



## Mağdurların Yıldırmaya Karşı Agresif Açıdan Tepki Göstermesi ile Tepkisiz Kalmasının Altında Yatan Bireysel ve Çalışma Hayatına İlişkin Faktörler

Oktay Yanık<sup>a</sup>

**Öz:** Bu araştırmada, yıldırmaya maruz kalan çalışanların agresif tepki gösterme ya da agresif açıdan tepkisiz kalma yönündeki farklılaşan tutumlarının altında yatan nedenler incelenmiştir. Bu maksatla, sağlık sektöründeki 169 kişilik örneklem içerisinde, mağdurun itibarına, bedensel sağlığına, sosyal ilişkilerini sürdürme imkânına, yeterli iletişim kurabilme imkanına ve mesleki konumuna yönelik saldırılar şeklinde ifade edilen beş farklı yıldırma türüne karşı agresif tepki sergileyen ve sergilemeyen çalışanlar tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bu grupların birbirinden farklılaşmasında bireysel ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerin hangilerinden, ne ölçüde yararlanılabileceği ayırma analizi vasıtasıyla araştırılmıştır. Araştırma neticesinde yıldırmaya karşı agresif tepki sergileyen ve sergilemeyen çalışanların medeni haline, mevcut işyerinde çalışma süresine, eğitim durumuna ve örgütteki yöneticilik durumuna göre farklı gruplara ayrıldığına dair sonuçlar elde edilmiştir. Son olarak, araştırma sonuçları doğrultusunda konunun farklı değişkenlerle araştırılması hususunda önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Yıldırma, Agresif Olmama, Agresif Olma, Bireysel ve Çalışma Hayatına İlişkin Faktörler, Yıldırma Mağdurları

**JEL:** M10, M12, D74

**Geliş:** 13 Şubat 2018

**Düzeltilme:** 22 Mart 2018

**Kabul:** 28 Mart 2018

## Individual and Working Life Factors Underlying Victims' Aggressive and Nonaggressive Attitudes Against the Mobbing

**Abstract:** In this study, the reasons underlying aggressive or nonaggressive attitudes of employees exposed to mobbing were investigated. For this purpose, employees were identified who aggressively responded to mobbing or did not show an aggressive response to five different mobbing behaviors in the form of 'effecting the victim's possibilities to maintain personal reputation, physical health, possibilities to maintain social contacts, possibilities to communicate adequately, and occupational situation', in the sample of 169 employees in the health sector. It was then investigated via discriminant analysis how personal and working life characteristics could be exploited in the differentiation of groups of aggressive and unaggressive employees. Results have been obtained that the employees who react aggressively to mobbing and who are unaggressive are divided into different groups according to their marital status, tenure, education status, and management status. Finally, in line with the results of the research, some suggestions have been made to investigate the subject of the search with different variables.

**Keywords:** Mobbing, Non-Aggression, Aggression, Personal and Working Life Factors, Victims of Mobbing

**JEL:** M10, M12, D74

**Received:** 13 February 2018

**Revised:** 22 March 2018

**Accepted:** 28 March 2018

**Cite this article as:** Yanık, O. (2018). Mağdurların yıldırmaya karşı agresif açıdan tepki göstermesi ile tepkisiz kalmasının altında yatan bireysel ve çalışma hayatına ilişkin faktörler. *Business and Economics Research Journal*, 9(2), 395-411.

The current issue and archive of this Journal is available at: [www.berjournal.com](http://www.berjournal.com)

<sup>a</sup> Asst. Prof., PhD., Yüksek İhtisas University, Faculty of Health Sciences, Department of Healthcare Management, Ankara, Türkiye, oktayyanik@yiu.edu.tr (ORCID ID: 0000-0002-8624-924X)

## 1. Giriş

Yıldırma olgusu son dönemin en büyük çalışma hayatı problemlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Problemin büyüklüğüne odaklanılan çalışmalarda yıldırmanın oldukça yaygın ve karmaşık bir sorun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Vveinhardt, Grançay ve Andriukaitiene, 2017: 433). Böylesine önemli ve yaygın bir sorunun kaynakları ve sonuçları hakkında yeterli sayıda çalışmanın gerçekleştirildiğini iddia edebilmek ise mümkün değildir. Yıldırmanın çalışanlar üzerindeki etkilerine ve çalışanların bu dayanılmaz saldırı türüne karşı olan tepkilerine ilişkin çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Güllüce, 2010). Yakın zamanda gerçekleştirilen bir çalışmada ise yıldırmaya karşı hiçbir şekilde agresif tepki vermeyen önemli bir kesim çalışanın da bulunduğu ve bu tutumun detaylıca irdelenmesinin gerektiği vurgulanmıştır (Naktiyok, Yanık ve Timuroğlu, 2017). Yıldırma gibi yıkıcı sonuçları olan bir işyeri problemiyle başarılı bir şekilde mücadele edilebilmesi açısından bir çıkış noktası teşkil edebileceği için yıldırmaya karşı sergilenen tepkilerin içerdiği agresif unsurun ele alınması önem arz etmektedir. Zira bu hususta mağdurlarca benimsenen politika literatürde yer alan olumlu/olumsuz değişkenlerle ya da literatürde yer almayan birtakım yeni değişkenlerle bağlantılı olabilecektir. Sorunun karanlıkta kalan yönlerinin etraflıca aydınlatılabilmesi için öncelikle söz konusu farklı başa çıkma politikalarının altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu araştırma literatürde bulunan bu ihtiyacın giderilebilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

## 2. Çalışma Hayatında Yıldırma

Yıldırma, kavramın ortaya atıldığı İngilizce dilindeki ifadeyle 'mobbing', doğadaki canlıların birbirlerine karşı sergilediği toplu saldırı biçimlerinden esinlenilerek davranış bilimleri kapsamına dâhil edilen bir kavramdır (Heinemann, 1972). Yırtıcı hayvanların avlarına karşı bir araya gelerek düzenlediği saldırılar yıldırmaya iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Buna göre, tek başına avını yenilgiye uğratması mümkün olmayan ya da düşük bir ihtimal dâhilinde olan yırtıcı bir hayvan, aynı amacı taşıyan diğer yırtıcılarla birlikte kalabalık yani çete (mob) oluşturarak avına saldırıda bulunmaktadır. Arılar ve kuşlar gibi bazı canlılar ise kendilerine yönelik tehlikelere karşı bir araya gelerek savunma amaçlı yıldırma uygulamaktadır. Bu tür çoklu ve acımasız saldırıların benzerlerinin sosyal varlıklar olan insanlar arasında da bulunduğunu değerlendiren sosyal bilimciler yıldırma kavramını çalışma hayatına kazandırmıştır. Kavram, çalışma hayatı içerisinde nadiren karşılaşılan fiziksel saldırılardan ziyade psikolojik saldırılara odaklanılacak şekilde gelişme göstermiştir. Bu nedenle, birçok araştırma yıldırma kavramını psikolojik şiddet adı altında ele almıştır (Tutar, 2004; Aydın ve Özkul, 2007; Özen, 2007; Çarıkçı ve Yavuz, 2009; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009; Yıldırım ve Yıldırım, 2010; Karcioğlu ve Akbaş, 2010; Aslan ve Akarçay, 2013). İşyerinde yaşanan her olumsuz olayın ya da tartışmanın yıldırma olarak nitelendirilmesi doğru değildir. Çalışma hayatında yaşanan bir vakanın yıldırma olarak adlandırılabilmesi için bazı temel unsurları içermesi gerekmektedir. Bu temel unsurların bazılarını kalabalık saldırı (ya da çok yönlü saldırı), kötü niyet, şiddet, acımasızlık, sık sık tekrarlanma, süreklilik – kişilerarası çatışmaların yıldırmaya dönüşmesi için altı aydan daha uzun süre boyunca ve en az haftada bir kere ortaya çıkması gerekmektedir (Leymann, 1996: 168)- ve yenilgiye uğratma amacı şeklinde sıralayabilmek mümkündür.

Yıldırmanın kısa ve genel bir tanımının yapılması birçok olumsuz bileşenden meydana gelmesi nedeniyle oldukça zordur. Yıldırma kavramı sindirme, etkisizleştirme, önemsizleştirme, ötekileştirme, itibarsızlaştırma, yardımsız ve çaresiz bırakma, güçsüzleştirme, savunmasız hale getirme gibi araçların kullanılması suretiyle hedef konumdaki kişinin korkutulması, uzaklaştırılması, zarara ve nihayetinde yenilgiye uğratılması amacıyla sürdürülen, orantısız ve çok yönlü güç kullanımının ön plana çıktığı bir psikolojik mücadele süreci olarak tanımlanabilir. Tanımda yer alan orantısız ve çok yönlü güç ifadesi hedef konumundaki kişiye birden çok saldırganın aynı anda saldırmasını ya da bir saldırganın birden fazla yıldırma aracını etkili bir şekilde mağdura yönlendirmesini vurgulamaktadır. Bu nedenle, günümüz koşullarındaki çalışma hayatında bir çalışanın yıldırmaya maruz kaldığının öne sürülebilmesi için çok yönlü saldırılara başvuran bir grubun yanı sıra tek bir kişinin varlığının ortaya konulması da yeterlidir.

