



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2010, Volume: 5, Number: 3, Article Number: 3C0044

SOCIAL SCIENCES

Received: June 2009

Accepted: April 2010

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2010 www.newwsa.com

Gülşah Karavardar

Istanbul Kultur University

gkaravardar@yahoo.com

Istanbul-Turkey

PSİKOLOJİK YILDIRMA İLE BAZI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÖZET

Bu çalışmada, psikolojik yıldırma ile psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerinden psikolojik dayanıklılık, algılanan sosyal destek, hakkını arama ve stresle başa çıkma yollarını kullanma kavramları incelenmiştir. Çalışmada öncelikle psikolojik yıldırma kavramı ve bu kavramla ilgili unsurlar ele alınmıştır. Daha sonra, psikolojik dayanıklılık, algılanan sosyal destek, hakkını arama ve stresle başa çıkma yollarını kullanma kişilik özellikleri üzerinde durulmuştur. Kavramlarla ilgili açıklamaların ardından araştırma bölümüne geçilmiştir. Bu bölümde de konuyla ilgili olarak oluşturulan önermelerin test edilmiştir. Yapılan istatistik testlerin sonuçlarına göre, psikolojik dayanıklılık, algılanan sosyal destek, hakkını arama ve stresle başa çıkma yollarını kullanma kişilik özellikleri ile psikolojik yıldırma mağduru olma arasında ters yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Yıldırma, Psikolojik Dayanıklılık, Algılanan Sosyal Destek, Hakkını Arama, Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma.

MOBBING AND THE RELATION WITH SOME PERSONALITY CHARACTERISTICS

ABSTRACT

In this study, mobbing and predictive values of mobbing resistance personality characteristics namely hardiness, coping ways, perceived social support and assertiveness issues are analysed. First of all, mobbing and related issues are discussed. After that, hardiness, perceived social support, assertiveness and coping ways personality traits are discussed. After making explanations about the related issues, the hypothesis are tested. According to the statistical tests' results, a relation between being a mobbing victim and having hardiness, perceived social support, assertiveness and coping ways personality traits is found. This relation between those variables is found as a negative and strong.

Keywords: Mobbing Physiological, Psychological Resistance, Perceived Social Support, Rights Of The Search, Coping With Stress Using Path.

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İş hayatında, farklı düşünceler, beklentiler, yaşam planları, tecrübeler ve kişilikler aynı ortamda bir araya gelir. Çok farklı dünyalara sahip bu insanların birlikte çalışmaları bazen istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Çalışanlar bazen özel yaşamlarındaki sorunları işe getirebilirler. Bazen de ulaşmak istedikleri hedefler nedeniyle fazla hırslı davranıp, işyerindeki çalışma arkadaşlarına karşı kırıcı olabilirler. Örgütsel ya da sosyal çevre nedeniyle de farklı davranışlar sergileyebilirler. Ancak tatsızlıklar zamanla çatışmaya ve daha kötüsü psikolojik yıldırımaya dönüşebilir.

Psikolojik yıldırmanın, bireyler üzerinde olduğu gibi işletmeler üzerinde de maddi ve manevi olarak olumsuz etkileri bulunmaktadır. Güçlü bir stres kaynağı olan psikolojik yıldırmanın olumsuz etkilerini azaltabilecek bazı kişilik özellikleri mevcuttur. Psikolojik yıldırımaya direnç gösteren bu kişilik özellikleri, psikolojik dayanıklılık, stresle başa çıkma yollarını kullanma, algılanan sosyal destek ve hakkını arama şeklinde sıralanabilir.

