



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 45 Volume: 9 Issue: 45

Ağustos 2016 August 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**İŞYERİ ZORBALIĞININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONEL ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
**THE IMPACT OF WORKPLACE BULLYING ON TURNOVER INTENTION: A RESEARCH ON STAFF  
WORKING IN HOSPITALITY BUSINESS ENTERPRISES**

Neslihan SERÇEOĞLU\*

Zennübe İŞİK\*\*

Mehmet Yavuz ÇETİNKAYA\*\*\*

**Öz**

Bu çalışmanın amacı, Erzurum ilinde hem Palandöken Kayak Merkezinde, hem de il merkezinde bulunan konaklama işletmeleri çalışanlarının işyeri zorbalığına maruz kalmalarının işten ayrılma niyeti üzerine bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Bu doğrultuda iş görenlerin işyeri zorbalığına maruz kalmalarını ölçmek amacıyla Einarsen, Raknes ve Matthiesen (2009) tarafından geliştirilen İşyeri Zorbalığı Ölçeği (NAQ- Negative Act Questionnaire/Olumsuz Eylem Anketi) ile Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Turnover Intention) kullanılarak, işyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Hazırlanan anket formu tüm konaklama işletmelerine dağıtılarak çeşitli departmanlarda görev yapan 391 iş görene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda iş görenlerin çok sık işyeri zorbalığına maruz kalmadıkları ancak ara sıra fazla iş yüklendikleri ve altından kalkamayacakları iş yüküne maruz bırakıldıkları saptanmıştır. Bunun yanında yapılan regresyon analizi ile işyeri zorbalığı ölçeğinin alt boyutu olan fiziksel gözdağı veren zorbalık boyutuyla işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca iş görenlerin şiddet tehdidi, kişisel alana saldırı, bağırılma gibi durumlarla karşı karşıya kaldıklarında işi bırakabilecekleri de tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Zorbalığı, İşten Ayrılma Niyeti, Konaklama İşletmeleri, Erzurum.

**Abstract**

This research mainly aims to investigate whether staff 'exposure to workplace bullying, who are working in hospitality business enterprises located both in Palandoken ski centre and city centre in Erzurum province has an impact on their intention to leave the job or not. In this vein, by applying Negative Act Questionnaire (NAQ) developed by Einarsen, Raknes and Matthiesen (2009) and Turnover Intention Questionnaire developed by Mobley, Horner and Hollingsworth (1978), the impact of workplace bullying on turnover intention was investigated in order to measure staff' exposure to workplace bullying. The questionnaire form was conducted on 391 staff working in different departments of hospitality business enterprises. As a result of the research, it was found out that; they were not exposed to workplace bullying so often. However, they were subjected to overwork occasionally. In addition to this, regression analysis was run and as result; it was found out that there was a positive relationship between bullying with physical intimidation which is one of the sub-dimensions of workplace bullying and turnover intention. Lastly, this research found out that staff can leave the job in some certain situations such as threat of violence, attack to personal space and being yelled.

**Keywords:** Workplace Bullying, Turnover Intention, Hospitality Business Enterprises, Erzurum.

**1. Giriş**

Rekabetin gün geçtikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin hızla gerçekleştiği 21. yüzyıl örgütlerinin var olan paylarını koruyabilmelerinin, kabul edilebilir bir karla faaliyetlerini devam ettirebilmelerinin, çağı yakalamalarının ve etkin kararlar alabilmelerinin anahtarı "insan" ve "insan odaklı yönetim anlayışı" dır (Şamiloğlu, 2002: 69). İşletmelerde çalışan iş görenlerin işletmeye sağlayacağı katkılar iş görenlerin özellikleriyle anlaşılmalıdır. Eğer iş gören işinden tatmin ve mutluydu, örgütüne bağlıysa müşterilere bunu yansıtabilecek ve beraberinde memnun müşteriler var olacaktır. Çünkü ön cephe olarak tabir edilen en alt kademede müşteri ile yüz yüze çalışan iş görenler işletmelerde müşteri memnuniyeti sağlamada anahtar rol oynamaktadır. Eğer iş gören işinde stres yaşıyorsa, psikolojik olarak şiddete yani zorbalığa maruz kalıyorsa bu durum iş görende sağlık sorunlarına, moral bozukluğuna, tükenmişliğe, strese, düşük verime, mutsuz ve saplantılı yaşama, iş güvensizliğine, yaratıcılık kaybına, hata yapma oranının artmasına ve en önemlisi işten kaçma eğilimine neden olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından yapılan iş yeri zorbalığının iş görenlerin karşı karşıya kaldığı örgüt sorunlarından biri olduğu söylenebilir. Eğer iş yeri zorbalığının düzeyi artırılır ve iş görenin psikolojik olarak çöküş yaşamasına neden olunursa iş görenin verimi, motivasyonu ve işine olan ilgisi azalacaktır. Böylesi bir durumla karşı karşıya kalmamak için örgüt çalışanlarının iş arkadaşlarına karşı zorba tavırlar içinde olmamaları gerekmektedir. Örgütlerde zorbalığın oldukça yaygınlaşmaya başlaması ve hem bireye

\* Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, nserceoglu@atauni.edu.tr

\*\* Arş. Gör., Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, zennube.yalcin@atauni.edu.tr

\*\*\* Arş. Gör., Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, myavuzcetinkaya@gmail.com

hem de örgüte zarar vermesi konunun ne kadar ciddi olduğunu ortaya koymakta ve özellikle müşteriyle birebir iletişim halinde olmak zorunda olan konaklama işletmesi çalışanlarının iş yeri zorbalığına maruz kalıp kalmadığı konusunda araştırması yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda bu araştırma iş yeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin olup olmadığını ortaya koyma açısından önem kazanmaktadır. Araştırmanın temel amacı Erzurum ili konaklama işletmeleri çalışanlarının iş yeri zorbalığına maruz kalıp kalmadıklarını belirlemek ve iş yeri zorbalığına maruz kalınması durumunda işten ayrılmaya niyetlenip niyetlenmeyeceklerinin belirlenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda iş yeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmış ve konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarına yol gösterecek önerilerde bulunulmuştur.

## 2. İşyeri Zorbalığı

İşyeri zorbalığı (workplace bullying), kendini savunamayacak vaziyette olan bir kişinin örgütteki bir birey veya birey topluluğunun sistemli bir biçimde düşmanca ve ahlak dışı davranışlara hedef olması durumudur (Leymann, 1996). Einarsen vd. (2009) kavramı yöneticilerin, astların ya da iş arkadaşlarının saldırgan ve zararlı davranışlarına sürekli bir şekilde hedef olma durumu, Hoel ve Cooper (2000) ise bir veya daha fazla kişinin, belirli bir zamandan itibaren sürekli olarak, bir kişi tarafından olumsuz turum ve davranışa maruz kalması ve tacize maruz kalan kişinin kendisini savunamaz duruma gelmesi durumu olarak ifade etmektedirler.

