Yetiş (2012) ise 515 futbol antrenörü ile gerçekleştirdikleri araştırma neticesinde karşılaşılan yıldırma davranışlarının iş tatminini azaltan bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.

Görgül çalışmaların yanı sıra yapılan meta analizler de elde edilmiş olan bu bulguyu destekler niteliktedir. Buna göre Bowling ve Beehr (2006), Nielsen ve Einarsen (2012) ile Ülbeği ve Yalçın (2015) gerçekleştirdikleri meta analizlerde yıldırma ile iş

tatmini arasında negatif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Yıldırma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

2.6.1.4. Yıldırma-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yıldırma davranışlarının olumsuz yönde etkisini gösterdiği diğer bir tutum da işten ayrılma niyeti olmaktadır. Yıldırmanın olası sonuçları arasında yer alan işten ayrılma niyeti araştırmalarda ilgi görmekle birlikte (Hoel vd., 2011, s. 133) yıldırma ve işten ayrılma niyetine ilişkin yapılmış olan çalışmalar, yıldırmanın işten ayrılma niyetini artırdığını göstermektedir.

Örneğin Quine 1999'da halk sağlığı çalışanları ile ve 2001'de hemşirelerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarda yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Hoel ve Cooper (2000) İngiltere'de 70 farklı örgütte 5228 çalışanla yaptıkları araştırmada benzer bulgular elde etmişlerdir. Avustralya'da 335 öğretmen ile yıldırma ile işten ayrılma niyetini inceleyen Djurkovic, McCormack ve Casimir (2004) de bu iki değişken arasında pozitif yönde ilişki bulunduğunu göstermişlerdir. Mathisen vd. (2008) ile Berthelsen, Skogstad, Lau ve Einarsen (2011) Norveç'te gerçekleştirdikleri araştırmalarda bu bulgularla örtüşen sonuçlar elde etmişlerdir.

Ayrıca Türkiye'de yapılmış olan görgül çalışmalar da yıldırmanın işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örneğin Özarallı ve Torun (2007) 200 kamu kurum ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada yıldırma ile işten ayrılma niyetinin aynı yönlü olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışkan ve Tepeci (2008) otel çalışanlar arasında gerçekleştirdikleri çalışmada bu bulgularla örtüşen sonuçlar ortaya koymuşlardır. Ülbeği ve Yalçın (2015) Türkiye'de gerçekleştirilmiş olan 25 çalışma ile yaptıkları meta analiz ile yıldırmanın işten ayrılma niyetini artırdığını göstermişlerdir.

Yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen meta analiz çalışmaları da (Örn. Bowling ve Beehr, 2006; Nielsen ve Einarsen, 2012; Ülbeği ve Yalçın, 2015) yıldırmanın işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.6.2. İş Stresinin Etkileri

2.6.2.1. İş Stresi-Tükenmişlik İlişkisi

İş yerinde stres, iş gereklilikleri ile bunları yerine getirebilme becerisi arasındaki dengesizlik sonucu ortaya çıkan olumsuz tecrübelerdir (Schaufeli ve Enzmann, 1998, s. 8). Söz konusu stresin kronik bir hale gelmesi ve baş edebilme mekanizmalarının ciddi bir şekilde aksaması durumunda ise tükenmişlik söz konusu olabilmektedir (Pines ve Aronson, 1988, s. 9-10). Müzmin iş stresi, duygusal açıdan yıpranmaya yol açarak tükenmişlik riski arz etmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Yapılan çalışmalar iş stresi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyar nitelikte bulunmaktadır. Jamal ve Baba (2000) Kanada’da 240 yönetici ve hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada stres ile tükenmişliğin ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Low, Cravens, Grant ve Moncrief 2001 yılında Avustralya’da satış elemanlarıyla (n = 148) bir çalışma yapmışlar ve sonuç olarak iş stresi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

İsrail’de 1182 polis memuru arasında gerçekleştirilen araştırmada Pines ve Keinan (2005) iş stresinin tükenmişlikle ilişkisini göstermişlerdir. Benzer şekilde Schwarzer ve Hallum (2008) 608 Suriyeli ve 595 Alman öğretmen ile, Kim ve Stoner (2008) ise 346 ABD’li sosyal hizmet görevlisi ile uyguladıkları çalışmada stresin tükenmişliği artırdığını ortaya koymuşlardır.

Jamal (2010) Kanada (n = 535), Çin (n = 685), Malezya (n = 305) ve Pakistan’da (n = 321) yapmış olduğu çalışmada önceki çalışmalarla örtüşen sonuçlar tespit etmiştir. Jung, Yoon ve Kim (2012) Kore’de 316 otel çalışanı ile, Yu, Wang, Zhai, Dai ve Yang (2015) ise Çin’de 387 öğretmen ile gerçekleştirdikleri araştırmalarda iş stresi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu göstermişlerdir.

Benzer olarak Türkiye’de yapılmış araştırmalar iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını ortaya koymaktadır. Örneğin Onay ve Kılıcı (2011) otellerde çalışan 127 garson ve aşçıbaşılar arasında yaptıkları çalışmada iş stresi ile tükenmişliğin pozitif yönlü ilişkisini tespit etmişlerdir. Ayrıca Yirik, Ören ve Ekici (2014) 445 otel çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırma ile bu bulguları destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Bunlara paralel şekilde Erol ve Öztoprak (2015) 826 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde uyguladıkları çalışmada iş stresinin tükenmişliği artırdığını göstermişlerdir.

Bu görgül araştırmalara paralel olarak yapılan meta analizler de benzer sonuçlar ortaya koymaktadır (Örn. Alarcon, 2011; Lee ve Ashforth, 1996; Montgomery ve Rupp, 2005). Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: İş stresi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.6.2.2. İş Stresi-İş Tatmini İlişkisi

İşyerinde karşı karşıya kalınan stres çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlıklarını etkileyebilmekle birlikte aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İş tatmini, iş stresi sebebiyle olumsuz yönde etkilenen tutumlar arasında ortaya çıkmaktadır (Jex ve Crossley, 2005, s. 588). Yapılan birçok çalışma da iş stresi ile iş tatmini arasındaki negatif yönlü ilişkiyi açıkça göstermektedir. Bedeian ve Armenakis (1981) hemşirelerle yaptıkları bir çalışmada iş stresinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Klenke-Hamel ve Mathieu (1990), söz konusu bu çalışmayı tekrarlayarak paralel bulgular elde etmişlerdir.

Defrank ve Stroup (1989) Texas'ta 245 öğretmen ile bir araştırma gerçekleştirerek sonucunda iş stresi ve iş tatmini arasında negatif yönlü ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Lu, Tseng ve Cooper (1999) Tayvanlı 347 yönetici üzerinde uyguladığı çalışmada stres ile iş tatmini arasındaki ters yönlü ilişkiyi göstermişlerdir. Jamal ve Baba (2000) ise Kanadalı 240 yönetici ve hemşirelerin streslerinin artmasının iş tatminlerini azalttığını belirlemişlerdir.

Kore'de 320 otel çalışanıyla Jou, Kuo ve Tang (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucu önceki araştırma sonuçlarıyla örtüşür nitelikte bulunmaktadır. Orgambidez-Ramos, Borrego-Alés ve Mendoza-Sierra'nın (2014) 435 İspanyol çalışanlar ile uyguladıkları çalışmanın bulguları da zıt yönlü iş stresi iş tatmini ilişkisini desteklemektedir. Aynı şekilde Türkiye'de yapılan çalışmalar da bu bulguları destekler nitelikte bulunmaktadır. Örneğin Yürür ve Keser (2010) 350 öğretmen ile gerçekleştirdikleri çalışmada iş stresinin iş tatminini azalttığını ortaya koymuşlardır. Doğan (2005) 101 hemşire üzerinde yürüttüğü çalışmada bu bulgular ile örtüşen sonuçlar elde etmiştir. Benzer olarak Demirel (2013) 393 hâkim ve savcı arasında bir çalışma yapmış ve yine iş stresinin iş tatminini azaltan bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Bu görgül araştırmalara ek olarak bu ilişkiye dair gerçekleştirilmiş olan meta

analiz çalışmaları da paralel yönde sonuçlar ortaya koymaktadır (Örn. Podsakoff, LePine ve LePine, 2007; Örtqvist ve Wincent, 2006). Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₆: İş stresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

2.6.2.3. İş Stresi-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş stresi yalnızca çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak etkilemekle kalmamakta aynı zamanda işten ayrılma niyetini artırarak örgüt ve bireyler açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İşyerinde ortaya çıkan stres unsurlarının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuş olan birçok çalışma söz konusu olmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2003, s. 564).

Örneğin Chen ve Spector (1992) çoğunluğu Florida'dan olan öğretmen, avukat, sosyal hizmetli, editör, eczacı, hemşire, kütüphaneci, garson, sosyal hizmetli gibi farklı mesleklerden 400 çalışanla yapmış oldukları araştırmada, iş stresinin işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Sager (1994) (n = 225) ile Jones, Chonko, Rangarajan ve Roberts (2007) (n = 343) satış elemanları ile yürütmüş oldukları uygulamalar ile iş stresi ile işten ayrılma niyetinin ilişkisini ortaya koymuşlardır. Yine ABD'de yöneticiler üzerinde Cavanaugh, Boswell, Roehling ve Boudreau (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Hang-yue, Foley ve Loi (2005) Hong Kong'da 887 çalışanla yaptıkları çalışmada iş stresinin işten ayrılma niyetini artırdığını göstermişlerdir. Tayvan'da hava kontrolörleri ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda Jou, Kuo ve Tang (2013) de bu bulgularla örtüşen sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca Pakistan'da 186 bilgi işlem uzmanı üzerinde Qasim, Javed ve Shafi (2014) tarafından yapılan uygulama da iş stresinin işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkisini ortaya koymaktadır. Bunlara ek olarak Yankelevich, Broadfoot, Gillespie, Gillespie ve Guidroz (2012) ABD'de iki farklı örnekleme (n₁ = 589, n₂ = 4322) gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucunda da diğer bulgular ile örtüşen sonuçlar tespit etmişlerdir.

Benzer olarak Türkiye'de yapılmış olan araştırmalar sonucunda da iş stresinin işten ayrılma niyetini artırdığı görülmektedir. Gül, Oktay ve Gökçe (2008) bir kamu hastanesinde sağlık personeli (n = 87) ile gerçekleştirdikleri çalışmada iş stresi ile işten

ayrılma niyetinin pozitif yönlü olduğunu tespit etmişlerdir. Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz (2010) ise 106 akademik personel üzerinde yaptıkları çalışma ile önceki sonuçlarla örtüşen bulgular elde etmişlerdir. Büte (2011) aile işletmelerinde çalışanlar (n = 130) ile Tekingündüz ve Kurtuldu (2015) hastane personeli (n = 208) ile uyguladıkları araştırmalar neticesinde iş stresinin işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır.

Çok çeşitli örneklemelerde gerçekleştirilmiş olan bu görgül araştırmaların yanı sıra, bu bulguları birleştirerek özetleyen ve sonuçları anlamlandırmayı sağlayan meta analizler de söz konusu bulunmaktadır. Buna göre Örtqvist ve Wincent (2006) 300 bağımsız örneklem ile gerçekleştirmiş oldukları meta analiz sonucunda iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Benzer olarak Podsakoff, LePine ve LePine (2007) 183 çalışma ile yaptıkları meta analiz ile iş stresinin işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₇: İş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.6.3. Tükenmişliğin Etkileri

2.6.3.1. Tükenmişlik-İş Tatmini İlişkisi

Tükenmişlik hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açan bir olgu olarak görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Tükenmişlik bireyleri fiziksel, duygusal, kişisel, tutumsal ve davranışsal bağlamda birçok şekilde etkileyebilmekte (Kahill, 1988), iş tatminini düşürücü bir etki gösterebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2007, s. 369).

Wolpin, Burke ve Greenglass (1991) 245 öğretmen ile yürüttükleri araştırma sonucunda tükenmişliğin iş tatminini azaltıcı bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Lee ve Ashforth (1993) Kanada'da 148 yönetici üzerinde bir çalışma yaparak aynı bulguyu elde etmişlerdir. Bunlara paralel olarak Piko (2006) Macaristan'da 201 hemşire arasında uygulamış olduğu araştırma neticesinde tükenmişlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Yang (2010) Tayvan'da otellerde çalışan 671 kişiyle yaptığı çalışmada yine tükenmişliğin iş tatminini azalttığını belirlemiştir. Bu çalışmalara ek olarak Zhang ve Feng (2011) Çin'de 1451 hekim ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda aynı

bulguları ortaya koymuşlardır. Klopper, Coetzee, Pretorious ve Bester (2012) Güney Afrika'da 935 hemşire arasında uyguladıkları çalışma ile söz konusu sonuçları destekler nitelikte tespitlerde bulunmuşlardır.

Ayrıca Türkiye'de yapılmış olan görgül çalışmalar da tükenmişliğin iş tatminini olumsuz yönde etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Şeşen (2010) öğretmenlerle (n = 175) uygulamış olduğu araştırma sonucunda tükenmişlik ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer olarak Kılıç, Pelit ve Selvi (2011) 226 otel çalışanı üzerinde bir çalışma yaparak bu bulguları destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Karakuş ve Çankaya (2012) ise yine öğretmenlerle (n = 237) gerçekleştirdikleri araştırma ile tükenmişliğin iş tatminini olumsuz olarak etkilediğini göstermişlerdir.

Bu çalışmaların yanı sıra Lee ve Ashforth (1996) toplam 61 çalışma ile gerçekleştirdikleri meta analiz ile tükenmişliğin iş tatmini ile ters yönlü ilişkisini göstermişlerdir. Bu çalışmayı 15 araştırma daha ekleyip genişletmek suretiyle Schaufeli ve Enzmann (1998) söz konusu bulguları destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren ve deChermont (2003) 205 araştırma ile bir meta analiz yapmış ve sonucunda tükenmişliğin iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Alarcon (2011) yine meta analiz yöntemini kullanarak mevcut bulgulara paralel sonuçlar tespit etmiştir. Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₈: Tükenmişlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

2.6.3.2. Tükenmişlik- İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Tükenmişlik yaşayan bireyler negatif bir benlik kavramı geliştirebilmekte ve bunun sonucunda işine karşı olumsuz tutum ve davranışlar gösterebilmektedir (Pines ve Aronson, 1988, s. 10). Çalışanları ve örgütü birçok yönden olumsuz yönde etkileyebilen tükenmişliğin işe gelmeme, iş devri ve işten ayrılma niyeti gibi işten geri çekilme davranışlarının çeşitli şekilleriyle ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Maslach ve Leiter, 2007, s. 369).

Örneğin Lee ve Ashforth (1993) Kanada'da yöneticiler ile (n = 148), Low, Cravens, Grant ve Moncrief (2001) ise Avustralya'da satış elemanlarıyla (n = 148) yaptıkları çalışmalarda tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artırdığını göstermişlerdir.

Pines ve Keinan (2005) da benzer şekilde bu kez İsrail’de 1182 polis memuru ile bir araştırma yürüterek tükenmişlik ile işten ayrılma niyetinin ilişkisinin aynı yönde olduğunu tespit etmişlerdir.

Kim ve Stoner (2008) ABD’de 346 sosyal hizmet uzmanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma neticesinde söz konusu bulgular ile örtüşmekte olan sonuçlar elde etmişlerdir. Jamal (2010) ise Kanada, Çin, Malezya ve Pakistan olmak üzere dört farklı ülkede uyguladığı araştırmada tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuştur. Zhang ve Feng (2011) Çin’de (n = 145) hekimler arasında bir çalışma yaparak, Jung, Yoon ve Kim (2012) ise Kore’de (n = 316) otel çalışanları üzerinde bir araştırma yürüterek aynı bulgulara ulaşmışlardır.

Bunlara paralel olarak Türkiye’de yapılmış olan görgül araştırmalar da tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin Sağlam Arı, Bal ve Çına Bal (2010) yatırım uzmanlarıyla (n = 80) gerçekleştirdikleri çalışmada tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Benzer olarak Onay ve Kılıcı (2011) otellerde çalışmakta olan garson ve aşçıbaşılar (n = 127) arasında uyguladıkları araştırma ile bu bulguları destekleyen bir sonuca ulaşmışlardır. Yıldız, Yalavaç ve Meydan (2013) gümrük memurları (n = 190) üzerinde bir çalışma yaparak tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artıran bir unsur olduğunu göstermişlerdir.

Bahsi geçen çeşitli ülkelerde farklı meslek gruplarında gerçekleştirilmiş bu görgül araştırmalara ek olarak meta analiz yöntemiyle yapılmış olan farklı çalışmalar da tükenmişliğin işten ayrılma niyetinin artmasına yol açtığını ortaya koymaktadır (Örn. Lee ve Ashforth, 1996; Schaufeli ve Enzmann, 1998; Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren ve deChermont, 2003; Alarcon, 2011). Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₉: Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.6.4. Aracılık Etkileri

Bu çalışmada yıldırma, iş stresi ve tükenmişliğin doğrudan etkilerinin yanı sıra, iş stresinin ve tükenmişliğin ve iş stresi ile tükenmişliğin ardışık olarak dolaylı etkilerinin de incelenmesi söz konusudur. Yapılan çalışmalar karşılaşılan yıldırma davranışlarının iş stresini artırıcı yönde etkilediğini (Örn. Agervold ve Mikkelsen, 2004;

Bowling ve Beehr, 2006; ; Hogh vd., 2011; Leymann ve Gustafsson, 1996; Lutgen-Sandvik vd., 2007; Matthiesen ve Einarsen, 2004; Quine, 1999; Tehrani, 2004; Wilson, 1991) ve benzer olarak tükenmişliği de artırdığını (Örn. Agervold ve Mikkelsen, 2004; Bowling ve Beehr, 2006; Einarsen vd., 1998; Nielsen ve Einarsen, 2012; Ülbeği ve Yalçın, 2015) ortaya koymaktadır.

Ayrıca yıldırma davranışlarının, hem çalışanların iş ortamında yaşadıkları stres düzeylerini hem de tükenmişliklerini artırdığı ve aynı zamanda da iş tatminlerini azalttığı (Örn. Bowling ve Beehr, 2006; Einarsen vd., 1998; Loh vd., 2010; Lutgen-Sandvik vd. 2007; Mathisen vd., 2008; Nielsen ve Einarsen (2012); Quine, 1999; 2003; Ülbeği ve Yalçın, 2015) bilinen birer olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada yıldırma ile birlikte iş stresi ile iş tatmini arasında (Örn. Bedeian ve Armenakis, 1981; Defrank ve Stroup, 1989; Jamal ve Baba, 2000; Jou vd, 2013; Klenke-Hamel ve Mathieu, 1990; Lu vd., 1999; Orgambidez-Ramos vd., 2014; Örtqvist ve Wincent, 2006; Podsakoff vd, 2007) ve tükenmişlik ile iş tatmini arasında da (Örn. Alarcon, 2011; Kloppe vd, 2012; Lee ve Ashforth, 1993; 1996; Piko, 2006; Schaufeli ve Enzmann, 1998; Thoresen vd., 2003; Wolpin vd., 1991; Yang, 2010; Zhang ve Feng, 2011) doğrudan ilişkilerin söz konusu olması, iş stresinin ve tükenmişliğin, yıldırma ile iş tatmini arasında aracılık etkilerinin olabileceğine işaret etmektedir. Bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁₀: Yıldırma ile iş tatmini arasında, iş stresinin kısmi aracılık etkisi vardır.

H₁₁: Yıldırma ile iş tatmini arasında tükenmişliğin kısmi aracılık etkisi vardır.

H₁₂: Yıldırma ile iş tatmini arasında iş stresi ve tükenmişliğin kısmi aracılık etkisi vardır.

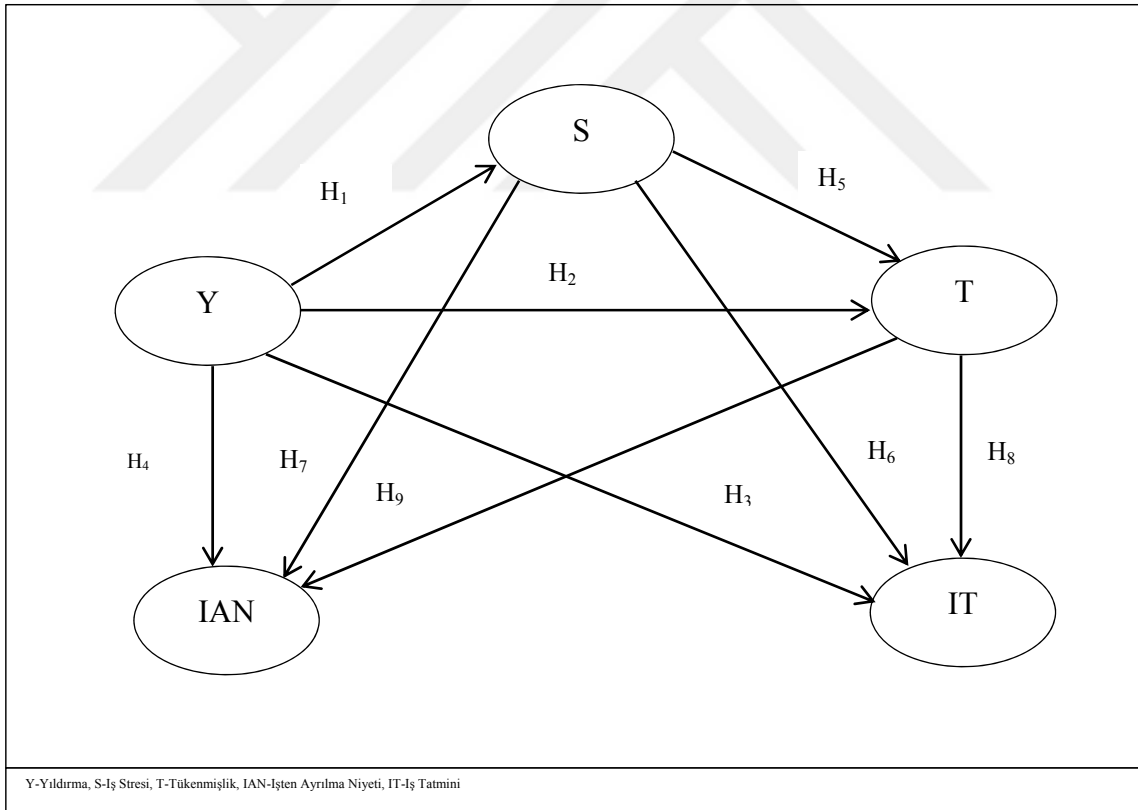
Daha önce de tartışılmış olduğu üzere yıldırmanın iş stresi, tükenmişlik ile ilişkisi ve iş stresi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler çeşitli araştırmaların bulgularıyla da ortaya konulmuştur. Aynı zamanda hem yıldırma davranışlarının (Örn. Berthelsen vd., 2011; Bowling ve Beehr, 2006; Djurkovic vd., 2004; Hoel ve Cooper, 2000; Mathisen vd., 2008; Nielsen ve Einarsen, 2012; Quine 1999; Ülbeği ve Yalçın, 2015) hem de iş stresinin (Örn. Cavanaugh vd., 2000; Chen ve Spector, 1992; Hang-yue vd., 2005; Jones vd., 2007; Jou vd., 2013; Örtqvist ve Wincent, 2006; Podsakoff vd., 2007; Qasim vd., 2014; Yankelevich vd., 2012) ve tükenmişliğin (Örn. Alarcon, 2011; Jamal, 2010; Jung vd., 2012; Kim ve Stoner, 2008; Lee ve Ashforth, 1993; 1996; Low vd.,

2001; Pines ve Keinan, 2005; Schaufeli ve Enzmann, 1998; Thoresen vd., 2003; Zhang ve Feng, 2011) doğrudan işten ayrılma niyetini artıracak şekilde etkileri olduğu da tespit edilmiştir. Bu bağlamda iş stresi ve tükenmişliğin, yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkilerinin bulunması söz konusu olabilecektir. Bu bulgular doğrultusunda bu ilişkileri test edebilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁₃: Yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında iş stresinin kısmi aracılık etkisi vardır.

H₁₄: Yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin kısmi aracılık etkisi vardır.

H₁₅: Yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında iş stresi ve tükenmişliğin kısmi aracılık etkisi vardır.



Şekil 17. Araştırma modeli

Şekil 17’de çalışmada ele alınan araştırma modeli ile araştırma modelinde yer alan yıldırma, iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ve bu ilişkiler doğrultusunda geliştirilmiş olan hipotezler görülmektedir.



BÖLÜM III

YILDIRMA, İŞ STRESİ, TÜKENMİŞLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümü üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme yer verilmektedir. İkinci kısımda verilerin toplanmasına ilişkin olarak veri toplama araçları, ön test ve araştırma süreci ve dönüş oranı üzerinde durulmaktadır. Son kısımda ise verilerin analizinde kullanılan analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

3.1. Araştırmanın Ana Kütlesi, Örneklem Seçimi ve Demografik Özellikler

Araştırmada izlenecek uygulama çerçevesi ikincil veriler incelenerek tespit edilmiştir. Buna göre yıldırmanın kamu, özel, yönetici, ast, üst ayrımı yapmaksızın her sektör ve her kademedede karşı karşıya kalınabilen bir olgu olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın ana kütlesini İstanbul Sanayi Odası'nın belirlemiş olduğu ISO 500 şirketleri oluşturmaktadır. Ancak kamu çalışanlarına yönelik olarak bürokrat atamalarının etkisini göz önünde bulundurarak kamu kuruluşları listeden çıkarılmış ve toplam 487 özel sektör firması örnekleme alınmıştır.

Zaman, ulaşılabilirlik ve özellikle de maliyet kısıtları nedeniyle araştırmayı evrenin tamamında gerçekleştirmek yerine bu evrenden örnekleme seçilmesi yoluna gidilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile örnekleme yapılmış ve firmaların çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanmıştır.

Örnekleme hacminde dikkate alınan temel unsur, araştırmada kullanılan yapısal eşitlik modellemesinin gereklilikleri olmuştur. Buna göre araştırmadaki her bir parametre için en az on, normal dağılımın olmadığı durumlarda ise her bir parametre için yirmi anket gerektiği ifade edilmektedir (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998; Kline, 2011). Yapısal eşitlik modellemesi kullanılması durumunda kesin olarak kabul görmüş bir örneklem hacmi bulunmamakta, ancak genellikle en az 200 olması yönünde bir söylem bulunmaktadır (Garver ve Mentzer, 1999; Hoe, 2008; Hoelter, 1983; Nevitt ve Hancock, 1998). Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilen aracılık etkisi analizinde de örneklem hacminin 200 olması kesme değer olarak kabul görmektedir (MacKinnon ve Fairchild, 2009; Preacher ve Hayes, 2008; Shrout ve Bolger, 2002).

Bunun yanı sıra Muthén ve Muthén (2002, s. 607) örneklem büyüklüğünün normal dağılım için 150, normal dağılım göstermeyen veri için ise en az 265 olması gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda rassal bir şekilde tespit edilen $\Sigma=\Sigma(\theta)$ kovaryans matrisine sahip 400 veri elde edilmesi hedeflenmiştir.

3.1.1. Demografik Özellikler

Tez çalışmasına ilişkin uygulama 2014 yılında Haziran-Ekim ayları arasında yapılan anketler vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel analizlerden önce verilerin incelenmesi sürecinde eksik ve uygun şekilde doldurulmamış olan anketlerin analiz dışında bırakılması sonucunda 457 anketten elde edilmiş olan veriler kullanılmıştır.

Tablo 6

Demografik Özelliklere İlişkin İstatistikî Bilgiler

Demografik Özellikler		Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	48,5
	Erkek	51,5
	Cevapsız	0,0
	Toplam	100
Eğitim Durumu	Lise	27,6
	Lisans	62,3
	Yüksek Lisans	8,1
	Doktora	2,0
	Cevapsız	0,0
	Toplam	100
Toplam Çalışma Süresi	Ortalama = 10,7	100
Firmada Çalışma Süresi	Ortalama = 7,4	100
Çalışma Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici	0,6
	Orta Düzey Yönetici	5,4
	Alt Kademe Yönetici	15,6
	Uzman	10,1
	Teknik Personel	21,5
	Ofis Personeli	40,4
	Cevapsız	6,4
	Toplam	100
Yaş	Ortalama = 33,7	100

Araştırmaya katılan 457 çalışanın Tablo 6’da görülmekte olduğu üzere %48,5’i kadın, %51,5’i ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %27,6’sı lise, %62,3’ü lisans, %8,1’i yüksek lisans ve %2’si de doktora mezunudur. Örneklemdeki bireylerin %0,6’sı üst düzey yönetici, %5,4’ü orta düzey yönetici, %15,6’sı alt kademe yönetici, %10,1’i uzman, %21,5’i teknik personel, %40,4’ü ofis personeli olduğunu beyan etmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş ortalaması 33,7, çalışma süresi ise 10,7 ve firmada çalışma süresi ise 7,4 yıl olarak elde edilmiştir.