Bu çalışmadaki amaç, psikolojik yıldırımaya direnç gösteren kişilik özelliklere bağlı davranışsal tepkiler (Psikolojik Dayanıklılık, Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma, Algılanan Sosyal Destek ve Hakkını Arama) ile psikolojik yıldırma mağdurlarının psikolojik yıldırımaya gösterdikleri tepkiler ve psikolojik yıldırma mağdurlarının psikolojik yıldırma sonucu iş performanslarının nasıl etkilendiğine ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu araştırmanın sonuçları iş yaşamındaki tüm aktörleri ilgilendirmektedir. Psikolojik Dayanıklılık, Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma, Algılanan Sosyal Destek ve Hakkını Arama ölçeklerinden düşük puan alan psikolojik yıldırma mağdurlarının iş performanslarının psikolojik yıldırma sonucu etkilendiği belirlenirse; bu durum iş yaşamındaki aktörleri tedbir almaya yöneltebilir. Çalışanlar eksik gördükleri özelliklerini eğitim yoluyla tamamlayarak, iş yaşamında stresin yaratacağı etkilere karşı çok daha sağlam durarak, alacakları hasarı en düşük seviyede tutabilirler. Yöneticiler ve işverenler ise, işe alım prosedürlerinde değişikliğe giderek, adayların strese karşı dayanıklılıklarını ölçerek uygun işe uygun çalışan yerleştirimi yapabilirler. Mevcut çalışanların ise, strese karşı dirençleri belirlenerek, direnci düşük çıkanlar arasında, özellikle stresli iş alanlarında çalışanlara verilecek eğitimlerle strese karşı güçlendirilmeleri sağlanabilir. Böylece mevcut çalışanların da verimlilikleri arttırılabilir. Görüldüğü üzere, böyle bir çalışmanın yapılması işyerindeki verimliliği arttıracağı ve hem iş görenlere hem de yöneticilere psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırımaya karşı ne yapılabilir sorusuna ışık tutacağı için önem arz etmektedir.

3. PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING)

Birbirlerinden farklı düşünceleri, beklentileri, tecrübeleri, kişilikleri ve yaşam planları olan kişiler çalışma yaşamında bir araya gelir. Tüm bu farklılıklarına rağmen beraber çalışmak durumunda olan bu kişiler arasında istenmeyen durumlar ortaya çıkabilir. Çalışanlar özel yaşamlarındaki sorunları işe getirebilir ya da ulaşmak istedikleri hedefler nedeniyle fazla hırslı davranıp, işyerindeki çalışma arkadaşlarına karşı acımasız olabilirler. İçinde buldukları örgütsel ya da sosyal çevre nedeniyle de farklı davranışlar sergileyebilirler. Ancak bu farklılıklar ve tatsızlıklar zamanla çatışmaya ve daha kötüsü psikolojik yıldırımaya dönüşebilir.

Psikolojik yıldırma, Uluslararası Çalışma Örgütü'nce en hızlı yükselen işyeri problemi olarak belirlenmiştir. Psikolojik yıldırma, işyerinde çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve psikolojik yıldırmaya uğrayan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. (Laçiner, 2008)

Uluslararası Çalışma Örgütüne göre (ILO) psikolojik yıldırma; "birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi" şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlardan birine karşı bir araya gelmekte ve kişiye karşı psikolojik yıldırma uygulanarak, kişi tacize maruz bırakılmaktadır. Psikolojik yıldırma, bireyi sosyal açıdan izole eden sürekli negatif görüşler ya da eleştiriler, ofis dedikoduları ya da yanlış bilgilerin yayılımı gibi eylemleri kapsamaktadır. (ILO, 2008)

İş yaşamında psikolojik yıldırma, düşmanca ve etik olmayan iletişimi ifade eder. Sistematik bir şekilde, bir ya da birkaç kişi tarafından bir kişiye karşı onu çaresiz ve korumasız bir hale düşürmek amacıyla yapılır. Psikolojik yıldırma davranışı sıklıkla (istatistikî olarak haftada bir kez) ve uzun bir dönemi (en az altı ay) kapsayacak şekilde gerçekleşir. (Leymann, 1996:165) Leymann, Einarsen ve Skogstad (Einarsen ve Skogstad, 1996, s:187) gibi araştırmacılar bir davranışı, psikolojik yıldırma olarak nitelendirmek için, bu davranışın tekrarlanması gerektiğini ifade vurgulamaktadır. Adams ve Randall ise, psikolojik yıldırma ile bir kez karşılaşılsa dahi, bu davranışın mağdur üzerinde yıldırıcı bir etkisi olduğu görüşünü savunmaktadır.

Psikolojik yıldırma, hedefteki kişiyi küçük düşürmek için yapılan aşağılayıcı ve korkutucu davranışları içerir. Bu davranış, kişiye bağırma, öfke nöbeti, iş devrini reddetme, hedefteki kişi hakkında dedikodu çıkarma, ispatlanmamış eleştirilerde bulunma, dik dik bakma, küçük düşürme, izole etme, hedefteki kişinin öz saygısına saldırı ve sorumlulukların gelişigüzel değiştirilmesi, şekillerinde ortaya koyulur. Diğer davranışlar ise, işini kaybetme ile tehdit etme, başkalarının yanında aşağılama ya da destek ve bilgi desteğini geri çekme şeklindedir. Bu davranışlar sözlü ya da sözlü olmayan davranışlar olarak açık ya da gizli bir şekilde ortaya koyulur. (Lewis ve diğerleri, 2002:110)

4. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK (HARDINESS)

Stresli durumlarla karşılaşıldığında, bazı insanlar hastalanırken bazılarının hastalanmaması, araştırmacıların bir kişilik özelliği olan psikolojik dayanıklılık üzerinde çalışmalar yapmalarına neden olmuştur. Psikolojik dayanıklılık kavramı ilk olarak Suzanne Kobasa tarafından 1979 yılında kullanılmıştır. (Atkinson ve diğerleri, 2002:507)

S. Kobasa psikolojik dayanıklılık kavramını, başa çıkma yolları ve iyimser bilişsel değerlendirmeler ile stres dolu yaşam olaylarının etkisini azaltmaya yönelik bir kişilik eğilimi olarak ifade etmiştir. (Morrisey ve Hannah, 2001:393) Psikolojik dayanıklılık Kobasa'nın tanımına göre mücadele, bağlılık ve kontrol unsurlarını içeren bir bilişsel değerlendirme sürecidir (Manganelli, 2008). S.R. Maddi, Psikolojik Dayanıklılık (PD) kavramını, stresli durumlara rağmen sağlığını koruma ve performansını geliştirme için bir direnç faktörü olarak tanımlamıştır (Maddi ve diğerleri, 2006:575-597).

5. ALGILANAN SOSYAL DESTEK (PERCEIVED SOCIAL SUPPORT)

Sosyal destek son zamanlarda hem zihinsel hem de bedensel sağlık açısından üzerinde durulan bir konudur. Sosyal destek, stresli yaşam olayları ve endişeye karşı bir tampon vazifesi görmektedir. (Lyons ve

diğerleri, 1988:42-43) Sosyal destek bireylerin birbirleri ile iyi ilişkiler içinde olmasını ve bu ilişkilerin kalitesi ifade eder (Leavy, 1986:3-21). Sosyal destek bireye değer verilen, ilgi gösterilen, saygı duyulan ve kendisini ait hissettiği bir iletişim ağıdır (Cobb, 1976:300-314). Dalia Etzion, sosyal desteği, işyerinde iş arkadaşları arasında duygusal ilgi ve bilgi paylaşımı olarak tanımlamıştır (Etzion, 1984:615). Sosyal destek almak bireylerde duygusal rahatlama sağlar. Aslında yapılan araştırmalarda sosyal destek, genel olarak iyi olma (**general well-being**) ve iyi bir sağlığa sahip olma ile birlikte anılmaktadır.

Sosyal destek bireye değer verilen, ilgi gösterilen, saygı duyulan ve kendisini ait hissettiği bir iletişim ağıdır (Cobb, 1976:300-314). Sosyal desteğin fiziksel ya da akıl sağlığı üzerinde direkt bir etkisi yoktur. Ancak stresli durumlarla karşılaşıldığında bir tampon vazifesi görür. (Duckitt, 1984:15-20)

İki birey aynı sosyal desteği alsa bile algıladıkları farklı olacaktır. Bu nedenle aslında önemli olan bireyin "algıladığı sosyal destek"tir. Algılanan sosyal destek, "bireyin ihtiyaç duyduğuna inandığı destek, bilgi ve geri beslemenin sağlanma derecesi" olarak tanımlanabilir (Prociano ve Heler, 1983:1-22).

6. HAKKINI ARAMA (ASSERTIVENESS)

Hakkını arama, insan ilişkilerinde eşitliği destekleyen, bireyin kendisi için en faydalı şekilde hareket etmesini sağlayan, bireyin endişeye kapılmasını engelleyen, düşüncelerini rahatlıkla dürüstçe açıklayabilmesine imkân sağlayan ve kendi haklarını korurken diğerlerinin haklarını inkâr etmeyen kişilerarası davranışların bütünüdür. (Kilkus, 1993:1324) Hakkını Arama (HA), bireyin olumlu ve olumsuz duygu, düşünce ve arzularının başkalarının haklarını göz ardı etmeksizin ve bu konuda kaygı ve suçluluk duymaksızın ifade edebilmesi olarak tanımlanabilir (Uğur, 1996). Diğer bir tanıma göre hakkını arama, bireyin; benliğine, onuruna, haklarına sahip çıkması, görüş duygu ve düşüncelerini pasif kalmadan, saldırgan da olmadan, kendi inanç ve ihtiyaçlarına saygı duyduğu kadar, başkalarının inanç ve ihtiyaçlarına da saygı duyarak dürüstçe ve doğrudan ifade etmesi demektir. (Özcan, 2006:229-256)

7. STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARINI KULLANMA (COPING WAYS)

Başta çıkma, stres kaynaklarının yönetimidir (Kreitner ve Kinicki, 1989:47). Folkman ve Lozarus'a göre başta çıkma, bireyin dış ve iç dünyasının yarattığı gereksinim ve zorlukları gidermek, onları kontrol altında tutmak, gerginlikleri azaltmak için gösterdiği bilişsel ve davranışsal çabayı tanımlar (Folkman ve Lazarus, 1985:150-170). Başta çıkmanın işlevi ise genel olarak, bireyi olumsuz fiziksel ya da psikolojik sonuçlardan korumaktır (Basut ve Erden, 2005:48-55).