Etkili bir şekilde kullanılan yıldırma unsurlarına karşı mücadele veren mağdurların bu mücadeleden başarıyla ayrılması kolay değildir. Yıldırma sürecini başlatan kişi mağdur konumdaki çalışan olmadığı gibi bazı istisnalar haricinde sonlandırabilecek olan kişi de o değildir. Yıldırma bazen saldırgan kişi ya da kişilerin

kendiliğinden vazgeçmesi, bazen mağdurun pes etmesi, kimi zaman ise araya yıldırmaı sona erdirebilecek yeteneğe ve/veya yetkiye sahip, sürecin dışındaki bazı şahısların girmesi suretiyle sona erdirilmektedir. Yıldırmaı maruz kalanlar kadar olmasa da, yıldırmaı tanık olanlar da yaşananlardan olumsuz bir şekilde etkilendiği (Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994: 381) için mevcut duruma müdahale etme gereği duyabilmektedir. Yıldırmanın bir lider, bir yönetici, hatırlı bir kişi ya da mevcut yıldırma faaliyetlerinden herhangi bir sebeple rahatsızlık duyan bir kişi tarafından sonlandırılabilmesi için öncelikle bu kişilerin örgüt içerisindeki yıldırmanın varlığından haberdar olması gerekmektedir. Yıldırmaıdan haberdar olabilmenin en etkili yollarından birisi sorunun yol açtığı örgütsel çıktıların gözlemlenmesidir. Yıldırmaı karşı sergilenen mağdur tepkileri ise fark edilebilirlik açısından bu çıktılar arasında önemli bir konuma sahiptir.

### 3. Yıldırmaı Maruz Kalan Çalışanların Sergilediği Tepkilerdeki Agresif Unsur

Mağdurların yıldırma karşısında sergilediği tutumlar örgütler açısından ilave bir sorun kaynağı teşkil edebileceği için önem arz etmektedir. Genellikle dörtten fazla kişi tarafından ve tek başına olacak şekilde (Leymann, 1996: 168) uzun süreli ve sık saldırılara maruz bırakılan bir çalışanın bu zorlu yıldırma süreci esnasında sükûnetini koruyabilmesi kolay değildir. Bu nedenle, yıldırma ile agresiflik birbiriyle yüksek oranda bağlantılı terimler olarak karşımıza çıkmaktadır (Merecz ve Cebrzyńska, 2008: 443). Agresif tepkilerin kontrol altına alınmadığı yıldırma vakaları diğer vakalara oranla mağdurun ya da failin kişilik özellikleriyle daha fazla ilişkili olabilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2011: 178). Yıldırmaı maruz kalan çalışanların bazıları doğrudan doğruya yıldırmanın failine giderek bu duruma bir son vermesini talep edecek şekilde agresif olmayan tepkilere başvururken (Jóhannsdóttir ve Ólafsson, 2004) büyük bir çoğunluğu kişilik özelliklerinin de etkisiyle bu çok yönlü saldırılara karşı agresif tepkiler sergilemektedir (Güllüce, 2010). Yıldırmaı karşı sergilenen agresif tepkiler sinsi, küskün, belirgin ve örgüte yönlendirilen tepkiler şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Naktiyok vd., 2017). Sinsi tepkiler kapsamında mağdurlar, mevcut yıldırma faaliyetleriyle başa çıkabilmek amacıyla gerekli bilgileri yıldırma uygulayanlardan saklama, herhangi bir konuda hataya sürüklendiklerinde onları uyarmama, haklarında yanlış ve gerçeğe aykırı haberler yayma, onları itibarsız ve beceriksiz bir çalışan olarak gösterme gibi çalışma hayatında uygun bulunmayan etik dışı tutumlara yönelmektedir. Belirgin tepkiler ise yıldırma anında saldırgan ile tartışmaya girme, fiziksel saldırıda bulunma ve aşağılama gibi yıldırmaı karşı bir savunma mekanizması olarak uygulandığı karşı tarafa doğrudan doğruya aktarılan yıkıcı agresif tepkileri kapsamaktadır. Örgüte yöneltilen tepkiler esnasında mağdurlar, örgütün envanterindeki malzemelere zarar verme, yapılan işi aksatma, kaynakları israf etme gibi yıldırmaı karşı doğrudan sergileyemediği tepkileri örgüte yansıtarak ortaya koymaktadır. Agresif tepkiler içerisinde tespit edilmesi en zor olanlar ise küskün tepkilerdir. Yıldırmanın faili ile konuşmama, telefonunu açmama ve bulunduğu yeri terk etme gibi gizli tepkilerden meydana gelmektedir. Bu tür agresif tepkiler sergileyen çalışanların tepkileri fark edilmediğinde ya da fark edildiği halde başka sorunlarla ilişkilendirildiğinde yıldırmanın da farkına varılmamış olunacaktır.

Yukarıda sözü edilen agresif tepkilerin tamamı yıldırmaı karşı sergilenen saldırgan ve saldırganlığa eş düzeydeki tutumları ortaya koymaktadır. Oysaki madalyonun öteki yüzünde çok yönlü ve acımasız yıldırma faaliyetlerine karşı herhangi bir agresif tepki göstermeyen önemli bir kesim bulunmaktadır. Bazı çalışanlar yıldırmaı maruz kaldıklarında hiçbir şey olmamış gibi işlerine devam etmektedir. Agresif tepki sergilemeyen diğer bazıları ise işe geç gelme, rotasyon talebinde bulunma veya işten ayrılma gibi problemin kaynağından uzaklaşmayı amaçlayan kaçınma taraftarı agresif olmayan tutumlara başvurmaktadır (Mulder, Bos, Pouwelse, Van Dam, 2017: 17). Elbette, yıldırmanın yıpratıcı etkileri söz edilen çalışanlar üzerinde de agresif hale gelmelerini gerektirecek önemli psikolojik olumsuzluklar doğurmaktadır (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2011) ancak içinde buldukları olumsuz duruma rağmen tepkisiz kalmayı en rasyonel davranış biçimi olarak benimseyen bu çalışanların kendince haklı bazı gerekçelerinin ya da özel durumlarının bulunduğunu kabul etmek gerekmektedir. Mağdurun bireysel özellikleri bazıları tarafından yıldırmanın altında yatan nedenler arasında gösterilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2011). Buna göre, mağdurun kişilik özellikleri yıldırma davranışlarını algılama biçimini ve yıldırmaı karşı sergilenen tutumları önemli ölçüde belirlemektedir (Leymann, 1996: 178-179). Dahası, kendine saygısı düşük olan (Zapf ve Einarsen, 2011: 181), narsist (Stucke, 2002), egoist (Baumeister, Smart ve Boden, 1996), kendini beğenmiş (Bushman, ve Baumeister, 1998), nevrotik kişiliğe sahip (Zapf, 1999) olan bireyler tıpkı yıldırma politikası güden kişilerde olduğu gibi kolayca -

yıldırmaya cevap niteliğindeki- agresif tepkilere başvurabilmektedir. Yıldırma olgusunun sosyal çalışma ortamına ve yapılan işin kendisine dair değişkenlerle de ilişkili olduğu (Zapf, Knorz, ve Kulla, 1996) göz önüne alındığında mağdurların agresif tepkilere başvurmamasının sadece kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanmayacağı açıktır. Zira kültürel farklılıklar dahi bireylerin yıldırmaya yaklaşım tarzlarını farklılaştırabilmektedir (Leymann, 1996: 169-171). Yıldırmanın olumsuz çalışma koşullarıyla, kötü sosyal çevreyle ve psikolojik hastalıklarla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Zapf, vd., 1996: 215). Sözü edilen araştırma kapsamında, yöneticilerin daha fazla sosyal desteğinin sağlandığı çalışma koşullarında mağdurların daha az bağırılmaya, eleştirilmeye ve sözlü tehditlere maruz kaldığı belirlenmiştir. Çalışma arkadaşlarından sosyal destek aldıklarında ise mağdurların özel hayatlarında daha az sosyal dışlanmışlık ya da alay konusu olma vakaları yaşadığı tespit edilmiştir. Netice itibarıyla literatürün, bireysel ve çalışma hayatına ilişkin bazı faktörlerin yıldırmanın ve ona karşılık olarak ortaya çıkan mağdur tepkilerinin öncülü ya da ardılı olabileceğine işaret ettiğini söyleyebilmek mümkündür.