3.2. Verilerin Toplanması

Bu kısımda ilk olarak verinin toplanmasında kullanılan ölçekler, esas çalışmaya başlanmadan önce gerçekleştirilen ön test, araştırmanın gerçekleştirilme süreci ele alınmaktadır.

3.2.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla kullanılan veriler, uygulanan anketler yoluyla elde edilmiştir. Anket formunu oluşturmak amacıyla alan yazın incelenerek en uygun olduğu düşünülen yıldırma, tükenmişlik, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri tespit edilmiştir. Anketin birinci bölümü yıldırmaya ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm iş stresini, üçüncü bölüm tükenmişlik düzeyini, dördüncü bölüm iş tatmini ve beşinci bölüm ise işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik ifadeleri içermektedir. Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik yapısı hakkında veri sağlayan ifadelere yer verilmiştir. Aşağıda kullanılan ölçeklere ilişkin olarak detaylı bilgi verilmektedir.

3.2.1.1. Yıldırma Ölçeği

Araştırmada yıldırmayı ölçmeye yönelik olarak Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Einarsen, Hoel ve Notelaers (2009) tarafından revize edilmiş olan yıldırma ölçeği (Negative Acts Questionnaire-Revised) kullanılmıştır. Ölçek toplamda 22 maddeden ve işle ilgili yıldırma (Work-related bullying), kişisel yıldırma (Person-related bullying) ve fiziksel yıldırma (Physically intimidating bullying) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Einarsen vd. (2009) tarafından yapılmış olan çalışmada güvenirlik değeri 0,90 olarak elde edilmiştir. Ayrıca Aydın ve Öcel (2009) ölçeğin Türkiye’de güvenirlik ve geçerlik çalışmasını yapmış

olup güvenilirlik değerini 0,88 olarak belirlemişlerdir. Yıldırmaya ilişkin ifadeler beşli likert kullanılarak 1=“Hiçbir zaman”, 2=“Bazen”, 3=“Ayda bir”, 4=“Haftada bir” ve 5=“Her gün” şeklinde ele alınmıştır (Ölçek ve ifadelerin tamamı için bkz. Ek1).

3.2.1.2. Tükenmişlik Ölçeği

Çalışmada Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş olan tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplamda 22 madde bulunmaktadır. Ölçek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Maslach ve Jackson (1981) ölçeğin tamamının içsel tutarlılığını 0,83 olarak belirlemişlerdir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapan Ergin (1992) ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerlerini duygusal tükenme boyutu için 0,83, duyarsızlaşma boyutu için 0,71 ve kişisel başarıda azalma boyutu için ise 0,72 olarak elde etmiştir. Tükenmeye ilişkin maddeler beşli likert ile 1=“Hiçbir zaman”, 2=“Nadiren”, 3=“Bazen”, 4=“Çoğu zaman” ve 5=“Her zaman” olarak ele alınmıştır. Ancak ölçekte kişisel başarı boyutundaki ifadelerin tamamı olumlu ifadelerden oluşmakta olduğundan olumsuz bir durum olan tükenmişliği değerlendirebilmek amacıyla bu ifadeler ters kodlanmıştır (Ölçek ve ifadelerin tamamı için bkz. Ek1).

3.2.1.3. İş Stresi Ölçeği

Araştırmada House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş olan iş stresi ölçeğinden yararlanılmıştır. Stres ölçeği tek boyuttan ve yedi ifadeden oluşmaktadır. Yapılan çeşitli çalışmalarda Cronbach Alfa değeri 0,71-0,89 arasında değişen değerler almaktadır (Cropanzano vd., 1997; Grandey ve Cropanzano, 1998; Kacmar, 1999; Netemeyer, Johnston ve Burton, 1990). İş stresini ölçmeye ilişkin maddeler 1=“Kesinlikle katılmıyorum”, 2=“Katılmıyorum”, 3=“Kararsızım”, 4=“Katılıyorum” ve 5=“Tamamen katılıyorum” olmak üzere beşli likert ile ifade edilmiştir (Ölçek ve ifadelerin tamamı için bkz. Ek1).

3.2.1.4. İş Tatmini Ölçeği

Genel iş tatminini ölçmeye yönelik olarak Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilmiş olan tek boyut ve üç ifadeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin iç tutarlılık katsayısı farklı çalışmalarda 0,67-0,95 arasında değişen değerler almaktadır (McFarlin ve Rice, 1992; McLain, 1995; Siegall

ve McDonald, 1995). Ayrıca Ülbeği ve Özgen (2013; 2014) tarafından yapılmış iki farklı çalışmada içsel tutarlılık değeri 0,95 ve 0,83 olarak bulunmuştur. İş tatminini ölçmeye ilişkin ifadeler 1="Kesinlikle katılmıyorum", 2="Katılmıyorum", 3="Kararsızım", 4="Katılıyorum" ve 5="Tamamen katılıyorum" olmak üzere beşli likert ile ele alınmıştır (Ölçek ve ifadelerin tamamı için bkz. Ek1).

3.2.1.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışmada işten ayrılma niyetini ölçek amacıyla Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilmiş olan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte tek boyut ve üç madde bulunmaktadır. Cammann vd. (1979) tarafından yapılan çalışmada ölçeği Cronbach Alfa katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur. Ayrıca Türkiye’de yapılan iki farklı çalışmada ölçeğin içsel tutarlılık değerleri 0,94 ve 0,83 olarak elde edilmiştir (Ülbeği ve Özgen, 2013; Ülbeği ve Özgen, 2014). İşten ayrılma niyetine ilişkin maddeler 1="Kesinlikle katılmıyorum", 2="Katılmıyorum", 3="Kararsızım", 4="Katılıyorum" ve 5="Tamamen katılıyorum" olmak üzere beşli likert ile ifade edilmiştir (Ölçek ve ifadelerin tamamı için bkz. Ek1). Tablo 7’de kullanılan ölçeklere ilişkin özet bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 7

Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler

Kullanılan Ölçek	İlgili Çalışma	İfade Sayısı
Yıldırma	Einarsen, Hoel ve Notelaers (2009)	22
İşle İlgili Yıldırma		7
Kişisel Yıldırma		12
Fiziksel Yıldırma		3
Tükenmişlik	Maslach ve Jackson (1981)	22
Duygusal Tükenme		9
Duyarsızlaşma		5
Kişisel Başarı		8
İş Stresi	House ve Rizzo (1972)	7
İş Tatmini	Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983)	3
İşten Ayrılma Niyeti	Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979)	3

3.2.2. Ön Test

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Türkçe’ye uyarlanması Bristlin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından geliştirilmiş olan yöntem doğrultusunda yapılmıştır. Buna

göre ölçeğin uyarlanması, ölçeğin orijinal dilinden birebir çevrisinin yapılması, çevirisi yapılan ölçeğin değerlendirilmesi, ölçeğin geri çevrilmesi, geri çevrilen ölçeğin değerlendirilmesi ve ölçek hakkında uzman görüşü alınması olmak üzere beş aşamada tamamlanmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2009). Bu doğrultuda ölçeklerin uyarlanmasında, öncelikle İngilizce'den Türkçe'ye çeviriler yapılmıştır. Ardından ölçekler tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiş ve anlam kayması olup olmadığı değerlendirilmiş ve son olarak ise iki kişilik uzman görüşüne başvurulmuştur. Sonuç olarak ise anlam kayması olmadığı görülmüştür. Böylece ölçeklerin ortaya çıkan son hali araştırmada kullanılmadan önce ön test yapılmıştır. Çukurova Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon ABD Tezsiz Yüksek Lisans Programında verilen bir derste, özel sektörde çalışan 35 kişiye anket uygulanmış, anketin anlaşılabilirliği ve şekil özelliklerine ilişkin geri bildirim elde edilmiştir. Buna göre anket şeklen okunabilir olup, içerik bakımından ise anlaşılamayan ifadeler rastlanmamıştır. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan anket formu son halini almıştır.

3.2.3. Araştırma Süreci

Anketlerin uygulanmasında profesyonel bir araştırma firmasından yararlanılmıştır. Anketler cevaplanma oranını yükseltebilmek amacıyla telefonla, yüz yüze ve eposta yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anketler arasında rassal olarak seçerek, telefon ve elektronik posta yoluyla katılımcılara ulaşılmış ve anketlerin güvenilirliği kontrol edilmiştir. Anketlerin uygulanmasının sonucunda 457 çalışandan veri elde edilmiştir.

3.3. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemleri kullanılmıştır. Genel olarak bakıldığında bu üç analiz yönteminin bir arada ve belirli bir sırayla kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni ise, özellikle çok sayıda gözlenen (Observed) değişkenin var olduğu durumlarda, bu değişkenlerin anlamlı ve birbirlerinden farklı gizil değişkenler (Latent variables), yani alt gruplar oluşturup oluşturmadıklarının anlaşılması ve bu gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkartılmak istenmesidir (Nakıboğlu, 2008). Bu doğrultuda açımlayıcı faktör analizi ile birbiriyle ilişkili değişkenler, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenlere indirgenerek

faktör yapıları ortaya konulmaktadır. Genel olarak alan yazına bakıldığında, faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizinin uygulanan bir yöntem olduğu görülmektedir (Bollen ve Long, 1993; Maruyama, 1998). Buradaki amaç, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiş olan faktör yapılarını doğrulayıcı faktör analizi ile test etmektir (Şimşek, 2007). Bu bağlamda çalışmada teorik çerçeve belirlenmesinin ardından doğrulayıcı faktör analizi ile bu faktör yapısının yapısal geçerliliğinin sınanması aşamasına geçilmektedir. Son adımda ise bu süreçte elde edilen sonuçlar değerlendirilerek yapısal model ele alınmaktadır. Bu çalışmada kullanılan analiz yöntemleri bu doğrultuda ele alınmış olup aşağıda bu yöntemler daha detaylı açıklanmaktadır.

3.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler keşfetmeyi ya da faktörler ile göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacıyla kullanılan çok değişkenli bir istatistiktir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s. 178). Burada amaç, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişki yapılarını ortaya çıkarmaktır (Kalaycı, 2009, s. 321). Genel olarak açımlayıcı faktör analizi (Exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory factor analysis) olmak üzere iki kategoride incelenmesi mümkündür (Çokluk vd., 2012). Hem açımlayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizinde gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkileri göstermek amaçlanmakla birlikte faktör model tanımlamaları ve kısıtlamaları bağlamında temel farklılıklar bulunmaktadır (Brown, 2006, s. 14).

Açımlayıcı faktör analizi birbirleri ile ilişkili p sayıda değişkenden oluşan veri setinin daha az sayıda ve birbirinden bağımsız yeni değişkenler türetmek üzere yararlanılan faktör analizidir (Özdamar, 2010, s. 224). Bu yöntemin en belirgin özelliği faktörlerin teoriden değil istatistiksel sonuçlardan elde edilmesidir, bir başka deyişle kaç faktörün ortaya çıkacağı ya da hangi değişkenlerin hangi yapıya ait olduğu bilinmemekte, analizin yapılmasıyla ortaya konulmaktadır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010, s. 693). Açımlayıcı faktör analizinde gizil değişkenlerin sayısına ya da ortak faktörler ve gözlenen değişkenlerin ilişkisine yönelik bir tanımlama bulunmamakta, daha çok keşfedici ve tanımlayıcı bir yaklaşımla uygun faktör sayısının

ve hangi gözlenen değişkenlerin çeşitli gizil faktörlerin göstergesi olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır (Brown, 2006, s. 40-41).

Doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, varsayımsal ya da teorik faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir (Özdamar, 2010, s. 224). Açıklayıcı faktör analizinin aksine bu yöntemde güçlü kavramsal bir temel olması gerekmektedir (Brown, 2006, s. 39). Başka bir deyişle doğrulayıcı faktör analizinde önceden belirlenmiş teoriyi doğrulamaya ya da reddetmeye imkân sağlayan bir yapı söz konusudur (Hair vd., 2010, s. 693). Bu doğrultuda model önceden tespit edilmekte (Bollen, 1989), faktör sayısı, gizil-gözlenen değişken ilişkisi gibi konular araştırmacı tarafından belirlenmekte ve sonuç ise modelin veri ile uyumuna göre değerlendirilmektedir (Brown, 2006, s. 40).

3.3.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesi sosyal bilimler, davranış bilimleri, eğitim bilimleri, ekonomi, pazarlama ve sağlık bilimleri gibi alanlarda kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Raykov ve Marcolides, 2006; Kline, 2011). Bu yaklaşımda belirli bir teoriye dayalı, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bulunduğu modellerin test edilmesi söz konusudur (Byrne, 2010). Yapısal eşitlik modelinin amacı veri setinin teorik modeli destekleyip desteklemediğini belirlemektir (Schumacker ve Lomax, 2004, s. 2). Modelin desteklenmesi durumunda daha karmaşık teorik modelleme mümkün olabilirken, modelin desteklenmemesi durumunda ise model değiştirilerek test edilebilmekte ya da farklı modeller geliştirilerek test etme yoluna gidilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004, s. 3).

Jöreskog (1973) genel yapısal modelin eş zamanlı eşitlikler sistemiyle gizil değişkenleri birbirine bağlayan yapısal kısım (Structural part) ve doğrulayıcı faktör modeli ile gizil değişkenleri gözlenen değişkenlere bağlayan ölçüm kısmı (Measurement part) olmak üzere iki kısımdan oluştuğunu belirtmektedir. Bu anlamda yapısal eşitlik modellemesi, regresyon modelindeki değişkenler arasındaki yordayıcı yapısal ilişki ile faktör analizindeki gizil faktör yapılarını kapsamlı tek bir analizde birleştirmektedir (Çokluk vd., 2012).

Yapısal eşitlik modeli uygulamalarında izlenmesi gereken beş adım bulunmaktadır (Bollen ve Long, 1993): (1) Model belirleme (Model specification), (2) Model tanımlama (Model identification), (3) Model tahmini (Model estimation), (4)

Model testi (Model testing) ve (5) Modeli yeniden tanımlama (Model respecification). Yapısal eşitlik modelinin oluşturulmasında ilk aşama modelin belirlenmesidir. Bu modelin temelini mutlaka teoriye dayanıyor olması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Diğer aşamada ise tüm değerlerin ve parametrelerin sayısı tespit edilerek modelin tanımlanması yapılmaktadır (Bayram, 2010). Model tahmininde veri setinin özelliklerine bağlı olarak çeşitli kestirim yöntemlerinden biri seçilebilmektedir. Bu aşamanın ardından ise modelin testi yapılarak modele ilişkin uyum iyiliği değerlerine (Goodness of fit statistics) ve düzeltme göstergelerine (Modification indices) bakılarak modelin iyi uyum sağlayıp sağlamadığı, iyi uyum göstermemesi durumunda ise modelin yeniden düzenlenerek bu aşamaların tekrarlanması söz konusu olmaktadır. Sonuç olarak ise bulgular ve sonuçlar tartışılarak yorumlamalar yapılmaktadır.

Yapısal eşitlik modellemesinde bir modelin veri ile uyumu yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan çeşitli uyum iyiliği göstergeleri ile değerlendirilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Bu göstergelerin kesme değerleri Tablo 8’de yer almaktadır. Ancak bu değerler örnekleme hacmi, ölçek türü, verinin özellikleri, değişken sayısı gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Sharma, Mukherjeeb, Kumar ve Dillond, 2005). Ancak örneklem büyüklüğünün en az 200 olması durumunda bu kesme değerlerinin dikkate alındığı görülmektedir. Söz konusu bu uyum iyiliği değerlerinin tamamının göz önünde bulundurulması söz konusu olmamakta, hangi göstergelerin dikkate alınacağı verinin özelliklerine ve araştırmacının tercihlerine bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Bu doğrultuda Hu ve Bentler (1999), TLI, CFI ve SRMR göstergelerinin raporlanması gerektiğini ifade etmektedirler.

Araştırma modelinde doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı etkiler de ele alınmaktadır. Dolaylı etkilerin mevcut olduğu durumlarda, değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişkenler aracı (Mediator) değişken olarak nitelendirilmekte ve iki değişken arasındaki üçüncü bir değişken tarafından sağlanan bir aracılık (Mediation) etkisi söz konusu olmaktadır (Şimşek, 2007, s. 22). Bu tür bir etki tam aracılık etkisi veya kısmi aracılık etkisi olabilmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 8

Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyum		
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq df$
p	$0,05 < p \leq 1,00$	$0,01 < p \leq 0,05$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$
TLI	$0,97 \leq TLI \leq 1,00$	$0,95 \leq TLI < 0,97$
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
Koruyucu Uyum İndeksleri		
PNFI	$0,95 \leq PNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq PNFI < 0,95$
PGFI	$0,95 \leq PGFI \leq 1,00$	$0,90 \leq PGFI < 0,95$
Artık Temelli Uyum İndeksleri		
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,08$
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$
Model Karşılaştırma Uyum İndeksleri		
AIC	Modelin değeri hem bağımsız hem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır.	
CAIC		
BIC		
ECVI		

Kaynak: Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011; Hair vd., 2010

Aracılık etkisi analizinin amacı bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki gözlenen ilişkinin altında yatan süreci araştırmaktır (MacKinnon, 2008, s. 23). Aracılık etkisinin ele alınmasında nedensel aşamalar yaklaşımı, katsayı çarpanı yaklaşımı, bootstrap gibi farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West ve Sheets (2002) çalışmalarında 14 ayrı aracılık etkisini test etme yöntemi tespit etmiştir. Bu yaklaşımlar arasında en çok kullanılan yöntem Baron ve Kenny (1986) tarafından yaygınlaştırılmış olan nedensel aşamalar yaklaşımıdır (Causal steps

approach) (Hayes, 2009, s. 410). Ancak bu yaklaşım, istatistiksel gücünün zayıf olması (Fritz ve MacKinnon, 2007; MacKinnon vd., 2002), test etmeye çalıştığı aracılık etkisini sayısallaştırmaması gibi nedenlerle birçok eleştiri almaktadır (Hayes, 2009). Bu eleştiriler doğrultusunda yaygın olarak Sobel testi (Sobel, 1982, 1986) olarak bilinen katsayı çarpanı yaklaşımının kullanılması önerilmekle birlikte bu yöntem, dolaylı etkinin örneklem dağılımının normal olduğu ve basıklık ve çarpıklığın söz konusu olmadığı varsayımına dayanmaktadır (Hayes, 2009, s. 411). Ancak sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda verinin normal dağılım ve simetrik ilişkiler göstermesi çok sık karşılaşılan bir durum olmamaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Buna karşın Bollen ve Stine (1990) tarafından geliştirilmiş olan bootstrap yöntemi, n örneklem hacmine sahip veri setini evrenin minyatür temsili olarak ele almakta, orijinal örnekleme sürecini taklit etmek amacıyla analiz süresince defalarca yeniden örneklem alarak dolaylı etkinin örneklem dağılımının görgül bir temsilini oluşturmaktadır (Hayes, 2009, s. 412). Bu bağlamda çalışmada aracılık etkisini incelemek amacıyla bootstrap ve Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilmiş olan yöntem dikkate alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümü verinin analizine ilişkin bulgulardan oluşmaktadır. Buna göre sırasıyla verilerin incelenmesi, demografik özellikler, açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik ve geçerlik bulguları, yapısal eşitlik modellemesi, aracılık testleri ve hipotez testlerine yer verilmektedir.

4.1. Verilerin İncelenmesi

Yapısal eşitlik modellemesi kullanılan çalışmalarda analizden önce verinin incelenmesi gerekmektedir. Verinin incelenmesinin dört temel amacı bulunmaktadır (Mertler ve Vannata, 2005). Bunlar, verilerin hatasızlığı, kayıp değerlerin ve bunların etkilerinin değerlendirilmesi, uç değerlerin ele alınması ve çok değişkenli analizlerin varsayımlarının sağlanmasıdır (Çokluk vd., 2012). Genel olarak bu aşamada doğrusalılık, normallik, uç değerler ve kayıp değerlere ilişkin incelemelerin yapılması söz konusu olmaktadır (In'nami ve Koizumi, 2013).

Yapısal eşitlik modeli ile yapılan çalışmalarda ideal olan tüm cevaplayıcıların her soruyu yanıtlaması yani veri setinde kayıp değerlerin olmaması durumudur (In'nami ve Koizumi, 2013). Ancak uygulamada çeşitli nedenlerle eksik değerlerin söz konusu olduğu anketlerle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu nedenle bu alanda yapılan çalışmalarda yapısal eşitlik modeli uygulamalarında kayıp değerlerin nasıl ele alınacağı yaygın bir şekilde tartışılma konusu olmaktadır (In'nami ve Koizumi, 2013). Eksik verilerin üç farklı şekilde ele alınması mümkündür (Çokluk vd., 2012; In'nami ve Koizumi, 2013): (1) Verinin silinmesi, (2) Verinin ortalama ile tahmin edilmesi, (3) Verinin tahmininde regresyon kullanılmasıdır. Ancak bu yöntemlerin başarılı olmasının verideki eksikliğin tamamen rassal olmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Muthén, Kaplan ve Hollis, 1987). Çalışmada kayıp veri bulunmadığından bu doğrultuda bir işlem yapılması gerekli olmamıştır.

Bir değişkenin aşırı derecede büyük veya küçük değeri veya iki veya daha fazla değişkenin aşırı değerleri uç değer olarak nitelendirilmektedir (In'nami ve Koizumi, 2013). Uç değerlerin istatistiksel testlerin sonuçlarını etkileyebilmesi söz konusu olabilmektedir (Çokluk vd., 2012). Bu doğrultuda normalliğin sağlanması amacıyla uç

değerler analiz dışı bırakılabilmektedir. Uç değerler tek değişkenli olabildiği gibi çok değişkenli de olabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tek değişkenli uç değerler frekans dağılımları, kutu grafiği veya histogramlarla değerlendirilebilir (Çokluk vd., 2012). Ancak çok değişkenli uç değerlerin analizinde Mahalanobis uzaklığı temel alınmaktadır (Filzmoser, 2005; Mertler ve Vannata, 2005). Bu değeri bir deneğin diğer deneklerin merkezinden ne kadar uzakta olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2012). Genel olarak bir uç değer diğer değerlere göre belirgin şekilde farklı bir Mahalanobis uzaklığı değeri (D^2) olması gerekmektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre ciddi düzeyde uç değer ortaya çıkmamıştır. Ayrıca uç değerlerin analiz dışında bırakılması verinin sağladığı bilginin kaybolması anlamına gelmekte ve örneklem hacmini de oldukça düşürmektedir. Mevcut çalışmada uyum iyiliği göstergeleri dikkate alınarak uç değerler ele alınmış ve bu doğrultuda hem deneklerin farklı cevaplarını göz ardı etmemek hem de model uyum göstergelerini düşürmemek amacıyla uç değerler analiz dışında bırakılmamıştır.

Yapısal eşitlik modellemesinde verinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması varsayımı söz konusudur (Kline, 2011). Sıralayıcı veya kesikli değişkenlerin varlığı çoklu normal dağılımın ihlaline neden olur. Örneğin Likert tipi ölçekte deneklerin çoğunluğu aynı puanı seçebilir. Bu durumda bu maddelerin her biri için puan dağılımı tepe yapacak ve çok değişkenli pozitif basık bir dağılım ortaya çıkacaktır (Byrne, 2010; Bayram, 2010). Tek değişkenli normalliğin çeşitli yöntemlerle değerlendirilmesi mümkün olup bunlardan birisi basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) katsayılarının incelenmesidir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,0$ arasında kalması dağılımın normalden aşırı derecede sapmadığının kanıtı olarak değerlendirilebilmektedir (Çokluk vd., 2012). Lei ve Lomax (2005, s. 2) basıklık ve çarpıklığın mutlak değerlerinin 1'den az olmasının zayıf düzeyde normallikten sapma, 1-2,3 arasında orta düzeyde, 2,3'ten fazla yüksek düzeyde sapma olduğunu gösterdiğini ifade etmektedir. Kline (2011) normal dağılım varsayımı bağlamında basıklık için 10, çarpıklık için 3, West, Finch ve Curran (1995) ise basıklık için 7, çarpıklık için ise 2 sınırını kesme değeri olarak dikkate almaktadır. Verinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmenin bir diğer yöntemi ise Shapiro-Wilks testi ve Kolmogorov-Smirnov testleridir (Çokluk vd., 2012). Verinin çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin z değerlerinin $\pm 2,58$ seviyesini geçmesi, dağılımın normal dağılımdan geldiği hipotezinin 0,01 önem düzeyinde reddedilebileceği anlamını taşımaktadır (Hair vd.,

2010, s. 73). Çalışmada kullanılan veriye ilişkin basıklık, çarpıklık değerleri ile Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçları Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9

Veriye İlişkin Normallik Testleri

Değişkenler	Dağılımın Özellikleri				Normallik Testleri			
	Yatıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov ¹		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z Değeri	İstatistik	Z Değeri	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
IY1	-0,613	-5,364	-0,299	-1,312	0,219	0,000	0,841	0,000
IY2	-0,746	-6,529	0,171	0,751	0,231	0,000	0,826	0,000
IY3	-0,825	-7,226	-0,041	-0,179	0,260	0,000	0,809	0,000
IY4	-0,483	-4,230	-0,415	-1,819	0,236	0,000	0,864	0,000
IY5	-0,596	-5,218	-0,376	-1,651	0,217	0,000	0,846	0,000
IY6	-0,503	-4,402	-0,475	-2,085	0,210	0,000	0,852	0,000
IY7	-0,792	-6,931	0,113	0,496	0,247	0,000	0,818	0,000
KY1	0,225	1,973	-0,242	-1,059	0,197	0,000	0,902	0,000
KY2	0,255	2,236	-0,420	-1,842	0,205	0,000	0,905	0,000
KY3	0,150	1,313	-0,522	-2,290	0,190	0,000	0,908	0,000
KY4	0,043	0,374	-0,503	-2,208	0,201	0,000	0,906	0,000
KY5	0,130	1,135	-0,335	-1,469	0,200	0,000	0,906	0,000
KY6	0,137	1,199	-0,537	-2,354	0,183	0,000	0,907	0,000
KY7	0,204	1,788	-0,278	-1,219	0,1995	0,000	0,904	0,000
KY8	0,150	1,318	-0,387	-1,696	0,191	0,000	0,907	0,000
KY9	0,086	0,756	-0,465	-2,041	0,196	0,000	0,906	0,000
KY10	0,084	0,739	-0,495	-2,169	0,201	0,000	0,908	0,000
KY11	0,121	1,058	-0,412	-1,807	0,203	0,000	0,903	0,000
KY12	0,231	2,018	-0,419	-1,836	0,186	0,000	0,909	0,000
FY1	0,636	5,571	-0,238	-1,043	0,238	0,000	0,825	0,000
FY2	0,422	3,695	-0,438	-1,920	0,220	0,000	0,868	0,000
FY3	0,308	2,696	-0,376	-1,648	0,211	0,000	0,895	0,000
S1	-0,423	-3,702	-0,513	-2,249	0,212	0,000	0,858	0,000
S2	-0,510	-4,465	-0,363	-1,594	0,219	0,000	0,859	0,000
S3	-0,406	-3,556	-0,761	-3,339	0,215	0,000	0,840	0,000
S4	-0,649	-5,680	-0,436	-1,914	0,241	0,000	0,824	0,000
S5	-0,866	-7,580	0,289	1,267	0,246	0,000	0,808	0,000
S6	-0,547	-4,792	-0,557	-2,444	0,231	0,000	0,830	0,000
S7	-0,653	-5,717	-0,231	-1,012	0,233	0,000	0,833	0,000
DT1	-0,199	-1,747	-0,511	-2,242	0,206	0,000	0,904	0,000
DT2	-0,120	-1,055	-0,430	-1,888	0,194	0,000	0,908	0,000
DT3	-0,267	-2,337	-0,303	-1,327	0,201	0,000	0,900	0,000
DT4	-0,194	-1,700	-0,558	-2,447	0,193	0,000	0,905	0,000
DT5	-0,172	-1,503	-0,528	-2,315	0,195	0,000	0,898	0,000
DT6	-0,121	-1,058	-0,537	-2,353	0,189	0,000	0,908	0,000
DT7	-0,047	-0,411	-0,521	-2,287	0,194	0,000	0,910	0,000
DT8	-0,055	-0,479	-0,538	-2,359	0,190	0,000	0,908	0,000
DT9	-0,195	-1,708	-0,426	-1,868	0,196	0,000	0,904	0,000
D1	-0,190	-1,663	-0,531	-2,330	0,195	0,000	0,904	0,000
D2	-0,095	-0,836	-0,531	-2,330	0,195	0,000	0,909	0,000
D3	-0,140	-1,230	-0,549	-2,410	0,194	0,000	0,907	0,000
D4	-0,161	-1,413	-0,570	-2,501	0,186	0,000	0,911	0,000
D5	-0,207	-1,816	-0,364	-1,596	0,189	0,000	0,906	0,000

(Tablo 9'un Devamı)

KB1	-0,359	-3,139	-0,348	-1,528	0,210	0,000	0,896	0,000
KB2	-0,292	-2,558	-0,220	-0,966	0,204	0,000	0,884	0,000
KB3	-0,293	-2,565	-0,723	-3,171	0,203	0,000	0,883	0,000
KB4	-0,307	-2,686	-0,415	-1,820	0,218	0,000	0,891	0,000
KB5	-0,138	-1,209	-0,557	-2,445	0,200	0,000	0,898	0,000
KB6	-0,323	-2,830	-0,462	-2,026	0,212	0,000	0,899	0,000
KB7	-0,259	-2,264	-0,423	-1,857	0,215	0,000	0,893	0,000
KB8	-0,260	-2,276	-0,456	-2,000	0,199	0,000	0,892	0,000
IT1	0,046	0,401	-0,658	-2,887	0,177	0,000	0,913	0,000
IT2	0,084	0,732	-0,603	-2,646	0,198	0,000	0,910	0,000
IT3	0,023	0,203	-0,621	-2,723	0,172	0,000	0,912	0,000
IAN1	-0,676	-5,915	-0,413	-1,811	0,247	0,000	0,826	0,000
IAN2	-0,787	-6,888	0,117	0,511	0,254	0,000	0,814	0,000
IAN3	-0,934	-8,181	0,470	2,064	0,288	0,000	0,782	0,000

¹Lilliefors anlamlılık düzeltmesi

Tablo 9'da görülmekte olduğu üzere veri normal dağılımdan orta düzeyde sapma göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılması ve veri normallikten sapma göstermesi durumunda verinin çeşitli yöntemlerle dönüştürülerek analiz edilmesi önerilmektedir (Hair vd., 2010, s. 73; Çokluk vd., 2012, s. 16). Veri dönüştürme için karekök alma, logaritmik dönüştürme, yansıtma, ters çevirme yöntemleri kullanılabilir (Mertler ve Vannata, 2005). Bu doğrultuda önerilen yöntemler veriyi dönüştürme için kullanılmış olup, buna karşılık normallikten sapmada bir düzelme elde edilememiştir.