İlgili yazında iş yerlerinde gözlemlenen zorbalığa vurgu yapmak için kullanılan farklı kavramlarda bulunmaktadır. Mevcut kavramlar arasında en yaygın biçimde kullanılanlar mobbing (psikolojik taciz) (Leymann, 1996; Davenport vd. 2003; Tınaz, 2006), duygusal taciz (Keashly, 1998; Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007; İyem, 2007; Ocak, 2008), örgütsel saldırganlık (Baron ve Neuman, 1996; Özdevecioğlu vd. 2007), işyerinde zorbalık (Vartia, 2003; Özarallı ve Torun, 2007), psikolojik baskı (Koç ve Urasoğlu Bulut, 2009), psikolojik şiddet (Aydın ve Özkul, 2007; Çöl, 2008; Ekiz, 2010), yıldırma (Acar ve Dündar, 2008; Şenturan ve Mankan, 2009; Avcı ve Kaya, 2013), işyeri kabalığı (Cortina vd. 2001)'dir. Mevcut kavramlar arasında en sık kullanılanlar ise "workplace bullying/işyeri zorbalığı" ve "mobbing" kavramlarıdır. Ancak Leymann (1996) "mobbing kavramının etik dışı, negatif bir iletişim türünün olduğu davranışlar için uygun olduğunu ve bu özelliğiyle "bullying" kavramının niteliklerini taşımadığını; "bullying" teriminin ise fiziksel saldırganlık ve korkutmayı içerdiğini ve çoğunlukla okullardaki zorbalık olaylarının bu duruma örnek gösterilebileceğini belirtmiştir. Di Martino vd. (2003)'ne göre, daha önceden bireysel olarak yapılan tacizle ilgili eylemlerde kullanılan 'bullying' terimi ile grup olarak yapılan taciz durumlarında kullanılan 'mobbing' terimlerinin kavramsal farkı, günümüzde birbirine bir hayli benzemektedir. "Mobbing" ve "bullying" terimlerinin kullanıldığı çalışmalarda benzerlikler olsa bile, bu durum bu kavramların bütün Avrupa'da birbirinin yerine kullanıldığı anlamına gelmemektedir. İskandinav ülkeleri, Almanya ve ABD gibi bazı ülkelerde "mobbing" kavramının kullanımı yaygın iken, İngiltere ve İrlanda'da aynı tip davranışlar için "bullying" teriminin kullanımı yaygın durumdur (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010: 200).

Farklı kavramların ve tanımların kullanılmasına rağmen işyeri zorbalığına ilişkin yapılan araştırmalarda yazarların işyerlerinde gözlemlenen olumsuz iş ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin hangi durumlarda zorbalık olarak tanımlanacağı konusunda fikir birliği içinde olduklarını ifade etmek mümkündür (Matthiesen ve Einarsen, 2004). Araştırmalar incelendiğinde Herhangi bir davranışın işyeri zorbalığı olarak ifade edilebilmesi için o davranışın en az haftada bir defa tekrar etmesi ve en az altı aydan fazla bir süre boyunca devam etmesi gerekmektedir. Araştırmacılara göre, nadiren görülen veya güçleri birbirine yakın ya da eşit olan taraflar arasında sürüp giden çatışmalar işyeri zorbalığı olarak nitelendirilmemektedir (Einarsen vd. 2003). Leymann (1996) da "sıklığı" haftada en az bir kez olumsuz bir davranışa hedef olma, "süreyi" ise altı ay olarak ifade etmiştir.

İşyeri zorbalığı çağdaş iş yaşamında hem hedef kitle hem de organizasyonlar üzerinde yıkıcı etkileri olan yaygın bir sorun haline gelmiştir (Einarsen, vd. 2009: 25). Bunun sonucunda son on yılda birçok ülkede meslek örgütleri, sendikalar ve insan kaynakları departmanları, sindirme, insanların arasında küçük düşürme, rahatsız edici isim takma, sosyal dışlanma ve istenmeyen fiziksel temas gibi çalışanların bütünlüğünün ve güveninin sarsılması ve verimliliklerinin azalması potansiyeline sahip davranışlara karşı daha bilinçli hale gelmişlerdir (Cowie vd. 2002: 34).

İşyeri zorbalığının ilgili yazında birtakım faktörlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Moreno-Jimenez vd. (2008)'ne göre bu faktörler iş ortamının çevresi ile ilgili ve zorbalığa maruz kalan kurban ile zorbanın kişiliği ile ilgili iki farklı kategoride ele alınabilmektedir. Einarsen vd. (1994) işyeri zorbalığına sebep olabilecek örgütsel birtakım faktörlerden bahsetmektedirler. Yazarlara göre "zayıf" liderlik, rol çatışması, düşük iş kontrolü gibi işin özellikleriyle ilgili etkenlerin işyeri zorbalığının görülmesi yol açabileceği, Zapf vd. (1996)'ne göre ise işin içeriğinin ve sosyal çevrenin işyeri zorbalığındaki en önemli belirleyiciler olabileceği ifade edilmiştir. Yazarlar tarafından ortak fikir birliği yapılan faktörler de kriz veya gelir düşüşü, örgütsel ya da ekonomik küçülme gibi değişiklikler olarak savunulmaktadır.

Literatürde işyeri zorbalığının nedenlerinin yanı sıra sonuçlarının incelendiği çalışmalara da rastlanmaktadır. İşyeri zorbalığı çalışanlar açısından da örgüt açısından da birçok olumsuz sonuca neden olabilecek ciddi bir örgütsel problem olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalara göre işyeri zorbalığına maruz kalan çalışanların uykusuzluk çektiği, yüksek düzeyde kaygı ve konsantrasyon güçlüğü yaşadıkları (Björkqvist vd. 1994; Einarsen vd.1998; Quine, 2001; Mikkelsen ve Einarsen, 2002), öz saygılarının ve benlik değerlerinin daha düşük olduğu (Vartia, 2003; Mathiesen ve Einarsen, 2007), tükenmişlik yaşadıkları (Einarsen vd. 1998), stres bozukluklarına maruz kaldıkları (Leymann ve Gustafsson, 1996; Matthiesen ve Einarsen, 2004), depresyona girdikleri (Björkqvist vd. 1994; Quine, 2001), psikosomatik sağlık şikayetleri yaşadıkları (Björkqvist vd. 1994; Pedro vd.2008), fiziksel rahatsızlıklar geçirdikleri (Zapf vd. 1996; Leymann ve Gustafson, 1996; Groeblinghoff ve Becker, 1996) tespit edilmiştir. Bu problemlerin her biri öncelikli olarak birey üzerinde etkili olsa da bireysel sorunlar zamanla örgütsel sorunlar haline gelmekte ve örgütsel verimliliği de düşürmektedir. Bunun yanında işyeri zorbalığına maruz kalıp ciddi anlamda etkilenen personellerin iş doyumları ve görev performansları da negatif doğrultuda etkilenmekte (Einarsen ve Raknes, 1997; Einarsen vd. 1998; Quine, 2001) ve be nedenle de örgütsel verimliliğin azalmasına dolaylı olarak sebep olmaktadır.