Gelinen noktada bu araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır, çünkü yıldırmaya maruz kalan çalışanların yıldırma davranışlarına agresif tepkilerde bulunup bulunmamasının altında bireysel ve çalışma hayatına ilişkin bazı faktörlerin yatmakta olduğu düşünülmektedir. Nitekim Nielsen, Matthiesen ve Einarsen (2008)'in çalışması mağdurun sahip olduğu kişilik özelliklerinin yıldırma karşısında geliştirdiği algıların ve yıldırmaya karşı sergilediği tepkilerin açıklanmasıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Zapf ve Einarsen, 2011: 178). Yıldırmaya karşı agresif açıdan tepkisiz kalan grup ile tepki gösteren grup arasındaki farklılığı yaratan bireysel ve çalışma hayatına ilişkin değişkenlerin mağdurun yaşı, örgütteki konumu, yeni bir iş bulma ihtimali, travma sonrası stres bozukluğuna eğilimi ve çalışma hayatından elini çekmek zorunda kalma ihtimali gibi bazı örgütsel, bireysel ve sosyal faktörler olduğu öne sürülmektedir (Leymann, 1996: 174). Yıldırma çalışanlar üzerinde psikosomatik sağlık sorunları yarattığına göre (De Pedro, Sánchez, Navarro ve Izquierdo, 2008: 219) tepkisiz olan çalışanların bu tür sorunlarla kendi iç dünyasında başa çıkabilmesi, tepkisini yansıtılabilmeye göre muhtemelen daha zor olacaktır. Yıldırma olgusunun mağdurlar açısından ulaşabileceği en olumsuz noktanın intihar (Leymann, 1987) olduğu göz önüne alındığında ise tepkisizliğin ya da gerektiği gibi sergilenemeyen agresif tepkilerin üzerinde durulması gereken önemli bir husus teşkil ettiği ortaya çıkmaktadır. Yıldırmaya karşı uygun tepkilerin gösterilememesi ya da uygun bir çatışma stratejisinin izlenememesi mağdur açısından olduğu kadar örgüt açısından da önemli bir kayıp anlamına gelmektedir. Örneğin, yıldırmaya karşı tepkisiz kalmaya ve bu problemle kendi iç dünyasında mücadele etmeye çalışan bir kişinin performansının giderek azalması şaşırtıcı bir sonuç olmayacaktır. Bu tür çalışanlar ilerleyen süreçte işinden ayrılmayı düşünebilecek ve hatta bu düşüncüyü uygulamaya koyabilecektir. Örgüt açısından herhangi bir sorun yaratmayan ve belki de çok kritik görevler üstlenen bir çalışanın yıldırma gibi önemli bir problemin kaynağı olan diğer çalışanlar tarafından örgütten uzaklaştırılması insan kaynakları yönetimi açısından bir başarısızlık ölçütü olarak algılanmalıdır.

Yıldırmaya maruz kalan çalışanların sergilediği tutumun mevcut yıldırma karşısındaki başarısını doğrudan doğruya etkilediğine dair ilgi çekici bir araştırma sonucu bulunmaktadır (Zapf ve Gross, 2001). Bu araştırmaya göre, yıldırmayla başarılı bir şekilde başa çıkanlar, başa çıkma stratejileri sayesinde işyerindeki eski konumuna tekrar geleceğine inanan çalışanlardır. Araştırmanın sonuçları birçok mağdurun başlangıçta yapıcı çatışma çözme stratejileri izlediğini, birçok kez stratejilerini değiştirmek zorunda kaldığını ve bütün bu çabalara rağmen sonuç alamadığında işten ayrılmayı denediğini ortaya koymuştur. Mağdurların genelinin yıldırma karşısında çatışmadan kaçınan bir tavır sergilediği tespit edilmiştir. Yıldırmaya karşı başarılı olan mağdurlar düşük oranda çatışmadan kaçınan tavır sergilemiştir ve sık sık işe gelmeme gibi olumsuz tutumlara düşük oranlarda başvurmuştur. Başarılı mağdurlar durumu daha da kötüleştirecek olan tutum ve davranışların farkında olan ve bunlardan kaçınmayı bilen çalışanlar olmuştur. Başarısız mağdurlar ise yıldırmanın şiddetinin artmasına katkıda bulunmuştur. Söz konusu araştırma sonuçları yıldırmaya maruz kalan çalışanlardan başarılı olarak yıldırmayı sona erdirebilenlerin durumu daha da kötüleştirecek agresif davranışların zararının farkında olan ve yıldırmanın şiddetine katkıda bulunmamak için agresif tepkilerden kaçınan çalışanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, başarılı çalışanlar sinsi, küskün, belirgin ve örgüte yönlendirilen agresif tepkilerden hiçbirisini sergilemeyerek yıldırmaya karşı agresif açıdan tepkisiz kalan ancak yıldırmayla mücadele edebilmek için yapıcı çatışma çözme stratejileri vasıtasıyla haklılıklarını örgüt içerisinde etkin bir şekilde ispatlayabilenler olmuştur. Yıldırmaya karşı agresif tepki gösterilmemesi

önemli bir başarı faktörünü teşkil ettiğine göre agresif tepki sergilemeyen çalışanların, sergileyen çalışanlardan hangi açılardan ve ne ölçüde farklılaştığının tespit edilmesi kavramın aydınlatılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Zira yıldırımaya maruz kalan çalışanların agresif tepki gösterme durumu örgütler açısından yıldırmanın üzerine eklenen, ilave bir sorun kaynağı niteliğindedir. Mevcut sorunun hangi bireysel ya da çalışma hayatına ilişkin faktörlerden kaynaklandığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın temel sorusunu yıldırımaya karşı mağdurlar tarafından sergilenen tutum hangi değişkenlerden etkilenmektedir, şeklinde ifade edebilmek mümkündür. Bu nedenle, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu gibi bireysel özellikler ile yöneticilik durumu, mevcut işyerinde çalışma süresi, aylık gelir, yıldırma kişinin örgüt içerisindeki konumu, yıldırma kişinin cinsiyeti gibi çalışma hayatına yönelik özelliklerin yıldırımaya karşı agresif tepki sergilenip sergilenmemesi hususunda ayırt edici nitelikte olup olmadığının araştırılmasına karar verilmiştir.

#### **4. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi**

##### **4.1. Örneklem**

Araştırma Kayseri ilindeki çeşitli özel sağlık kuruluşlarındaki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verilerine temel teşkil edecek olan anketin uygulanabilmesi amacıyla öncelikle sağlık çalışanlarına yıldırma hakkında kısa bilgi verilerek çalışma hayatındaki son altı ay içerisinde yıldırımaya maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Toplam 472 kişi içerisindeki yıldırımaya uğradığını beyan eden 169 çalışan, yıldırma karşısında sergilenen agresif tepkilerin ölçülebilmesi amacıyla araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

##### **4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Çalışanların yıldırımaya maruz kalma durumlarını tespit edebilmek amacıyla Leymann'ın (1996: 170) çalışmasından faydalanılmıştır. Leymann'ın sınıflandırmasına uygun bir şekilde çalışanlara itibarına, bedensel sağlığına, sosyal ilişkilerini sürdürme imkânına, yeterli iletişim kurabilme imkânına ve mesleki konumuna yönelik saldırılardan herhangi birisine maruz kalıp kalmadığı sorulmuştur. Ayrıca, yıldırımaya maruz kalan çalışanlara maruz kaldıkları yıldırma türü neticesinde agresif tepki sergileme durumlarını ifade edebilecekleri Coombs ve Holladay'ın ölçeği (2004: 490-493) uygulanmıştır. Naktiyok vd. (2017) tarafından 25 madde şeklinde Türkçe'ye uyarlanmış olan agresiflik ölçeğinin eldeki veriler açısından güvenilirlik ve geçerlilik testleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi esnasında ölçekteki maddelerden birisi iki faktöre birden yüklendiği için ölçekten çıkarılmıştır. Analiz neticesinde, ölçeğin güvenilirlik ölçütü olarak ele alınan Cronbach Alpha değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin ölçülmesi hedeflenen değişkeni hangi seviyede ölçebildiğini tespit edebilmek amacıyla ayrışma, yakınsama ve yüzeysel geçerliliği sorgulanmıştır. Analizler neticesinde ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini karşıladığı belirlenmiştir.

Çalışanların bireysel ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerini belirleyebilmek için cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu gibi bireysel özellikler ile yöneticilik durumu, mevcut işyerinde çalışma süresi, aylık gelir, yıldırma kişinin örgüt içerisindeki konumu, yıldırma kişinin cinsiyeti şeklinde sıralanan dokuz faktöre ilişkin sorulara da anket formunda yer verilmiştir.

#### **5. Bulgular**

##### **5.1. Örneklemle İlişkin Bulgular**

Araştırmanın temel amacına ulaşılabilmesi bakımından öncelikle yıldırımaya karşı agresif tepki sergileyen ve sergilemeyen çalışanların tespit edilmesi gerekli olmuştur. Agresif tepkilere ilişkin ölçekten elde edilen verilerin ele alınması suretiyle tepkili olan ve olmayan çalışanlar iki farklı gruba ayrılmıştır. Bu kapsamda, yaklaşık olarak örneklemin %18'i büyüklüğündeki 31 kişilik bir katılımcı grubunun hiçbir agresif tepki sergilemediğini ifade ettiği belirlenmiştir. Geriye kalan 138 kişi ise en az bir çeşit agresif tepki (bağırma, fiziksel şiddet uygulama, bilgi gizleme, iftira atma, konuşmama, telefonunu açmama, ve örgüte zarar verme

gibi) gösterdiğini ifade etmiştir. Bu nedenle, ilk grup agresif açıdan tepkisiz, ikinci grup ise agresif açıdan tepkili grup şeklinde adlandırılmıştır.