Genel olarak psikolojik verinin çoğunlukla normal dağılım göstermediği ifade edilmektedir (Chou ve Bentler, 1995, s. 38). Benzer şekilde anket yöntemiyle elde edilen veride de benzer durum söz konusu olmaktadır (Bollen, 1989, s. 269). Ayrıca örneklem büyüdükçe normallikten sapmanın sonuçlar üzerindeki etkisi de azalmaktadır (Hair vd. 2010, s. 460).

Yapısal eşitlik modellemesi ile analiz yapılması durumunda tek değişkenli normallik varsayımının yanı sıra çok değişkenli normallik varsayımının da sağlanması gerekliliği söz konusu olmaktadır (Kline, 2011). Çok değişkenli normalliğin testi Mardia (1970, 1974) katsayısı ile değerlendirilmektedir. Bentler (2005) ve Gao, Mokhtarian ve Johnston (2008) bu değer 5,00'den büyük olmasının normallik varsayımını ihlal edeceğini belirtmektedir. West, Finch ve Curran (1995) ise 7,00'den büyük değerlerin çok değişkenli normal dağılım varsayımının ihlali olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Çok değişkenli normal dağılıma ilişkin analiz

sonuçlarına göre çok değişkenli basıklık değeri 3,198 olmuştur. Bu doğrultuda çok değişkenli normallikten sapma olmadığı söylenebilmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesinde çok değişkenli normalliğin sağlanamaması gibi varsayımların karşılanamaması durumunda farklı yaklaşımlar ele alınabilmektedir. Normal dağılımın olmadığı durumlarda genellenmiş en küçük kareler (Generalized least squares), ağırlıklandırılmış en küçük kareler (Weighted least squares), serbest asimptotik dağılım (Asymptotically distribution free) ve güçlü en yüksek olabilirlik (Robust maximum likelihood), ölçekten bağımsız en küçük kareler (Scale free least squares) yöntemlerinden faydalanılması mümkün olmaktadır (Akca, 2012). Ancak serbest asimptotik dağılımın kullanılabilmesi için $n*(n+1)/2$ (n = Gözlenen değişken sayısı) gözlemden fazla örneklem hacmi olması gerekmektedir. Genellenmiş en küçük kareler yöntemi ise karmaşık modellerde iyi sonuçlar sağlamamaktadır (Boomsma ve Hoogland, 2001). Ayrıca Olsson, Foss, Troye ve Howell (2000) örneklem hacmi binden fazla iken yaptıkları benzetimlerde normallikten uzaklaşma durumunda dahi en yüksek olabilirlik yönteminin diğer yöntemlere göre daha iyi sonuçlar verdiğini göstermiştir.

Bu yöntemlerin yanı sıra çok değişkenli normallikten sapma durumunda bootstrap yönteminin kullanılması önerilmektedir (Byrne, 2010). Bu yöntem ilk kez Efron (1979) tarafından ele alınmış olup bootstrap yönteminde mevcut örneklemde birçok kereler yeni örneklemeler alınarak analiz tekrarlanmaktadır (Byrne, 2010). Ancak en yüksek olabilirlik yöntemi ve bootstrap ile analiz ayrı ayrı tekrarlandığında sonuçlar açısından farklılıklar görülmemiş bu nedenle en yüksek olabilirlik yöntemi ile analizlere devam edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinde dikkate alınması gereken konulardan birisi de çoklu bağlantının ele alınmasıdır (Kline, 2011; Preacher ve Hayes, 2008). Bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olmasına bağlantı (Collinearity) veya çoklu bağlantı (Multicollinearity) adı verilmektedir (Çokluk vd., 2012, s. 35). Çoklu doğrusal bağlantı değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek ($r > 0,90$ gibi) olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Çokluk vd., 2012, s. 35). Çoklu bağlantı sorununun incelenmesinde çeşitli yöntemler uygulanabilmektedir. Bunlar arasında değişkenler arasındaki ikili ilişkilerin incelenmesi, çoklu regresyon modeline yeni bağımsız değişkenler eklendiğinde R^2 'deki değişimlerin incelenmesi, kısmi korelasyon katsayılarının incelenmesi, varyans artış faktörlerinin incelenmesi (VIF = Variance Inflation Factor), bağımsız değişkenler için tolerans değerlerinin incelenmesi yer almaktadır (Çokluk vd., 2012, s. 35-36). Çalışmada hem ilişkiler arasındaki korelasyonlar hem de varyans artış faktörleri

incelenerek çoklu bağlantı sorunu ele alınmıştır. Buna göre değişkenler arasındaki korelasyonlarda 0,90'ı aşan ilişki bulunmamaktadır. Varyans artış değerinin 10 veya 10'dan büyük olması durumunda ve tolerans değerlerinin 0,10'dan küçük olması durumunda çoklu bağlantı sorunu olduğu söylenebilmektedir (Myers, 1990). Ayrıca değişkenlere ilişkin varyans artış faktörlerinin tamamı 3,00'ün altında kalmıştır. Tolerans değerlerinin tamamının 0,10'dan büyük olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışmada kullanılan veri setinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı ortaya konulmuş olmaktadır.

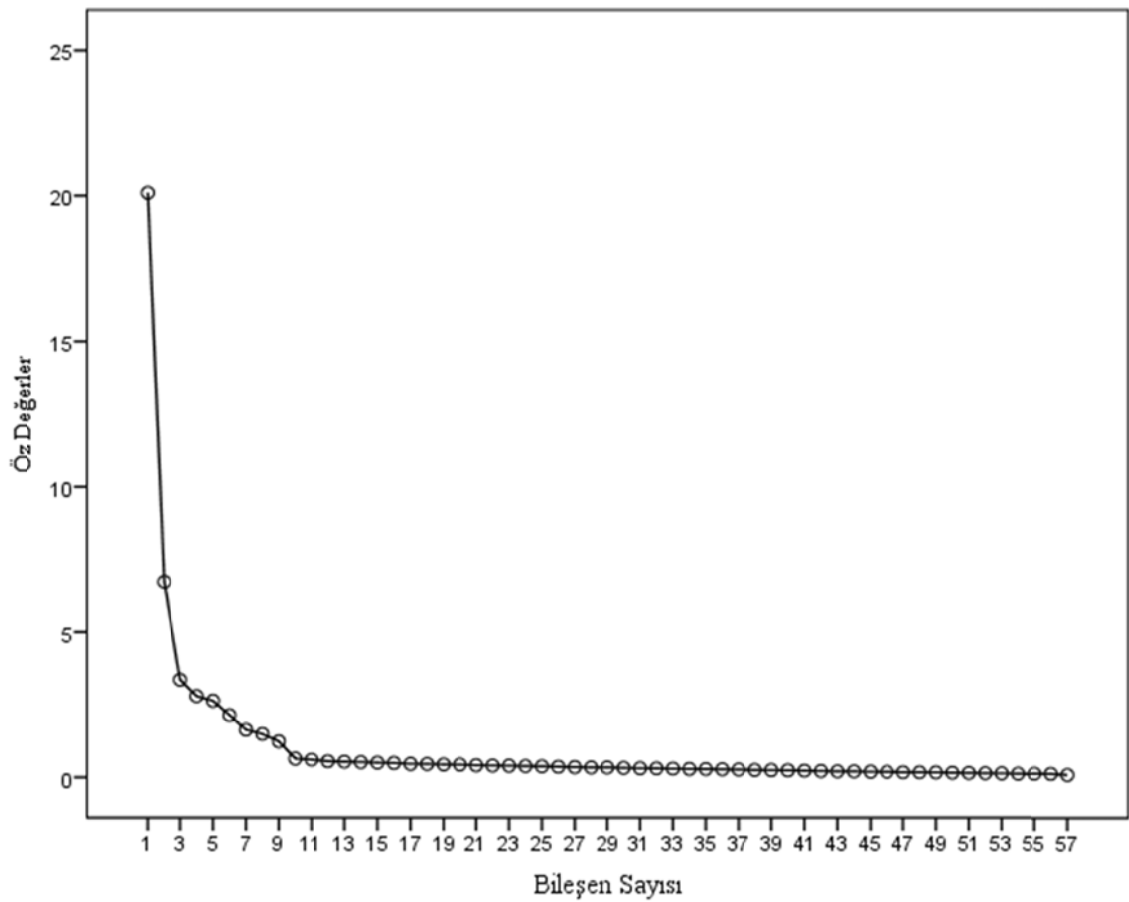
4.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı (Keşfedici) faktör analizinin, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitliklerin kullanıldığı çalışmalarda yapılmasının temel amacı, gözlenen değişkenlerden oluşan faktörlerin birbirlerinden bağımsız olarak faktörleşip faktörleşmediklerinin anlaşılabilmesidir (Nakıboğlu, 2008, s. 115). Açımlayıcı faktör analizi, bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı çalışmalarda, yapı geçerliliğini göstermek amacıyla kullanılan yöntemlerden birisidir (Çokluk vd., 2012, s. 177).

Bir veri setine faktör analizinin uygulanabilmesi için bazı önkoşulların sağlanması gerekliliği bulunmaktadır. Bu şartlardan birisi örneklem büyüklüğüdür. Faktör analizinin güvenilirliği, örneklem büyüklüğüne bağlı olmakla birlikte gerekli ve yeterli örneklem büyüklüğüne ilişkin alan yazında farklı ölçütler mevcuttur (Field, 2009). Kass ve Tinsley (1979) veri setindeki her bir değişken için 5 veya 10 gözlem olması gerektiğini belirtmiş, ancak toplamda 300 gözlemin aşılması durumunda test parametrelerinin değişken-gözlem oranından bağımsız olarak değişkenlik göstermediğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Tabachnick ve Fidell (2013, s. 357) en az 300 gözlemin yeterli olduğunu belirtmektedir. Guadagno ve Velicer (1988) yaptıkları çalışmada güvenilir faktörleştirme sonuçları için mutlak örneklem büyüklüğü ve mutlak faktör yüklerinin gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Buna göre dört veya daha fazla faktör yükünün 0,6'dan büyük olması durumunda örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak faktörleştirmenin güvenilir olduğu söylenebilmektedir (Field, 2009, s. 647). MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong (1999) araştırmaları sonucunda ortak varyansların 0,6'nın üzerinde olması durumunda 100'den az, 0,5 düzeyinde iken 100-200 arasında, 0,5'ten az olması durumunda ise 500'den fazla örneklem büyüklüğünün yeterli olacağını göstermiştir. Faktör analizini uygulamak için örneklem büyüklüğünün

yeterli olup olmadığına ilişkin bir başka ölçüt ise Kaiiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testidir. KMO 0 ile 1 arasında değerler almakla birlikte 0,5-0,7 arası orta düzey, 0,7-0,8 arası iyi, 0,8-0,9 arası çok iyi, 0,9 üzeri ise mükemmel düzey olarak değerlendirilmektedir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999, s. 224-225).

Faktör analizinin yapılmasının uygun olup olmadığına ilişkin ön testlerden birisi de Bartlett'in küresellik testidir. Bu test, değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonunun analiz için yeterinde yüksek olduğunu ve gereğinden fazla yüksek olmadığını göstermekte yani bir başka deyişle korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmektedir (Field, 2009).



Şekil 18. Yamaç-Birikinti grafiği

Şekil 18'de açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilmiş olan yamaç-birikinti grafiği görülmektedir. Buna göre eğim dokuzuncu noktadan sonra düzleşmekte olup, bu doğrultuda faktör sayısı için kesme noktası dokuz olarak belirlenmiştir.

Tablo 10

Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri									
	KY	DT	KB	S	IY	D	IAN	IT	FY	
Kişisel yıldırma (KY)										
KY1:İşimle ilgili olarak aşağılanmam veya benimle dalga geçilmesi.	,787									
KY2:Yaptığım işin elimden alınması ve yerine önemsiz, hoş gitmeyen işlerin verilmesi.	,818									
KY3:Hakkımda dedikodu ve söylentilerin yayılması.	,796									
KY4:İşyerinde diğerleri tarafından yok sayılmam ve dışlanmam.	,746									
KY5:Kişiliğim, tavırlarım ve özel hayatımla ilgili olarak aşağılayıcı veya saldırgan yorumlara maruz kalmam.	,781									
KY6:Diğerlerinin istifa etmem gerektiğine dair imalarda bulunmaları.	,814									
KY7:Yaptığım hataların tekrar tekrar yüzüme vurulması.	,811									
KY8:İş yerinde bir ortama girdiğimde görmezden gelinmem veya düşmanca tavırlarla karşılaşmam.	,791									
KY9:Yaptığım hataların sürekli eleştirilmesi.	,770									
KY10:Anlaşamadığım kişilerin el şakaları yapması.	,805									
KY11:Hakkımda asılsız iddiaların ortaya atılması.	,803									
KY12:Aşırı düzeyde alaya alınmam ve iğneleyici dokundurmalar yapılması.	,780									
Duygusal tükenme (DT)										
DT1:İşimin beni duygusal olarak tükettiğini hissediyorum.		,801								
DT2:İş gününün sonunda bitkin hissediyorum.		,805								
DT3:İşte bir gün daha geçirmek zorunda olmam sabahları yorgun hissetmeme neden oluyor.		,771								
DT4:Gün boyu insanlarla çalışmak gerilmeme neden oluyor.		,820								
DT5:İşimin beni tükettiğini hissediyorum.		,781								
DT6:İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.		,799								
DT7:İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.		,762								
DT8:Doğrudan doğruya insanlarla çalışıyor olmam çok fazla strese neden oluyor.		,749								
DT9:Kendimi çok çaresiz hissediyorum.		,823								
Kişisel başarıda azalma (KB)										
KB1:İşyerindeki insanların ne hissettiklerini kolayca anlayabilirim.®			,780							
KB2:İşyerindeki insanların sorunlarını etkin bir şekilde çözümleyebilirim. ®			,780							
KB3:İşim sayesinde diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum. ®			,794							
KB4:Kendimi çok enerjik hissediyorum. ®			,766							
KB5:İş ortamımda kolaylıkla rahat bir atmosfer sağlayabilirim. ®			,789							
KB6:İşyerindeki insanlarla çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissediyorum. ®			,766							
KB7:İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim. ®			,766							
KB8:İşimde duygusal sorunların soğukkanlılıkla üstesinden geliyorum. ®			,804							

(Tablo 10'un Devamı)

İş stresi (S)	
S1:İşim sağlığını doğrudan etkiliyor.	,715
S2:Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	,769
S3:İşim nedeniyle huzursuzluk ve gerginlik hissediyorum.	,725
S4:Farklı bir işim olsaydı, büyük olasılıkla sağlığım daha iyi olurdu.	,750
S5:İşimle ilgili sorunlar geceleri uykumu kaçırıyor.	,785
S6:İşyerimdeki toplantılardan önce gergin hissediyorum.	,788
S7:Evde başka şeylerle ilgilenirken bile işimi düşünüyorum.	,789
İşe ilişkin yıldırma (IY)	
IY1:Performansımı etkileyecek bilginin benden saklanması.	,764
IY2:Yeteneğimin altındaki düzeyde işlerin verilmesi.	,749
IY3:Fikirlerimin görmezden gelinmesi.	,751
IY4:Gerçekleştirilmesi olanaksız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle talep edilmesi.	,777
IY5:Yaptığım işin gereğinden fazla kontrol edilmesi.	,749
IY6:Hakkım olan bir şeyi (yıllık izin, yolluk gibi) talep etmemem için baskı yapılması.	,764
IY7:Üstesinden gelebileceğimden fazla iş yüklenmesi.	,753
Duyarsızlaşma (D)	
D1:İşyerindeki insanlara sanki birer objelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	,806
D2:Bu işte çalışmaya başladığımdan bu yana insanlara karşı daha duygusuzum.	,779
D3:Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmamasından endişe duyuyorum.	,763
D4:İşyerindeki bazı insanlara ne olduğu umurumda değil.	,812
D5:İşyerindeki insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	,763
İşten ayrılma niyeti (IAN)	
IAN1:Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.	,757
IAN2:Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	,784
IAN3:Gelecek yıl bu işyerinden ayrılacağım.	,778
İş tatmini (IT)	
IT1:Genellikle işimden memnunum.	,759
IT2:Genel olarak işimden hoşlanmıyorum. ®	,767
IT3:Genellikle burada çalışmayı seviyorum.	,759
Fiziksel yıldırma (FY)	
FY1:Bana bağırılması veya hak etmediğim konularda öfkenin hedefi olmam.	,796
FY2:Kişisel alanımı ihlal etmek, itip kalkmak, yolumu kesmek gibi göz korkutucu davranışlarda bulunulması.	,798
FY3:İstismar edilmem veya şiddet ve fiziksel istismarla tehdit edilmem.	,792

(Tablo 10'un Devamı)

Açıklanan Varyans (% 73,9)	15,7	12,1	10,5	8,9	8,8	6,4	3,9	3,8	3,8
KMO: 0,939									
Bartlett küresellik testi: $\chi^2 = 22630,262$; df = 1596; p = 0,00									
Temel bileşenler analizi ve Varimax döndürmesi, Tekrar sayısı: 7									
® Ters Kodlama	0,30	nin	üstündeki	tüm	faktör	yükleri	verilmiştir.		

Faktör analizinin yapılmasından önce örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO örneklem uygunluğu testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre KMO 0,939 olarak tespit edilmiş olup bu değer mükemmel düzeyde örneklem uygunluğunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, Bartlett'in küresellik testi uygulanmış olup, bu sonuca göre $\chi^2 = 22630,262$, serbestlik derecesi 1596, $p < 0,01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda mevcut veri setinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenebilmektedir.

Çalışmada temel bileşenler analizi yöntemi ve Kaiser normalizasyonuna dayalı Varimax faktör döndürme yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre ortak faktör varyansı (Communality) değerleri oldukça yüksek değerler almış olup, 0,67 – 0,84 arasında değişmektedir. Tablo 10'da görüldüğü üzere çalışmada toplamda 9 faktör ortaya çıkmış olup, bu faktörlerin öz değerleri 1 ve 1'den büyük değerler almıştır. Ayrıca bu faktörlerin varyansın % 73,9'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Maddelerin faktörlerle ilişkisini açıklayan katsayılar (Büyüköztürk, 2005) yani faktör yükleri oldukça yüksek değerler almış olup, 0,715 – 0,823 arasında değişen değerler almıştır.

4.3. Güvenirlik Analizi

Araştırmalarda gözlenen değişkenlerin aldığı değerler ile değişkenlerin gerçek değerleri arasında farklılık olması (Field, 2009, s. 11) yani söz konusu değişkenlerin gerçek değerlerini yansıtmaması mümkün olabilmektedir (Hair vd., 2010, s. 7). Ölçüm hatası (Measurement error) olarak değerlendirilen bu durumun birçok farklı kaynağı bulunmakla birlikte araştırmalarda amaç ölçüm hatasını mümkün olduğu kadar en aza indirmektir (Hair vd., 2010, s. 632). Bu doğrultuda irdelenmesi gereken iki önemli nokta ölçeğin niteliklerini gösteren güvenilirlik ve geçerlikleri olmaktadır (Field, 2009; Hair vd., 2010).

Geçerlik, bir testin ölçülmek istenilen özelliği ne derecede doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2005, s. 167). Geçerlik ne ölçülmesi gerektiğine

odaklanırken güvenilirlik ise nasıl ölçülmesi gerektiği ile ilgilenmektedir (Hair vd., 2010, s. 93). Güvenirlik, bir değişkenin ölçümündeki tutarlık düzeyinin değerlendirilmesidir (Hair vd., 2010, s. 125). Bir ölçme aracının güvenilirliği için aranılan iki temel ölçüt, “değişik zamanlarda elde edilen puanlar arasında tutarlık” ve “aynı zamanda elde edilen cevaplar arasında tutarlık” olarak açıklanabilmektedir (Büyüköztürk, 2005, s. 170). İlk durumda amaç farklı zaman dilimlerinde çok büyük farklılıkların olmaması ve her zaman sonuçların tutarlılığının sağlanması iken diğer durumda ise amaç ölçeğin bütünündeki değişkenlerin tutarlı olması, ölçekteki her bir ifadenin aynı yapıyı ölçmesi ve dolayısıyla korelasyonlarının yüksek olmasıdır (Hair vd., 2010, s. 125).

Güvenirliğin ortaya konulmasında tek bir ölçüt kullanılması söz konusu olmayıp, değerlendirmede çeşitli kıstaslar dikkate alınmaktadır (Hair vd., 2010, s. 125). Bunlardan ilki değişkenlerin düzeltilmiş toplam ile korelasyonları (Corrected item-to-total correlation) ile değişkenlerin birbirleriyle korelasyonlarıdır (Inter item correlations). Buna göre değişkenlerin düzeltilmiş toplam ile korelasyonları 0,50'nin, değişkenlerin korelasyonları ise 0,30'un üzerinde olmalıdır (Robinson, Shaver ve Wrightson, 1991). Ölçütlerden bir diğeri ve en sık kullanılanı ise ölçeğin tamamının içsel tutarlılığını değerlendiren Cronbach alfa katsayısı olup bu değerin en az 0,70 olması gerekmektedir (Hair vd., 2010, s. 125). Ayrıca güvenilirliğe ilişkin olarak maddelerin her birinin silinmesi durumunda (If item deleted) ölçeğin güvenilirliğinde değişiklik olup olmadığının değerlendirilmesi de söz konusu olmaktadır. Buna ek olarak doğrulayıcı faktör analizi yapıldığı durumlarda yapı güvenilirliği katsayısı (Construct reliability) da güvenilirliğin bir göstergesi olarak dikkate alınabilmekte ve güvenilirliğin sağlanması için bu değerin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2009, s. 695).