### 3. İşten Ayrılma Niyeti

Dünyanın olduğu gibi ülkemizin de en önemli sosyal sorunlarından biri olan işsizliğin büyük boyutlara ulaştığı günümüzde her gün çok sayıda iş görenin çeşitli nedenlerle işlerinden ayrıldıkları ve işlerini değiştirdikleri bilinmektedir (Göler, 2008: 100). İşten ayrılma, kişileri mensubu oldukları işletmeden fiili olarak ayrılması olarak kabul edilmekte (Menişa, 2006: 51) ve iş gören devrinin önemli bir kısmını meydana getirmektedir (Aylan, 2012: 40). Örgütlerin çeşitli yatırımlar yaptıkları ve işten ayrılmasıyla ciddi kayıplar yaşayacağı nitelikli personellerinin örgütte tutunabilmesi ve iş bırakmalarını önlemesi oldukça önemlidir (Bingöl, 1997: 161; Sarıdede ve Doyuran, 2004; Varol, 2010: 54). Bu açıdan değerlendirildiğinde işten ayrılmanın bir ön belirleyicisi olan işten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılmadan farklı olduğu söylenebilir.

İlgili yazında işten ayrılma niyeti (intention to leave, intention to quit), devir niyeti (intention to turnover) ile de ifade edilebilmektedir (Ghapanchi ve Aurum, 2011). Özellikle yabancı yazında kavramın geri çekilme (withdraw), devamsızlık (absenteeism), iş gören devri (turnover), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi kavramları ile de ilişkili olduğu görülmektedir.

İşten ayrılma niyetinin birçok araştırmacı tarafından yapılan farklı tanımları bulunmaktadır. Rusbelt vd. (1988: 599) işten ayrılma niyetini, iş görenlerin istihdam şartlarından tatmin olmamaları sonucunda göstermiş oldukları olumsuz ve aktif bir eylem olarak tanımlamaktadırlar. Bartlett (1999: 70) ise işten ayrılma niyetini, personelin işletmeden ayrılma noktasındaki kasti ve ihtiyatlı kararı ve niyeti olarak ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 617). İşten ayrılma niyeti, sahip olunan işten ayrılma tutumunun en mühim habercisi olarak görülmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 259).

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılmayla sonuçlanmasına kadar geçen süreç oldukça önemlidir. Mobley (1977)' e göre bu süreç çalışanların işlerinden memnun olup olmadıklarına karar vermeleriyle başlamakta, ikinci aşamada işten ayrılmayı düşünmekte ve böylelikle işten ayrılmanın mümkün olup olmayacağını değerlendirmektedir. Daha sonraki aşamada işten ayrılma düşüncesi kesinleşen iş gören, alternatif iş olanakları aramakta ve bu iş olanakları ile mevcut işi arasında kıyaslama yapmaktadır. Son aşamada ise iş görenin ya işi bıraktığı ya da çalışmaya devam ettiği görülmektedir (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 278). İşten ayrılmaya niyetlendiği halde işi bırakamayan iş görenin örgüt için verimli olması söz konusu değildir. Çünkü bu duruma niyetlenen bireylerin ilerleyen süreçlerde örgütüne bir türlü adapte olamayacağı, iş rollerini gerektiği gibi yerine getiremeyeceği ve sonuçta örgütün ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceği bilinmektedir (Kesen, 2011: 35).

İşten ayrılma niyetinin örgütlerde engellenebilmesi için öncelikle işten ayrılma niyetine etki eden etmenlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda önlem alınması gerekmektedir. İşten ayrılma niyetine ilişkin yazın incelendiğinde işten ayrılma eğilimini etkileyen birçok faktör olduğu görülmektedir. Cotton ve Tuttle (1986)'ye göre bu faktörler çevresel, iş ile ilişkili ve kişisel faktörler olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir. Mevsimlere göre meydana gelen dalgalanmalar ve ekonomik olarak yaşanan daralma veya genişleme gibi konjoktürel faktörler, malzeme eksikliği ya da siparişlerin az oluşu gibi piyasa değişimleri çevresel faktörlerden bazılarıdır. İşletmelerin şehir merkezlerinin dışında olması, olumsuz ulaşım olanakları, işin türü ve güçlük derecesi, ücretlendirme sisteminin bozukluğu, iş görenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve kabiliyeti bakımından çok fazla zorlanmaları vb. faktörler iş ile ilişkili faktörlerdir. Hayat şartlarındaki değişiklikler, iş ile ilgili beklentilerin ve ideallerin gerçekleştirilememesi, başka bir işe duyulan sempati vb. faktörler ise kişisel faktörlerdir (Yıldız, 2008: 44).

İş görenlerin işten ayrılmalarıyla sonuçlanabilecek işten ayrılma niyetlerinin örgütler tarafından önceden tespit edilerek önlem alınmaması örgütlerde önemli olumsuz sonuçlara sebebiyet verecektir. Bu

olumsuz sonuçlardan en önemlisi işten ayrılmanın meydana getirdiği maliyetlerdir. Sanderson (2003), bu maliyetleri işçi seçme ve yeniden işe yerleştirme maliyeti, işe alınan işçinin eğitim maliyeti, işe alıştıktan sonra alışma süreci içinde sebep olduğu kırılma, hasar veya kaza gibi durumların maliyeti, personelin tam kapasite ile işine yoğunlaşmaması, işi öğrenme zarfında boş yere ödenen ücretlerin maliyeti, bireyin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışların maliyeti, iş görenin işine alışıp tam kapasite ile çalışına kadar geçen zamanda öteki çalışanlar için ödenen fazla mesai ücret maliyetleri ve yeni personelin işe alımı ile eski personelin işten ayrılması arasında geçen zamanda ortaya çıkan üretim kaybının maliyeti şeklinde sıralanmıştır. Eğer işten ayrılma eğilimine müdahale edilmezse örgütlerin tüm bu maliyetleri karşılama gerekecektir. İşten ayrılma niyeti görülmez bir tutum (Hanish ve Hulin, 1991) olduğu için engellenmesi oldukça zordur. Ancak işletmeler bu niyetin oluşmasını engelleyici bir takım önlemler almak zorundadırlar. Öncelikli olarak çalışanların iş tatminlerinin artırılması gerekmektedir. Bunun için de işin personel için daha eğlenceli hale getirilmesi, ücret konusunda tatmin edilmesi, yapacağı işe yatkın olması ve sıkıcı işlerden kaçınmasına dikkat edilmelidir (Appollis, 2010). Bu yolla işinden tatmin olan iş görenin örgüte bağlılığı da yüksek olacak ve böylelikle işten ayrılmayı düşünmeyecektir.