**Tablo 1. Örneklemin Özellikleri**

Özellikler		Sıklık	Yüzdesi	Özellikler		Sıklık	Yüzdesi
<b>Cinsiyet</b>				<b>Medeni Hal</b>			
Erkek	Tepkisiz	19	11,2	Evli	Tepkisiz	26	15,4
	Tepkili	98	58		Tepkili	89	52,6
Kadın	Tepkisiz	12	7,1	Bekâr	Tepkisiz	5	3
	Tepkili	40	23,7		Tepkili	49	29
<b>Yaş</b>				<b>Yöneticilik Durumu</b>			
≤25	Tepkisiz	1	0,6	Yönetici	Tepkisiz	6	3,5
	Tepkili	18	10,6		Tepkili	53	31,4
26-34	Tepkisiz	7	4,1	Yönetici Değil	Tepkisiz	25	14,8
	Tepkili	38	22,5		Tepkili	85	50,3
35-44	Tepkisiz	14	8,3	<b>İşyerinde Çalışma Süresi</b>			
	Tepkili	38	22,5	<1	Tepkisiz	2	1,2
45-54	Tepkisiz	8	4,7		Tepkili	11	6,5
	Tepkili	30	17,8	1-5	Tepkisiz	24	14,2
≥55	Tepkisiz	1	0,6		Tepkili	80	47,3
	Tepkili	14	8,3	6-10	Tepkisiz	5	3
<b>Eğitim Durumu</b>					Tepkili	24	14,2
Lise	Tepkisiz	25	14,8	≥11	Tepkisiz	-	-
	Tepkili	58	34,3		Tepkili	23	13,6
Yükseköğül	Tepkisiz	3	1,8	<b>Yıldırmanın Örgütteki Konumu</b>			
	Tepkili	30	17,8	Üst	Tepkisiz	22	13
Lisans	Tepkisiz	3	1,8		Tepkili	84	49,7
	Tepkili	50	29,6	Aynı Mevki	Tepkisiz	7	4,1
<b>Aylık Gelir</b>					Tepkili	45	26,6
<2500	Tepkisiz	12	7,1	Ast	Tepkisiz	2	1,2
	Tepkili	45	26,6		Tepkili	9	5,3
2500-5000	Tepkisiz	16	9,5	<b>Yıldırmanın Cinsiyeti</b>			
	Tepkili	65	38,5	Erkek	Tepkisiz	20	11,8
>5000	Tepkisiz	3	1,8		Tepkili	106	62,7
	Tepkili	28	16,6	Kadın	Tepkisiz	11	6,5
					Tepkili	32	18,9

Bulguların agresif açıdan tepkili ve tepkisiz iki grup bakımından karşılaştırılması neticesinde yıldırımaya karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların cinsiyetlerinin grubun tamamına oranının erkekler açısından %61,3, kadınlar açısından ise %38,7 olduğu belirlenmiştir. Bu oranlar agresif tepki sergileyen çalışanlar bakımından erkeklerde %71, kadınlarda ise %29'dur. Agresif tepki sergilemediğini belirten gruptaki katılımcıların yaşının grubun tamamına oranı 25 yaş altı çalışanlar açısından %3,2, 26-34 yaş aralığındaki çalışanlar açısından %22,6, 35-44 yaş aralığında yer alanlar açısından %45,2, 45-54 yaş aralığında yer alan çalışanlar açısından %25,8, 55 yaş ve üzeri çalışanlar açısından %3,2'dir. Bu oranlar agresif tepki sergileyen çalışanlar bakımından 25 yaş altı çalışanlarda %13, 26-34 yaş aralığındaki çalışanlarda %27,5, 35-44 yaş

aralığında yer alanlarda %27,5, 45-54 yaş aralığında yer alan çalışanlarda %21,7 ve 55 yaş ve üzeri çalışanlarda %10,1'dir.

Yıldırmaya karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların medeni hallerinin grubun tamamına oranı evliler açısından %83,9, bekarlar açısından ise %16,1'dir. Bu oranlar agresif tepki sergileyen çalışanlar bakımından evlilerde %64,5, bekarlarda ise %35,5'tir. Agresif tepki sergilemediğini belirten gruptaki katılımcıların eğitim düzeyinin grubun tamamına oranı lise mezunu çalışanlar açısından %80,6, yüksekokul mezunu çalışanlar açısından %9,7, lisans mezunu olanlar açısından %9,7'dir. Bu oranlar agresif tepki sergileyen çalışanlar bakımından lise mezunu çalışanlarda %42, yüksekokul mezunu çalışanlarda %21,7, lisans mezunlarında %36,2'dir.

Yıldırmaya karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların yöneticilik görevi durumunun grubun tamamına oranı yönetici olanlar açısından %19,4, yönetici olmayanlar açısından ise %80,6'dır. Bu oranlar agresif tepki sergileyen çalışanlar bakımından yönetici olanlarda %38,4, olmayanlarda ise %61,6'dır. Agresif tepki sergilemediğini belirten gruptaki katılımcıların mevcut işyerinde çalışma süresinin grubun tamamına oranı bir yıldan az süredir çalışanlar açısından %6,5, 1-5 yıl arasında çalışanlar açısından %77,4, çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanlar açısından %16,1'dir. Bu oranlar agresif tepki sergileyenler bakımından bir yıldan az süreli çalışanlarda %8, 1-5 yıl arasında çalışanlarda %58, 6-10 yıl arasında çalışanlarda %17,4, 11 yıldan fazla çalışma süresi olanlarda %16,6'dır.

Agresif tepki sergilemediğini belirten gruptaki katılımcıların aylık gelir durumunun grubun tamamına oranı Türk Lirası olarak 2500'ün altındaki çalışanlar açısından %38,7, 2500-5000 arasındaki çalışanlar açısından %51,6, geliri 5000'in üzerinde olanlar açısından %9,7'dir. Bu oranlar agresif tepki sergileyen çalışanlar bakımından Türk Lirası olarak 2500'ün altında olan çalışanlarda %32,6, 2500-5000 arasındaki çalışanlarda %47,1, 5000'in üzerinde olanlarda %20,3'tür.

Yıldırmaya karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların yıldırma politikası uygulayan kişilerin cinsiyeti bakımından grubun tamamına oranı erkek fail açısından %64,5, kadın fail açısından ise %35,5'tir. Bu oranlar agresif tepki sergileyen çalışanlar bakımından erkek failerde %76,8, kadın failerde ise %23,2'dir. Agresif tepki sergilemediğini belirten gruptaki katılımcıların yıldırma politikası uygulayan kişilerin örgütteki konumu bakımından grubun tamamına oranı faili yönetici olanlar açısından %71, faili astlık-üstlük ilişkisi bulunmayan çalışma arkadaşı olanlar açısından %22,6, faili ast konumunda olanlar açısından %6,4'tür. Bu oranlar agresif tepki sergileyen çalışanlar bakımından fail yönetici olduğunda %60,9, fail astlık-üstlük ilişkisi bulunmayan çalışma arkadaşı olduğunda %32,6, fail bir ast olduğunda ise %6,5'tir.

Örneklemeden elde edilen verilerin analize tabi tutulması suretiyle ortaya konulan bulgular yıldırmaya maruz kalan çalışanların agresif tepki sergileme ya da sergilememe durumlarına göre iki farklı gruba ayrılmasında bireysel ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerden faydalanılabileceğine işaret etmektedir. Zira her iki grubun sahip olduğu özelliklere ilişkin değerler birbirinden önemli ölçüde farklılaşmaktadır.

## **5.2. Yıldırmaya Karşı Agresif Tepki Sergilemeyen Mağdurların Bireysel Özellikleri ve Çalışma Hayatına İlişkin Özellikleri Açısından Agresif Tepki Sergileyen Mağdurlardan Farklılaşma Ölçüsüne İlişkin Bulgular**

Bireysel ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerin yıldırmaya karşı agresif tepki sergileyen ve sergilemeyen çalışanları ayırt edebilmede ne ölçüde belirleyici olduğunu test edebilmek amacıyla ayırma analizinden faydalanılmıştır. Bu maksatla, agresif tepki sergilenip sergilenmemesine göre birbirinden ayrılan tepkili ve tepkisiz iki grubun sahip olduğu özellikler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı, herhangi bir farklılık varsa bu farklılığın hangi demografik özellikten kaynaklandığı araştırılmıştır.

Varyans analizi açısından sağlanması gerekli olan (normal dağılım, doğrusallık, varyansların denkliliği, çoklu bağılantılılık bulunmaması gibi) bazı sayıltılar ayırma analizi açısından da gerekli olduğu için analiz öncesinde söz edilen varsayımlar sorgulanmıştır. Eldeki veriler normal dağılım haricindeki gerekli olan tüm sayıltıları karşıladığı için normal dağılmayan verilerin basit yöntemle, yeniden örnekleme sayısı 1000 olacak ve yanlılıktan arındırılmış güven aralıkları % 95 güven seviyesine ayarlanacak şekilde veri çoklama (bootstrapping) yöntemiyle birlikte analize sokulmasına karar verilmiştir. Ayırma analizinin yorumlanmasına

geçilmeden önce temel koşullardan birisi olan gruplar arası varyans-kovaryans matrislerinin denklığı Box's M istatistiği vasıtasıyla araştırılmıştır. Test neticesinde istatistik değerinin 67,9 ( $F = 1,34$  ve  $p = ,064$  anlamlılık düzeyinde) düzeyinde olduğu görülmüştür. Box's M test sonucunun anlamsız çıkması istenilen bir durumu teşkil etmektedir, çünkü bu suretle bağımsız değişkenler olan bireysel özelliklere ve çalışma hayatına dair faktörler arasındaki korelasyonun ilgili gruplar arasında farklılaşmadığı ortaya çıkmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2012: 254). Ayrıca, agresif tepki düzeyine göre ayrıştırılan her iki gruptan elde edilen birbirine yakın derecedeki logaritmik değerlerin bu sonucu desteklediği (agresif tepki vermeme: -12,558; agresif tepki verme: -8,843) belirlenmiştir. Kısacası, log determinant ve Box's M istatistikleri kovaryansların denklığıne ilişkin matris varsayımının doğrulandığına işaret etmiştir.