Tablo 11

Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Güvenirlilik Analizleri		
	α^1	DTK ²	DSY α^3
Yıldırma (Y)	0,955		
İşe ilişkin yıldırma (IY)	0,933		
IY1	Performansımı etkileyecek bilginin benden saklanması.	0,801	0,922
IY2	Yeteneğimin altındaki düzeyde işlerin verilmesi.	0,769	0,925
IY3	Fikirlerimin görmezden gelinmesi.	0,785	0,923
IY4	Gerçekleştirilmesi olanaksız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle talep edilmesi.	0,789	0,923
IY5	Yaptığım işin gereğinden fazla kontrol edilmesi.	0,788	0,923
IY6	Hakkım olan bir şeyi (yıllık izin, yolluk gibi) talep etmemem için baskı yapılması.	0,786	0,923
IY7	Üstesinden gelebileceğimden fazla iş yüklenmesi.	0,776	0,924
Kişisel yıldırma (KY)	0,961		
KY1	İşimle ilgili olarak aşağılanmam veya benimle dalga geçilmesi.	0,788	0,958
KY2	Yaptığım işin elimden alınması ve yerine önemsiz, hoş gitmeyen işlerin verilmesi.	0,837	0,957
KY3	Hakkımda dedikodu ve söylentilerin yayılması.	0,806	0,958
KY4	İşyerinde diğerleri tarafından yok sayılmam ve dışlanmam.	0,775	0,959
KY5	Kişiliğim, tavırlarım ve özel hayatımla ilgili olarak aşağılayıcı veya saldırgan yorumlara maruz kalmam.	0,788	0,958
KY6	Diğerlerinin istifa etmem gerektiğine dair imalarda bulunmaları.	0,821	0,957
KY7	Yaptığım hataların tekrar tekrar yüzüme vurulması.	0,819	0,957
KY8	İş yerinde bir ortama girdiğimde görmezden gelinmem veya düşmanca tavırlarla karşılaşmam.	0,807	0,958
KY9	Yaptığım hataların sürekli eleştirilmesi.	0,792	0,958
KY10	Anlaşamadığım kişilerin el şakaları yapması.	0,799	0,958
KY11	Hakkımda asılsız iddiaların ortaya atılması.	0,812	0,958
KY12	Aşırı düzeyde alaya alınmam ve iğneleyici dokundurmalar yapılması.	0,800	0,958
Fiziksel yıldırma (FY)	0,866		
FY1	Bana bağırılması veya hak etmediğim konularda öfkenin hedefi olmam.	0,745	0,811
FY2	Kişisel alanımı ihlal etmek, itip kalkmak, yolumu kesmek gibi göz korkutucu davranışlarda bulunulması.	0,745	0,805
FY3	İstismar edilmem veya şiddet ve fiziksel istismarla tehdit edilmem.	0,744	0,811
İş stresi (S)	0,927		
S1	İşim sağlığını doğrudan etkiliyor.	0,757	0,917
S2	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	0,766	0,916
S3	İşim nedeniyle huzursuzluk ve gerginlik hissediyorum.	0,761	0,917
S4	Farklı bir işim olsaydı, büyük olasılıkla sağlığım daha iyi olurdu.	0,768	0,916
S5	İşimle ilgili sorunlar geceleri uykumu kaçırıyor.	0,768	0,916
S6	İşyerimdeki toplantılardan önce gergin hissediyorum.	0,788	0,914
S7	Evde başka şeylerle ilgilenirken bile işimi düşünüyorum.	0,774	0,915
Tükenme (T)	0,956		
Duygusal tükenme (DT)	0,954		
DT1	İşimin beni duygusal olarak tükettiğini hissediyorum.	0,825	0,948
DT2	İş gününün sonunda bitkin hissediyorum.	0,813	0,949
DT3	İşte bir gün daha geçirmek zorunda olmam sabahları yorgun hissetmeme neden oluyor.	0,805	0,949
DT4	Gün boyu insanlarla çalışmak gerilmeme neden oluyor.	0,851	0,947
DT5	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	0,806	0,949
DT6	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.	0,822	0,949

(Tablo 11'in Devamı)

DT7	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	0,796	0,950
DT8	Doğrudan doğruya insanlarla çalışıyor olmam çok fazla strese neden oluyor.	0,789	0,950
DT9	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	0,823	0,948
Duyarsızlaşma (D)		0,930	
D1	İşyerindeki insanlara sanki birer objelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	0,844	0,909
D2	Bu işte çalışmaya başladığımdan bu yana insanlara karşı daha duygusuzum.	0,810	0,915
D3	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	0,792	0,919
D4	İşyerindeki bazı insanlara ne olduğu umurumda değil.	0,824	0,913
D5	İşyerindeki insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	0,809	0,916
Kişisel başarıda azalma (KB)		0,945	
KB1	İşyerindeki insanların ne hissettiklerini kolayca anlayabilirim.®	0,810	0,937
KB2	İşyerindeki insanların sorunlarını etkin bir şekilde çözümlerim.®	0,788	0,938
KB3	İşim sayesinde diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.®	0,805	0,937
KB4	Kendimi çok enerjik hissediyorum.®	0,802	0,937
KB5	İş ortamında kolaylıkla rahat bir atmosfer sağlayabilirim.®	0,807	0,937
KB6	İşyerindeki insanlarla çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissediyorum.®	0,791	0,938
KB7	İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.®	0,787	0,938
KB8	İşimde duygusal sorunların soğukkanlılıkla üstesinden geliyorum.®	0,810	0,937
İş tatmini (IT)		0,904	
IT1	Genellikle işimden memnunum.	0,802	0,867
IT2	Genel olarak işimden hoşlanmıyorum.®	0,807	0,863
IT3	Genellikle burada çalışmayı seviyorum.	0,815	0,856
İşten ayrılma niyeti (IAN)		0,862	
IAN1	Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.	0,751	0,793
IAN2	Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	0,733	0,806
IAN3	Gelecek yıl bu işyerinden ayrılacağım.	0,731	0,812
1 Ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa katsayısı			
2 Değişkenin ilgili ölçek ile korelasyonu			
3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı			

Bu doğrultuda değişkenlerin düzeltilmiş toplam ile korelasyonları hesaplandığında değerlerin tamamının 0,50'nin oldukça üzerinde olduğu görülmüştür. Benzer şekilde değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyon değerlerinin de 0,30'un üzerinde olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra maddelerden her birinin ayrı ayrı silinmesi durumunda ölçeğin bütününe güvenirliliğinde bir artış olmayacağı tespit edilmiştir. Tablo 11'de görüldüğü üzere ölçeklerin Cronbach alfa düzeyleri işe ilişkin yıldırma 0,933, kişisel yıldırma 0,961, fiziksel yıldırma 0,866, yıldırma 0,955, iş stresi 0,927, duygusal tükenme 0,954, duyarsızlaşma 0,930, kişisel başarıda azalma 0,945, tükenme 0,956, iş tatmini 0,904 ve işten ayrılma niyeti 0,862 değerleri ile 0,70'in

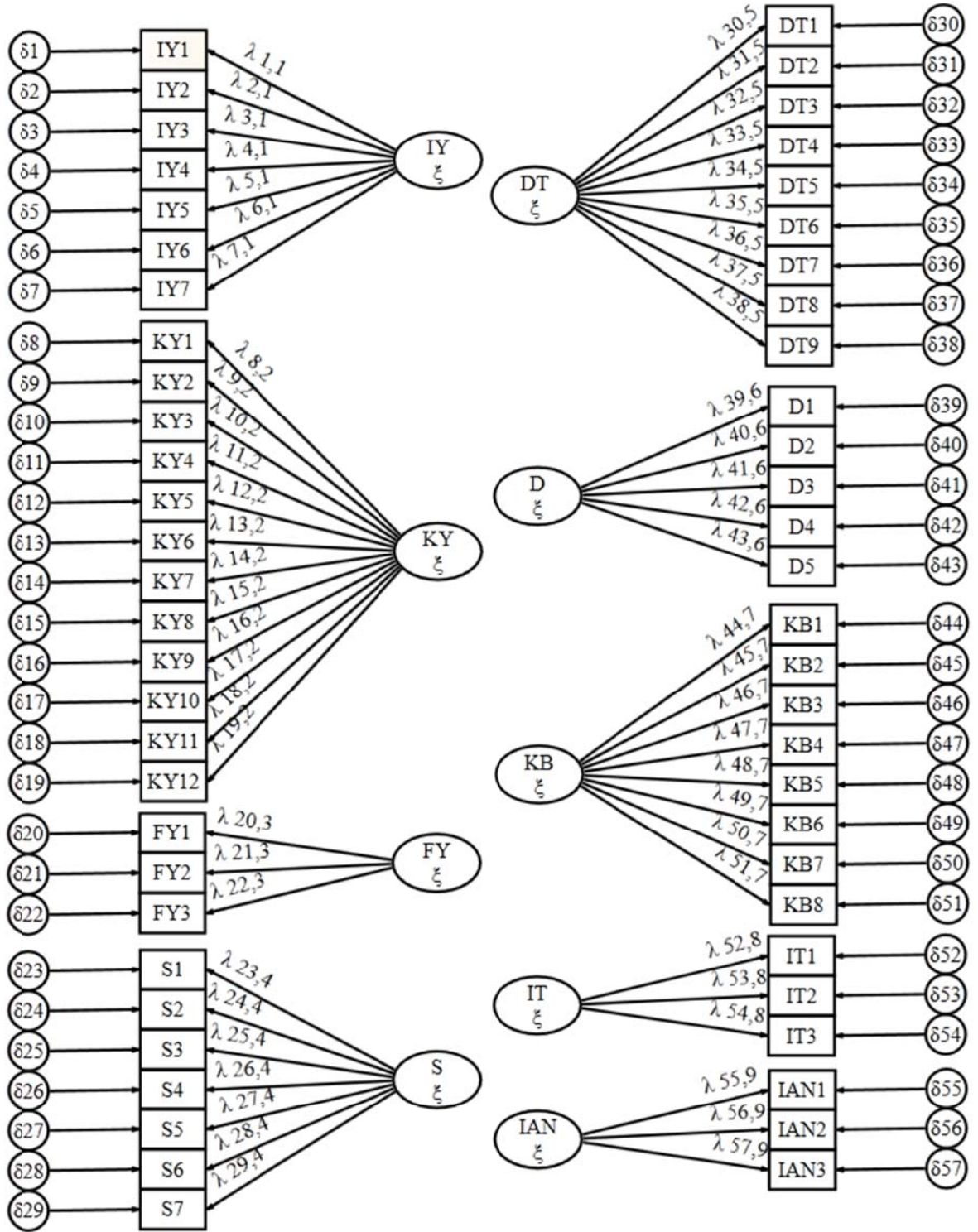
oldukça üzerinde olmuştur. Ayrıca Tablo 15'te görüldüğü şekilde her bir ölçeğe ilişkin olarak doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilmiş olan yapı güvenirliği katsayısı değerleri 0,70'in üzerinde değerler almış olup bu durum da güvenirliğin sağlandığının bir göstergesi olmaktadır.

4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modeli

Çalışmanın bu bölümünde, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulduğu ölçüm modeline yer verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının olması doğrultusunda birinci düzey ve ikinci düzey olmak üzere iki ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.4.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli ve İlişkiler

Ölçüm modeli, yapısal eşitlik modeli analizlerinin başlangıcını oluşturmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). Bu modelde, gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından nasıl tanımlandığını ve gözlenen değişkenlerin ölçüm özelliklerini ortaya koymaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1996). Ölçüm modelinde gizil değişkenlerin ve bütün korelasyonel ilişkiler hesaplanmakta olup bu modelde tüm parametreler serbesttir (Çokluk vd., 2012). Şekil 19'da teorik ölçüm modelinde gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler görülmektedir. Burada ξ (X_i / K_{ξ}) gizil değişkenleri, λ (Lambda) gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi, δ (Delta) ise gözlenen değişkenlerdeki ölçüm hatasını göstermektedir (Şimşek, 2007, s. 51). Tablo 12'de ise şekilde gösterilen ölçüm modeline ilişkin matematiksel eşitlikler yer almaktadır.



Modelin gösteriminde karışıklığa neden olmamak için sekiz yapı arasındaki korelasyonlar (Φ) gösterilmemiştir.

Şekil 19. Ölçüm modeli teorik gösterim

Tablo 12

Ölçüm Modeline İlişkin Eşitlikler

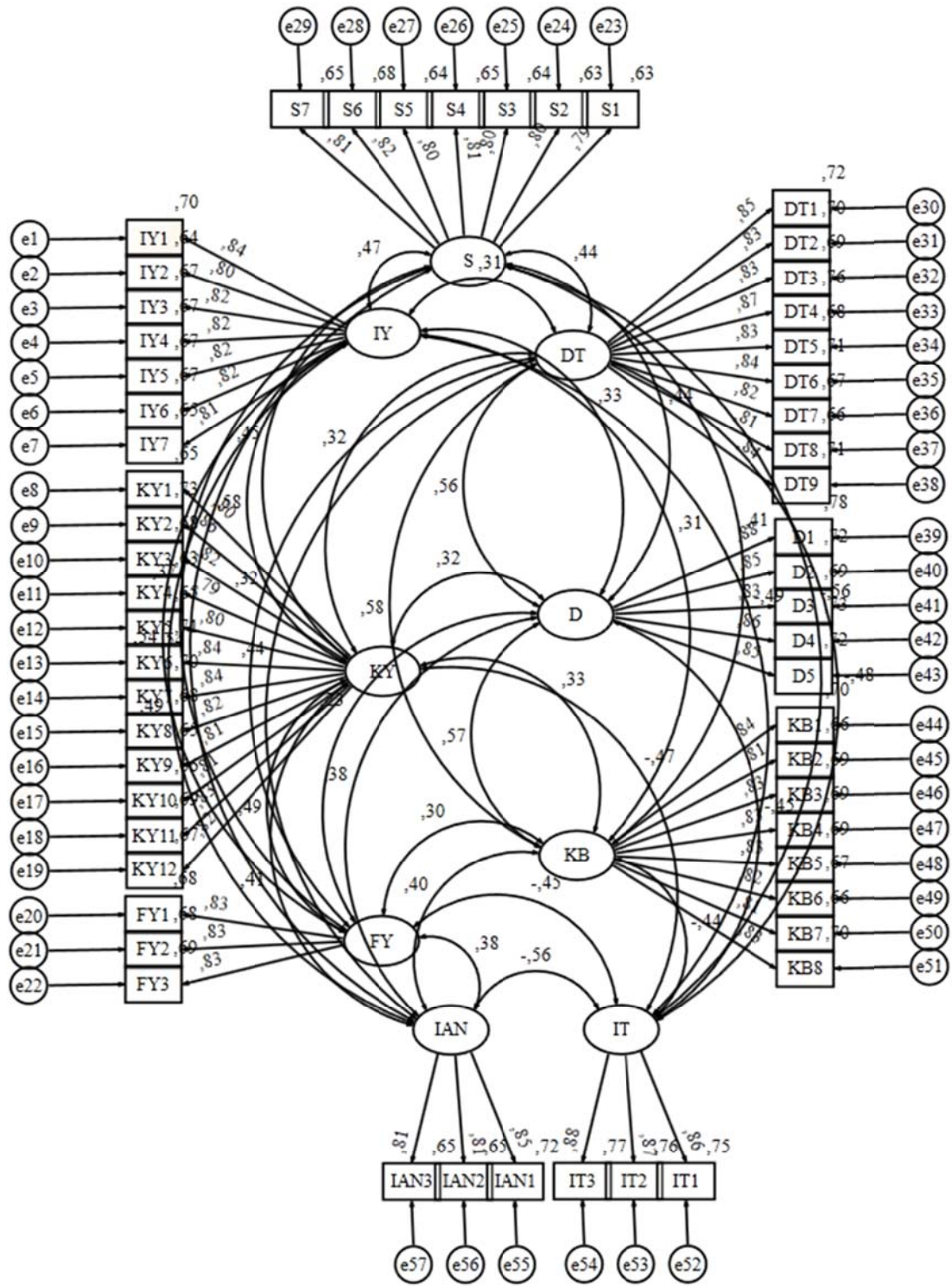
$IY1 = \lambda_{1,1} \xi_1 + \delta_1$	$FY1 = \lambda_{20,3} \xi_3 + \delta_{20}$	$D1 = \lambda_{31,6} \xi_6 + \delta_{39}$
$IY2 = \lambda_{2,1} \xi_1 + \delta_2$	$FY2 = \lambda_{21,3} \xi_3 + \delta_{21}$	$D2 = \lambda_{32,6} \xi_6 + \delta_{40}$
$IY3 = \lambda_{3,1} \xi_1 + \delta_3$	$FY3 = \lambda_{22,3} \xi_3 + \delta_{22}$	$D3 = \lambda_{33,6} \xi_6 + \delta_{41}$
$IY4 = \lambda_{4,1} \xi_1 + \delta_4$	$S1 = \lambda_{23,4} \xi_4 + \delta_{23}$	$D4 = \lambda_{34,6} \xi_6 + \delta_{42}$
$IY5 = \lambda_{5,1} \xi_1 + \delta_5$	$S2 = \lambda_{24,4} \xi_4 + \delta_{24}$	$D5 = \lambda_{35,6} \xi_6 + \delta_{43}$
$IY6 = \lambda_{6,1} \xi_1 + \delta_6$	$S3 = \lambda_{25,4} \xi_4 + \delta_{25}$	$KB1 = \lambda_{36,7} \xi_7 + \delta_{44}$
$IY7 = \lambda_{7,1} \xi_1 + \delta_7$	$S4 = \lambda_{26,4} \xi_4 + \delta_{26}$	$KB2 = \lambda_{37,7} \xi_7 + \delta_{45}$
$KY1 = \lambda_{8,2} \xi_2 + \delta_8$	$S5 = \lambda_{27,4} \xi_4 + \delta_{27}$	$KB3 = \lambda_{38,7} \xi_7 + \delta_{46}$
$KY2 = \lambda_{9,2} \xi_2 + \delta_9$	$S6 = \lambda_{28,4} \xi_4 + \delta_{28}$	$KB4 = \lambda_{39,7} \xi_7 + \delta_{47}$
$KY3 = \lambda_{10,2} \xi_2 + \delta_{10}$	$S7 = \lambda_{29,4} \xi_4 + \delta_{29}$	$KB5 = \lambda_{40,7} \xi_7 + \delta_{48}$
$KY4 = \lambda_{11,2} \xi_2 + \delta_{11}$	$DT1 = \lambda_{30,5} \xi_5 + \delta_{30}$	$KB6 = \lambda_{41,7} \xi_7 + \delta_{49}$
$KY5 = \lambda_{12,2} \xi_2 + \delta_{12}$	$DT2 = \lambda_{31,5} \xi_5 + \delta_{31}$	$KB7 = \lambda_{42,7} \xi_7 + \delta_{50}$
$KY6 = \lambda_{13,2} \xi_2 + \delta_{13}$	$DT3 = \lambda_{32,5} \xi_5 + \delta_{32}$	$KB8 = \lambda_{43,7} \xi_7 + \delta_{51}$
$KY7 = \lambda_{14,2} \xi_2 + \delta_{14}$	$DT4 = \lambda_{33,5} \xi_5 + \delta_{33}$	$IT1 = \lambda_{44,8} \xi_8 + \delta_{52}$
$KY8 = \lambda_{15,2} \xi_2 + \delta_{15}$	$DT5 = \lambda_{34,5} \xi_5 + \delta_{34}$	$IT2 = \lambda_{45,8} \xi_8 + \delta_{53}$
$KY9 = \lambda_{16,2} \xi_2 + \delta_{16}$	$DT6 = \lambda_{35,5} \xi_5 + \delta_{35}$	$IT3 = \lambda_{46,8} \xi_8 + \delta_{54}$
$KY10 = \lambda_{17,2} \xi_2 + \delta_{17}$	$DT7 = \lambda_{36,5} \xi_5 + \delta_{36}$	$IAN1 = \lambda_{47,9} \xi_9 + \delta_{55}$
$KY11 = \lambda_{18,2} \xi_2 + \delta_{18}$	$DT8 = \lambda_{37,5} \xi_5 + \delta_{37}$	$IAN2 = \lambda_{48,9} \xi_9 + \delta_{56}$
$KY12 = \lambda_{19,2} \xi_2 + \delta_{19}$	$DT9 = \lambda_{38,5} \xi_5 + \delta_{38}$	$IAN3 = \lambda_{49,9} \xi_9 + \delta_{57}$

4.4.2. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Test Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizinin temel amacı, değişkenler arasında önceden belirlenmiş olan teorik ilişki örüntüsünün bir model olarak mevcut veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır (Çokluk vd., 2012; Şimşek, 2007). Böylece gözlenen değişkenlerin yapıları (Faktörleri) ne derecede temsil ettiğini test

etmemizi sağlar (Hair vd., 2010, s. 687). Genel olarak alan yazına bakıldığında, doğrulayıcı faktör analizinin, faktör analizinin ardından uygulanan bir yöntem olduğu görülmektedir (Bollen ve Long, 1993; Maruyama, 1998). Buradaki amaç, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiş olan “kuramsal yapının” veya “model”in doğrulanmasıdır (Maruyama, 1998; Şimşek, 2007). Bu doğrultuda çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılarak gözlenen değişkenler ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçüm modeli (Yılmaz ve Çelik, 1998) test edilmiştir. Şekil 20’de birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi grafiği yer almaktadır.

Yapısal eşitlik modeli ile ilgili çalışmalarda en çok kullanılan yöntem en yüksek olabilirlik kestirim yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Hair vd., 2010, s. 632). Verinin dağılımına ilişkin inceleme verilerin incelenmesi kısmında ortaya konulmuş ve verinin orta düzeyde sapma gösterdiği görülmüştür. Yapısal eşitlik modeli uygulamalarında normallikten sapma olması durumunda en yüksek olabilirlik kestirim yönteminden farklı bir dizi yöntemin kullanılabilmesi söz konusu olmakla birlikte, yapılan çalışmalarda bu yöntemin diğerlerine kıyasla en güvenilir sonuçları verdiği ifade edilmektedir (Boomsma ve Hoogland, 2001; Olsson, Foss, Troye ve Howell, 2000). Bu doğrultuda çalışmada doğrulayıcı faktör analizi en yüksek olabilirlik kestirim yöntemiyle yapılmıştır. Sonuçlar değerlendirilmeden önce ilk olarak parametrelerde anlamsız değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiştir (Hair vd., 2010, s. 706). Bu bağlamda $|1,0|$ ’in üzerinde standardize edilmiş regresyon katsayıları, negatif hata varyansları ve $|2,5|$ üzerinde standart hatalar gibi problemleri kestirimlere rastlanmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.



Şekil 20. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Doğrulamalı faktör analizinin değerlendirilmesi uyum iyiliği sonuçlarına bakılarak yapılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bu değerler literatürdeki kesme değerleriyle birlikte Tablo 13'te yer almaktadır. Buna göre araştırmadaki ölçüm modeli uyum istatistiklerinin bu referans değerleri mükemmel uyum düzeyinde sağladığı görülmektedir. Bu istatistiklerden p değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmekle birlikte aslında anlamsız olması beklenmektedir. Bunun nedeni ise bu değer beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki farkın anlamlılığı hakkında bilgi vermesidir (Çokluk vd., 2012, s. 324). Ancak pek çok araştırmada örneklemin büyük olması nedeniyle bu değer istatistiksel olarak anlamlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda p değerinin anlamlı olması diğer uyum iyiliği istatistikleri değerlendirilmek kaydıyla tolere edilmektedir (Çokluk vd., 2012). Bunun dışında tüm uyum istatistiklerinin mükemmel düzeyde uyum gösterdiği görülmüştür. Bu bağlamda modelde herhangi bir iyileştirmeye gerek duyulmamıştır.

Tablo 13

Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

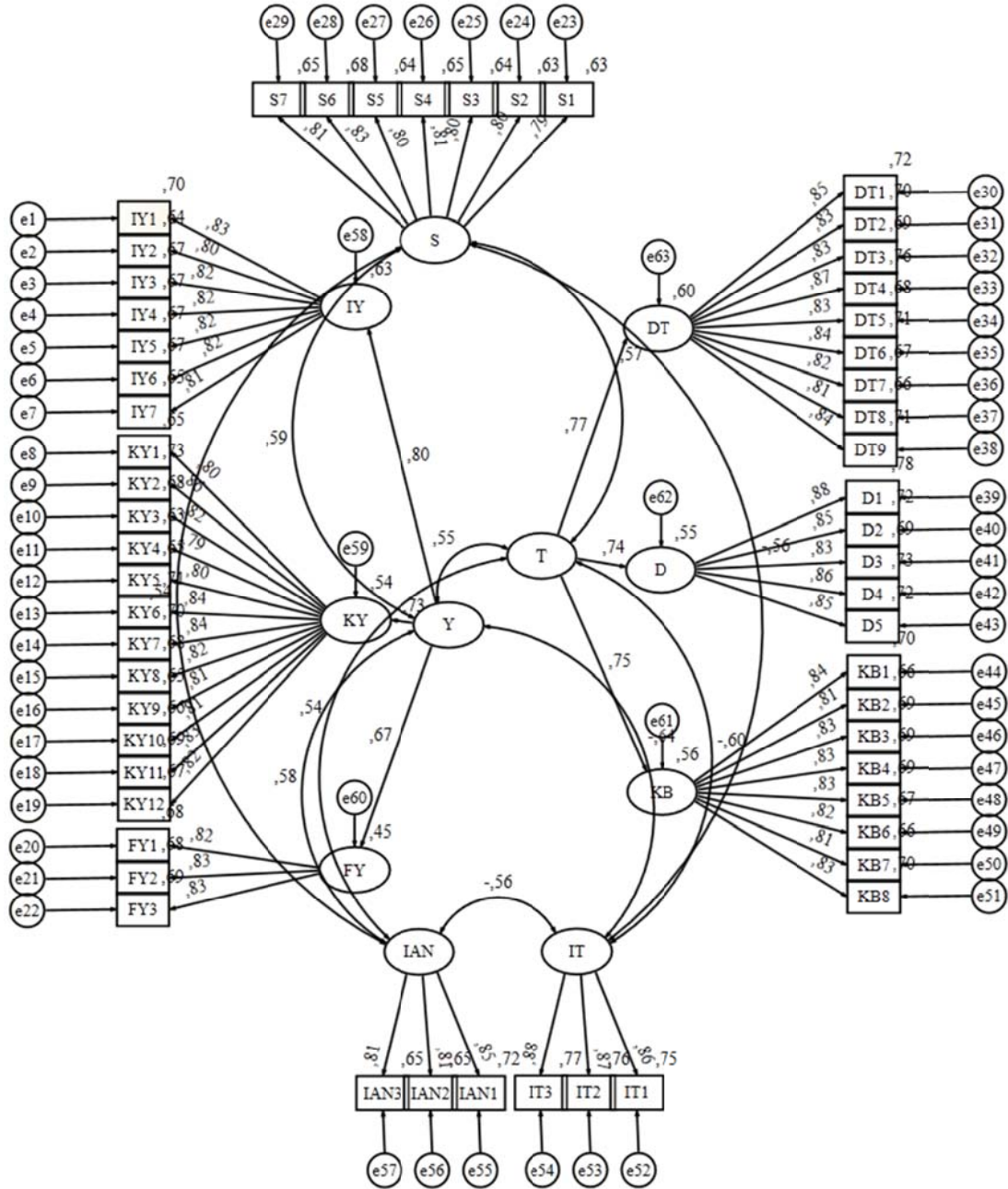
Gösterge	Sonuçlar	Referans Değerler ¹
χ^2 (CMIN)	2829,547	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$
df	1503	-
χ^2/df (CMIN/df)	1,883	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$
p değeri	0,00	-
CFI	0,94	$0,90 < CFI$
TLI	0,94	$0,90 < TLI$
IFI	0,94	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$
RMSEA	0,044	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$
SRMR	0,0292	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$

χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); IFI= Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); SRMR = Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual); ¹Referans değerler: Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011, Hair vd. 2010 temel alınmıştır.

4.4.3. İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan yıldırma ve tükenmişlik ölçeklerinin üçer alt boyutunun olması nedeniyle birinci düzey doğrulamalı faktör analizinin yanı sıra ikinci düzey faktör analizi de uygulanmıştır. Burada amaç teorik olarak varlığı kabul edilen faktörler ile alt

boyutlarından oluşan modeli doğrulamaktır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulama süreci birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile aynı olup, Şekil 21’de bu analiz sonuçlarında elde edilmiş olan model yer almaktadır.



Şekil 21. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Tablo 14

İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Gösterge	Sonuçlar	Referans Değerler ¹
χ^2 (CMIN)	2843,350	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$
df	1523	-
χ^2/df (CMIN/df)	1,867	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$
p değeri	0,00	-
CFI	0,94	$0,90 < CFI$
TLI	0,94	$0,90 < TLI$
IFI	0,94	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$
RMSEA	0,044	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$
SRMR	0,0308	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$

χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); IFI= Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); SRMR = Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual); ¹Referans değerler: Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011, Hair vd. 2010 temel alınmıştır.

İkinci düzey doğrulamalı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 14'te yer almaktadır. Literatürdeki referans değerler ile karşılaştırıldığında, tüm uyum iyiliği istatistikleri mükemmel düzeyde uyuma işaret etmektedir. Buna göre modelde herhangi bir iyileştirmeye gerek görülmemiştir. Yapılan birinci ve ikinci düzey doğrulamalı faktör analizleri sonuçlarına göre, elde edilen değerler her iki modelin de doğrulandığını ortaya koymaktadır.

4.4.4. Yapı Geçerliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmek üzere hazırlanmış olduğu amaca hizmet etme derecesi veya ölçmeye çalışılan şeyi ölçme düzeyi olarak tanımlanabilmektedir (Seçer, 2013, s. 180). Geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenilen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Geçerlik yöntemlerine ilişkin olarak farklı sınıflandırmalar söz konusu olmakla birlikte en çok tercih edilen üç geçerlik türü kapsam (content) geçerliği, ölçüt bağımlı (criterion-related) geçerlik ve yapı (construct) geçerliğidir (Büyüköztürk, 2005).

Kapsam geçerliği, bir ölçme aracının ölçülmek istenilen nitelikleri kapsayabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Seçer, 2013, s. 180). Kapsam geçerliği, testi

oluşturan maddelerin, ölçülmek istenilen özelliği ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir (Büyüköztürk, 2005). Kapsam geçerliğine sahip bir test, ölçülecek davranış alanı için iyi bir davranış örneklemine sahiptir. Yetenek, tutum, güdü gibi soyut kavramlarla tanımlanan davranışların içeriğini açık bir şekilde belirlemek güçtür. Kapsam geçerliğinde esasen “test maddeleri ölçülmek istenilen davranışı yansıtıyor mu?” sorusunun cevabı aranmaktadır. Burada her bir maddenin içerik ve nitelik olarak beklenen davranışı ölçmek için yeterli ya da uygun olup olmadığı değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2005, s. 168). Kapsam geçerliği yüksek olan bir ölçüm aracının ölçmeye çalıştığı nitelikleri yüksek düzeyde temsil edebilme gücüne sahip olduğunu söylemek mümkündür (Seçer, 2013, s. 180). Kapsam geçerliğini test etmede kullanılan yöntemler uzman görüşüne başvurmak ve ölçeklerin daha önceden kullanılmış olmasıdır (Hardesty ve Bearden, 2004). Çalışmada kullanılan ölçekler yurt içi ve yurt dışında daha önceden kullanılmış olup, içerik geçerliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır.

Ölçüt bağımlı geçerlik, bir ölçme aracından elde edilen bulguların başka bir ölçme aracından veya benzer bir ölçme aracından elde edilen bulgularla gösterdiği uyumluluk düzeyidir (Seçer, 2013, s. 180). Söz konusu geçerliğin ortaya konulmasında kullanılan ölçeğin, bilinen başka bir ölçekle olan ilişkisi dikkate alınmaktadır.

Yapı, birbiriyle ilgili olduğu düşünülen belirli öğelerin ya da öğeler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu bir örüntüdür. Bu anlamda, yapı geçerliği (Construct validity) temelde testin maddelerine verilen cevaplar arasındaki ilişkilerin analizine dayanmaktadır (Çokluk vd., 2012, s. 179). Psikolojik ölçme araçlarından elde edilen puanların geçerliğinin en önemli boyutlarından birisi yapı geçerliği olup, geçerlik ile ilgili diğer yaklaşımları da kapsamakta ve dolayısıyla geçerliğin tüm türlerinin yapı geçerliği ile değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır (Kline, 2000). Yapı geçerliği, gözlenen değişkenler aracılığıyla gizil değişkenler hakkında yapılan çıkarımların geçerliğini göstermektedir istatistiktir (Çokluk vd., 2012, s. 180). Bir testin yapı geçerliğini ortaya koymak için öncelikle testin ölçmeyi amaçladığı özelliği açık bir şekilde tanımlamak gerekmektedir. Yapı geçerliği, ölçülmek istenilen özellik konusunda elde edilen puanlarla ilgili hipotezler kurarak ortaya konulmaktadır. Böylece yapı geçerliği, geçerlikle ilgili diğer tüm yaklaşımları da kapsamaktadır (Kline, 2000).