#### **4. İşyeri Zorbalığı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

İnsan kaynaklarının hayati bir önem taşıdığı konaklama işletmelerinde iş görenlerin işten ayrılması işletmenin iş gücü devir hızını oldukça önemli ölçüde etkilemektedir. Büyük oranda insan emeğine dayalı olarak varlığını sürdüren konaklama işletmelerinde iş gücü devir hızının yüksek olması maliyetleri artıracığı için işletmenin hem verimliliğini hem de karlılığını düşürmektedir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin iş-aile çatışması yaşaması (Blomme vd. 2010), örgütsel öğrenme (Avcı ve Küçükusta, 2009), örgüte duyulan güvensizlik ve işinden tatmin olamama (Yazıcıoğlu, 2009) gibi unsurların işten ayrılma niyeti ile negatif doğrultuda bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Araştırmalarda ayrıca çalışma ortamında psikolojik olarak şiddete maruz kalan bireylerin büyük ölçüde verimliliklerini ve motivasyonlarını düşürdükleri ve bu nedenle de işten ayrılma niyetine yöneldikleri sonucuna da rastlanmıştır (Aylan, 2012: 49). Rayner ve Cooper (1997)'ın yarı zamanlı çalışan öğrencilere yaptıkları araştırmalarında araştırmaya katılanların % 27'sinin örgütlerde psikolojik şiddete maruz kaldıkları, bu nedenle de işten ayrıldıklarını tespit etmişlerdir. Zapf ve Gross (2001)'un yapmış olduğu benzer bir araştırmada da iş yerinde zorbalığa maruz kalan bireylerin çareyi işten ayrılmakla buldukları ve işten ayrılmanın bir kaçış yolu olduğunu belirttiklerine dikkat çekmişlerdir (Yapıcı, 2008: 101). Tınaz (2006), iş yerlerinde psikolojik şiddete maruz kalanların örgütlerde iş gücü devir oranlarını önemli ölçüde artırdığını belirtirken, Çalışkan ve Tepeci (2008)'de psikolojik şiddet davranışlarının personellerin özellikle işte kalma niyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Olumsuz tepki nedeniyle işten ayrılma niyetinin güçlenmesi, kişinin çalıştığı örgüte ve yaptığı işe karşı soğumasına, bu nedenle de performansının azalmasına neden olabilir. Bunun yanında işten tatmin olmama, düşük performans, işe devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi negatif durumlara da sebebiyet vermektedir (Noe vd. 1997). Sonuç olarak düşük performans ve düşük verim gösteren çalışanın işi sabote edebilmekte ve bunun neticesinde personel işinden ayrılabilir (Dole ve Schroeder, 2001).

#### **5. Metodoloji**

##### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmada yalnızca iş gören üzerinde değil, iş görenin bağlı olduğu örgüt üzerinde de önemli ve olumsuz sonuçları olan "iş yeri zorbalığı" ve iş yerinde yapılan zorbalığın "işten ayrılma niyetine etkisi" konusu incelenmiştir. Örgütlerde iş yeri zorbalığına maruz bırakılan iş görenler kısa vadede örgütlerine uzun vadede de ekonomiye ve dolayısıyla topluma zararlı etkilerde bulunmaktadır. Bu nedenle de iş yeri zorbalığının önüne geçebilmek için bu tema ile ilgili daha çok araştırma yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalarda yazarlar iş görenlerin iş yeri zorbalığına maruz kaldıklarında genellikle işten ayrılma yolunu tercih ettikleri konusunda fikir birliğine varmışlardır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, kış turizm merkezlerinden biri olan Erzurum ilindeki konaklama işletmeleri çalışanlarının yoğun dönemleri olan kış/kayak sezonunda iş yeri zorbalığına ne sıklıkla uğradıkları ve iş yeri zorbalığına uğramalarının işten ayrılma niyetlerini ne ölçüde etkilediğini belirlemektir. Böylelikle örgütler, özellikle sezon ortasında çalışanlarının iş yeri zorbalığına maruz kalarak işten ayrılmalarını engellemeye yönelik tedbirler alabileceklerdir. Araştırma, özellikle yoğun sezonda çalışan iş görenlerin iş yeri zorbalığı ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemesi açısından da önemlidir.

##### **5.2. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın evreni Erzurum il merkezinde ve Palandöken kayak merkezinde bulunan konaklama işletmelerinin çalışanlarından oluşmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmasının hem maliyet hem de zaman açısından sıkıntı yaratacağı göz önünde bulundurularak örnekleme yoluna gidilmiştir (Özmen, 2009: 171-172, 181). Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri kapsamında yer alan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada evren hacminin büyüklüğü, değişkenlerin türü ve güven düzeyinin göz önünde bulundurulup bulundurulmayacağı gibi belirleyiciler dikkate alınarak örneklem belirlemede Özdamar (2001)'in önerdiği  $n = \sigma^2 \cdot Z_{2\alpha} / H^2$  formülünden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda Erzurum ilinde yer alan konaklama işletmelerinde Aralık-Mart ayları arasında çalışan personel sayıları bizzat konaklama işletmeleri ziyaret edilerek öğrenilmiş ve toplamda 686 personelin olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında çalışmada evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,10$  olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Örneklem büyüklüğü ise  $\sigma=1$ ;  $H=0.10$  ve  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer  $z_{0.05}=1.96$  olarak alınmış ve yukarıda verilen formül aracılığı ile minimum örneklem genişliği;  $n=384$  olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada hata payı, güvenilirlik düzeyi ve geri dönmeyecek veya eksik kodlama vb. gibi değerlendirmeye alınmayacak derecede eksik ve hatalı veriler içeren anketlerin olabileceği ve aynı zamanda araştırmacının hedef kitleye ulaşma imkanları da dikkate alınarak, örneklem daha üst düzeyde evreni temsil edebilmesini sağlayabilmek için tüm gruplar için sınır değeri olan 384 sayısının üzerine çıkmıştır. Özellikle yoğun sezon aralığında yapılan anketlerin iş görenler tarafından çok dikkatli doldurulmayacağı gerekçesiyle 400 anket bastırılmış ve dağıtılmış, ancak eksik bilgilerin yer aldığı anketler değerlendirmeye alınmadığı için toplamda 391 anket üzerinden analizler uygulanmıştır.