Diğer taraftan, grup ortalamalarının farklılaşma testi sonuçları ele alınmıştır. Bu testin amacı iki farklı grup şeklinde değerlendirilen çalışanların istatistiksel açıdan gerçek anlamda birbirinden iki grup halinde farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. İki grup sanıldığı gibi aksine birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmadığında ortada ayırma analizine tabi tutulabilecek bir örneklemin olmadığından bahsetmek gerekmektedir. Test sonuçları uyarınca sadece medeni hal, eğitim durumu, yöneticilik durumu ve işyerinde çalışma süresi değişkenlerinin gruplar açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar bu değişkenler açısından agresif tepki sergileme durumlarına göre iki farklı gruba ayrılabilir.

**Tablo 2.** Grup İstatistikleri ve Grup Ortalamalarının Farklılaşma Ölçüsüne İlişkin Sonuçlar

Özellikler	Agresif tepki				Grup Ortalamalarının Eşitlik Testi		
	Sergilemeyen		Sergileyen		Wilks' Lambda	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.			
Cinsiyet	1,38	,495	1,28	,455	,993	1,118	,292
Yaş	3,03	,874	2,88	1,19	,997	,428	,514
Medeni Hal	1,12	,340	1,35	,480	,964	6,156	,014
Eğitim Durumu	1,29	,642	1,94	,885	,918	14,972	,000
Yöneticilik Durumu	1,80	,401	1,61	,488	,976	4,093	,045
Çalışma Süresi	2,09	,472	2,42	,861	,975	4,263	,040
Aylık Gelir	1,70	,642	1,87	,719	,992	1,418	,235
Yıldıran Kişinin Ör. Konumu	1,35	,608	1,45	,617	,996	,690	,407
Yıldıran Kişinin Cinsiyeti	1,35	,486	1,23	,423	,988	2,018	,157

Ayırma analizi sonucunda, öz değeri 0,202 ve kanonik korelasyonu 0,61 olarak belirlenen modelin mağdurları agresif tepki sergileme durumuna göre gruplandırmadaki varyansın %37'sini açıklamakta olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, yıldırma mağdurları agresif tepki sergileme durumuna göre %37 oranında bireysel ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerinden faydalanılarak gruplandırılabilir ölçüde farklılaşmaktadır. Ki-kare ve Wilks' Lambda istatistikleri sırasıyla 29,86 ve 0,623 olarak tespit edilen ayırma fonksiyonu anlamlıdır ( $p=,000$ ). Bu sonuçlar, yıldırma mağdurlarını agresif tepki sergileme durumuna göre ayırtmada belirli ölçülerde bireysel ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerden yararlanılabileceğine işaret etmektedir.

**Tablo 3.** Ayırma Fonksiyonunun Wilks' Lambda ve Özdeğer Tablosu

Fonksiyon	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Kanonik Korelasyon	Wilks' Lambda	Ki-kare	Anlamlılık Düzeyi
1	,202	% 100	%100	,61	,623	29,86	,000



Yıldırma mağdurlarının agresif tepki seviyesine göre ayrıştırılmasında sahip oldukları bireysel ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerinden faydalanılabileceğini belirledikten sonra gruplandırma konusundaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini irdeleyebilmek amacıyla ayırma katsayılarından yararlanılmasına karar verilmiştir. Bireysel ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerden hangilerinin ayırma fonksiyonu bakımından belirleyici faktör olduğunu, fonksiyondan çıkarılması gerekenlerin hangileri olduğunu tespit edebilmek için yapısal matrisin ele alınmasına karar verilmiştir.

**Tablo 4.** Yapısal Matris ve Standardize Edilmiş Kanonik Ayırma Fonksiyonu Katsayıları

Özellikler	Yapısal Matris	Katsayılar
Cinsiyet	-,182	-,218
Yaş	-,113	-,078
Medeni Hal	,427	,535
Eğitim Durumu	,667	,585
Yöneticilik Durumu	,349	,112
Çalışma Süresi	,356	,549
Aylık Gelir	,205	-,004
Yıldıran Kişi	,143	,248
Yıldıran Kişinin Cinsiyeti	-,245	-,260

Ayırma analizi neticesinde ortaya çıkan yapısal matris ve standardize edilmiş kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları Tablo 4'te yer almaktadır. Yapısal matristen de anlaşılacağı gibi, en yüksek ayırma gücüne sahip olan özellik eğitim durumudur. Ayırma analizindeki belirleyici değişkenler ile ayırma fonksiyonu arasındaki korelasyonu ifade eden yükler toplam varyansın %10'unu karşılayamadığında yani belirleyicilerin ayırma gücü 0,33'ten düşük kaldığında fonksiyon dışında bırakılabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012: 402).

Medeni hal, eğitim durumu, yöneticilik durumu ve işyerinde çalışma süresi haricindeki değişkenlerin ayırma gücü kabul sınırının altında kalmıştır ve bu durum grup ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmayan bu değişkenlerin değerlendirme dışı bırakılmasına dair verilen kararı destekleyici niteliktedir. Eğitim durumu, medeni hal, yöneticilik durumu ve işyerinde çalışma süresi yıldırma karşı agresif tepki sergilenmesi konusunda ayrıştırıcı bireysel özellikler olarak ön plana çıkmıştır.

Bireysel özelliklere dahil olan eğitim durumu ve medeni hal değişkenleri açısından yıldırma karşı agresif tepki sergilenme durumuna göre belirlenen gruplar arasındaki anlamlı farklılığın hangi özelliklerden kaynaklandığını irdeleyebilmek amacıyla sınıflama (nominal) ölçekli verilere Ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Ayrıca, SPSS paket programının ortaya koyduğu test sonuçları incelenmiştir. Tablo 5'te bahsi geçen sonuçlar yer almaktadır.

Yıldırma karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların hangi oranda evli ya da bekar olduğunu ifade etmek gerekirse: Yıldırma karşı agresif tepki sergilemeyip de evli olanların oranı %23,3; agresif tepki sergileyip de evli olanların oranı %76,7; yıldırma karşı agresif tepki sergilemeyip de bekar olanların oranı %7,5; agresif tepki sergileyip de bekar olanların oranı %92,5'tir.

Evli ya da bekar çalışanların yıldırma karşı agresif tepki sergilememe oranları incelendiğinde: Evli olup da yıldırma karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların oranının %87,1; bekar olup da agresif tepki sergilemeyen çalışanların oranının %12,9; evli olup da yıldırma karşı agresif tepki sergileyen çalışanların oranının %64,5; bekar olup da agresif tepki sergileyen çalışanların oranının %35,5 olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 5.** Bireysel Farklılıklar Açısından Yıldırmaya Karşı Sergilenen Tepkilerdeki Agresif Unsura İlişkin Bulgular

Demografik Değişkenler		Agresif Tepki Durumu			
		Tepkisiz	Tepkili	Toplam	
Medeni Hal*	Evli	Değer	27	89	116
		Beklenen Değer	21,3	94,7	116,0
		% Medeni Hal içerisinde	23,3%	76,7%	100,0%
		% Tepki Durumu içerisinde	87,1%	64,5%	68,6%
		% Örneklem içerisinde	16,0%	52,7%	68,6%
	Bekâr	Değer	4	49	53
		Beklenen Değer	9,7	43,3	53,0
		% Medeni Hal içerisinde	7,5%	92,5%	100,0%
		% Tepki Durumu içerisinde	12,9%	35,5%	31,4%
		% Örneklem içerisinde	2,4%	29,0%	31,4%
	Toplam	Değer	31	138	169
		Beklenen Değer	31,0	138,0	169,0
		% Medeni Hal içerisinde	18,3%	81,7%	100,0%
		% Tepki Durumu içerisinde	100,0%	100,0%	100,0%
		% Örneklem içerisinde	18,3%	81,7%	100,0%
Eğitim Durumu**	Lise	Değer	25	58	83
		Beklenen Değer	15,2	67,8	83,0
		% Eğitim Durumu içerisinde	30,1%	69,9%	100,0%
		% Tepki Durumu içerisinde	80,6%	42,0%	49,1%
		% Örneklem içerisinde	14,8%	34,3%	49,1%
	Y.Okul	Değer	3	30	33
		Beklenen Değer	6,1	26,9	33,0
		% Eğitim Durumu içerisinde	9,1%	90,9%	100,0%
		% Tepki Durumu içerisinde	9,7%	21,7%	19,5%
		% Örneklem içerisinde	1,8%	17,8%	19,5%
	Lisans	Değer	3	50	53
		Beklenen Değer	9,7	43,3	53,0
		% Eğitim Durumu içerisinde	5,7%	94,3%	100,0%
		% Tepki Durumu içerisinde	9,7%	36,2%	31,4%
		% Örneklem içerisinde	1,8%	29,6%	31,4%
Toplam	Değer	31	138	169	
	Beklenen Değer	31,0	138,0	169,0	
	% Eğitim Durumu içerisinde	18,3%	81,7%	100,0%	
	% Tepki Durumu içerisinde	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Örneklem içerisinde	18,3%	81,7%	100,0%	

Pearson Ki-Kare Anlamlılığı \*<0,05; \*\*<0,01

Medeni halin ve agresif tepki durumunun her bir eşleştirmesinin örneklemin tamamına oranı araştırıldığında ise tepkisiz olan evlilerin örneklemin %16'sını; tepkili olan evlilerin %52,7'sini; tepkisiz olan bekarların örneklemin %2,4'ünü; tepkili olan bekarların %29'unu meydana getirdiği görülmüştür.