Bir ölçme aracının ölçmeye çalıştığı teorik yapıyı ölçebilme derecesini (Seçer, 2013) belirlerken yakınsaklık (Convergence) ve iraksaklık (Divergence) olmak üzere iki noktaya dikkat edilmesi gerekmektedir. Yapı geçerliğini belirlemeye yönelik olarak

literatürde çeşitli yöntemler önerilmekle birlikte (Çokluk vd., 2012) çalışmada birleşme geçerliği (Convergent validity), ayırışma geçerliği (Discriminant validity) ve nomolojik geçerliğin (Nomological validity) değerlendirilmesiyle ortaya konulmuştur.

Birleşme geçerliği, bir yapının göstergelerinin yüksek düzeyde ortak varyans paylaşma düzeylerini göstermektedir (Hair vd., 2010, s. 689). Birleşme geçerliği, aynı kavramı ölçen iki ölçeğin ne düzeyde ilişkili olduğunu değerlendirmekte, ilişkinin yüksek olması ölçeğin istenilen kavramı ölçtüğünü göstermektedir (Hair vd., 2010, s. 126). Birleşme geçerliğinin ortaya konulmasında çeşitli yollar söz konusu olmakla birlikte çalışmada faktör yükleri, ortalama açıklanan varyans (AVE, average variance extracted) ve yapı güvenirliği katsayısı (CR, construct reliability) dikkate alınmaktadır. Buna göre faktör yüklerinin 0,50, ideal olarak ise 0,70 ve üzerinde olması, AVE değerinin 0,50 ve CR değerinin ise 0,70 ve üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2010, s. 709-710). Bu bağlamda Tablo 15'te yer aldığı şekilde çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerinin tamamı 0,70'in üzerinde yüksek değerler almaktadır. Ayrıca Tablo 15'te görüldüğü üzere yapılan birinci düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen AVE değerleri 0,50'den, CR değerleri de 0,70'den büyük değerler almaktadır. Bu bağlamda çalışmada birleşme geçerliğinin sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 15

Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar ve Güvenirlik Analizleri

Değişkenler	Standart Regresyon Katsayısı (λ) ¹	R ²	Ölçüm Hatası (δ)	CR ²	VE ³
Yıldırma (Y)				0,78	0,54
İşe ilişkin yıldırma (IY)				0,93	0,67
IY1	0,83	0,70	0,30		
IY2	0,80	0,64	0,36		
IY3	0,82	0,67	0,33		
IY4	0,82	0,67	0,33		
IY5	0,82	0,67	0,33		
IY6	0,82	0,67	0,33		
IY7	0,81	0,65	0,35		

(Tablo 15'in Devamı)

Kişisel yıldırma (KY)				0,96	0,68
KY1	0,80	0,65	0,35		
KY2	0,86	0,73	0,27		
KY3	0,82	0,68	0,32		
KY4	0,79	0,63	0,37		
KY5	0,80	0,65	0,35		
KY6	0,84	0,71	0,29		
KY7	0,84	0,70	0,30		
KY8	0,82	0,68	0,32		
KY9	0,81	0,66	0,34		
KY10	0,81	0,66	0,34		
KY11	0,83	0,69	0,31		
KY12	0,82	0,67	0,33		
Fiziksel yıldırma (FY)				0,87	0,68
FY1	0,82	0,68	0,32		
FY2	0,83	0,68	0,32		
FY3	0,83	0,69	0,31		
İş stresi (S)				0,93	0,65
S1	0,79	0,63	0,37		
S2	0,80	0,63	0,37		
S3	0,80	0,64	0,36		
S4	0,81	0,65	0,35		
S5	0,80	0,64	0,36		
S6	0,83	0,68	0,32		
S7	0,81	0,65	0,35		
Tükenme (T)				0,80	0,57
Duygusal tükenme (DT)				0,95	0,70
DT1	0,85	0,72	0,28		
DT2	0,83	0,70	0,30		
DT3	0,83	0,67	0,33		
DT4	0,87	0,76	0,23		
DT5	0,83	0,68	0,32		
DT6	0,84	0,71	0,29		
DT7	0,82	0,67	0,33		
DT8	0,81	0,66	0,34		
DT9	0,84	0,71	0,29		
Duyarsızlaşma (D)				0,93	0,73
D1	0,88	0,78	0,22		
D2	0,85	0,72	0,28		
D3	0,83	0,69	0,31		
D4	0,86	0,73	0,27		
D5	0,85	0,72	0,28		
Kişisel başarıda azalma (KB)				0,95	0,68
KB1	0,84	0,70	0,30		
KB2	0,81	0,66	0,34		
KB3	0,83	0,69	0,31		
KB4	0,83	0,69	0,31		
KB5	0,83	0,69	0,31		
KB6	0,82	0,67	0,33		
KB7	0,81	0,66	0,34		
KB8	0,83	0,70	0,30		
İş tatmini (IT)				0,90	0,76
IT1	0,86	0,75	0,25		
IT2	0,87	0,76	0,24		
IT3	0,88	0,77	0,23		

(Tablo 15'in Devamı)

İşten ayrılma niyeti (IAN)				0,86	0,68
IAN1	0,85	0,72	0,28		
IAN2	0,81	0,65	0,35		
IAN3	0,81	0,65	0,35		

¹Standart Yük ve Hata değerlerinin tamamı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

²Yapı güvenilirliği

³Açıklanan Varyans

Ayrışma geçerliği, bir yapının diğer yapılardan ne derece farklı olduğunu, kavramsal olarak benzer iki yapının ne derecede ayrıştığını göstermektedir (Hair vd., 2010, s. 710). Ayrışma geçerliğinin ortaya konulmasında, modeldeki yapıların korelasyonlarının kareleri ile yapılara ait ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin karşılaştırılması gerekmektedir. Buna göre, ayrışma geçerliğinin söz konusu olabilmesi için, yapı korelasyonlarının karesinin ortalama açıklanan varyans oranından küçük (veya yapı korelasyonlarının ortalama açıklanan varyans değerinin karekökünden küçük) olması beklenmektedir. Ayrıca ayrışma geçerliğinin sağlanabilmesi için en yüksek paylaşılan varyans (MSV, maximum shared variance) ile ortalama paylaşılan varyans (ASV, average shared variance) değerlerinin ortalama açıklanan varyans değerinden küçük olması gerekmektedir (Hair vd., 2010, s. 710). Modeldeki yapıların ayrışma geçerliğinin olması, bu yapıların eşsiz ve özgün olduğunu ve her bir yapının bir diğer yapının açılıpamadığı kavramı ortaya koyduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010, s. 710).

Ayrıca ayrışma geçerliği, her bir gözlenen değişkenin tek bir gizil değişkeni temsil etmesi gerektiği anlamın gelmekte, çapraz yüklerin (Cross loadings) mevcut olmaması ve ilişkiler arasında çoklu bağlantı (Multicollinearity) sorunun bulunmaması gerekmektedir (Hair vd., 2010, s. 710). Buna göre Tablo 16'da ve Tablo 17'de görüldüğü üzere çalışmada gizil değişkenlerin korelasyonlarının kareleri, ortalama açıklanan varyans değerlerinden küçüktür. Ayrıca en yüksek paylaşılan varyans ve ortalama paylaşılan varyans değerlerinin her biri, ortalama açıklanan varyans değerinden küçük olmuştur. Bunun yanı sıra Tablo 16'da ve Tablo 17'de yer alan ilişkilerin hiç biri 0,80 veya bu değer üzerinde bulunmadığından çoklu bağlantı sorunu olmadığı söylenmesi mümkün görünmektedir. Bu bağlamda çalışmada ayrışma geçerliğinin sağlandığı ifade edilebilmektedir.

Yapı geçerliğine ilişkin bir diğer gösterge olan nomolojik geçerlik ise yapılar arasındaki korelasyonların ölçüm teorisi açısından anlam taşıyıp taşımadığını göstermektedir (Hair vd., 2010, s. 691).

Tablo 16

Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Değerleri

Faktörler	IY	KY	FY	S	DT	D	KB	IT	IAN	CR	AVE	MSV	ASV	Ort.	SS
IY	0,82	0,34	0,29	0,22	0,10	0,11	0,10	0,24	0,24	0,93	0,67	0,34	0,21	4,05	0,89
KY	0,58	0,83	0,24	0,20	0,10	0,10	0,11	0,22	0,17	0,96	0,68	0,34	0,19	2,81	0,99
FY	0,54	0,49	0,83	0,14	0,10	0,05	0,09	0,20	0,14	0,87	0,68	0,29	0,16	2,15	0,92
S	0,47	0,45	0,37	0,80	0,19	0,19	0,17	0,31	0,29	0,93	0,65	0,31	0,21	4,05	0,88
DT	0,31	0,32	0,32	0,44	0,84	0,31	0,32	0,23	0,19	0,95	0,70	0,34	0,20	3,34	1,00
D	0,33	0,32	0,23	0,44	0,56	0,85	0,33	0,23	0,14	0,93	0,73	0,32	0,18	3,33	1,04
KB	0,31	0,33	0,30	0,41	0,58	0,57	0,83	0,19	0,16	0,95	0,68	0,34	0,19	3,58	0,98
IT	-0,49	-0,47	-0,45	-0,56	-0,48	-0,45	-0,44	0,87	0,31	0,90	0,76	0,31	0,24	3,05	1,05
IAN	0,49	0,41	0,38	0,54	0,44	0,38	0,40	-0,56	0,82	0,86	0,68	0,31	0,21	4,19	0,85

Tabloda diyagonelin altındaki değerler korelasyon değerleridir. Diyagonallerin değerleri AVE değerinin kareköküdür. Diyagonalin üstündeki değerler korelasyonların karesidir.

Tablo 17

İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Değerleri

Faktörler	Y	T	S	IT	IAN	CR	AVE	MSV	ASV	Ort.	SS
Y	0,74	0,30	0,35	0,41	0,34	0,78	0,54	0,40	0,35	3,11	0,95
T	0,55	0,75	0,32	0,36	0,29	0,80	0,57	0,36	0,32	3,43	1,00
S	0,59	0,57	0,80	0,31	0,29	0,93	0,65	0,35	0,32	4,05	0,88
IT	-0,64	-0,60	-0,56	0,87	0,31	0,90	0,76	0,40	0,35	3,05	1,05
IAN	0,58	0,54	0,54	-0,56	0,82	0,86	0,68	0,34	0,31	4,19	0,85

Tabloda diyagonelin altındaki değerler korelasyon değerleridir. Diyagonallerin değerleri AVE değerinin kareköküdür.
Diyagonalin üstündeki değerler korelasyonların karesidir.

Buna göre birleşme geçerliği ölçeğin benzer ölçeklerle ilişkili olduğunu, ayrışma geçerliği ölçeğin benzer ölçeklerden yeterli ölçüde farklı olduğunu ve nomolojik geçerlik de ölçeğin teori ve önceki çalışmalarda gösterilen ilişkileri sağlayıp sağlamadığını göstermektedir (Hair vd., 2010, s. 126). Nomolojik geçerliğin ortaya konulmasında yapıların birbirleriyle olan korelasyonları dikkate alınmaktadır (Hair vd., 2010, s. 710). Bu bağlamda Tablo 17’de görüldüğü üzere elde edilen ilişkiler önceki çalışmalarla ve teorik beklentilerle örtüşmekte olup çalışmada nomolojik geçerliğin sağlandığı söylenebilmektedir.

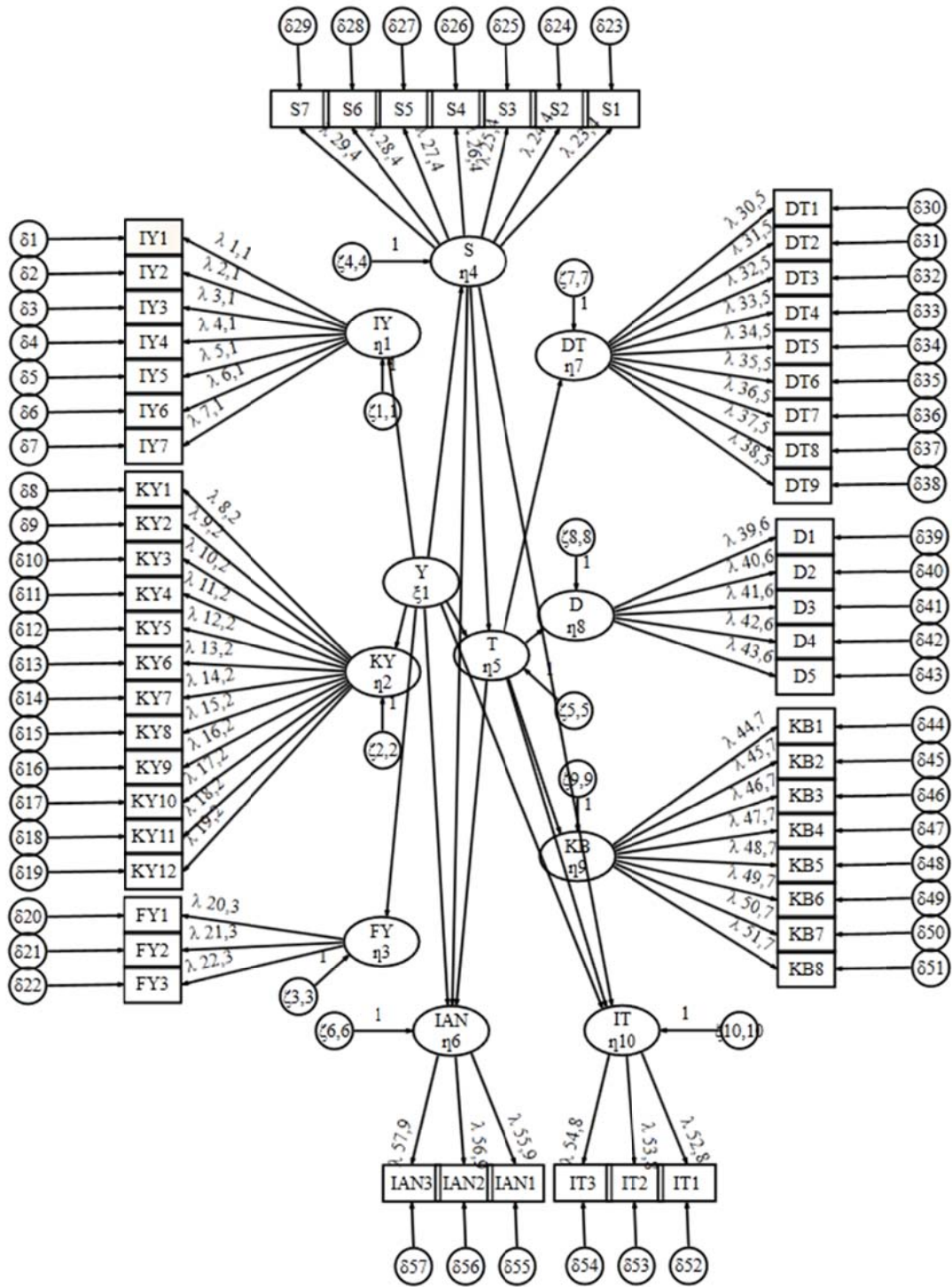
Bu değerlendirmeler ışığında gözlenen ve gizil değişkenlere ilişkin elde edilen sonuçlar ölçüm modelinin hem birinci düzeyde hem de ikinci düzeyde yapı geçerliğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda ölçüm modelinin ardından yapısal modelinin test edilmesi söz konusu olmaktadır.

4.5. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Çalışmanın bu kısmında, araştırma modelindeki yapısal eşitlikler, yapısal eşitliklerin modellenmesi ile modelin test edilmesi konuları ele alınmaktadır.

4.5.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler

Araştırma modelinde yer alan gözlenen değişkenler, gizil değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 22’de yer almaktadır. Buna göre araştırma modelinde bir dışsal değişken (ξ_1) ve on içsel değişken ($\eta_1 - \eta_{10}$) bulunmaktadır. Modelde görülen “ λ ” ile gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişki, “ γ ” ile dışsal değişkenler ile içsel değişkenler arasındaki ilişki, “ β ” ile içsel değişkenler arasındaki ilişki ifade edilirken, “ δ ” ve “ ζ ” ile hata terimleri belirtilmektedir. Dışsal değişkenler ile içsel değişkenler ve içsel değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler araştırma hipotezlerini oluşturmaktadır. Modeldeki ilişkilerin matematiksel ifadeleri Tablo 18’de görülmektedir.



Şekil 22. Araştırmaya ilişkin yapısal eşitlik modeli

Tablo 18

Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Eşitlikler

$IY1 = \lambda_{1,1} \eta_1 + \delta_1$	$FY1 = \lambda_{20,3} \eta_3 + \delta_{20}$	$D1 = \lambda_{39,6} \eta_8 + \delta_{39}$
$IY2 = \lambda_{2,1} \eta_1 + \delta_2$	$FY2 = \lambda_{21,3} \eta_3 + \delta_{21}$	$D2 = \lambda_{40,6} \eta_8 + \delta_{40}$
$IY3 = \lambda_{3,1} \eta_1 + \delta_3$	$FY3 = \lambda_{22,3} \eta_3 + \delta_{22}$	$D3 = \lambda_{41,6} \eta_8 + \delta_{41}$
$IY4 = \lambda_{4,1} \eta_1 + \delta_4$	$S1 = \lambda_{23,4} \eta_4 + \delta_{23}$	$D4 = \lambda_{42,6} \eta_8 + \delta_{42}$
$IY5 = \lambda_{5,1} \eta_1 + \delta_5$	$S2 = \lambda_{24,4} \eta_4 + \delta_{24}$	$D5 = \lambda_{43,6} \eta_8 + \delta_{43}$
$IY6 = \lambda_{6,1} \eta_1 + \delta_6$	$S3 = \lambda_{25,4} \eta_4 + \delta_{25}$	$KB1 = \lambda_{44,7} \eta_7 + \delta_{44}$
$IY7 = \lambda_{7,1} \eta_1 + \delta_7$	$S4 = \lambda_{26,4} \eta_4 + \delta_{26}$	$KB2 = \lambda_{45,7} \eta_7 + \delta_{45}$
$KY1 = \lambda_{8,2} \eta_2 + \delta_8$	$S5 = \lambda_{27,4} \eta_4 + \delta_{27}$	$KB3 = \lambda_{46,7} \eta_7 + \delta_{46}$
$KY2 = \lambda_{9,2} \eta_2 + \delta_9$	$S6 = \lambda_{28,4} \eta_4 + \delta_{28}$	$KB4 = \lambda_{47,7} \eta_7 + \delta_{47}$
$KY3 = \lambda_{10,2} \eta_2 + \delta_{10}$	$S7 = \lambda_{29,4} \eta_4 + \delta_{29}$	$KB5 = \lambda_{48,7} \eta_7 + \delta_{48}$
$KY4 = \lambda_{11,2} \eta_2 + \delta_{11}$	$DT1 = \lambda_{30,5} \eta_7 + \delta_{30}$	$KB6 = \lambda_{49,7} \eta_7 + \delta_{49}$
$KY5 = \lambda_{12,2} \eta_2 + \delta_{12}$	$DT2 = \lambda_{31,5} \eta_7 + \delta_{31}$	$KB7 = \lambda_{50,7} \eta_7 + \delta_{50}$
$KY6 = \lambda_{13,2} \eta_2 + \delta_{13}$	$DT3 = \lambda_{32,5} \eta_7 + \delta_{32}$	$KB8 = \lambda_{51,7} \eta_7 + \delta_{51}$
$KY7 = \lambda_{14,2} \eta_2 + \delta_{14}$	$DT4 = \lambda_{33,5} \eta_7 + \delta_{33}$	$IT1 = \lambda_{52,8} \eta_{10} + \delta_{52}$
$KY8 = \lambda_{15,2} \eta_2 + \delta_{15}$	$DT5 = \lambda_{34,5} \eta_7 + \delta_{34}$	$IT2 = \lambda_{53,8} \eta_{10} + \delta_{53}$
$KY9 = \lambda_{16,2} \eta_2 + \delta_{16}$	$DT6 = \lambda_{35,5} \eta_7 + \delta_{35}$	$IT3 = \lambda_{54,8} \eta_{10} + \delta_{54}$
$KY10 = \lambda_{17,2} \eta_2 + \delta_{17}$	$DT7 = \lambda_{36,5} \eta_7 + \delta_{36}$	$IAN1 = \lambda_{55,9} \eta_6 + \delta_{55}$
$KY11 = \lambda_{18,2} \eta_2 + \delta_{18}$	$DT8 = \lambda_{37,5} \eta_7 + \delta_{37}$	$IAN2 = \lambda_{56,9} \eta_6 + \delta_{56}$
$KY12 = \lambda_{19,2} \eta_2 + \delta_{19}$	$DT9 = \lambda_{38,5} \eta_7 + \delta_{38}$	$IAN3 = \lambda_{57,9} \eta_6 + \delta_{57}$
$\eta_1 = \gamma_{1,1} \xi_1 + \zeta_{1,1}$		
$\eta_2 = \gamma_{2,1} \xi_1 + \zeta_{2,2}$		
$\eta_3 = \gamma_{3,1} \xi_1 + \zeta_{3,3}$		
$\eta_4 = \gamma_{4,1} \xi_1 + \zeta_{4,4}$		
$\eta_5 = \gamma_{5,1} \xi_1 + \beta_{5,1} \eta_1 + \beta_{5,2} \eta_4 + \zeta_{5,5}$		
$\eta_6 = \gamma_{6,1} \xi_1 + \beta_{6,1} \eta_4 + \beta_{6,2} \eta_5 + \beta_{6,3} \eta_3 + \beta_{6,4} \eta_{10} + \zeta_{6,6}$		
$\eta_7 = \beta_{7,1} \eta_5 + \zeta_{7,7}$		
$\eta_8 = \beta_{8,1} \eta_5 + \zeta_{8,8}$		
$\eta_9 = \beta_{9,1} \eta_5 + \zeta_{9,9}$		
$\eta_{10} = \gamma_{10,1} \xi_1 + \beta_{10,1} \eta_4 + \beta_{10,2} \eta_5 + \zeta_{10,10}$		

4.5.2. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Test Sonuçları

Çalışmada yapısal eşitlik modeli analizinde en yüksek olabilirlik kestirim (Maximum likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin değerlendirilmesinde doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmış olan model uyum iyiliği değerleri kullanılmıştır. Tablo 19’da modele ilişkin bu uyum iyiliği test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19

Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

Gösterge	Sonuçlar	Referans Değerler ¹
χ^2 (CMIN)	2849,844	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$
df	1524	-
χ^2/df (CMIN/df)	1,870	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$
p değeri	0,00	-
CFI	0,94	$0,90 < CFI$
TLI	0,94	$0,90 < TLI$
IFI	0,94	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$
RMSEA	0,044	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$
SRMR	0,0312	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$

χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); IFI= Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); SRMR = Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual); ¹Referans değerler: Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011, Hair vd. 2010 temel alınmıştır.

Yapısal eşitlik modeline ilişkin model uyum iyiliği değerleri, modelin çok iyi uyum sağladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar ile yapısal eşitlik modeli sonuçları karşılaştırıldığında büyük farkların görülmemesi de yapısal modelin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra Hair vd. (2010, s. 742) doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelinden elde edilen faktör yüklerinin karşılaştırılmasının modelin değerlendirilmesi açısından bir ölçüt olduğunu ifade etmektedir. Buna göre Tablo 20’de görüldüğü üzere bu yükler arasında 0,01 düzeyini aşan bir fark tespit edilememektedir. Bu da parametrelerin değişmediğini yani modelin geçerliliğini göstermektedir. Ayrıca bu iki standartlaştırılmış faktör yüklerinin yüksek düzeyde sapma (0,05 veya daha az) göstermemesi, modelde yorumlama karmaşıklığının olmadığını da bir göstergesi olmaktadır.

Tablo 20

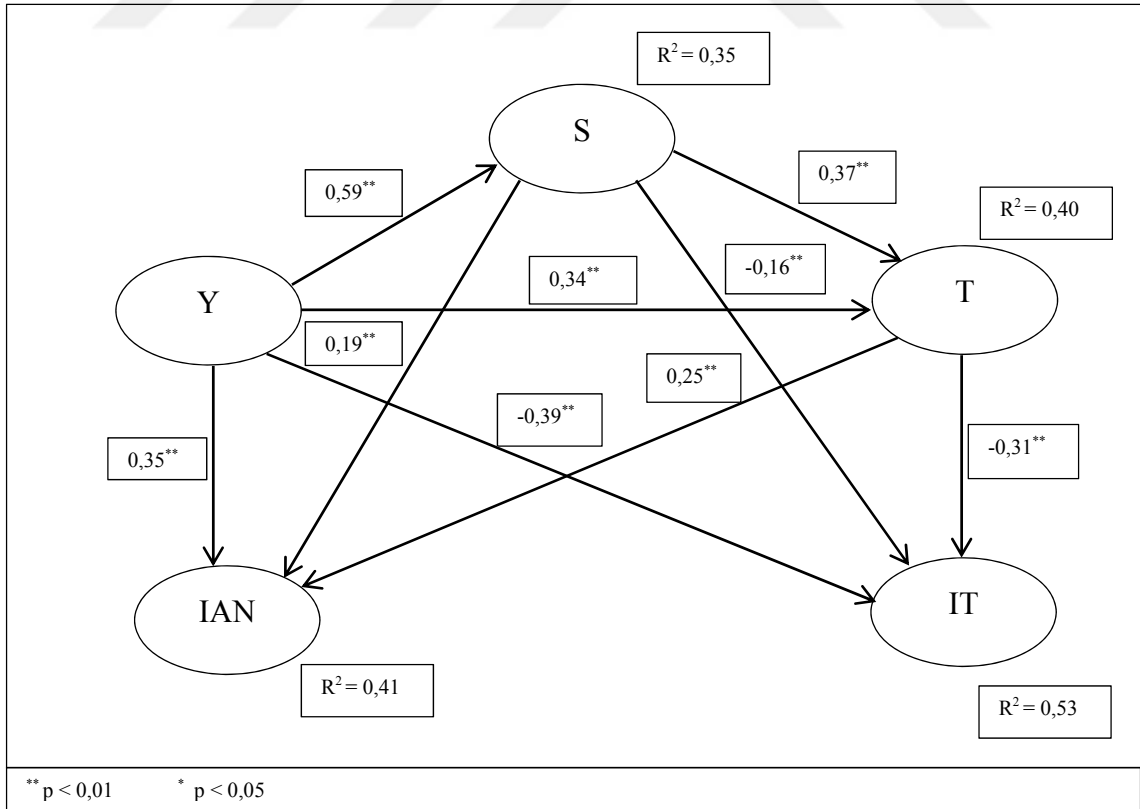
Doğrulamalı Faktör Analizi ile YEM Analizi Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması

Değişkenler	Doğrulamalı Faktör Analizi Standart Regresyon Katsayısı (λ)	Yapısal Eşitlik Modeli Standart Regresyon Katsayısı (λ)
İşe ilişkin yıldırma (IY)		
IY1	0,83	0,83
IY2	0,80	0,80
IY3	0,82	0,82
IY4	0,82	0,82
IY5	0,82	0,82
IY6	0,82	0,82
IY7	0,81	0,81
Kişisel yıldırma (KY)		
KY1	0,80	0,80
KY2	0,86	0,86
KY3	0,82	0,82
KY4	0,79	0,79
KY5	0,80	0,80
KY6	0,84	0,84
KY7	0,84	0,84
KY8	0,82	0,82
KY9	0,81	0,81
KY10	0,81	0,81
KY11	0,83	0,83
KY12	0,82	0,82
Fiziksel yıldırma (FY)		
FY1	0,82	0,82
FY2	0,83	0,83
FY3	0,83	0,83
İş Stresi (S)		
S1	0,79	0,79
S2	0,80	0,80
S3	0,80	0,80
S4	0,81	0,81
S5	0,80	0,80
S6	0,83	0,83
S7	0,81	0,81
Duygusal tükenme (DT)		
DT1	0,85	0,85
DT2	0,83	0,83
DT3	0,83	0,83
DT4	0,87	0,87
DT5	0,83	0,83
DT6	0,84	0,84
DT7	0,82	0,82
DT8	0,81	0,81
DT9	0,84	0,84
Duyarsızlaşma (D)		
D1	0,88	0,88
D2	0,85	0,85
D3	0,83	0,83
D4	0,86	0,86
D5	0,85	0,85