Araştırmanın konaklama işletmelerinde yapıyor olması nedeniyle şehir merkezinde ve kayak merkezinde yer alan tüm oteller internet yardımıyla belirlenmiş, telefon aracılığıyla iletişime geçilerek açık adresleri alınmış ve anketleri uygulamak üzere konaklama işletmeleri ziyaret edilmiştir. Yoğun sezon döneminde bu ziyaret gerçekleştirildiği ve iş görenlerinde mesai saatleri içinde anketleri dolduramaması nedeniyle anketler işletmelere bırakılmış ve belirtilen tarihlerde geri toplanmıştır. Bu süre Aralık-Mart ayları arasını kapsamaktadır. Tablo 1'de Erzurum ilindeki konaklama işletmelerine ve anketlerin cevaplanma oranlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

**Tablo 1:** Erzurum İli Konaklama İşletmelerine Yönelik Bilgiler

	Otel Adı	Otelin Yıldız Sayısı	İş Gören Sayısı ve Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Cevaplanma Oranı
Erzurum	Renaissance Polat Erzurum Hotel	5 Yıldızlı	180	98	% 54
	Xanadu Snow White	5 Yıldızlı	225	125	% 55
	Dedeman Palandöken	4 Yıldızlı	100	69	% 69
	Dedeman Palandöken Ski Lodge	4 Yıldızlı	45	22	% 48
	Palan Otel	4 Yıldızlı	60	31	% 51
	Esadaş Otel	3 Yıldızlı	8	5	% 62
	Otel Dilaver	3 Yıldızlı	7	4	% 57
	Grand Hitit Hotel	3 Yıldızlı	9	7	% 77
	Kral otel	3 Yıldızlı	6	1	% 16
	Büyük Akçay otel	3 Yıldızlı	6	5	% 83
	Hotel Tahran	2 Yıldızlı	5	3	% 60
	Otel Amiller	2 Yıldızlı	4	3	% 75
	Hekimoğlu Otel	1 Yıldızlı	5	3	% 60
	Yeni Örnek Otel	1 Yıldızlı	3	2	% 66
	Hotel Yeşil Artvin	1 Yıldızlı	3	1	% 33
	İpek Hotel	1 Yıldızlı	2	1	% 50
	Otel Dede	1 Yıldızlı	3	2	% 66
	Otel Akgün	1 Yıldızlı	3	2	% 66
	Butik Rafo Hotel	Butik	12	7	% 58
		<b>Toplam</b>		<b>686</b>	<b>391</b>

### 5.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada kavramsal çerçeve incelenirken araştırmanın konusunu oluşturan temel kavramlar olan iş yeri zorbalığı ile işten ayrılma niyetinin hangi ölçeklerle belirlendiği araştırılmış ve yapılan araştırmalar sonucunda konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin iş yeri zorbalığını ve işten ayrılma niyetini belirlemek için anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm iş görenlerin iş yeri zorbalığına maruz kalıp kalmadıklarını belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler Einarsen vd. (2009) tarafından geliştirilen NAQ ölçeğinden alınmıştır. Ölçek 3 boyut altında 22 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlardan iş ilişkili zorbalık boyutunda 7 ifade, kişi ilişkili zorbalık boyutunda 12 ifade ve fiziksel gözdağı veren zorbalık boyutunda da 3 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 1: Hiçbir zaman, 2: Ara sıra, 3: Her ay, 4: Her hafta, 5: Her gün şeklinde derecelendirilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilen 3 maddelik ölçek (Turnover Intention) kullanılmıştır. Bu ifadeler ise 1: Kesinlikle katılmıyorum..... 5: Tamamen katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özelliklerinin tespitine ilişkin sorular yer almaktadır. Bunlar iş görenlerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, gelir düzeyleri, eğitim düzeyleri, çalıştıkları departman, işletmede çalıştıkları kademe, sektörde ve işletmede çalışma süreleridir. Bunların yanında konaklama işletmelerinin sınıfını belirlemek üzere de soru yöneltilmiştir.

#### 5.4. Veri Analiz Teknikleri

Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlere uygulanan anketler belirli kriterler doğrultusunda değerlendirildikten sonra bunların içinden bilimsel açıdan kullanılabilir durumda olanlar SPSS 20.0 for Windows programına aktararak analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmış ve ölçeğe ilişkin herhangi bir negatif ve sorunlu ifadeye rastlanmamıştır. Bunun sonucunda her iki ölçeğin boyutlarına ilişkin katılımcıların verdikleri cevapların betimleyici istatistikleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2. ve Tablo 3.'de yer almaktadır.

**Tablo 2:** İşyeri Zorbalığı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Faktör Adı	N	En Düşük	En Yüksek	Standart Sapma	Ortalama	Cronbach Alpha
İş ilişkili Zorbalık	391	1,00	4,86	1,028	2,97	,833
Kişİ ilişkili Zorbalık	391	1,00	4,42	,760	2,61	,813
Fiziksel Gözdağı Veren Zorbalık	391	1,00	4,00	,715	1,98	,616

Tablo 2. incelendiğinde her bir boyut için minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiş ve elde edilen sonuçlara göre katılımcıların ortalama olarak ara sıra işyeri zorbalığına maruz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında da iş ilişkili zorbalık boyutu ile kişİ ilişkili zorbalık boyutlarının alpha değerlerinin 0,80 üzerinde olduğu için yüksek derecede güvenilir, fiziksel gözdağı veren zorbalık boyutunun değerinin ise 0,60 üzerinde olduğu için oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 3:** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Faktör Adı	N	En Düşük	En Yüksek	Standart Sapma	Ortalama	Cronbach Alpha
İşten Ayrılma Niyeti	391	1,00	5,00	1,340	3,04	,951

Tablo 3'de ise işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde katılımcıların ortalama olarak işten ayrılma konusunda kararsız oldukları tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini belirleyen Cronbach Alpha değerine bakıldığında da ölçeğin alpha değerinin 0,80 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu oran işten ayrılma niyeti ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucunu meydana getirmektedir.