Evli olup da agresif tepki sergilemeyen çalışan sayısı beklenen değerin üzerindedir. Diğer taraftan, evli olup da agresif tepki sergileyen çalışan sayısı beklenen değerin altındadır. Bekar olup da agresif tepki sergilemeyen çalışan sayısı ise beklenen değerin yarısından azdır. Analiz sonuçları evli olmanın yıldırıma karşı agresif tepki sergilenmemesinde belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların hangi oranda lise, yüksekokul ya da lisans mezunu olduğu irdelendiğinde ortaya çıkan sonuçlara göre yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyip de lise mezunu olanların oranı %30,1; agresif tepki sergileyip de lise mezunu olanların oranı %69,9; yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyip de yüksekokul mezunu olanların oranı %9,1; agresif tepki sergileyip de yüksekokul mezunu olanların oranı %90,9; yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyip de lisans mezunu olanların oranı %5,7; agresif tepki sergileyip de lisans mezunu olanların oranı %94,3'tür.

Lise, yüksekokul ya da lisans mezunu çalışanların agresif tepki sergilememe oranları uyarınca: Lise mezunu olup da yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların oranı %80,6; yüksekokul mezunu olup da agresif açıdan tepkisiz kalan çalışanların oranı %9,7; lisans mezunu olup da yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların oranı %9,7; lise mezunu olup da agresif tepki sergileyen çalışanların oranı %42; yüksekokul mezunu olup da agresif açıdan tepkili olan çalışanların oranı %21,7; lisans mezunu olup da yıldırıma karşı agresif tepki sergileyen çalışanların oranı %36,2'dir.

Eğitim Durumu ve agresif tepki durumunun her bir eşleştirmesinin örneklemin tamamına oranını ifade etmek gerekirse: Tepkisiz olan lise mezunları örneklemin %14,8'ini; tepkili olan lise mezunları %34,3'ünü; tepkisiz olan yüksekokul mezunları örneklemin %1,8'ini; tepkili olan yüksekokul mezunları %17,8'ini; tepkisiz olan lisans mezunları örneklemin %1,8'ini; tepkili olan lisans mezunları ise %29,6'sını oluşturmaktadır.

Lise mezunu olup da agresif tepki sergilemeyen çalışan sayısı beklenen değerin üzerindedir. Diğer açıdan, lise mezunu olup da agresif tepki sergileyen çalışan sayısı beklenen değerin altındadır. Yüksekokul ve lisans mezunu olup da agresif tepki sergilemeyen çalışan sayısı ise beklenen değerden azdır. Analiz sonuçları, diğer eğitim seviyeleriyle karşılaştırıldığında lise mezunu olmanın yıldırıma karşı agresif tepki sergilenmemesinde araştırmanın örneklemini bakımından belirleyici bir faktör olduğuna işaret etmektedir.

Diğer taraftan, çalışma hayatına ilişkin özellikler kapsamında yer alan yöneticilik ve işyerinde çalışma süresi açısından yıldırıma karşı sergilenen agresif tepki durumuna göre belirlenen gruplar arasındaki anlamlı farklılığın hangi özelliklerden kaynaklandığını sorgulayabilmek amacıyla söz edilen değişkenlere uygulanan Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları ele alınmıştır. SPSS paket programının ortaya koyduğu ilgili test sonuçlarına Tablo 6'da yer verilmektedir.

Yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların hangi oranda yöneticilik görevi üstlendiğini ya da üstlenmediğini ifade etmek gerekirse: Yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyip de yönetici konumunda olanların oranı %19,4; agresif tepki sergileyip de yönetici olmayanların oranı %38,4; yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyip de yönetici konumunda olanların oranı %80,6; agresif tepki sergileyip de yönetici olmayanların oranı %61,6'dır.

Yönetici konumunda olan ya da olmayan çalışanların hangi oranda agresif açıdan tepkisiz olduğu konusundaki bulgulara göre yönetici olup da yıldırıma karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların oranı %87,1; yönetici olmayıp da agresif tepki sergilemeyen çalışanların oranı %12,9; yönetici olup da yıldırıma karşı agresif tepki sergileyen çalışanların oranı %64,5; yönetici olmayıp da agresif tepki sergileyenlerin oranı %35,5'tir.

Yöneticilik durumu ve agresif tepki durumunun her bir eşleştirmesinin örneklemin tamamına oranını ifade etmek gerekirse: Tepkisiz olan yöneticiler örneklemin %3,6'sını; tepkili olan yöneticiler %31,4'ünü; tepkisiz olan yönetim kademesi haricinde çalışanlar örneklemin %14,8'ini; tepkili olan yönetim kademesi haricinde çalışanlar %50,3'ünü meydana getirmektedir.

**Tablo 6.** Çalışma Hayatına İlişkin Farklılıklar Açısından Yıldırımaya Karşı Sergilenen Tepkilerdeki Agresif Unsura İlişkin Bulgular

Demografik Değişkenler		Agresif Tepki Durumu			
		Tepkisiz	Tepkili	Toplam	
Yöneticilik Durumu*	Evet	Değer	6	53	59
		Beklenen Değer	10,8	48,2	59,0
		% Yöneticilik Durumu İçerisinde	10,2%	89,8%	100,0%
		% Tepki Durumu İçerisinde	19,4%	38,4%	34,9%
		% Örneklem İçerisinde	3,6%	31,4%	34,9%
	Hayır	Değer	25	85	110
		Beklenen Değer	20,2	89,8	110,0
		% Yöneticilik Durumu İçerisinde	22,7%	77,3%	100,0%
		% Tepki Durumu İçerisinde	80,6%	61,6%	65,1%
		% Örneklem İçerisinde	14,8%	50,3%	65,1%
	Toplam	Değer	31	138	169
		Beklenen Değer	31,0	138,0	169,0
		% Yöneticilik Durumu İçerisinde	18,3%	81,7%	100,0%
		% Tepki Durumu İçerisinde	100,0%	100,0%	100,0%
		% Örneklem İçerisinde	18,3%	81,7%	100,0%
İşyerinde Çalışma Süresi*	1 Yıdan Az	Değer	2	11	13
		Beklenen Değer	2,4	10,6	13,0
		% Çalışma Süresi İçerisinde	15,4%	84,6%	100,0%
		% Tepki Durumu İçerisinde	6,5%	8,0%	7,7%
		% Örneklem İçerisinde	1,2%	6,5%	7,7%
	1-5 Yıl Arası	Değer	24	80	104
		Beklenen Değer	19,1	84,9	104,0
		% Çalışma Süresi İçerisinde	23,1%	76,9%	100,0%
		% Tepki Durumu İçerisinde	77,4%	58,0%	61,5%
		% Örneklem İçerisinde	14,2%	47,3%	61,5%
	6-10 Yıl Arası	Değer	5	24	29
		Beklenen Değer	5,3	23,7	29,0
		% Çalışma Süresi İçerisinde	17,2%	82,8%	100,0%
		% Tepki Durumu İçerisinde	16,1%	17,4%	17,2%
		% Örneklem İçerisinde	3,0%	14,2%	17,2%
	11 Yıl ve Üzeri	Değer	0	23	23
		Beklenen Değer	4,2	18,8	23,0
		% Çalışma Süresi İçerisinde	0,0%	100,0%	100,0%
		% Tepki Durumu İçerisinde	0,0%	16,7%	13,6%
		% Örneklem İçerisinde	0,0%	13,6%	13,6%
Toplam	Değer	31	138	169	
	Beklenen Değer	31,0	138,0	169,0	
	% Çalışma Süresi İçerisinde	18,3%	81,7%	100,0%	
	% Tepki Durumu İçerisinde	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Örneklem İçerisinde	18,3%	81,7%	100,0%	

Pearson Ki-Kare Anlamlılığı \* <0,05

Yönetici olmayan grupta yer alıp da agresif tepki sergilemeyen çalışan sayısı beklenen değer üzerinde. Diğer yandan, aynı gruptaki agresif tepki sergileyen çalışan sayısı beklenen değer altındadır. Yönetici olup da agresif tepki sergilemeyen çalışanların sayısı ise beklenen değerden azdır. Ki-kare bağımsızlık testinin beklenen değerleri yönetici konumunda olmamanın yıldırımaya karşı agresif tepki sergilenmemesinde belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Yıldırımaya karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların hangi oranda 1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzerinde süredir aynı işyerinde çalıştığı araştırıldığında: Yıldırımaya karşı agresif tepki sergilemeyip de 1 yıldan az çalışma süresi olanların oranı %15,4; agresif tepki sergileyip de 1 yıldan az çalışma süresi olanların oranı %84,6; yıldırımaya karşı agresif tepki sergilemeyip de 1-5 yıl arasında çalışma süresi olanların oranı %23,1; agresif tepki sergileyip de 1-5 yıl arasında çalışma süresi olanların oranı %76,9; yıldırımaya karşı agresif tepki sergilemeyip de 6-10 yıl arasında çalışma süresi olanların oranı %17,2; agresif tepki sergileyip de 6-10 yıl arasında çalışma süresi olanların oranı %82,8'dir. 11 yıl ve üzerinde çalışma süresi olan 23 kişiden hiçbirisi yıldırımaya karşı agresif açıdan tepkisiz kalmamıştır, tamamı agresif tepki sergilemiştir.