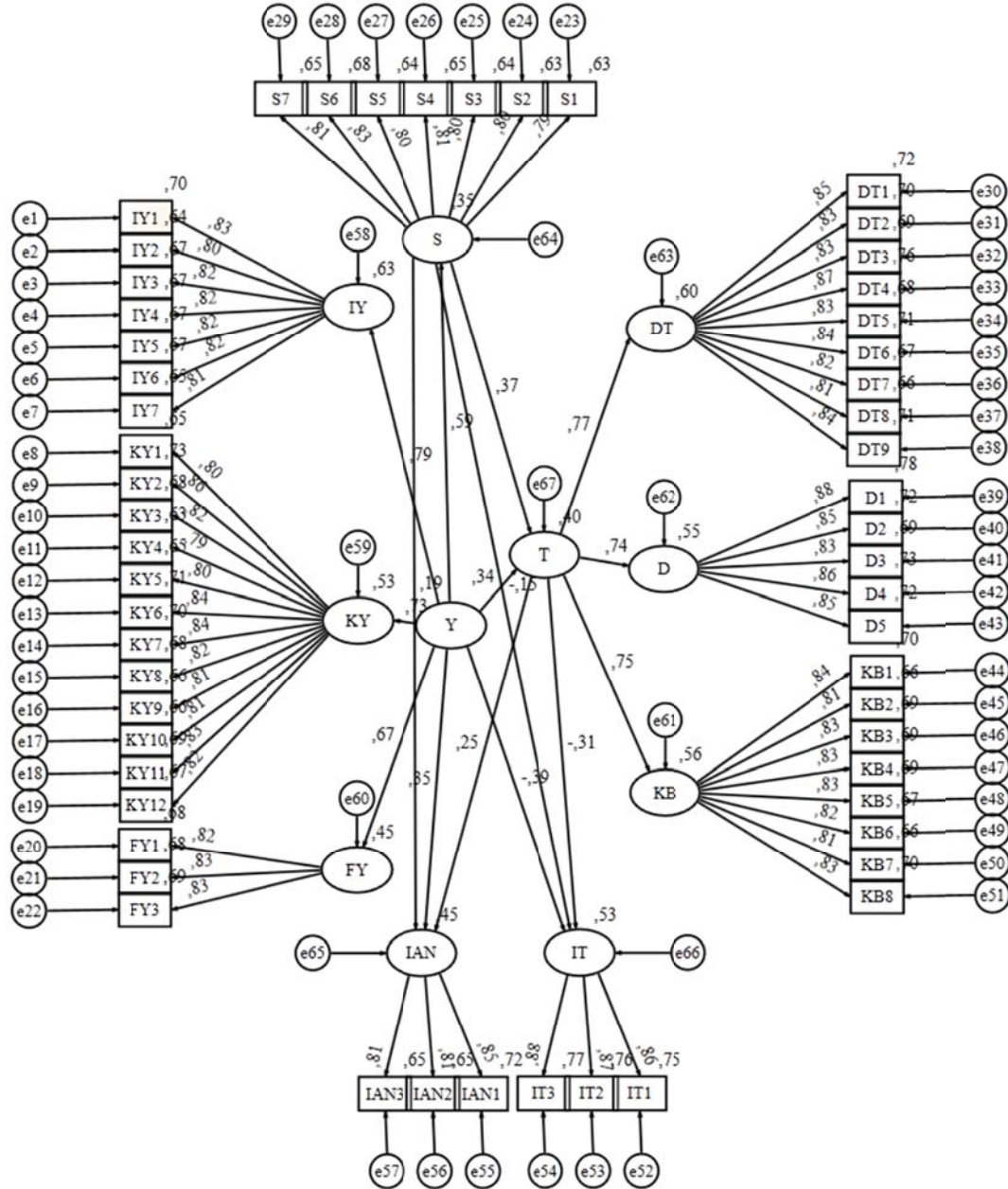
(Tablo 20'nin Devamı)

Kişisel başarıda azalma (KB)		
KB1	0,84	0,84
KB2	0,81	0,81
KB3	0,83	0,83
KB4	0,83	0,83
KB5	0,83	0,83
KB6	0,82	0,82
KB7	0,81	0,81
KB8	0,83	0,83
İş tatmini (IT)		
IT1	0,86	0,86
IT2	0,87	0,87
IT3	0,88	0,88
İşten ayrılma niyeti (IAN)		
IAN1	0,85	0,85
IAN2	0,81	0,81
IAN3	0,81	0,81

Ancak yapısal eşitlik modelinin geçerliliğinin ortaya konulmasında, model uyum iyiliği testleri, ölçüm modeli karşılaştırmaları yanında gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin, bu ilişkilerin yönünün, gücünün ve istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının da ele alınması gerekmektedir (Hair vd., 2010, s. 744).



Şekil 23. Araştırma modeli standardize edilmiş değerler ve açıklanan varyans değerleri



Şekil 24. Yapısal eşitlik modeli standardize edilmiş değerler

Şekil 23'te yapısal eşitlik modellemesi sonucunda elde edilen katsayılar ile açıklanan varyans değerleri görülürken bu sonuçlara ilişkin katsayılar ve anlamlılık düzeyleri Tablo 21'de detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

Tablo 21

Modele İlişkin Hesaplanan Değerler – Doğrudan Etkiler

	Katsayı	Standartlaştırılmış Katsayı	Standart hata	t değeri	Anlamlılık	R ²
Yıldırma-İş Tatmini	-0,589	-0,386	0,104	-5,676	p < 0,001	0,525
Tükenmişlik-İş Tatmini	-0,460	-0,309	0,095	-4,821	p < 0,001	
İş Stresi-İş Tatmini	-0,197	-0,155	0,074	-2,670	p < 0,01	
Yıldırma-İşten Ayrılma Niyeti	0,369	0,348	0,076	4,830	p < 0,001	0,453
Tükenmişlik-İşten Ayrılma Niyeti	0,262	0,253	0,070	3,733	p < 0,001	
İş Stresi-İşten Ayrılma Niyeti	0,169	0,190	0,055	3,050	p < 0,01	
İş Stresi-Tükenmişlik	0,318	0,371	0,058	5,439	p < 0,001	0,397
Yıldırma-Tükenmişlik	0,343	0,335	0,076	4,498	p < 0,001	
Yıldırma-İş Stresi-	0,706	0,590	0,074	9,471	p < 0,001	0,348

Şekil 24'de ve Tablo 21'de görüldüğü üzere, araştırma modelinde yer alan ilişkilerden iş tatmini (İT, R² = 0,53) üzerinde yıldırmanın (Y) (-0,39; p < 0,01), tükenmişliğin (T) (-0,31; p < 0,01), iş stresinin (S) (-0,16; p < 0,01) düzeyinde, işten ayrılma niyeti üzerinde (İAN, R² = 0,45) yıldırmanın (Y) (0,35; p < 0,05), tükenmişliğin (T) (0,25, p < 0,01), iş stresinin (S) (0,19; p < 0,01) düzeyinde, tükenmişlik üzerinde (T, R² = 0,40) iş stresinin (S) (0,37; p < 0,01), yıldırmanın (Y) (0,34; p < 0,01) düzeyinde, iş stresi (S, R² = 0,35) üzerinde yıldırmanın (Y) ise (0,59; p < 0,01) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Buna göre modeldeki ilişkilerden tamamının istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu görülmüş olup bu değerler Tablo 21'de yer almaktadır.

Yapısal eşitlik modelinin analiz edilmesi ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda, araştırma modelinin kabul edilebilir olduğu ortaya konulmuş olmaktadır.

4.6. Hipotez Testleri

Çalışmada toplam 15 hipotezin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Hipotez testlerinde istatistiksel önem düzeyleri $p < 0,01$; $p < 0,05$ ve $p < 0,001$ seviyelerinde ele alınmıştır. Aracılık etkisinin analizinde doğrudan ve dolaylı etkilerin önemli olup olmadığı yapısal eşitlik modeli ve Preacher ve Hayes (2008) tarafından geliştirilmiş olan yazılım ile test edilmiştir. Tam aracılık etkisi önemli dolaylı etkiler ve önemsiz doğrudan etkiler ile ortaya çıkarken kısmi aracılık etkisi doğrudan ve dolaylı etkilerin önemli olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Spurk ve Abele, 2011). Yıldırmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkilerini tespit etmek amacıyla çoklu seri aracılık etkisi analizi bootstrap yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Bootstrapping, orijinal veri setinden yeni örneklemeler oluşturarak yeniden örnekleme yöntemidir (Preacher ve Hayes, 2008b). Analizde, genellikle önerilen bootstrap örnekleme olan 5000 kullanılmıştır (Preacher ve Hayes, 2008b). Ayrıca bootstrap sonucunda % 95 yanlılık düzeltmesi yapılmış güven aralığı (% 95 BC CI) sonuçları elde edilmiş olup, bu aralıkların kullanılması Tip I hata olasılığını azaltmaktadır. Aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması ise bu güven aralığının sıfır içermemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008b). Ayrıca yazılımdaki değerler, Tip I hatayı ortaya çıkarabilmek amacıyla standardize edilmemiş katsayıları (Unstandardized coefficients) göstermektedir. Ancak analiz sonucunda elde edilen bootstrapping değerleri ile dağılımdan kaynaklanabilecek sorunlar kontrol edilebilmektedir.

Tek aracı değişkenle ortaya çıkan dolaylı etkilerin yanı sıra, iki ardışık aracı değişkenle oluşan dolaylı etkiler de Hayes (2013) tarafından ortaya konulmuş olan çoklu seri aracılık analizi ile test edilmiştir.

Tablo 22

Değişkenler Arasındaki Doğrudan Etkiler

Doğrudan Etkiler	Katsayı	SE	t	% 95 Güven Aralığı
Yıldırma				
İş Stresi	0,8585	0,0445	19,2778	0,7710 – 0,9460
Tükenmişlik	0,4437	0,0450	9,8531	0,3552 – 0,5322
İş Tatmini	-0,7152	0,0709	-10,0877	-0,8546 – -0,5759
İşten Ayrılma Niyeti	0,4394	0,0527	8,3358	0,3358 – 0,5429
İş Stresi				
Tükenmişlik	0,2860	0,0352	8,1331	0,2169 – 0,3552
İş Tatmini	-0,1120	0,0538	-2,0822	-0,2177 – -0,063
İşten Ayrılma Niyeti	0,1319	0,0400	3,2987	0,0533 – 0,2105
Tükenmişlik				
İş Tatmini	-0,5253	0,0671	-7,8312	-0,6571 – -0,3934
İşten Ayrılma Niyeti	0,2856	0,0499	5,7272	0,1876 – 0,3835

Modelde ele alınan doğrudan etkilerin tamamı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu etkilerin değerleri Tablo 22’de detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Doğrudan etkilerin yanı sıra çalışmada hipotezlerde ele alınan dolaylı etkiler de test edilmiştir. Bu dolaylı etkiler de Tablo 23’te detaylı olarak yer almaktadır.

Tablo 23

Değişkenler Arasındaki Dolaylı Etkiler

Dolaylı Etkiler	Nokta Değeri	SE	Z	% 95 Güven Aralığı (BC % 95 CI)	p
Y→S→İT	-0,0962	0,0455	-2,1143	-0,1886 – -0,0090	p < 0,05
Y→T→İT	-0,2331	0,0413	-5,6441	-0,3208 – -0,1586	p < 0,001
Y→S→T→İT	-0,1290	0,0230	-5,6087	-0,1812 – -0,0899	p < 0,001
Toplam	-0,4582	0,0572	-8,0105	-0,5756 – -0,3501	p < 0,001
Y→S→İAN	0,1133	0,0372	3,0457	0,0399 – 0,1884	p < 0,01
Y→T→İAN	0,1267	0,0262	4,8359	0,0795 – 0,1839	p < 0,001
Y→S→T→İAN	0,0701	0,0151	4,6424	0,0437 – 0,1041	p < 0,001
Toplam	0,3101	0,0395	7,8506	0,2356 – 0,3933	p < 0,001

Gerçekleştirilen çoklu seri aracılık analizi sonucunda yıldırmanın (Y) iş tatmini (İT) üzerinde toplam dolaylı etkisi -0,46 olmuştur. Bu değer -0,5756 – -0,3501 güven aralığında elde edilmiş olup, bu aralık sıfır değerini içermediğinden istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca H_{10} hipotezinde öngörüldüğü üzere yıldırmanın (Y) iş tatmini (İT) ile ilişkisinde iş stresinin (S) kısmi aracılık etkisi bulunduğu -0,10 nokta değeri ve -0,1886

-- 0,0090 güven aralığı ile ortaya konulmaktadır. Yıldırmanın (Y) iş tatmini (İT) ile ilişkisinde tükenmişliğin (T) kısmi aracılık etkisinin olduğunu ileri süren H_{11} hipotezi de -0,23 nokta değeri -0,3208 – -0,1586 güven aralığı ile desteklenmektedir. Ayrıca iş stresi (S) ve tükenmişliğin (T) ardışık olarak yıldırma (Y) ve iş tatmini (İT) ilişkisinde kısmi aracılık etkilerinin mevcut olduğunu belirten H_{12} hipotezi -0,13 nokta değeri ve -0,1812 – -0,0899 güven aralığı değerleri ile desteklenmektedir.

Yıldırmanın (Y) işten ayrılma niyeti (İAN) üzerindeki toplam dolaylı etkisi 0,31 olmuştur. Bu değer 0,2356 – 0,3933 güven aralığında olduğundan istatistiksel olarak da anlamlıdır. Bunun yanı sıra H_{13} 'te ileri sürülen yıldırmanın (Y) işten ayrılma niyeti (İAN) ile ilişkisinde iş stresinin (S) kısmi aracılık etkisi bulunduğu 0,11 nokta değeri ile 0,0399 – 0,1884 güven aralığında desteklenmektedir. Yıldırmanın (Y) işten ayrılma niyeti (İAN) ile ilişkisinde tükenmişliğin (T) kısmi aracılık etkisinin olduğunu ifade eden H_{14} hipotezi de 0,13 değeri ile 0,0795 – 0,1839 güven aralığında desteklenmektedir. Ayrıca yıldırmanın (Y) işten ayrılma niyeti (İAN) ile ilişkisinde iş stresi (S) ve tükenmişliğin (T) kısmi aracılık etkilerinin olduğunu belirten H_{15} hipotezi 0,07 değeri ile 0,0437 – 0,3933 güven aralığında desteklenmektedir.

Tablo 24

Hipotez Testleri Sonuçları

Hipotezler	Anlamlılık	Sonuç
H_1 : Yıldırma ile iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H_2 : Yıldırma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H_3 : Yıldırma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H_4 : Yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H_5 : İş stresi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H_6 : İş stresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,01$	Desteklendi
H_7 : İş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,01$	Desteklendi
H_8 : Tükenmişlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi

(Tablo 24'ün Devamı)

H ₉ : Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H ₁₀ : Yıldırma ile iş tatmini arasında, iş stresinin kısmi aracılık etkisi vardır.	$p < 0,05$	Desteklendi
H ₁₁ : Yıldırma ile iş tatmini arasında tükenmişliğin kısmi aracılık etkisi vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H ₁₂ : Yıldırma ile iş tatmini arasında iş stresi ve tükenmişliğin kısmi aracılık etkisi vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H ₁₃ : Yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında iş stresinin kısmi aracılık etkisi vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H ₁₄ : Yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin kısmi aracılık etkisi vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi
H ₁₅ : Yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında iş stresi ve tükenmişliğin kısmi aracılık etkisi vardır.	$p < 0,001$	Desteklendi

Bu doğrultuda Tablo 24'te görülmekte olduğu üzere doğrudan etkilerin olduğunu ileri süren H₁ – H₉ hipotezleri ile kısmi aracılık etkisinin varlığını öne süren H₁₀ – H₁₅ hipotezleri desteklenmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde yıldırmanın çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin yapılmış olan araştırmanın sonuçları ele alınmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada elde edilmiş olan bulgular alan yazındaki ilgili araştırmalar bağlamında değerlendirilerek tartışılmaktadır. Ayrıca çalışmanın kısıtları ve ileride yapılacak olan çalışmalara yönelik önerilere de yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar ve Yorumlar

Bu çalışmada yıldırmanın çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda alan yazındaki ilgili çalışmalar incelenerek araştırma modeli oluşturulmuştur. Söz konusu model kapsamında geliştirilmiş olan hipotezlerin ve araştırma modelinin sınanması amacıyla ISO 500 firmalarında çalışan 457 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen veri faktör analizi ile faktör yapısı ortaya konulmuş, doğrulayıcı faktör analizi ile bu yapının geçerliliği doğrulanmış, korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiş, yapısal eşitlik modeli ve aracılık testleri ile de hipotezlerin sınanması sağlanarak araştırma bulguları elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre yıldırmanın iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan bir faktör olduğu görülmektedir. Buna göre yıldırmaya maruz kalan çalışanların stres düzeyleri yükselmekte, tükenmişlikleri artmakta, iş tatmini seviyeleri düşmekte ve işten ayrılma niyetlerinde ise artış söz konusu olmaktadır.

Çalışma yaşamında olumsuz davranışlarla karşı karşıya kalan bireylerin kendilerini savunamamaları ve güç eşitsizliği varlığı nedenleriyle bu davranışlar strese yol açabilmektedir (Hauge, Skogstad ve Einarsen, 2010). Yıldırmanın uzun dönemde süregelmesi durumunda ise tükenmişlik ortaya çıkabilmekte (Nielsen ve Einarsen, 2012), ayrıca bu tür olumsuz davranışlarla karşılaşan çalışanların iş tatmini düzeyleri de dolayısıyla düşmektedir (Mathisen vd., 2008). İş yerinde psikolojik şiddetin yaşanması halinde bazen tek çare olarak işten ayrılma düşüncesi söz konusu olabilmekte ve bu

durumda da yıldırma ile işten ayrılma niyetinin pozitif yönlü ilişkili olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Ulusal ve uluslararası yazında daha önce yapılmış olan çalışmalar da araştırmanın elde etmiş olduğu bu sonuçları destekler nitelikte bulgular ortaya koymaktadır. Lutgen-Sandvik vd. (2007), Bowling ve Beehr (2006), Demir ve Çavuş (2009) ve Erol ve Öztoprak (2015) tarafından yapılmış olan çalışmaların bulguları yıldırmanın iş stresini artırdığına ilişkin araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Ayrıca yıldırmanın tükenmişlik üzerindeki pozitif yönlü etkisi de çalışmanın sonuçlarına paralel olarak farklı ülkelerde çeşitli örneklemelerde tespit edilmiş bulunmaktadır (Örn. Agervold ve Mikkelsen, 2004; Dikmetaş vd., 2011; Einarsen vd., 1998; Nielsen ve Einarsen, 2012; Şimşek vd., 2014; Ülbeği ve Yalçın, 2015). Benzer olarak yıldırmanın iş tatminini azaltan bir faktör olduğunu Cengiz vd. (2012), Einarsen vd. (1998), Özdemir vd. (2012), Quine (1999; 2003) ve Yılmazel (2013) görgül araştırmalarla Bowling ve Beehr (2006), Nielsen ve Einarsen (2012) ve Ülbeği ve Yalçın (2015) ise meta analiz çalışmaları ile ortaya koyarak araştırmanın sonuçlarını destekleyen bulgular ortaya koymuşlardır. Bunlara ek olarak çalışma sonucunda elde edilmiş olan yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişki, yapılan araştırmalarla da teyit edilmektedir (Örn. Berthelsen vd., 2011; Çalışkan ve Tepeci, 2008; Djurkovic vd., 2004; Hoel ve Cooper, 2000; Özarallı ve Torun, 2007; Ülbeği ve Yalçın, 2015).

Araştırma sonucunda ulaşılan bulguların iş stresinin tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkilerine dair hipotezlerin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Buna göre stres düzeylerinin yüksek olması tükenmişlik seviyelerini artırırken, çalışanların iş tatminlerini azaltmakta ve işten ayrılma niyetlerinin de artmasına neden olmaktadır. Daha önce yapılmış olan çalışmalar da araştırma sonucunda ulaşılmış olan bu sonuçları desteklemektedir. Buna göre çalışma hayatında maruz kalınan stresin tükenmişliğe yol açtığı (Örn. Alarcon, 2011; Erol ve Öztoprak, 2015; Jung vd., 2012; Kim ve Stoner, 2008; Low vd., 2001; Yirik vd., 2014; Yu vd., 2015), benzer şekilde stresin iş tatminini azaltıcı bir faktör olduğu (Örn. Demirel, 2013; Doğan, 2005; Jou vd., 2013; Lu vd., 1999; Orgambidez-Ramos vd., 2014; Podsakoff vd., 2007; Um ve Harrison, 1998) ve ayrıca işten ayrılma niyetinin ise artmasına neden olan bir unsur olarak tespit edildiği (Büte, 2011; Cavanaugh vd., 2000; Chen ve Spector, 1992; Gül vd., 2008; Jones vd., 2007; Mor Barak, Nissly ve Levin, 2001; Örtqvist ve Wincent, 2006; Podsakoff vd., 2007; Turunç vd., 2010) geçmişte yapılmış olan bu araştırmaların bulguları ile çalışmanın sonuçları örtüşmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilmiş olan bir diğer sonuç ise tükenmişliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlara göre tükenmişlik yaşayan çalışanların iş tatmini düzeyleri düşük seviyelerde görülürken, işten ayrılma niyetlerinde ise artış söz konusu olmaktadır. Daha önce gerçekleştirilmiş olan araştırmaların bulguları da bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte bulunmaktadır. Low vd. (2001), Piko (2006), Yang (2010), Klopper vd. (2012), Şeşen (2010), Karakuş ve Çankaya (2012), Thoresen vd. (2003) yaptıkları araştırmaların sonuçları ile tükenmişliğin iş tatminini azaltıcı etkisini desteklerken, Huang, Chuang ve Lin (2003), Lee ve Ashforth (1993), Pines ve Keinan (2005), Jamal (2010), Zhang ve Feng (2011), Sağlam vd. (2010), Onay ve Kılıcı (2011), Yıldız vd (2013), Alarcon (2011) ise araştırma bulguları ile tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artıran bir faktör olduğunu teyit etmektedirler.

Araştırma sonucunda yıldırma ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde, iş stresinin ve tükenmişliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu ortaya konulmaktadır. Buna göre çalışanların yıldırma ile karşı karşıya kalmaları stres düzeylerini artırmakta ve bunların sonucunda da iş tatmini düzeyleri azalırken, işten ayrılma niyetleri ise artış göstermektedir. Benzer şekilde yıldırma davranışlarının sonucunda çalışanlarda tükenmişlik ortaya çıkmakta ve nihayetinde ise bireylerin iş tatminleri azalırken, işten ayrılma niyetlerinde ise artış söz konusu olmaktadır. Ayrıca araştırmada iş stresinin ve tükenmişliğin tekil olarak aracılık etkileri ortaya konulmuş olmakla birlikte bu iki değişkenin ardışık olarak aracılık etkileri de çalışmada tespit edilmiş bulunmaktadır. Buna göre çalışanların yıldırılmaları stres seviyelerini artırarak tükenmişliğe neden olmakta ve bu da iş tatminini olumsuz yönde etkilerken, işten ayrılma niyetlerini ise artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada aracılık etkilerine ilişkin elde edilen sonuçlara dair yazında yalnızca yıldırma ile iş tatmini ilişkisinde stresin etkisi ve yıldırma ile iş tatmini ilişkisinde tükenmişliğin etkisini gösteren Karakuş ve Çankaya (2012) tarafından öğretmenler arasında gerçekleştirilmiş olan bir araştırma bulgusu da çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

5.2. İşletmelere Öneriler

Örgütlerin verimliliğinin ve etkinliğinin sağlanması, örgüt performanslarının beklenen düzeylerde bulunması, çalışanların istenilen tutum ve davranışları sergilemelerine bağlı görünmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada ortaya konulan

sonuçların çalışanlar açısından olduğu kadar yöneticiler ve örgütler açısından da önemli ipuçları sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar yıldırmanın iş stresi ve tükenmişlik gibi olumsuz davranışları artırdığını göstermiştir. Yıldırmanın denklemden çıkarılabilmesinin başarılabilmesi iş stresi ve tükenmişliğin ortadan kaldırılabilmesine, en azından azaltılabilmesine olanak sağlayabilecektir. Benzer olarak yıldırmanın elimine edilmesiyle işten ayrılma niyeti gibi hem çalışanlar hem de işletmeler açısından maliyetleri söz konusu olan davranışları söndürme imkânı ortaya çıkabilirken, iş tatmini gibi istenilen tutum ve davranışların pekiştirilerek artırılması sağlanabilecektir. Özellikle verimliliğin sağlanmasının önemini göz önünde bulundurulduğunda maliyetlerin artmasında rol oynayan her faktör dikkate alınarak ciddi bir şekilde değerlendirilmeli ve bu unsurların nasıl kontrol altına alınabileceği ortaya konulmalıdır. Ayrıca yıldırmanın önüne geçilmesi bağlamında örgütte söz konusu olan maliyetlerin yanı sıra bu konunun etik ve ahlaki açılardan da dikkatlice ele alınması gerekmektedir (Hoel vd., 2011, s. 143).

Yıldırmanın kurbanlar açısından olduğu kadar işletmeler ve toplum için de olumsuz sonuçlara yol açan ciddi bir tehlike arz ettiği ulusal ve uluslararası bağlamda yaygın bir şekilde bilinen ve kabul gören bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Vartia ve Leka, 2011, s. 359). Bu doğrultuda yöneticiler ve işletmeler tarafından yıldırmanın önlenmesi, ortaya çıktığında müdahale edilmesi, nihayetinde ortadan kaldırılması ve tekrarının engellenmesi için gerekli önlemlerin alınması konuları dikkatle değerlendirilmelidir.

Yıldırmanın önüne geçilmesinde bireysel olarak alınabilecek çeşitli önlemler söz konusu olmakla birlikte yönetimin ve örgütün sağlayabileceği destek, alabileceği önlemler ve ortaya koyacağı ilke ve politikalar olmadan çalışanların bireysel bağlamdaki çabaları belki kısa bir süre fayda sağlayabilecek ancak nihayetinde istenilen olumlu sonuçlara ulaşılması mümkün olamayacaktır. Bu doğrultuda yöneticiler ve işletmelerin yıldırmaya karşı duruşlarının sağlam, güvenilir bir yapı sergilemesi önem kazanmaktadır.

Yıldırma ve her türlü tacize ilişkin politika, ilke ve önlemler yönetimin ve örgütün yıldırmaya karşı tutumlarını göstermektedir (Rayner ve Lewis, 2011, s. 327). Ayrıca örgüt genelinde açık ve net olarak ortaya konulacak yaygın bir şekilde belirtilen kurumsal söylemler yıldırma karşısında örgütün duruşunu ifade eden beyanatlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanlara karşı net bir söylem ortaya koyarak yıldırmanın müsamaha gösterilmeyecek, tolere edilmeyecek, asla istenmeyen bir davranış olduğu ifade edilerek, daha başlamadan önlenmesi mümkün olabilecektir. Bunun başarılabilmesi için ise yıldırmanın yeşeremeyeceği bir örgüt kültürü inşa edilmeli ve korunarak sürdürülmesi sağlanmalıdır. Yıldırmanın kabul görmediği, bu konudaki şikâyetlerin ciddiyetle ele alındığı ve yıldırmanın ortaya çıkması durumunda yıldırmanlar açısından ağır sonuçlarının olacağı böyle bir ortamda yıldırmanın ortaya çıkması çok olası görünmemektedir (Hoel ve Einarsen, 2011, s. 355).

Böylece yalnızca yıldırmanın ortaya çıkması durumunda değil, daha yıldırma oluşmadan bu tür bir davranışa kurumsal olarak asla tolerans gösterilmeyeceği ve istenmeyen uygunsuz bir davranış türü olduğu net bir şekilde ifade edilerek tüm çalışanlara ve tüm paydaşlara açıkça iletilmesi sağlanabilecektir.

Ayrıca yıldırma karşısındaki bu kurumsal duruş belirli aralıklarla eğitimler ve seminerler vasıtasıyla hatırlatılmalı ve bilinçlendirme sağlanmalıdır. Bunlara ek olarak çatışmanın önlenmesi bağlamında iş tanımları açık bir şekilde yapılarak görev ve sorumluluklar net olarak ortaya konulmalıdır.