#### 5.5. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri tespit edildikten sonra araştırma sonuçlarına ilişkin olarak örneklemin demografik yapısını ortaya koyabilmek için tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Tablo 4.'te araştırmanın örneklemini oluşturan konaklama işletmesi çalışanlarına ilişkin tanımlayıcı bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 4:** Örneklem İle İlgili Demografik Bilgiler

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	227	58,1	Evlİ	225	57,5
Kadın	164	41,9	Bekar	166	42,5
Yaş			Eğitim Düzeyi		
18-24	100	25,6	İlköğretim	26	6,6
25-31	137	35,0	Lise	74	18,9
32-38	79	20,2	Ön Lisans	101	25,8
39-45	52	13,3	Lisans	172	44,0
46 ve üzeri	23	5,9	Lisansüstü	18	4,6
Sektörde Çalışma Süresi			İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	72	18,4	1 yıldan az	157	40,2
1-3 Yıl	100	25,6	1-3 Yıl	92	23,5
4-6 Yıl	77	19,7	4-6 Yıl	52	13,3
7 ve üzeri	142	36,3	7 ve üzeri	90	23,0
Çalışılan Departman			Gelir Düzeyi		
Ön Büro	104	26,6	950 ve altı	202	51,7



Yiyecek-İçecek	146	37,3	951-1450	84	21,5
Güvenlik	21	5,4	1451-1950	31	7,9
Muhasebe	30	7,7	1951-2450	51	13,0
Kat Hizmetleri	44	11,3	2451 ve üzeri	23	5,9
Teknik Servis	11	2,8	<b>İşletmede Çalışılan Kademe</b>		
Mutfak	31	7,9	Departman Çalışanı	310	79,3
Diğer	4	1,0	Departman Şefi	65	16,6
			Departman Müdürü	16	4,1
				<b>Toplam</b>	<b>391</b>

Tablo 4’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinde çalışan toplam 391 işgörenin % 58,1’i erkek, % 41,9’u kadın, % 57,5’i evli, % 42,5’i bekar. Katılımcıların % 35’i 25-31 ve % 25,6’sı 18-24 yaş grupları arasında yer almaktadır. Dolayısıyla araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun genç nüfusta yer aldığı söylenebilir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde % 44’ünün lisans mezunu ve % 25,8’inin ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda anketi cevaplayanların büyük bir çoğunluğunun eğitim düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların yarısından fazlasının (% 51,7) gelir düzeyi 950 TL ve altındadır. % 21,5’i ise 951-1450 TL arasında gelir düzeyine sahiptirler. Anketi cevaplayan katılımcıların hangi departmanlarda çalıştıkları incelendiğinde ise % 37,3’ünün yiyecek-içecek departmanında, % 26,6’sının da ön büro departmanında görev aldığı görülmektedir. Bu durum katılımcıların % 50’den fazlasının müşteriyle yüz yüze etkileşimde bulunulan departmanlarda çalıştığının bir göstergesidir. Turizm sektöründe en çok istihdam edilen departmanlar bu iki departmandır. Katılımcıların % 79,3’ü departman çalışanı konumundayken, % 16,6’sı departman şefi konumundadır. Diğer taraftan departman müdürü seviyesinde çalışan katılımcıların sayısı % 4,1 ile sınırlı kalmıştır. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine bakıldığında % 36,3’ünün 7 yıl ve üzeri çalışan katılımcılar oldukları görülmektedir. Bu oranı sırasıyla 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 1 yıldan az bir süre takip etmektedir. Ayrıca katılımcıların işletmede çalışma sürelerinde de 1 yıldan az çalışan (% 40,2) işgörenlerin fazlalığı dikkat çekmektedir. Bu durumda araştırmaya katılan işgörenlerin sektörde uzun yıllardır çalıştıkları ancak mevcut işletmelerinde oldukça yeni oldukları ifade edilebilir.

Anketi cevaplayan işgörenlerin demografik özellikleri belirlendikten sonra her iki ölçekte yer alan ifadelerle işgörenler tarafından verilen cevaplara bakılmış ve her bir boyut ayrı ayrı incelenmiştir. İşyeri zorbalığı ölçeğinin ifadelerine bakıldığında konaklama işletmeleri çalışanlarına ara sıra (% 40,9) üstesinden gelebileceğinden fazla iş yüklediği, ara sıra (%40,4) hak ettikleri bir şeyleri istememeleri veya talep etmemeleri için baskıya maruz kaldıkları, ara sıra (% 50,1) aşırı düzeyde alaya maruz kaldıkları, arasıra (% 44,2) haklarında dedikodu yapıldığı ancak hiçbir zaman (% 52,7) şiddet tehdidi almadıkları veya fiziksel olarak suiistimal edilmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda işyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti ile ilişkisini saptamak için iş ilişkili zorbalığın bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı tek değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5: İş ilişkili Zorbalığın Bağımsız, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olarak Alındığı Regresyon Analizi Sonuçları**

Model Summary					
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
İş ilişkili Zorbalık	,013	,000	-,002	1,34233	
Anova <sup>a</sup>					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Regresyon	,124	1	,124	,069	,793
Artıklar	700,915	389	1,802		
<b>Toplam</b>	<b>701,039</b>	<b>390</b>			

Tablo 5’te yapılan analiz sonucunda genel olarak kurulan regresyon modelinin ANOVA değerlerine bakıldığında (F=,069; p= ,793) iş ilişkili zorbalık bağımsız değişkeni ile işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde de iş ilişkili zorbalığın işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle “İş İlişkili Zorbalık İşten Ayrılma Niyetini Etkiler” şeklindeki H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmektedir.

“Kişi İlişkili Zorbalık İşten Ayrılma Niyetini Etkiler” şeklindeki H<sub>2</sub> hipotezini sınamak için kişi ilişkili zorbalığın bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı tek değişkenli regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Kişi İlişkili Zorbalığın Bağımsız, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olarak Alındığı Regresyon Analizi Sonuçları**

Model Summary					
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
Kişi ilişkili Zorbalık	,013	,000	-,002	1,34233	

Anova <sup>a</sup>					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Regresyon	,119	1	,119	,066	,797
Artıklar	700,920	389	1,802		
Toplam	701,039	390			

Tablo 6 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda genel olarak kurulan regresyon modelinin ANOVA değerlerine bakıldığında ( $F=,066$ ;  $p= ,797$ ) kişi ilişkili zorbalık bağımsız değişkeni ile işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde  $R^2$  değeri incelendiğinde de iş ilişkili zorbalığın işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle “Kişi İlişkili Zorbalık İşten Ayrılma Niyetini Etkiler” şeklindeki  $H_2$  hipotezi reddedilmektedir.