1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzerinde bir süredir aynı işyerinde çalışanların hangi oranda agresif açıdan tepki sergilemediği irdelendiğinde elde edilen bulgulara göre 1 yıldan az hizmet süresi olup da yıldırımaya karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların oranı %6,5; 1-5 yıl arası hizmet süresi olup da agresif tepki sergilemeyen çalışanların oranı %77,4; 6-10 yıl arası hizmet süresi olup da yıldırımaya karşı agresif tepki sergilemeyen çalışanların oranı %16,1; 1 yıldan az hizmet süresi olup da agresif tepki sergileyen çalışanların oranı %8; 1-5 yıl arası hizmet süresi olup da yıldırımaya karşı agresif tepki sergileyen çalışanların oranı %58; 6-10 yıl arası hizmet süresi olup da agresif tepki sergileyen çalışanların oranı %17,4; 11 yıl ve üzerinde hizmet süresi olup da yıldırımaya karşı agresif tepki sergileyen çalışanların oranı %16,7'dir.

Aynı işyerinde çalışma süresi ve agresif tepki durumunun her bir eşleştirmesinin örneklemin tamamına oranını ifade etmek gerekirse: Tepkisiz olan 1 yıldan az hizmet süreli çalışanlar örneklemin %1,2'sini; tepkili olan 1 yıldan az hizmet süreli çalışanlar %6,5'ini; tepkisiz olan 1-5 yıl arası hizmet süreli çalışanlar örneklemin %14,2'sini; tepkili olan 1-5 yıl arası hizmet süreli çalışanlar %47,3'ünü; tepkisiz olan 6-10 yıl arası hizmet süreli çalışanlar örneklemin %3'ünü; tepkili olan 6-10 yıl arası hizmet süreli çalışanlar %14,2'sini; tepkili olan 11 yıl ve üzeri hizmet süreli çalışanlar örneklemin %13,6'sını teşkil etmektedir. Örnekleme tepkisiz olan ve aynı zamanda 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan çalışan bulunmamaktadır.

1-5 yıl arası hizmet süreli olup da agresif tepki sergilemeyen çalışan sayısı Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları uyarınca örneklemden beklenen değer üzerindedir. Diğer taraftan, 1-5 yıl arası hizmet süreli olup da agresif tepki sergileyen çalışan sayısı beklenen değer altındadır. Diğer çalışma süresi aralıklarından herhangi birinde yer alıp da agresif tepki sergilemeyen çalışanların sayısı ise beklenen değerden azdır. Analiz sonuçları 1-5 yıl arasında hizmet süresine sahip olmanın yıldırımaya karşı agresif tepki sergilenmemesinde belirleyici bir faktör olduğuna işaret etmektedir.

## 6. Sonuç ve Tartışma

Yıldırmanın mağdurlar, örgütler ve toplum açısından olumsuz durumlara yol açan önemli neticeleri bulunmaktadır (Leymann, 1996: 173-174). Toplum açısından ortaya çıkan olumsuz sonuçlar nispeten uzun dönemde tespit edilebilmektedir ve ölçülebilmesi kolay değildir. Ortaya çıkan toplumsal sonuçların telafi edilebilmesi ise oldukça zordur. Yıldırmanın örgüt açısından ortaya çıkan olumsuz sonuçları ise orta vadede tespit edilebilmektedir ve genellikle örgütün performansından anlaşılabilir. Telafi edilmesi toplumsal sonuçlar kadar zor olmasa da kolay değildir. Yıldırmanın bireysel sonuçları ise görece kısa zaman diliminde tespit edilebilmektedir ve etkili bir mücadele süreci başlatıldığında sorun kolayca ortadan kaldırılabilmektedir. Aksi takdirde, yıldırmanın olumsuz sonuçları kalıcı zararlara yol açabilmektedir. Yıldırmanın bireyler üzerinde yarattığı temel olumsuz faktör ise strestir. Yıldırma yaygınlaştıkça stres önce örgütlere sonra da topluma yayılmaya başlamaktadır. Bu nedenle, çalışma hayatında var olan yıldırma vakalarının geç kalınmadan önüne geçilmesi gerekmektedir.

Yıldırma ile etkili bir şekilde mücadele edebilmek için öncelikle bireysel ve çalışma hayatına ilişkin faktörlerin yıldırma konusunda arz ettiği özelliklerin anlaşılabilmesi gerekmektedir. Zira yıldırmanın ortaya

çıkmasında da zaman içerisinde şiddetinin yukarı doğru tırmanmasında da mağdurun bireysel özellikleri rol üstlenmektedir (Zapf ve Einarsen, 2011: 191). Bazı durumlarda mağdurun sergileyeceği agresif tepkiler neticesinde, bazı durumlarda ise mağdurun tepkisiz kalması neticesinde yıldırmanın giderek şiddetleneceğini söyleyebilmek mümkündür. Bu nedenle, yıldırma faaliyetlerinin kendisi kadar mağdurun yıldırmaya karşı sergilediği tepkiler de araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından önem arz etmektedir.

Yıldırmaya maruz kalma bakımından bireysel özellikler ve/veya çalışma hayatına ilişkin faktörler bazı durumlarda farklılaştırıcı rol üstlenebilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2011: 179-180). Çatışmanın şiddetini arttıran belirleyici ya da farklılaştırıcı örgütsel değişkenlerin olmaması halinde dahi bazı insanlar yıldırmaya maruz kalırken bazıları kalmamaktadır. Örneğin grubun geri kalanından önemli derecede farklı olma hali, dışlanma ve dolayısıyla yıldırmaya maruz kalma riskini arttırmaktadır. Bir çalışmada, erkek hemşirelerin tüm hemşirelerin %4'ünden az olduğu sağlık kurumlarında, diğer sağlık kurumlarındakilere göre erkek hemşirelerin iki kattan daha fazla sayıda yıldırmaya maruz kaldığı belirlenmiştir (Zapf ve Einarsen, 2011: 180). Benzer bir şekilde, grubun geri kalanından önemli derecede farklı özelliği olan bir çalışanın yıldırmaya karşı sergileyeceği tepkinin diğerlerinden farklı olacağı öngörülmektedir. Örneğin, kendisi haricindeki çalışanların tamamı erkeklerden oluşan bir işyerinde yıldırmaya karşı agresif tepki sergilemeyen bir kadının, cinsiyet farkının bu kadar fazla olmadığı bir işyerinde aksi yönde tutum sergilemesi muhtemeldir.

Çalışma hayatı içerisinde var olan sorunların ya da bu sorunların belirtisi niteliğindeki olayların önceden tespit edilebilmesi yöneticilere önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Yıldırma gibi birçok yönü halen karanlıkta kalmış olan yaygın bir işyeri probleminin çalışanlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesi bu kolaylıkların en önemlilerinden birisini teşkil etmektedir. Zapf ve Gross (2001) yıldırmaya maruz kalan çalışanların yıldırma haricindeki bireysel çatışmalara maruz kalanlardan daha farklı çatışma yönetim stratejileri uyguladığını ortaya koymuştur. Bu durum yıldırmaya karşı sergilenen mağdur tepkilerinin diğer bireysel çatışma türlerinden daha farklı bir şekilde ortaya çıkabileceğine işaret etmektedir. Yıldırmaya karşı mağdurlar tarafından geliştirilen çeşitli stratejilerin mağdur tepkilerine yansıtacağı ve bu tepkilerin öngörülebilmesi halinde soruna farklı bir bakış açısı geliştirilebileceği değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, bir çalışanın yıldırmaya maruz kaldığında agresif tepkiler sergileyip sergilemeyeceğini öngörebilme adına bir yöntem ortaya koyabilmek amacıyla ayırma analizinden faydalanılmıştır. Belirleyici değişkenler olarak cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu gibi bireysel özellikler ile yöneticilik durumu, mevcut işyerinde çalışma süresi, aylık gelir, yıldırma kişinin örgüt içerisindeki konumu, yıldırma kişinin cinsiyeti gibi çalışma hayatına ilişkin özellikler ele alınmıştır. Gruplar arasındaki ortalamaların anlamlı bir şekilde farklılaşmasının gözlemlendiği belirleyici değişkenler sadece medeni hal, eğitim durumu, yöneticilik durumu ve mevcut işyerinde çalışma süresi olmuştur. Ayırma fonksiyonu yıldırmaya karşı agresif tepki sergileyen ve sergilemeyen gruplar ile yukarıda söz edilen dört belirleyici değişkenin ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre ayırma fonksiyonu iki grup arasındaki farkın %37'sini açıklayabilmektedir. Yapısal matris ise bu dört değişkenin anlamlı bir şekilde iki grubu ayırmada belirleyici olduğunu desteklerken mağdurun yönetici olup olmasının ayırma analizi bakımından en zayıf belirleyici değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer üç belirleyici ise birbirine yakın güçteki önemli belirleyicilerdir.