Stresle başta çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir (Güçlü, 2001:101). Bireysel ve örgütsel açılardan yüksek performans sağlayan stres yönetimine ilişkin temelde iki strateji söz konusudur. Bunlar; bireysel ve örgütsel stratejilerdir. Bireylerin karşılaştıkları stres düzeylerini uygun noktaya getirmelerine yardım eden pek çok teknik vardır. Fiziksel hareketler, meditasyon, biyolojik geri besleme, zaman yönetimi, çatışma yönetimi, düzenli uyku ve dengeli beslenme başlıca bireysel başta çıkma teknikleridir. Karar verme sürecine katılma, rollerin açıkça belirtilmesi, sosyal destek sağlanması ve etkili iletişim sağlanması başlıca örgütsel başta çıkma teknikleridir. (Balaban, 2008)

8. YÖNTEM (METHOD)

8.1. Çalışmanın Amacı (Aim of Research)

Bu çalışmadaki amaç, psikolojik yıldırma direnç gösteren kişilik özelliklere bağlı davranışsal tepkiler (PD, SBÇY, ASD ve HA) ile psikolojik yıldırma mağdurlarının psikolojik yıldırma gösterdikleri tepkiler ve psikolojik yıldırma mağdurlarının psikolojik yıldırma sonucu iş performanslarının nasıl etkilendiğine ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır.

8.2. Araştırmanın Örnekleme (Sample of Research)

Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde çalışma yaşamında yer alan kişiler oluşturmaktadır. Homojenliği sağlamak amacıyla, farklı sektör ve firmalarda çalışan kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Örnekleme mümkün olduğunca büyütebilmek amacıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya toplamda 310 kişi katılmıştır.

8.3. Veri Toplama Yöntemi (Data Obtaining Method)

Araştırmada anket yöntemi bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Ankette yer alan ve cevaplayıcıların anlamakta zorluk çektikleri konularda soruların ayrıntılı açıklaması yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler: Psikolojik Yıldırma Ölçeği, Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği, Algılanan Sosyal Destek Ölçeği, Hakkını Arama Ölçeği ve Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma Ölçeğidir.

8.3.1. Psikolojik Yıldırma Ölçeği (Mobbing Scale)

Psikolojik yıldırma ölçeğinde, Nazan Bilgel, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram'ın 2006 yılında Occupational Medicine dergisinde yayımlanan "Bullying in Turkish White-Collar Workers" isimli makalesinde kullanılan ölçek temel alınmıştır. (Kutlu, 2006) Ayrıca, bu çalışmanın araştırma konusu da dikkate alınarak değişiklikler yapılmıştır.

Ölçekte, çalışanların psikolojik yıldırma uğrayıp uğramadıkları, hangi psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları, psikolojik yıldırmadan nasıl etkilendiklerine ilişkin görüşleri ve bu davranışlara nasıl tepki verdikleri, organizasyonun ve iş arkadaşlarının bu durumda ne yaptıkları ile psikolojik yıldırma mağdurların iş performansındaki düşüşler irdelenmektedir.

Bu araştırmada, psikolojik yıldırma kavramı incelenirken Adams ve Randall'ın "psikolojik yıldırma ile bir kez karşılaşılsa dahi, bu davranışın mağdur üzerinde yıldırıcı bir etkisi olduğu görüşü" temel alınmıştır. Araştırmanın önermelerinden "Önerme 1" in test edilmesinde bu ölçeğe verilen yanıtlardan yararlanılmıştır.