Yıldırmanın ortaya çıkmasının engellenmesi, çatışmanın ilk aşamalarında müdahale edilerek başarılı bir şekilde çözümlenmesi ve yıldırmanın yayılmasının önlenmesinin sağlandığı işletmelerde çalışanların tüm enerji ve tecrübelerini daha etkin ve verimli olarak işlerine ve çalışmalarına yönlendirmeleri mümkün olabilecektir (Hoel vd., 2011, s. 143).

5.3. Çalışmanın Kısıtları ve İleride Yapılacak Çalışmalara Öneriler

Bu çalışmada yıldırmanın çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin kayda değer ölçüde sonuçlar ortaya koyuluyor olmakla birlikte her araştırmada olduğu gibi çeşitli kısıtlar söz konusu olmaktadır. Bu kısıtlardan ilki çalışmada yararlanılmış olan anket yöntemine bağlı olarak ortaya çıkan zaman kısıtı ve maddi kısıt nedenleriyle ulaşılan örneklemin genellenebilirliğinin sınırlı olmasının düşünülebilmesidir. Bu kapsamda söz konusu araştırmada elde edilen verinin 457 ile sınırlı kalmış olmasının ulaşılan sonuçların genellenmesinin önüne geçebilmesi mümkün görülebilmektedir.

Ayrıca yine anket yönteminden kaynaklanan anketlere verilen yanıtların hakikatleri yansıtmakta yeterli olup olmadığı hususu da bir kısıt olarak karşımıza

çıkılmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda nicel yöntemlere ek olarak nitel yöntemlerden de faydalanılması anket yönteminin olumsuz olarak nitelendirilebilecek bu yönlerinin ortadan kaldırılmasını sağlayabilecektir.

Bunların yanı sıra araştırmada kullanılan ölçekler farklı kültürlerde gerçekleştirilmiş çalışmalar ile yabancı yazında geliştirilmiş olan ölçme araçlardır. Kültürel eğilimlerin kişilerin tutum ve davranışlarını şekillendirebilmesi bağlamında söz konusu ölçeklerin değişik örneklemelerde sınanmalarının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına ISO 500 firmalarından alınan örneklemde elde edilen bulgularla ulaşılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda daha geniş maddi imkânlar ve zaman ayrılarak farklı sektörler (Eğitim, sağlık, hizmet vb.) ve çeşitli meslek grupları (Öğretmen, doktor, akademisyen vb.) arasında araştırmalar gerçekleştirilerek karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılması mümkün olabilecektir.

Çalışmanın kısıtı olarak nitelendirilebilecek diğer bir husus ise yıldırma davranışlarının söz konusu araştırma modeli çerçevesinde Türk kültürel değerleri bağlamında test edilmiş olmasıdır. İleride yapılacak araştırmalarda bu modelin farklı ülkelerin farklı kültürel yapılarında ele alınarak test edilmesi sonuçların karşılaştırılarak ortaya konulmasına imkân sağlayabilecektir.

Bunlara ek olarak bu çalışmada kesitsel bir araştırma yapılmış olup, çalışanların yalnızca o andaki tutum ve davranışları tespit edilebilmiştir. Gelecekte yürütülecek çalışmalarda boylamsal araştırmalar gerçekleştirilerek zaman içerisindeki farklılıkların gözlemlenerek belirlenmesi mümkün olabilecektir.

Ayrıca söz konusu çalışmada yıldırmanın çeşitli tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri, yıldırma sonucunda ortaya çıkması söz konusu olabilen faktörler ele alınmış ancak yıldırmanın öncüllerine modelde yer verilmemiştir. İleride uygulanacak araştırmalarda yıldırmaya yol açan unsurlar da inceleme konusu yapılarak modelin bu çerçevede oluşturulmasıyla yazına katkı yapılması söz konusudur.

Yıldırmanın ortaya çıkmasında katkıda bulunan unsurlardan birisi de örgüt kültürü olmaktadır. Mevcut çalışmada örgüt kültürü dikkate alınmamış olmakla birlikte gelecekte yapılacak çalışmalarda örgüt kültürünün yıldırma davranışları üzerindeki etkisinin araştırılmasının kültürün yıldırma ile etkileşimini açıklamada yararlı olabilecektir.

Bunların yanı sıra araştırma modelinde belirli bazı çalışan tutum ve davranışları ele alınmıştır. İlerideki çalışmalarda yıldırmanın farklı tutum ve davranışlar (Örgütsel

bağlılık, yaşam tatmini, iş-aile çatışması, çalışanların performansları, örgüt performansı vb.) üzerindeki etkileri göz önünde bulundurularak bu ilişkiler ortaya konulabilecektir.



KAYNAKÇA

- Adams, A. (1992a). *Bullying at work: How to comfort and overcome it*. London: Viarago Press.
- Adams, A. (1992b). Holding out against workplace harassment and bullying. *Personnel Management*, 24, 38-50.
- Agervold, M. & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychological work environment and individual stress reactions. *Work and Stress*, 18, 336-351.
- Agervold, M. (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.
- Akca, B. (2012). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İSO işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 549-562.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.
- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM V*. Arlington, VA: American Psychiatric Association.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- Angerer, J. M. (2003). Job burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40, 98-107.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Aquino, K, Grover, S., Bradfield, M. & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42, 260-272.

- Aquino, K. & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034.
- Archer, D. (1999). Exploring 'bullying' culture in the para-military organisation. *International Journal of Manpower*, 20, 94-105.
- Ardıç K. ve S. Polatçı (2008). Tükenmişlik sendromu, akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-98.
- Armutçu, O. ve Yurtseven, M. (2012, 3 Eylül). Psikolojik şiddet mesaiye doymadı. *Hürriyet*. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/21368643.asp>. Erişim tarihi: 13.08.2015.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Aydın, O. ve Öcel, H. (2009). İşyeri zorbalığı ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 12(24), 94-103.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. & Conley, S. (1991). Work-Home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.
- Baillien, E. & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371.
- Baillien, E., Neyens, I. & De Witte, H. (2008) Organizational, team related and job related risk factors for bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 132-146.
- Barling, J. (1996). The prediction, experience and consequences of workplace violence. In G. R. VanderBos & E. Q. Bulatoao (Eds.), *Violence on the job* (pp. 29-50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barling, J., Kelloway, E. K. & Frone, M. R. (2005). Editors' overview: Interventions. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 603-605). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baron, R. A. (1990). Attributions and organizational conflict. In S. Graham & V. Volkes (Eds), *Attribution Theory: Applications to Achievement, Mental Health and Interpersonal Conflict* (pp. 211-30). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. K. & Mount, M. K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81, 261-272.
- Baruch, Y. (2009). Stress and careers. In C. L. Cooper, J. C. Quick & M. J. Schabracq (Eds.). *International Handbook of Work and Health Psychology* (3rd ed.), (pp. 197-220). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F. & Tice, D. M. (1993). When ego threats lead to self-regulation failure: Negative consequences of high self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 141-156.
- Baumeister, R. F., Smart, L. & Boden, J. M. (1996) Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Bedeian, A. G. & Armenakis, A. A. (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24(2), 417-424.
- Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Beehr, T. A., Jex, S. M. & Ghosh, P. (2001). The management of occupational stress. In C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.), *Handbook of organizational performance* (pp. 225-254). New York: The Haworth Press.
- Behson, S. J. (2002). Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health and Psychology*, 7, 324-341.
- Bentler, P. M. (2005). *EQS 6 Structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B. & Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life

- among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower*, 32(2), 178-193.
- Birch, N. E., Marchant, M. P. & Smith, N. M. (1986). Perceived role conflict, role ambiguity, and reference librarian burnout in public libraries. *Library & Information Service Research*, 8, 53-65.
- Björkqvist, K. (1992) Trakassering förekommer bland anställda vid AA (Harassment exists among employees at Abo Academy). *Meddelande från Åbo Akademi*, 9, 14-17.
- Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel Psychology*, 46, 313-330.
- Boles, J. S., Dean, D. H., Ricks, J. M., Short, J. C. & Wang, G. (2000). The dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across small business owners and educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 12-34.
- Bollen, K. A. & Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models*. London: Sage Publications.
- Bollen, K. A. & Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 20, 115-140.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Boomsma, A. & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In R. Cudeck, S. du Toit & D. Sörbom (Eds.), *Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Jöreskog* (pp. 139-168). Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Boswell, W. R., Ren, L. R. & Hinrichs, A. T. (2008). Voluntary employee turnover: Determinants, processes, and future directions. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume I Micro Approaches* (pp. 196-216). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., Judge, T. A. & Bretz, R. D. Jr. (2001). Personality and cognitive ability as predictors of job search among employed managers. *Personnel Psychology*, 54, 25-50.
- Bowling, N. A. & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.

- Bowling, N. A. (2014). Job satisfaction, motivation, and performance. In M. C. W. Peters, J. de Jong & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 321-341). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bratton, V. K. & Kacmar, K. M. (2004). Extreme careerism: The dark side of impression management. In R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 291-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bristlin, R. W., Lonner, W. J. & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Brock, B. L. & Grady, M. L. (2000). *Rekindling the flame: Principals combating teacher burnout*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto, Ontario, Canada: Lexington Books, DC Heath.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Buck, V. (1972). *Working under pressure*. London: Staples.
- Burke, J. M. (1985). *The relationship between type A behavior, role stress, job enrichment, and burnout among college counselors*. Dissertation Abstracts International, 46, 3588B.
- Burke, R. (1993). Organizational level interventions to reduce occupational stressors. *Work & Stress*, 7, 77-87.
- Burke, R. J. & Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, 39, 487-502.
- Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Büyüköztürk, Ş. (20005). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 5.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Byrne, B. M., (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, 2nd ed. New York: Routledge.

- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Otel işletmelerinde ortaya çıkan yıldırma davranışlarının iş tatmini ve işte kalma niyetlerine etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2), 135-148.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. & Klesh, J. (1983). Michigan organizational assessment questionnaire. In S.E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: Wiley-Interscience.
- Candan, H. ve İnce, M. (2014). Mobbingden (Bezdiri) tükenmişliğe giden yol: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 56-85.
- Carroll, B. (1973). *Job satisfaction: A review of the literature*. Ithaca, NY: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Carsten, J. M. & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Cartwright S. & Cooper, C. L.(1997). Managing workplace stress. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (2005). Individually targeted interventions. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 607-622). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cash, O. (1988). *A study of the relationship of demographics, personality, and role stress to burnout in intensive care unit nurses*. Dissertation Abstracts International, 49, 2585A.
- Cassitto, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R. & Rengo, C. (2003). *Raising awareness of psychological harassment at work*, Protecting Workers' Health Seires No: 4, WHO, Geneva, Switzerland.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

- Cengiz, R., Aytaç, K. Y., Servi, T. ve Yetiş, Ü. (2012). Futbol kulüplerinde yıldırma algısı ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 65-75.
- Chen, P. Y. & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft, and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177-184.
- Chou, C. P. & Bentler, P. M. (1995). Estimates and tests in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, issues, and applications* (pp.37-55). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Psikolojik şiddet: İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Cohen, A. & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment-relationship across occupational groups: A meta-analysis. *Group and Organization Management*, 18, 188-213.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*, 2.baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Cooper, C. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind, healthy organization: A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47, 455-471.
- Cooper, C. L. (1999). The changing psychological contract at work. *European Business Journal*, 11, 115-118.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cooper, C.L., Liukkonen, P. ve Cartwright, S. (1996). Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits for Organisations. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Cox, T. (1978). *Stress*. New York: MacMillan.
- Coyne, I. (2011). Bullying in the workplace. In C. P Monks & I. Coyne (Eds), *Bullying in different contexts* (pp.157-184). Cambridge: Cambridge University Press.

- Coyne, I., Craig, J. & Smith-Lee Chong, P. (2004). Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32, 301-317.
- Coyne, I., Seigne, E. & Randall P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- D'Souza, F., Egan, S. J. & Rees, C. S. (2011). The relationship between perfectionism, stress, and burnout in clinical psychologists. *Behaviour Change*, 28(1), 17-27.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 124-1255.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde duygusal taciz*. Çeviren, Osman Cem Önerioy. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- de Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 9–22). London: Sage Publications.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures* . Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization*. Albany, NY: SUNY.
- Defrank, R. S. & Stroup, C. A. (1989). Teacher stress and health: examination of a model. *Journal of Psychosomatic Research*, 33(1), 99–109.
- Demir, Y. ve Çavuş, F. M. (2009). Mobbing'in kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 13-23.
- Demirel, E. T. (2013). Mesleki stresin iş tatminine etkisi: örgütsel desteğin aracılık rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 220-241.
- Depue, R. A. & Monroe, S. M. (1986). Conceptualization and measurement of human disorder in life stress research: The problem of chronic disturbance. *Psychological Bulletin*, 99, 36-51.

- Dikmetaş, E., Top, M. ve Ergin, G. (2011). Asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22, 1-15.
- Djurkovic, N., McCormack, D. & Casimir, G. (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organizational Theory*, 7, 469-497.
- Doğan, H. (2005). İşgörenlerde iş tatminiyle ilişkilendirilmiş stress ve prosedürel adalet algılamaları analizi: Gazi Hastanesi'nde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 301-302.
- du Gay, P. (1996). *Consumption and identity at work*. London: Sage.
- Duffy, M. & Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, consequences, and solutions*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Efron, B. (1979). Bootstrap methods: Another look at the jackknife. *Annals of Statistics*, 7, 1-26.
- Ege, H. (1997). *Mobbing in Italia: Introduzione Al Mobbing Culturale*. Bologna: Pitagora.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Einarsen, S. & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London: Taylor and Francis Inc.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 24-263.
- Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1991). *Mobbing i arbeidslivet. En undersøkelse av forekomst og helsemessige konsekvenser av mobbing på norske arbeidsplasser. (Bullying at work. A study on the occurrence and consequences of bullying at Norwegian workplaces)*. Forskningscenter for Arbeidsmiljø, Helse og Sikkerhet FAHS, Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.

- Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Pistes*, 7(3), 1-14.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: Definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 23(1), 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 3-30). London: Taylor and Francis Inc.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B. & Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *The Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14(6), 563-568.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. & Hellestøy, O. H. (1994). *Mobbing org harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Bergen, Norway: Sigma Forlag.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması. 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 143-154.
- Erol, Y. ve Öztoprak, T. M. (2015). Psikolojik Şiddetin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü: Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Kurumuna Bağlı Çalışanlar Üzerinde Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 87-114.
- Farrell, D. & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211-227.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Felson, R. B. (2000). A social psychological approach to interpersonal aggression. In Van Hasselt, V. B., & Hersen, M. (Eds.), *Aggression and Violence: An Introductory Text*, (pp. 9-22). Boston, London: Allyn and Bacon.

- Ferrari, E. 2004. Raising awareness on women victims of mobbing: The Italian contribution. *DAPHNE Programme: Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women*, European Commission.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS, 3rd Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Filizöz, B. ve Ay, F. A. (2011). Örgütlerde mobbing ve tükenmişlik olgusu arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2), 229-241.
- Filzmoser, P. (2005). Identification of multivariate outliers: A performance study. *Austrian Journal of Statistics*, 34(2), 127-138.
- Firth, H. & Britton, P. (1989). Burnout, absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 55-59.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frese, M. & Zapf, D. (1988). Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work* (pp.375-411). New York: Wiley.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues* 30, 159-165.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Fried, Y., Rowland, K. M. & Ferris, G. R. (1984). The physiological measurement of work stress: A critique. *Personnel Psychology*, 37, 583-615.
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S. & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships:

- Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15, 305-328.
- Fritz, M. S. & MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science*, 18, 233-239.
- Fritzsche, B. A. & Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. In S. D. Brown ve R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp.180-202) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.
- Frone, M. R., Yardley, J. K. & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Frye, C. M. (1996). New evidence for the job characteristics model: A meta-analysis of the job characteristics job satisfaction relationship using composite correlations. *Paper presented at the Eleventh Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- Gandolfo, R. (1995). MMPI-2 profiles of worker's compensations claimants who present with complaints of harassment. *Journal of Clinical Psychology*, 51, 711-715.
- Gao, S., Mokhtarian, P. L. & Johnston, R. A. (2008). Nonnormality of data in structural equation models. *Journal of the Transportation Research Board*, 2082(14), 116–124.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Wright, P. M. (2007). *The influence of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover*. Unpublished manuscript.
- Garver, M. S. & Mentzer, J. T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. B. J. Bomers and R. Peterson (Eds), *Conflict management and industrial relations* (pp. 11-140). Boston: Kluwer-Nijhoff.

- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater* (Conflict management. A handbook for managers and consultants), 4th edn. Bern: Haupt.
- Godt, P. T. (2006). How to avoid stress and burnout. *Illinois Reading Council Journal*, 34(3), 58-61.
- Golembiewski, R. T., Hilles, R. & Daly, R. (1987). Some effects of multiple OD interventions on burnout and worksite features. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 295-314.
- Gordon, R. S. Jr. (1983). An operational classification of disease prevention. *Public Health Reports*, 98, 107-109.
- Grandey, A. A. & Cropanzano, R. (1998). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Green, G. (1961). *A Burnt-Out Case*. New York: Viking Press.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Grunau, G. (2007). *Mobbing and burnout: Are they linked?* (Order No. 3274555). Available from ProQuest Dissertations & Theses Full Text. (304769447). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304769447?accountid=15725>
- Guadagnoli, E. & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265-275.
- 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*, 15, 1-11.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3): 117-139.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.

- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*, 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hallberg, L. & Strandmark, M. (2006) Health consequences of workplace bullying: Experiences from the perspective of employees in the public service sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1(2), 109-119.
- Hang-yue, N., Foley, S. & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 2133-2146.
- Hanisch, K. A. & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60-78.
- Hardesty, D. M. & Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale development Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57, 98-107.
- Harrison, D. A. & Newman, D. A. (2013). Absence, lateness, turnover, and retirement: Narrow and broad understandings of withdrawal and behavioral engagement. In N. W. Schmitt & S. Highhouse (Eds), I. B. Weiner (Chief ed), *Handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology (2nd ed)*. (pp. 262-291). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hart, P. M. & Cooper, C. L. (2001). Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In Anderson, D. S., Ones, H., Kepi Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology* (pp. 93-114). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hartig, K. & Frosch, J. (2006). Workplace mobbing syndrome: The ‘Silent and Unseen’ occupational hazard. Paper presented at Our Work...Our Lives: National Conference on Women and Industrial Relations, Brisbane, Australia.
- Hauge, L. J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.

- Hauge, L. J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 426-433.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76 (4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Haynie, D. L., Nansel, T., Eitel, P., Crump, A. D., Saylor, K., Yu, K. & Simons-Morton, B. (2001). Bullies, victims, and bully/victims: distinct groups of at-risk youth. *Journal of Early Adolescence*, 21, 29–50.
- Heinemann, P. P. (1972). Mobbing – Gruppvald bland born och vuxna (Mobbing group violence by children and adults). Stockholm: Natur und Kultur.
- Herbert, T. B. & Sheldon, C. (1993). Stress and immunity in humans: A meta-analytic review. *Psychosomatic Medicine*, 55, 364-379.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hill, E., Miller, B., Weiner, S. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667-684.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Canty, A. L., Frink, D. D., Perrewe, P. L. & Berkson, H. M. (2001). Reconsidering the job-performance-turnover relationship: The role of gender in form and magnitude. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2357-2377.
- Hoe, S.L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3(1), 76-83.
- Hoel, H. & Cooper, C.L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).
- Hoel, H. & Einarsen, S. (2011). Investigating complaints of bullying and harassment. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd ed., (pp. 341 – 357). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L. & Einarsen, S. (2009). Leadership as predictor of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453-468.

- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L. & Einarsen, S. (2011). Organisational Effects of Workplace Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice, 2nd edi*, (pp. 129 – 148). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, C. L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. Geneva: International Labour Organisation.
- Hoelter, D. R. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods and Research, 11*, 325–344.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286-316.
- Hogh, A. & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace, *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 485-495.
- Hogh, A., Mikkelsen, E. G. & Hansen, A. M. (2011). Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice, 2nd edi*, (pp. 107 – 128). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Hom, P. & Griffeth, R. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology, 76*(3), 350-366.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College of Publishing.
- House, R. J. & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance, 7*, 467-505.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Coventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1-55.
- Huang, I., Chuang, C. J. & Lin, H. (2003). The role of burnout in the relationship between perceptions of organizational politics and turnover intentions. *Public Personnel Management, 32*(4), 519-531.

- Hubert, A. B. (2003). To Prevent and Overcome Undesirable Interaction: A Systematic Approach Model. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 299-311). London: Taylor and Francis Inc.
- Hulin, C. L. & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds), I. B. Weiner (Chief ed)., *Handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, commitment in organizations. In M. Dunnette ve L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd ed.* (pp. 445-507). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hulin, C. L., Romowski, M. & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.
- Hurrell, J. J. Jr. & Murphy, L. R. (1996). Organizational stress intervention. *American Journal of Industrial Medicine*, 29, 338-341.
- Hurrell, J. J. Jr. (2005). Organizational stress prevention. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 623-645). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist*. London: Sage.
- Hutchinson, M., Vickers, M. H., Jackson, D. & Wilkes, L. (2006). Workplace bullying in nursing: Towards a more critical organizational perspective, *Nursing Inquiry*, 13(2), 118-126.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ilies, R., Dimotakis, N. & De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63, 407-436.
- Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S. & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1368-1379.
- In'nami, Y. & Koizumi, R. (2013). Structural Equation Modeling in Educational Research: A Primer. İçinde M. Khine (Ed.), *Application of Structural Equation*

- Modeling in Educational Research and Practice* (pp. 23-51). Rotterdam: Sense Publishers.
- Ivancevich, J. & Matteson, M. T. (1987). Organizational level stress management interventions: A review of recommendations. *Journal of Organizational Behaviour Management*, 8, 229-248.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *Academy of Management Review*, 9(1), 74-83.
- Jackson, S. E. & Maslach, C. (1982). After-effects of job related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, 63-77.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-640.
- Jamal, M. & Baba, V. V. (2000). Job stress and burnout among Canadian managers and nurses: an empirical examination. *Canadian Journal of Public Health*, 91(6), 454-458.
- Jamal, M. (2010). Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani employees: An empirical examination. *International Management Review*, 6(1), 31-41.
- Jennifer, D., Cowie, H. & Anaiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior*, 29(4), 489-496.
- Jewell, L. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology* (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Jex, S. M. & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311-365.
- Jex, S. M. & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Jex, S. M. & Crossley, C. D. (2005). Organizational consequences. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 575-599). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jex, S. M. & Yankelevich, M. (2008). Work stress. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior, Volume 1, Micro Perspectives* (pp.498-518). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Johns, G. (2001). The Psychology of Lateness, Absenteeism, and Turnover. In Anderson, D. S., Ones, H., Kepi Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology* (pp. 232-252). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Jones, B., Flynn, D. M. & Kelloway, E. K. (1995). Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction and commitment. In S. L. Souter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 41-52). Washington, DC: American Psychological Association.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D. & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research* 60(7), 663-671.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: Users Reference Guide*, SSI International.
- Jöreskog, K. G. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system. In Goldberger A. S. & Duncan, O. D. (Eds.), *Structural Equation Models in the Social Sciences* (pp. 85–112). Academic Press, New York,.
- Jou, R.-C., Kuo, C.-W. & Tang, M.-L. (2013). A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 57, 95-104.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp.393-413) New York, NY: The Guilford Press.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In Anderson, D. S. Ones, H. Kepi Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology* (pp. 25-52). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

- Jung, H. S., Yoon, H. H. & Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145-2165.
- Kacmar, K. M. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383-417.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29, 284-297.
- Kahn, R. (1978). Job burnout: Prevention and remedies. *Public Welfare*, 36, 61-63.
- Kahn, R. L. & Byosiore, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.571-648). Chicago: Rand McWally.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M. & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: it's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644-658.
- Karakuş, M. ve Çankaya, İ. H. (2012). Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin bir modelin sınanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 225-237.
- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Kass, R. A. & Tinsley, H. E. A. (1979). Factor analysis. *Journal of Leisure Research*, 11, 120-138.
- Keashly, L. & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 31-61). London: Taylor and Francis Inc.
- Keashly, L. (1998). Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341-357.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89-112). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1985) Narcissism and leadership. *Human Relations*, 38, 583-601.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere [Health-endangering leaders and coworkers]*. Oslo, Norway: Hjemmets Bokforlag.
- Kılıç, G., Pelit, E, ve Selvi, M. S. (2011). The relationship between professional burnout and job satisfaction levels of employee: A study into employees in hotel enterprises. *International Journal of Human Sciences*, 8(1), 439-463.
- Kim, H. & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- Kim, S. E. & Lee, J. W. (2007). Is mission attachment and effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 227-248.
- Kirk, S. A. & Koeske, G. F. (1995). The fate of optimism: A longitudinal study of case managers' hopefulness and subsequent morale. *Research on Social Work Practice*, 5(1), 47-61.
- Kivimäki, K., Elovainio, M. ve Vathera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57, 656-660.
- Klenke-Hamel, K.E. & Mathieu, J.E. (1990). Role strain, tension, and job satisfaction influences on employees propensity to leave: a multi-sample replication and extension, USA. *Journal of Human Relations*, 43(8), 791-807.
- Kline, R. B. (2000). *The Handbook of Psychological Testing*, 2nd edition. London: Taylor & Francis Group.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, 3rd edi. New York: The Guilford Press.
- Klopper, H. C., Coetzee, S. K., Pretorius, R. & Bester, P. (2012). Practice environment, job satisfaction and burnout of critical care nurses in South Africa. *Journal of Nursing Management*, 20, 685-695.
- Knorz, C. & Zapf, D. (1996). Mobbing-Eine extreme form sozialer stressoren am arbeitsplatz [Mobbing-An extreme form of social stressors at work], *Zeitschrift für Arbeits und Organisationpsychologie*, 40, 12-21.

- Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E. & Hedlung, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions and research implications. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 263-332.
- Kräkel, M. (1997). Rent-seeking in organisationen – eine ökonomische analyse sozial schädlichen verhaltens. *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 49(6), 535-555.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lance, C. E., Lautenschlager, G. J., Sloan, C. E. & Varca, P. E. (1989). A comparison between bottom-up, top-down, and bidirectional models of relationships between global and life facet satisfaction. *Journal of Personality*, 57(3), 601-624.
- Langan-Fox, J. & Sankey, M. (2007). Tyrants and Workplace Bullying. In J. Langan-Fox, C. Cooper & R. Klimoski (Eds.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms* (pp. 58–74). London: Edward Elgar.
- Langan-Fox, J. (2002). Communication in organizations: speed, diversity, networks and influence on organizational effectiveness, human health and relationships. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaren (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol. 2* (pp. 188–205). London: Sage Publications.
- Langan-Fox, J. (2005). Newtechnology, the global economy and organizational environments: effects on employee stress, health and well-being. In C. Cooper & A. S. Antoniou (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 413–29). Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Leather, P. J., Cox, T. & Farnsworth, W. J. F. (1990). Violence at work: an issue for the 1990s. *Work and Stress*, 4, 3-5.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75, 743-747.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.

- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lei, M. & Lomax, R.G. (2005). The effect of varying degrees of nonnormality in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 12(1), 1-27.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 3, 91-134). Oxford: Elsevier.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Levinson, H. (1978). The abrasive personality. *The Harvard Business Review*, 56, 86-94.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Leymann, H. (1984). The silencing of a skilled technician. *Working Environment*, 4, 236-238.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. Mobbing – Its course over time, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, (11.02.2015).
- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Loh, J., Restubog, S. L. D. & Zagenczyk, T. J. (2010). Consequences of workplace bullying on employee identification and satisfaction among Australians and Singaporeans. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(2), 236-252.

- Lorenz, K. (1968). *Aggression. Dess bakgrund och natur (On aggression)*. Stockholm: Natur und Kultur.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35 5/6), 587-611.
- Lu, L., Tseng, H.-J. & Cooper, C. L. (1999). Managerial stress, job satisfaction and health in Taiwan. *Stress Medicine*, 15(1), 53-64.
- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive remedial identity work: Responses to workplace bullying trauma and stigma. *Organization*, 15(1), 97-119.
- Lutgen-Sandvik, P., Namie, G. & Namie, R. (2009). Workplace bullying: Causes, consequences, and corrections. In Lutgen-Sandvik, P. & Sypher, B.D. (Eds.), *Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing*. (pp. 27-52). New York: Routledge Press.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J. & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.
- Macintosh, J. (2005). Experiences of workplace bullying in a rural area. *Issues in Mental Health Nursing*, 26, 893-910.
- MacKinnon, D. P. & Fairchild, A. J. (2009). Current directions in mediation analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 16-20.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- Maertz, C. P. Jr. & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57, 519-530.