Analiz sonuçları, hiçbirisi tek başına yıldırmaya karşı sergilenen agresif tepkilere göre çalışanları gruplara ayırmada yeterli olmayan medeni hal, eğitim durumu, yöneticilik durumu ve mevcut işyerinde çalışma süresi belirleyicilerinden oluşan dört değişkenli eşleştirmenin çalışanları yıldırmaya karşı agresif tepki sergileyen ya da sergilemeyen şeklinde iki ayrı gruba ayırmada belirli ölçüde uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, herhangi bir nedenle değerlendirmeye alınan bir çalışanın yıldırmaya karşı agresif tepki sergileyip sergilemeyeceği, bu konuda hangi grupta yer alacağı yukarıdaki dört değişkene bakılarak önceden tahmin edilebilecektir. Örneğin, bir yıldırma mağduru evli, lise mezunu, yöneticilik görevi üstlenmemiş ve 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip ise agresif tepki sergilemeyen grupta yer alacağını öngörülmesi mümkündür. Herhangi bir belirleyici açısından farklı bir özellik sergiliyorsa ayırma fonksiyonu yardımı ile hangi grupta yer alacağı önceden tahmin edilebilecektir. Bu noktada araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesi açısından ilave araştırma sonuçlarıyla desteklenmesi gerektiğini vurgulamak gerekmektedir.

Araştırma esnasında yıldırımaya karşı sergilenen agresif tepkilere göre çalışanları gruplara ayırmada önemli oranda açıklanamayan varyans bulunduğu, diğer bir ifadeyle, çalışma kapsamı haricinde kalan bazı değişkenlerin söz edilen ayırım üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yıldırımaya karşı tepkisiz kalan grup ile tepki gösteren grup arasındaki farklılığı yaratan bu kapsam dışı yıldırımaya ilişkili değişkenlerin örgütsel bağlılık (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009; Tengilimoğlu, Mansur ve Dziegielewski, 2010; Yüksel ve Tunçsiper, 2010), örgütsel güven (Yapıcı Akar, Anafarta ve Sarvan, 2011), örgütsel adalet (Cubela Adoric ve Kvartuc, 2007), örgütsel vatandaşlık davranışı (Dunlop ve Lee, 2004), yeni bir iş bulma ihtimali (Leymann, 1996: 174) ve iş tatmini (Quine, 2003; Rodríguez-Muñoz, Baillien, De Witte, Moreno-Jiménez ve Pastor, 2009) gibi örgütsel ve davranışsal faktörler olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, söz konusu tepki ayırımına etkisi bulunan muhtemel tüm faktörlerin konu edileceği ilave araştırmaların alana önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Yıldırımaya karşı başarılı olan çalışanları ele alan sınırlı sayıdaki araştırmadan elde edilen sonuçların tatmin edici düzeyde olmadığı düşünülmektedir. Bu konudaki başarı faktörlerinden birisini mağdur tarafından belirlenen başa çıkma stratejileri meydana getirmektedir. Bu nedenle, yıldırımaya karşı tepkisiz kalan grubun mu, yoksa tepki göstererek başa çıkmaya çalışan grubun mu daha başarılı olduğunu tespit etmeye yönelik araştırmalara ihtiyaç vardır.

Araştırma esnasında gerçekleştirilen bir tespit uyarınca, yıldırımının hedeflerinden birisini teşkil eden mağduru örgüt içerisinde problem yaratan çalışan olarak gösterme çabalarının amacına ulaşmasına katkıda bulunmak istemeyen bazı çalışanlar yıldırımaya maruz kaldıklarında hiçbir şey olmamış gibi işlerine devam etmektedir. Bu gruba giren çalışanlar muhtemelen saldırgan ya da tepkili bir tutum sergiledikleri takdirde haklılıklarını yetkili makamlara anlatamayacaklarından çekinmektedir. Haklıyken haksız konuma düşmemek için çabalamaktadır. Bahsi geçen mağdur grubu üzerinde gerçekleştirilecek olan çalışmaların yıldırma kavramının nedenlerini ve sonuçlarını daha iyi anlamaya katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

## Kaynaklar

- Aslan, Ş., & Akarçay, D. (2013). Psikolojik şiddetin genel ve örgütsel sinizme etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 25-44.
- Aydın, Ş., & Özkul, E. (2007). İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 169-186.
- 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(1), 5-33.
- Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 219-229.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2004). Understanding the aggressive workplace: Development of the workplace aggression tolerance questionnaire. *Communication Studies*, 55(3), 481-497.
- Cubela Adoric, V., & Kvartuc, T. (2007). Effects of mobbing on justice beliefs and adjustment. *European Psychologist*, 12(4), 261-271.
- Çarıkçı, İ., & Yavuz H. (2009). Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısı: Sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(10), 47-62.
- De Pedro, M. M., Sánchez, M. I. S., Navarro, M. C. S., & Izquierdo, M. G. (2008). Workplace mobbing and effects on workers' health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 219-227.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80.
- Einarsen, S., Raknes, B. R. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. (Eds.) S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (ss. 3–39). Boca Raton, FL: Taylor & Francis.
- Güllüce, A. Ç. (2010). Duygusal zekânın işyerindeki psikolojik taciz algısındaki rolünün bireyin tolerans düzeyi açısından incelenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Heinemann, P. (1972). *Mobbning - gruppvåld bland barn och vuxna*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Jóhannsdóttir, H. L., & Ólafsson, R. F. (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.
- Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İş yerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Leymann, H. (1987). Sjåivmord till följd av förhållanden i arbetsmiljön [suicide and conditions at the work place]. *Arbete, människa, miljö*, 3, 155-160.
- Leymann, H. (1996). The Content and development of mobbing at work. (Eds.) Zapf, D., Leymann, H. *Mobbing and Victimization at Work. A. Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), (ss. 165-184), Hove: Psychology Press.
- Merecz, D., & Cebrzyńska, J. (2008). Aggression and mobbing among correctional officers. *Medycyna Pracy*, 59(6), 443-451.
- Mulder, R., Bos, A. E., Pouwelse, M., & Van Dam, K. (2017). Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses. *The Journal of social psychology*, 157(1), 16-29.
- Naktiyok, A., Yanık, O., & Timuroğlu, M. K. (2017). yıldırmaya maruz kalan çalışanların agresif tepkileri: Bireysel ve çalışma hayatına ilişkin farklılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 50(1), 117–177.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2008). Sense of coherence as a protective mechanism among targets of workplace bullying. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 128–136.
- Özen, S. (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(3), 1-24.
- Quine, L. (2003). Workplace bullying, psychological distress, and job satisfaction in junior doctors. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 12(1), 91-101.
- Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jiménez, B., & Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23(3), 225-243.
- Stucke, T. S. (2002). Narcissism and self-concept clarity as personality correlates of mobbing perpetrators. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 46(4), 216-221.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S., (2012). *Using multivariate statistics*. 6 th edition, Upper Saddle River: Pearson.
- Tengilimoğlu, D., & Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(1), 69-84.
- Tengilimoğlu, D., Mansur, F. A., & Dziegielewski, S. F. (2010). The effect of the mobbing on organizational commitment in the hospital setting: A field study. *Journal of Social Service Research*, 36(2), 128-141.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Vveinhardt, J., Grančay, M., & Andriukaitiene, R. (2017). integrated actions for decrease and/or elimination of mobbing as a psychosocial stressor in the organizations accessing and implementing corporate social responsibility. *Engineering Economics*, 28(4), 432-445.
- Yapıcı Akar, N. , Anafarta, N., & Sarvan, F. (2011). Causes, dimensions and organizational consequences of mobbing: An empirical study. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 179-191.
- Yıldırım, D., & Yıldırım, A. (2010). Sağlık alanında çalışan akademisyenlerin karşılaştıkları psikolojik şiddet davranışları ve bu davranışların etkileri. *Türkiye Klinikleri Dergisi*, 30(2), 559-570.
- Yüksel, M., & Tunçsiper, B. (2011). The relationship between mobbing and organizational commitment in workplace. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 54-64.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. (Eds.) Zapf, D., Leymann, H. *Mobbing and Victimization at Work. A. Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), (ss. 215-237). Hove: Psychology Press.



- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. *Bullying and Harassment in the Workplace*, (Eds.) S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd ed., (ss. 177–200), New York: CRC Press.

**This Page Intentionally Left Blank**