“Fiziksel Göz Dağı Veren Zorbalık İşten Ayrılma Niyetini Etkiler” şeklindeki hipotezin sınanması için fiziksel gözdağı veren zorbalığın bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı tek değişkenli regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Fiziksel Göz Dağı Veren Zorbalığın Bağımsız, İşten Ayrılma Niyetinin Bağımlı Değişken Olarak Alındığı Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary					
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
Kişi İlişkili Zorbalık	,053	,288	,281	1,00670	
Anova <sup>a</sup>					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Regresyon	41,102	1	41,102	40,55	,000
Artıklar	101,3511	100	1,0135		
Toplam	142,4532	101			

Tablo 7’de yapılan analiz sonucunda genel olarak kurulan regresyon modelinin ANOVA değerlerine bakıldığında ( $F=40,55$ ;  $p= ,000$ ) fiziksel gözdağı veren zorbalık bağımsız değişkeni ile işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Aynı şekilde  $R^2$  değeri incelendiğinde de fiziksel gözdağı veren zorbalığın işten ayrılma niyeti üzerinde % 28 düzeyinde etkili olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, fiziksel gözdağı veren zorbalığın işten ayrılma niyetini açıklama oranı % 28 düzeyindedir. Bu verilerden hareketle “Fiziksel Göz Dağı Veren Zorbalık İşten Ayrılma Niyetini Etkiler” şeklindeki  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde çok sayıda çalışan yaptığı iş nedeniyle yada çalıştığı işyerindeki birtakım koşullardan kaynaklanan etkenlerden dolayı farklı nitelik ve şiddetteki sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sıkıntılardan birisi de özellikle son yıllarda sıklıkla çalışanların maruz kaldıkları işyeri zorbalığıdır. Giderek daha fazla ilgili konuya başlayan işyeri zorbalığının sonuçları incelendiğinde zorbalığa hedef olan çalışanları aşırı iş yükü, düşünce ve görüşlerinin dikkate alınmaması, yaptıkları işin gereğinden fazla kontrol edilmesi, diğer iş arkadaşları tarafından yok sayılmaları ve dışlanmaları, aşırı alay ve iğneleyici söze maruz kalma gibi nedenlerden dolayı yüksek düzeyde kaygı yaşadıkları, fiziksel olarak uykusuzluk, konsantrasyon güçlüğü çektiği, kendilerine olan öz saygılarının düştüğü, tükenmişlik yaşadıkları, depresyona girdikleri ve benzeri gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları gözlenmiştir. Bu sorunlar her ne kadar bireysel gibi görünse de çalışanların verimliliğini büyük ölçüde etkilediği için örgütsel verimliliğin azalmasına da dolaylı olarak sebep olmaktadır.

Hizmet işletmelerinde müşterinin ilk izlenimi daha çok müşteriyle birebir iletişim halinde olan personellerin verdiği hizmetin kalitesine bağlıdır. Ancak işinde işyeri zorbalığına maruz kalarak mutsuz olan veya stres yaşayan bir personelin müşteriyi tatmin edemeyeceği ve dolayısıyla işletmeye başarı sağlayamayacağı görülen bir gerçektir. Bu doğrultuda her işletmede işyeri zorbalığına müdahale edilebilmesi için öncelikle işyeri zorbalığının ölçülmesi ve iş görenlerin bu zorbalığa maruz kalıp kalmadıklarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu araştırmada da hedeflenen bu amaç doğrultusunda iş görenlerin çok sık işyeri zorbalığına maruz kalmadıkları, yalnızca ara sıra aşırı iş yükünden şikayetçi oldukları tespit edilmiştir. Bunun yanında eğer şiddet tehdidi alınrsa, kişisel alana saldırı yapılırsa, itme, yol kesme gibi gözdağı veren davranışlarda bulunulursa çalışanların işten ayrılmaya niyetlenecekleri ve yakın zamanda işi bırakabilecekleri de yapılan analizler neticesinde tespit edilmiştir. Bu doğrultuda iş gören devir hızı oldukça yüksek olan turizm sektörünün yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Öncelikle konaklama işletmeleri yöneticileri çalışanlarının işyeri zorbalığına maruz kalıp kalmadıklarını tespit ederek işletme içinde gereken önlemleri alabilirler. Ayrıca kimlerin çalışanlar üzerinde zorbalık yaptığı da belirlenerek, bu kişilerinde çalışanlara yaptıkları zorbalık engellenebilir. Böylelikle zorbalığa maruz kalarak



işten ayrılan personelin yerine yeni bir personel alma maliyetinin önüne geçilmiş olacak ve işletme daha sonraki dönemlerde karşılaşacağı daha büyük maliyet ve zararlardan kurtulabilecektir.

İşten ayrılma niyetinin her zaman işten ayrılmayla sonuçlanmayacağı düşüncesiyle işyeri zorbalığının önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu noktada kişilerin performanslarını etkileyecek bilgilerin çalışanlardan saklanmaması yani işletmelerde açık iletişimin benimsenmesi gerekmektedir. Düşünce ve görüşlerinin dikkate alındığını bilen iş gören hiçbir zaman işten ayrılma niyetinde bulunmayacaktır.

Çalışanların iş arkadaşları, şefleri veya yöneticileri tarafından aşırı düzeyde alaya maruz kalmaları, kişiliklerine ve özel yaşamlarına hakaret etmeleri, bağırılma yada kabahatin olmadığı durumlarda öfkenin hedefi olmalarının engellenmesi içinde tüm kademedeki çalışanlara eğitim verilmeli ve her ne olursa olsun örgüt iklimini bozan hareketlerden kaçınmaları gerektiği de benimsenmelidir.