- Mardia, K. V. (1974). Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies. *Sankhya*, B36, 115-128.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of Structural Equation Modeling*. California: Sage Publications.
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. In A. M. Rossi, P. Perrewe & S. Sauter (Eds.), *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health* (pp. 37-51). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and Preventive Psychology* 7(1), 63-74.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12, 837-851.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it?*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2005). Stress and burnout: The critical research. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress medicine and health*, 2nd ed. (pp.155-172). Boca Raton, FL: CRC Press LLC.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2007). Burnout. In G. Fink (Ed.), *Encyclopedia of stress*. Vol. 1, 2nd ed. (pp.368-371). San Diego, CA: Academic Press.
- Maslach, C. & Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting, *Child Care Quarterly*, 6, 100-113.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171--194.

- Mathisen, G. E., Einarsen, S. & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49, 59-68.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations after persistent bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32, 335-356.
- Matthiesen, S. B., Raknes, B. I. & Røkkum, O. (1989). Mobbing på arbeidsplassen [Bullying at work]. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.
- Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M. & Sheehan, M. (2004). Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatised workers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(3), 117-134.
- McCarthy, P., Sheehan, M. & Kearns, D. (1995). *Managerial styles and their effects on employees' health and well-being in organizations undergoing restructuring*. Brisbane, Australia: School of Organizational Behaviour and Human Resource Management, Griffith University.
- McCormack, N. & Cotter, C. (2013). *Managing burnout in the workplace*. Oxford: Chandos Publishing.
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1987). Do good or poor performers leave: A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 744-762.
- McFarlin, D. B. & Rice, R. W. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 41-54.
- McLain, D. L. (1995). Responses to health and safety risk in the work environment. *The Academy of Management Journal*, 38(6), 1726-1746.
- McLean, A. (1979). *Work stress*. New York: Addison-Wesley.
- Merchant, V. (1997). Investigating formal and informal complaints: best practice, The International Harassment Network International Conference on Harassment and Bullying in the Uniformed Services, Burlington Hotel, Birmingham, 29–30 October 1997.

- Mertler, C. A. & Vanatta, R. A. (2005). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation (3rd ed.)*. CA: Pyrczak Publishing.
- Mete, M., Ünal, Ö. F., Akyüz, B. ve Kılıç, R. (2015). Psikolojik şiddetin işe bağlı tükenmişliğe etkisi: Batman ilinde öğretmenler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 37-61.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michaels, C. E. & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish worklife: Prevalence and health correlations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 393-414.
- Miller, T. Q., Smith, T. W., Turner, C. W., Gujjarro, M. L. & Hallet, A. J. (1996). A meta-analytic review of research on hostility and physical health. *Psychological Bulletin*, 119, 322-348.
- Mitra, A., Jenkins, G. D. Jr. & Gupta, N. (1992). A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 879-889.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Montgomery, C. & Rupp, A. A. (2005). A Meta-analysis for exploring the diverse causes and effects of stress in teachers. *Canadian Journal of Education*, 28(3), 458-486.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A. & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-662.
- Mor, V. & Laliberte, L. (1984). Burnout among hospice staff. *Health and Social Work*, 9, 274-283.

- Muthén, B., Kaplan, D. & Hollis, M. (1987). On structural equation modeling with data that are not missing completely at random. *Psychometrika*, 52, 431-462.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(4), 599-620.
- Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A Meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-96.
- Nakıboğlu, M. A. B. (2008). *Hizmet işletmelerindeki ilişkisel pazarlama uygulamalarının müşteri bağlılığı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W. & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-158.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen (Micropolitics. The everyday construction and use of power in organisations)*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1999). *Mobbing: Übel mitspielen in organizationen*, 3rd ed. München: Rainer Hampp Verlag.
- Nevitt, J. & Hancock, G. R. (1998). Relative performance of rescaling and resampling approaches to model chi-square and parameter standard error estimation in structural equation modeling. American Educational Research Association Annual Meeting, April 11-17, 1998, San Diego, CA.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying am Arbeitsplatz*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2012). Outcomes of workplace bullying. A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.
- Nielsen, M. B., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen, S. B. & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 21, 17-24.

- Nowack, K. M. (1986). Type A behavior, hardiness and psychological distress. *Journal of Behavioral Medicine*, 9, 537-548.
- O'Connell, P. J., Calvert, E. & Watson, D. (2007). *Bullying in the workplace: Survey report*. Dublin: Department of Enterprise Trade and Employment. Economic and Social Research Institute.
- O'Driscoll, M. & Beehr, T. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141-155.
- O'Driscoll, M. (1996). The interface between job and off-job roles: Enhancement conflict. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 279-306.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R.W. & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- O'Moore, M. & Lynch, J. (2007) Leadership, working environment and workplace bullying. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10, 95-117.
- O'Moore, M., Lynch, J. & Daéid, N.N. (2003). The rates and relative risks of workplace bullying in Ireland, a country of high economic growth. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 82-95.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety – Australia NZ*, 14(6), 569-574.
- Olafsson, R. F. & 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.
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. & Howell, R. (2000). The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7(4), 557-595.
- Olweus, D. (1978). *Aggression in the schools: Bullies and whipping boys*. Washington, D.C.: Hemisphere (Wiley).
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.

- Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y. & Mendoza-Sierra, I. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction in Spanish Workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 360-372.
- Örtqvist, D. & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: a meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399-422.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Özarallı, N. ve Torun, A. (2007). Çalışanlara uygulanan zorbalığın mağdurların kişilik özellikleri, negative duygular ve işten ayrılma niyetleriyle ilişkisi üzerine bir araştırma. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, 939-947.
- Özdamar, K. (2010). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 2 (Çok değişkenli analizler)*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). İşyerinde psikolojik yıldırmmanın iş tatminine etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 129-148.
- Parkes, K. R. & Sparkes, T. J. (1998). *Organizational interventions to reduce work stress: Are they effective? A review of the literature* (Contract Report No. 193/198). Health and Safety Executive, University of Oxford, Oxford, UK.
- Pearce, J. (1981). Bringing some clarity to role ambiguity research. *Academy of Management Review*, 6, 665-674.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 311-318.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York, NY: The Free Press.
- Pines, A. & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29, 233-237.
- Pines, A. M. & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39, 625-635.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressors-hindrance stressors relationships with job attitudes, turnover intention, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.

- Podsakoff, P. M. & Williams, L. J. (1986). The relationship between job performance and job satisfaction. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 207-253). Lexington, MA: Heath.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2006). Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 1-17.
- Poulin, J. E. & Walter, C. A. (1993). Burnout in gerantological social work. *Social Work*, 38, 305-310.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008b). Contemporary approaches to assessing mediation in communication research. In A. F. Hayes, M. S. Slater & L. B. Snyder (Eds.), *The SAGE Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research* (pp. 13-54). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Price Spratlen, L. (1995). Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and Victims*, 10(4), 285-297.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Price, L. & Spence, S. H. (1994). Burnout symptoms amongst drug and alcohol service employees: Gender differences in the interaction between work and home stressors. *Anxiety, Stress, and Coping*, 7, 67-84.
- Qasim, T., Javed, U. & Shafi, M. S. (2014). Impact of Stressors on Turnover Intention: Examining the Role of Employee Well-Being. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 8(1), 176-184.

- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. & Hurrell, J. J. Jr. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Quigg, A. (2005). The Resonance of le Harcèlement Moral, Mobbing or Bullying in the Performing Arts Workplace, 8th International Conference on Arts and Cultural Management, Montreal, Quebec, Canada.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318, 228-232.
- Quine, L. (2001). Workplace Bullying in Nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84.
- Quine, L. (2003). Workplace bullying, psychological distress, and job satisfaction in junior doctors. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 12, 91-101.
- Randall, P. (1997). *Adult bullying: Perpetrators and victims*. London: Routledge.
- Raykov, T. & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling*, 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of literature related to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 181-191.
- Rayner, C. & Lewis, D. (2011). Managing workplace bullying: The role of policies. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd ed. (pp. 327 – 340). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 249–255.
- Rayner, C. (1999). From research to implementation: Finding leverage for prevention. *International Journal of Manpower*, 20(1 / 2), 28–38.
- Rayner, C. (2000). *The organisational implications of bullying at work, speech to North West Employers Organization*, Manchester.
- Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?*. New York: Taylor and Francis.
- Repetti, R. L. & Wood, J. (1997). Effects of daily stress at work on mothers' interactions with preschoolers. *Journal of Family Psychology*, 11, 90-108.
- Rigby, K. (2002). *New perspectives on bullying*. Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

- Robinson, J. P., Shaver, P. R. & Wrightson, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In J.P. Robinson, P.R. Shaver & L. S. Wrightson (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (pp. 1-16). San Diego, CA: Academic Press.
- Robinson, S. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behaviour of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Roland, E. & Muthe, E. (1989). *Bullying: An international perspective*. London: D. Fulton.
- Rosen, C. C., Chang, C.-H., Djurdjevic, E. & Eatough, E. (2010). Occupational stressors and job performance: An updated review and recommendations. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress. Research in occupational stress and well-being, volume 8* (pp.1-60). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Roznowski, M., Miller, H. E. & Rosse, J. G. (1992). On the utility of broad-band measures of employee behavior: The case for employee adaptation and citizenship. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sager, J. K. (1994). A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 74-84.
- Sağlam Arı, G., Bal, H. ve Çına Bal, E. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Salamin, A. & Hom, P. W. (2005). In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship: Are high performing Swiss bankers more liable to quit?. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1204-1216.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

- Salin, D. & Hoel, H. (2011). Organisational Causes of Workplace Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd ed, (pp. 227 – 243). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441.
- Salin, D. (2003a). *Workplace bullying among business professionals: Prevalence, organizational antecedents and gender differences*. Doctoral Thesis, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.
- Salin, D. (2003b). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Salin, D. (2003c) Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision- Making*, 4 (1), 35-46.
- Saunders, P., Huynh, A. & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behavior professional lay definitions of workplace bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 340-354.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. & Jennings, K. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 35-38.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. T. Cox ve A. Griffiths (Series Ed.) Issues in occupational health, Philadelphia, PA: Taylor & Francis Inc.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (1993). The future of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, (pp. 253-259). New York: Taylor & Francis.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D. & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 165-177.

- Schonfeld, I. S. (1992). A longitudinal study of occupational stressors and depressive symptoms in first-year female teachers. *Teaching & Teaching Education*, 8, 151-158.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, J. E., Pickering, T. G. & Landsbergis, P. A. (1996). Work-related stress and blood pressure: Current theoretical models and considerations from a behavioral medicine perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 287-310.
- Schwarzer, R. & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 152-171.
- Scott, K. D. & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Seago, J. A. (1996). Work group culture, stress and hostility: Correlations with organizational outcomes. *Journal of Nursing Administration*, 26, 39-47.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS VE LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seigne, E. (1998). Bullying at work in Ireland. In C. Rayner, M. Sheehan & M. Barker (Eds), *Bullying at work, 1998 research update conference: proceedings*. Stafford: Staffordshire University.
- Seigne, E., Coyne, I. & Randall, P. (1999). Personality traits of the victims of workplace bullying: an Irish sample. Ninth European Congress of Work and Organizational Psychology, 12–15 May, Espoo, Finland.
- Seigne, E., Coyne, I., Randall, P. & Parker, J. (2007). Personality traits of bullies as a contributory factor in workplace bullying: an exploratory study. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 10, 118-132.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Sharma, S.; Mukherjee, S.; Kumar, A. & Dillond, W.R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58, 935-943.

- Shore, L. M., Newton, L. A. & Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 57-67.
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Siegall, M. & McDonald, T. (1995). Focus of attention and employee reactions to job change. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(3), 1121-1141.
- Şimşek, M. Ş., Emhan, A., Demirtaş, Ö. ve Topuz, G. (2014). Mobbing ve örgütsel adaletin, tükenmişlik üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. 2. Örgütsel Davranış Kongresi, 7-8 Kasım 2014, Kayseri, 201-208.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2007). Organizational changes: A precursor of bullying at work? *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 10 (1), 58-94.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally & Co.
- Smith, P. K., Singer, M., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2003). Victimization in the school and the workplace: Are there any links? *British Journal of Psychology*, 94, 175–188.
- Smith, P. L. & Hoy, F. (1992). Job Satisfaction and Commitment of Older Workers in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 30, 106-120.
- Smith, P.C. (1992). *In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction?* In C.J Cranny, P.C. Smith & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction* (pp.5-19). New York: Lexington Books.
- Sobel, M. E. (1982). Aysmptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290 212). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sobel, M. E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. In N. Tuma (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 159-186). Washington, DC: American Sociological Association.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), I. B. Weiner (Ed. In Chief). *Handbook of*

- Psychology, Volume 12 Industrial and organizational psychology* (pp. 453-492). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2013). Stress in organizations. In N. W. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), I. B. Weiner (Ed. In Chief), *Handbook of Psychology Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), (pp.560-592). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Sparks, K. & Cooper, C. L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship: Towards the use of situation-specific models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 219-229.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y. & Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 391-408.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resources Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P. E. (1997a). *Job Satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial/Organizational Psychology: Research and Practice*, 5th ed. New York: Wiley.
- Spector, P.E. (1997b). The role of frustration in anti-social behavior at work. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds), *Antisocial behavior in organizations*. (pp. 1-17)Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sperry, L. & Duffy, M. (2009). Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations. *The American Journal of Family Therapy*, 37(5), 433-442.
- Spurk, D. & Abele, A. E. (2011). Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary. *Journal of Business Psychology*, 26, 87-103.
- Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469- 480.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and postdecision justification. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior, Vol. 3* (pp. 235-282). Greenwich, CT: JAI Press.

- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1979). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes. Technical Report No. 22, Graduate School of Management University of Oregon, Eugene, Oregon 97403.
- Story, L. B. & Repetti, R. L. (2006). Daily occupational stressors and marital behavior. *Journal of Family Psychology*, 20, 690-700.
- Sutela, H. & Lehto, A.M. (1998). Henkinen vakivalta on koko työyhteisön ongelma (Bullying is a problem of the whole work unit). *Hyvinvointikatsaus*, 3, 18-24.
- Sutherland, V. J. & Cooper, C. L. (1991). *Stress and accidents in the offshore oil and gas industry*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed.)*. NJ: Pearson.
- Tait, M., Padgett, M.Y. & Baldwin, T.T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. (pp. 7-24). Chicago: Nelson.
- Taris, T. W., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J. & Schaufeli, W. B. (2001). Inequity to Burnout: The role of job stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 303-323.
- Tehrani, N. (2001). A total quality approach to building a culture of respect. In N. Tehrani (Ed.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work* (pp. 135-154). London: Taylor & Francis.
- Tehrani, N. (2004). Bullying: A source of chronic post-traumatic stress? *British Journal of Guidance and Counselling*, 32, 357-366.
- Tekingündüz, S. ve Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501-1517.
- Tett, R. B. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thompson, W. A. (2014). *Staff turnover in juvenile corrections: Predicting intentions to leave*. Unpublished Ph.D. dissertation, Temple University.

- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A. & Barsky, A. P. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914-945.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A., Warren, C. R. & deChermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914-945.
- Thylefors, I. (1987). *Syndbockar [Scapegoates]*. Stocholm, Sweden: Natur och Kultur.
- Tınaz, P. (2011). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), 3.Baskı, İstanbul: Beta.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(2), 115-134.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet, 3. Baskı. Ankara: Platin Yayınları.
- Ülbeği, İ. D. ve Özgen, H. (2013). İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya.
- Ülbeği, İ. D. ve Yalçın, A. (2015). Yıldırma ve sonuçlarının meta analiz yöntemiyle incelenmesi. ÇÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(1), 221-228.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. (2014). Algılanan Mağduriyet Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. 22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.
- Um, M. Y. & Harrison, D. F. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: A stress-strain- outcome model and an empirical test. *Social Work Research*, 22(2), 100-116.
- van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In P. J. D. Drenth, H. Thierry and C. J. J. Wolff (Eds), *Handbook of work and organizational psychology, vol. 3: Personnel Psychology*, 2nd edn (pp. 351–376). Hove: Psychology Press.
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R. & Burke, R. J. (1997). A Canadian-Dutch comparison of teachers' burnout. *Psychological Reports*, 81, 371-382.
- Vandeberg, R. J. & Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-197.
- Vandekerckhove, W. & Commers, M. S. R. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Vartia, M. & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 113-26.

- Vartia, M. & Leka, S. (2011). Interventions for the prevention and management of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd ed. (pp. 359 – 379). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Vartia, M. (1991). Bullying at workplaces. In S. Lehtinene, J. Rantanen, P. Juuti, A. Koskela, K. Lindström, P. Rehnström & J. Saari (Eds), *Towards the 21st Century: Proceedings from the International Symposium on Future Trends in the Changing Working Life* (pp.149-152). Helsinki: Institute of Occupational Health.
- Vartia, M. (1993). Psychological harassment (bullying, mobbing) at work. In K. Kauppinen-Toropainen (Ed.), *OECD panel group on women, work and health* (pp.149–152). Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203-214.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 1, 63-69.
- Vartia, M. (2003). *Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health*, People and Work Research Reports 56, Finnish Institute of Occupational Health, the University of Helsinki, Helsinki.
- Vrijlkotte, T. G. M., van Doornen, L. J. O. & de Geus, E. J. C. (1999). Work stress and metabolic and hemostatic risk factors. *Psychosomatic Medicine*, 61, 796-805.
- Weisberg, J. & Kirschenbaum, A. (1991). Employee turnover intentions: Implications from a national sample. *The International Journal of human Resource Management*, 2 (3), 359-375.
- Wernimont, P. F. (1966). Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50, 41-50.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56-75). Thousand Oaks, CA: Sage.
- White, S. (2004). A psychodynamic perspective of workplace bullying: Containment, boundaries and a futile search for recognition. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 269-280.

- Williams, C. R. & Livingstone, L. P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 269-298.
- Wilson, C. B. (1991). U.S. businesses suffer from workplace trauma. *Personnel Journal*, July, 47-50.
- Wolpin, J., Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout? *Human Relations*, 44, 193-209.
- Wood, T. & McCarthy, C. (2002). *Understanding and preventing teacher burnout*. ERIC Digest. Retrieved from ERIC database (ED477726).
- World Health Organization (WHO) (2003). *Occupational and environmental health programme, raising awareness of psychological harassment at work, protecting workers' health services, no: 4*, Geneve.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.
- Yang, J.T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619.
- Yankelevich, M., Broadfoot, A., Gillespie, J. Z., Gillespie, M. A. & Guidroz, A. (2012). General job stress: a unidimensional measure and its non-linear relations with outcome variables. *Stress Health*, 28(2), 137-148.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C. H. (2013). Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü: Türkiye'deki gümrük (ve ticaret bakanlığı personeli üzerinde bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(2), 157-170.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellemesi I: Temel kavramlar, uygulamalar programlama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmazel, G. (2013). Hemşirelerde psikolojik yıldıırma, iş doyumunu ve etkileyen faktörler. *Türkiye Klinikleri Hemşirelik Bilimleri Dergisi*, 5(2), 55-63.
- Yirik, Ş., Ören, D. ve Ekici, R. (2014). Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel stres ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin demografik değişkenler bazında incelenmesi. *Journal of Yaşar University*, 9(35), 6223-6234.
- Yu, X., Wang, P., Zhai, X., Dai, H. & Yang, Q. (2015). The effect of work stress on job burnout among teachers: The mediating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 122(3), 701-708.

- Yürür, S. ve Keser, A. (2010). İşe bağlı gerginlik ile iş tatmini ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 165-194.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 165-184). London: Taylor and Francis Inc.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp.237-270). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.
- Zapf, D. (1999a). Mobbing in organisationen: Überblick zum stand der Forshung (Bullying at work: An overview of current research). *Zeitschrift für Arbeits and Organisationpsychologie*, 43(1), 1-25.
- Zapf, D. (1999b). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85.
- Zapf, D., Knorz, C. & 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.
- Zedeck, S., Maslach, C., Moiser, K. & Skitka, L. (1988). Affective response to work and quality of family life. Employee and spouse perspectives. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 135-157.
- Zellars, K. L., Tepper, B.J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinate organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.
- Zhang, Y. & Feng, X. (2011). The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 11(1), 235-248.
- Zhou, J. & Ferris, G. (1995). The dimensions and consequences of organizational politics perceptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1747-1764.

- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology, 61*, 309-348.
- Zohar, D. (1999). When things go wrong: The effect of daily work hassles on effort, exertion and negative mood. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 265-283.



EKLER

Ek 1:

Anket Formu

TC

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



**İşletmelerde Yıldırmanın Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir
Araştırma Anketi**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı bünyesinde, “İşletmelerde Yıldırmanın Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularına size göre en doğru yanıtları vermeniz, işletme alanında bilimsel bilginin gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır. **Çalışmamıza veri sağlamanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır.** Tarafınızca sağlanacak veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, hiçbir şekilde herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır.

Araştırmamıza ilgi gösterip, anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof.Dr.Azmi YALÇIN (Tez Danışmanı)	Arş.Gör.İlksun Didem ÜLBEĞİ
Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü 01330 Balcalı/ADANA	Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü 01330 Balcalı/ADANA
Tel: (322)338 72 60/194	Tel: (322)338 72 60/225
Eposta: azmiyalcin@cu.edu.tr	Eposta: idualbegi@cu.edu.tr

Saygılarımla,

Anketin bu bölümünde işyerinde karşılaşılabileceğiniz olumsuz davranışlar yer almaktadır. Lütfen bu davranışlara son altı ay içerisinde maruz kalma sıklığınıza göre ilgili kutucuğu işaretleyerek yanıtlayınız.	Hiçbir zaman	Bazen	Ayda bir	Haftada bir	Her gün
1. Performansımı etkileyecek bilginin benden saklanması.	1	2	3	4	5
2. İşimle ilgili olarak aşağılanmam veya benimle dalga geçilmesi.	1	2	3	4	5
3. Yeteneğimin altındaki düzeyde işlerin verilmesi.	1	2	3	4	5
4. Yaptığım işin elimden alınması ve yerine önemsiz, hoş gitmeyen işlerin verilmesi.	1	2	3	4	5
5. Hakkımda dedikodu ve söylentilerin yayılması.	1	2	3	4	5
6. İşyerinde diğerleri tarafından yok sayılmam ve dışlanmam.	1	2	3	4	5
7. Kişiliğim, tavırlarım ve özel hayatımla ilgili olarak aşağılayıcı veya saldırgan yorumlara maruz kalmam.	1	2	3	4	5
8. Bana bağırılması veya hak etmediğim konularda öfkenin hedefi olmam.	1	2	3	4	5
9. Kişisel alanımı ihlal etmek, itip kalkmak, yolumu kesmek gibi göz korkutucu davranışlarda bulunulması.	1	2	3	4	5
10. Diğerlerinin istifa etmem gerektiğine dair imalarda bulunmaları.	1	2	3	4	5
11. Yaptığım hataların tekrar tekrar yüzüme vurulması.	1	2	3	4	5
12. İş yerinde bir ortama girdiğimde görmezden gelinmem veya düşmanca tavırlarla karşılaşmam.	1	2	3	4	5
13. Yaptığım hataların sürekli eleştirilmesi.	1	2	3	4	5
14. Fikirlerimin görmezden gelinmesi.	1	2	3	4	5
15. Anlaşamadığım kişilerin el şakaları yapması.	1	2	3	4	5
16. Gerçekleştirilmesi olanaksız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle talep edilmesi	1	2	3	4	5
17. Hakkımda asılsız iddiaların ortaya atılması.	1	2	3	4	5
18. Yaptığım işin gereğinden fazla kontrol edilmesi.	1	2	3	4	5
19. Hakkım olan bir şeyi (yıllık izin, yolluk gibi) talep etmemem için baskı yapılması.	1	2	3	4	5
20. Aşırı düzeyde alaya alınmam ve iğneleyici dokundurmalar yapılması.	1	2	3	4	5
21. Üstesinden gelebileceğimden fazla iş yüklenmesi.	1	2	3	4	5
22. İstismar edilmem veya şiddet ve fiziksel istismarla tehdit edilmem.	1	2	3	4	5
Anketin bu bölümünde çalışanların iş stresi düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. İşim sağlığıma doğrudan etkiliyor.	1	2	3	4	5
2. Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	1	2	3	4	5
3. İşim nedeniyle huzursuzluk ve gerginlik hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Farklı bir işim olsaydı, büyük olasılıkla sağlığım daha iyi olurdu.	1	2	3	4	5
5. İşimle ilgili sorunlar geceleri uykumu kaçırıyor.	1	2	3	4	5
6. İşyerimdeki toplantılardan önce gergin hissediyorum.	1	2	3	4	5
7. Evde başka şeylerle ilgilenirken bile işimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Anketin bu bölümünde çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimin beni duygusal olarak tükettiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İş gününün sonunda bitkin hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. İşte bir gün daha geçirmek zorunda olmam sabahları yorgun hissetmeme neden oluyor.	1	2	3	4	5
4. İşyerindeki insanların ne hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	1	2	3	4	5
5. İşyerindeki insanlara sanki birer objelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. Gün boyu insanlarla çalışmak gerilmeme neden oluyor.	1	2	3	4	5
7. İşyerindeki insanların sorunlarını etkin bir şekilde çözümleyebilirim.	1	2	3	4	5
8. İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
9. İşim sayesinde diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan bu yana insanlara karşı daha duygusuzum.	1	2	3	4	5
11. Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	1	2	3	4	5
12. Kendimi çok enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5
13. İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. İşyerindeki bazı insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışıyor olmam çok fazla strese neden oluyor.	1	2	3	4	5
17. İş ortamımda kolaylıkla rahat bir atmosfer sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
18. İşyerindeki insanlarla çalışmanın ardından kendimi canlanmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
19. İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
20. Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. İşimde duygusal sorunların soğukkanlılıkla üstesinden geliyorum.	1	2	3	4	5
22. İşyerindeki insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
Anketin bu bölümünde iş tatmini düzeyini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Tamamen katlıyorum
1. Genellikle işimden memnunum.	1	2	3	4	5
2. Genel olarak işimden hoşlanmıyorum.	1	2	3	4	5
3. Genellikle burada çalışmayı seviyorum.	1	2	3	4	5
Anketin bu bölümünde işten ayrılma niyetini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Tamamen katlıyorum
1. Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5
3. Gelecek yıl bu işyerinden ayrılacağım.	1	2	3	4	5

Anketin bu bölümünde demografik özellikleri belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Lütfen, size en uygun şekilde ilgili kutucuğu işaretleyerek ya da boşluğu doldurarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?

☐ Kadın

☐ Erkek

2. Kaç yaşındasınız?

.....

3. Eğitim durumunuz nedir?

☐ İlköğretim

☐ Lise

☐ Lisans

☐ Yüksek lisans

☐ Doktora

4. Kaç yıldır bu firmada çalıştığınızı lütfen belirtiniz:

.....

5. Toplamda kaç yıldır çalıştığınızı lütfen belirtiniz:

.....

6. Firmadaki pozisyonunuz nedir?

☐ Üst düzey yönetici

☐ Orta düzey yönetici (Departman müdürü vb.)

☐ Alt kademe yönetici (Şef vb.)

☐ Uzman (Satın alma uzmanı, üretim planlama uzmanı vb.)

☐ Teknik personel (Mühendis, tekniker vb.)

☐ Ofis personeli / memur

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

Anketimiz sona ermiştir. Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: İlksun Didem ÜLBEGİ
Uyruğu: TC
Doğum Yeri/Tarihi: Adana/1978
Medeni Durumu: Bekar
E-Posta Adresi: idulbegi@cu.edu.tr

EĞİTİM DURUMU

Doktora: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2011-2016
Yüksek Lisans: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2008-2011
Lisans: Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 2004-2008
Lisans: Çukurova Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, 1996-2002
Lise: İsmail Safa Özler Anadolu Lisesi, 1989-1996

İŞ DURUMU

Araştırma Görevlisi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008-
UMAR (Union Mediterrenian Architects) Uluslararası Yaz Okulu, Adana, 2001
Stajyer, Kamışlı Peyzaj Mim. Müh. İnş. Nak. San. Tic. Ltd. Şti., Adana, 2001
Mimar, Sentol Yapı Ltd. Şti., Adana, 2000-2001
Mimar, Stajyer Say İnşaat Mim. Müh. Müt. San. Ve Tic. Ltd. Şti., Adana, 1998-1999
Topoğrafya Stajı, Çukurova Üniversitesi, Adana, 1997

BURS VE ÖDÜLLER

Fakülte Birincisi, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2008

YABANCI DİL

İngilizce: İyi düzeyde
Almanca: Orta düzeyde
İspanyolca: Başlangıç düzeyinde