#### KAYNAKÇA

- ACAR, Aslı Beyhan ve Dünder, Gönen (2008). "İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 111-120.
- APPOLLIS, Verna Patricia (2010). *The Relationship Between Intention to Quit, Psychological Capital and Job Satisfaction in The Tourism Industry in The Western Cape (Magister Commerch)*, University Of The Western Cape, Cape Town.
- AVCI, Nilgün ve Küçükusta, Deniz (2009). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- AVCI, Umut ve Kaya, Ufuk (2013). "Yıldırma Algısı ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68 (2), 1-25.
- AYDIN, Şule ve Özkul, Emrah (2007). "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 169-186.
- AYLAN, Serkan (2012). *Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BARON, Robert A. ve Neumann, Joel, H. (1998). "Workplace Aggression-The Iceberg Beneath The Tip of Workplace Violence: Evidence on Its Forms, Frequency and Targets", *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464
- BARTLETT, Kenneth Russell (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment in The Health Care Field* (Unpublished Doctoral Thesis), The University of Illinois, Urbana.
- BİNGÖL, Dursun (1997). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- BJÖRKQVIST, Kaj, Österman, Karin ve Hjelt-Bäck, Monika (1994). "Aggression Among University Employees", *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- BLOMME, Robert J., Rheede, A. Van ve Tromp, D. M. (2010). "Work-Family Conflict As A Cause For Turnover Intentions In The Hospitality Industry". *Tourism and Hospitality Research*, 10, 269-285.
- CORTINA, Lilia, M., Magley, Vicki J., Williams, Jill Hunter ve Langhouth, Regina Day (2001), "Incivility in The Workplace: Incidence and Impact", *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (1).
- COTTON, John L. ve Tuttle, Jeffrey M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research", *The Academy Of Management Review*. 11(1):55-70.
- COWIE, Helen, Naylor, Paul, Rivers, Ian, Smith, Peter K. ve Pereira, Beatriz (2002). "Measuring Workplace Bullying", *Agression and Violent Behavior*, 7, 35-51.
- ÇALIŞKAN, Osman ve Tepeci, Mustafa (2008). "Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 19(2), 135-148.
- ÇÖL, Serap Özen (2008). "İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, 4, 107-134.
- DAVENPORT, Noa, Schwartz, Ruth Distler. ve Elliott, Gail Pursell (2003). *Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz*, (Birinci Basım). İngilizce'den Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dİ MARTİNO, Vittorio, Hoel, Helge ve Cooper, Cary L. (2003). Preventing Violence and Harassment in the Workplace, *EU 2003 Report*. [Electronic version]. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- DIETER Zapt ve Gross, Claudia (2001). "Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying". *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(4), 507.
- DOLE, Carol ve Schroeder, Richard G. (2001). "The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants". *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- EİNARSEN, Stale, Raknes, Bjorn. Inge ve Matthiesen, Stig Berge (1994). "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: an Exploratory Study", *European Work and Organizational Psychology*, 4, 381-401.
- EİNARSEN, Stale. ve Raknes, Bjorn. Inge. (1997). "Harassment in The Workplace and The Victimization of Men", *Violence and Victims*, 12, 247-263
- EİNARSEN, Stale, Hoel, H. ve 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*, 23 (1), 24-44.
- EİNARSEN, Stale, Hoel, Helge, Zapf, Dieter ve Cooper, Cary (Ed.) (2003). *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, London & New York: Taylor & Francis.
- EİNARSEN, Stale, Matthiesen, Stig Berge ve Skogstad, Anders (1998). "Bullying, Burnout and Well-being Among Assistant Nurses", *Journal of Occupational Health and Safety*, 14, 563-568.
- EKİZ, Volkan (2010). *İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GHAPANCHİ, Amir Hossein ve Aurum, Aybuke (2011). "Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review", *The Journal of Systems and Software*, 84, 238-249.
- GÖLER, Ufuk (2008). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GROEBLİNGHOFF, Dieter ve Becker, Michael (1996). "A Case Study of Mobbing and Clinical Treatment of Mobbing Victims", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 277- 294.
- HANİSCH, Kathy A. ve Hulin, Charles L. (1991). "General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of a Causal Model", *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128.

- HOEL, Helge ve Cooper, Cary L. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*, Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF), Manchester School of Management UMIST.
- İYEM, C. (2007). "Futbolda Mobbing: Sakaryaspor A.Ş. Örneği", *XV. Ulusal ve Yönetim Kongresi*, Sakarya Üniversitesi.
- KEASHLY, Loreleigh (1998). "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues", *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- KESEN, Mustafa (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- KOÇ, Mustafa ve Urasoğlu Bulut Hilal (2009). "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet, Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi", *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), s.64-80
- LEYMANN, Heinz (1996). "The Content of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- LEYMANN, Heinz ve Gustafsson, Annelie (1996). "Mobbing at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 251-275
- MATTHIESEN, Stig Berge ve Einarsen, Stale (2004). "Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD Among Victims of Bullying at Work", *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 335-356.
- MATTHIESEN, Stig Berge ve Einarsen, Stale (2007). "Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences", *Violence and Victims*, 22, 735-753.
- MBAH SAMUEL EMEKA ve Ikemefuna, C.Y. (2012) "Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions in Total Nigeria Plc in Lagos State", *International Journal of Humanities and Social Science*, 2, 275-287.
- MENİŞA, Özen (2006). *Perceived Employment Discrimination and Its Relation to Job Satisfaction and Intention to Turnover*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MİKKELSEN, G. Eva ve Einarsen, Stale (2002). "Basic Assumptions And Symptoms of Post-Traumatic Stress Among Victims of Bullying at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87-111.
- MOBLEY, William H. (1977). "Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- MOBLEY, William H., Horner, Stanley O. ve Hollingsworth, A.T. (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol 63(4), 408-414.
- MORENO-JIMENEZ, Bernardo, Munoz, Alfredo., Salin Denise ve Morante Benadero, Maria Eugenia (2008). "Workplace Bullying in Southern Europe: Prevalence forms and Risk Groups in a Spanish Samples", *International Journal of Organisational Behaviour*, 13, 95-109.
- NOE, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry ve Wright, Patrick M. (1997). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 2nd.Edition, Chicago: McGraw-Hill.
- OCAK, Serhat (2008). *Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZARALLI, Nurdan ve Torun, Alev (2007). *Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, Can, Yusuf ve Akın, Mahmut (2007). *Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusal İle Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü*, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s. 929-938
- PEDRO, Mariano Meseguer, Sanchez, Maria Isabel Soler, Navarro, Maria Concepcion Saez ve Izquierdo, Mariano Garcia (2007). "Incidencia Componentes y Origen Delmobbing en el Trabajo en el Sector Hortofruticola", *Analesde Psicologia*, 23 (1). (İngilizce özet).
- QUINE, Lyn (2001). "Workplace Bullying in Nurses", *Journal of Health Psychology*, 6(1) 73-84.
- RAYNER CHARLOTTE ve Cooper Cary (1997). "Workplace Bullying: Myth or Reality-Can We Afford to Ignore It?", *Leadership and Organization Development Journal*, 18(4), 211-214.
- RUSBELT, Caryl E., Farrell, Dan, Rogers, Glen ve Mainous, Arch G. (1988). "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31 (3): 599-627.
- SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- SANDERSON, Patrick A. (2003). "The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in A Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps. Regent University", *School of Leadership Studies*. 46-92.
- SARIDEDE, Ufuk ve Doyuran, Şöheyda (2004). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya
- ŞENTURAN Şermin ve Mankan Esra (2009). "Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi", *Bilig Sosyal Bilimler Dergisi*. 50, 153- 168.
- TETT, Robert P. ve Meyer, John P. (1993) "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta- Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- TINAZ, Pınar (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü ve Yoloğlu, Nurhayat (2007). "Mobbing/İş Yeriinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi", *Marmara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (27), 1-8.
- VAROL, Fatih (2010). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- VARTIA, Maarit (2003). *Workplace Bullying. A Study on The Work Environment, Well-Being and Health*. University of Helsinki Department of Psychology Academic dissertation People and Work Research Reports 56 Finnish Institute of Occupational Health.
- YAPICI, Nuray (2008). *İşyerinde Sistemik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YAZICIOĞLU, İrfan (2009). "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- YEŞİLTAS, Mehmet ve Demirci, Burak Murat (2010). "İş Görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (2), 199-217.
- YILDIZ, Sibel (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ZAPF, Dieter, Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). "On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, The Social Work Environment and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-237.