8.3.2. Psikolojik Yıldırma Mağduru Çalışanın Psikolojik Yıldırmanın İş Performansı Üzerindeki Etkileri Hakkındaki Görüşleri (Mobbing Victim's Thoughts About the Effects of Mobbing on Their Job Performance)

"Psikolojik yıldırma mağduru çalışanın psikolojik yıldırmanın iş performansı üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri" başlığı altında incelenen tutum ölçeği psikolojik yıldırma anketi içinde yer alan 5. sorudur. Bu tutum ölçeği, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların, psikolojik yıldırmanın kendi iş performansları üzerinde nasıl bir etki yarattığına ilişkin görüşlerini belirlemeye yarayan 10 ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanlardan bu 10 ifadeyi "1-Hiçbir zaman", "2- Nadiren", "3- Bazen", "4- Sıklıkla" ve "5- Her zaman" olmak üzere 5'li Likert ölçeğinde cevaplamaları istenmiştir. Bu ölçek, "Önerme 2" ve "Önerme 5" in test edilmesinde kullanılmıştır.

8.3.3. Psikolojik Yıldırma Mağduru Çalışanın Karşı Tepkide Bulunması (Mobbing Victim's Reaction Against Mobbing)

Psikolojik yıldırma mağduru çalışanın karşı tepkide bulunması başlığı altında incelenen tutum ölçeği, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların uğradıkları psikolojik yıldırma davranışına karşı gösterdikleri tepkileri belirlemeye yarayan 11 ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanlardan bu 11 ifadeyi, "1-Hiçbir zaman", "2- Nadiren", "3- Bazen", "4- Sıklıkla" ve "5- Her zaman" olmak üzere 5'li Likert ölçeğinde cevaplamaları istenmiştir. Bu ölçekten, "Önerme 3" ve "Önerme 6"nın test edilmesinde yararlanılmıştır.

8.3.4. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (Mobbing Scale)

Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları, Hardiness Institute'un 1999 yılında hazırlamış olduğu ölçek ile belirlenmiştir. Bu ölçek, cevaplayıcıların psikolojik dayanıklılığın unsurları olan bağlılık, kontrol ve mücadele etme açılarından, hem kendilerini hem de çevrelerini değerlendirmesini sağlamaktadır. Ölçekte, 4 kategorili Likert ölçek kullanılmıştır. (Durak, 2002)

Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin tamamı amaca yönelik bulunmuş ve aynen olduğu gibi uygulanmıştır. Bu soru formu 4'lü Likert ölçeğine dayanan 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler, çalışanlar tarafından "1- Hiç doğru değil", "2- Biraz doğru", "3- Çoğunlukla doğru" ve "4- Çok doğru" olmak üzere cevaplandırılmıştır. Kullanılan paket programında kodlama yapılırken psikolojik dayanıklılık ölçeğinin yapısı gereği 2., 4., 5., 7., 10., 12., 13., 15. ve 18. ifadeler ters kodlanmıştır. Bu ölçek, araştırmancının önermelerinden "Önerme 4", "Önerme 5", "Önerme 6"ve "Önerme 7"nin test edilmesinde kullanılacaktır.

Psikolojik dayanıklılığı ölçmeye yönelik 18 ifadeden oluşan bu ölçeğin güvenilirlik testi için Cronbach's Alpha katsayısına bakılmıştır. Araştırmanın uygulandığı örneklem için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0,977 olup kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık ile ilgili olarak verilmiş bu 18 ifade, psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkilerden biri olan psikolojik dayanıklılığı ölçmede güvenilirdir.

8.3.5. Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma Ölçeği (Coping Wiht Stress Scale Using Roads)

Şahin ve Durak, Folkman ve Lazarus tarafından geliştirilen "Ways of Coping Inventory" üzerinde çalışarak 30 maddelik "Stresle Başa Çıkma Yolları Ölçeği"ni geliştirmiştir. Likert tipindeki "Stresle Başa Çıkma Yolları Ölçeği" 0-3 arasında derecelendirilerek (0=%0, 1=%30, 2=%70, 3=%100) alt ölçeklerden ayrı ayrı puanlar elde edilmektedir. Ölçeğin puanlanmasında 1. ve 9. maddeler tersine puanlanmaktadır. (Şenduran, 2006) Bu ölçek, araştırmancının önermelerinden "Önerme 4", "Önerme 5", "Önerme 6"ve "Önerme 7"nin test edilmesinde kullanılacaktır.

Araştırmacılar, ölçeğin psikolojik belirtiler, çeşitli kişilik boyutları, durumsal değişkenler ile ilişkilerinin belirlendiği ve karşıt grup karşılaştırmalarının yapıldığı çalışmalar sonucunda geçerlilik ve güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu ve stresle başa çıkma stratejilerini ölçmek amacıyla kullanılabileceğini saptamışlardır. Ölçek faktörleri ve faktörlere ilişkin açıklamalar şu şekildedir: (Gündüz, 2000:25-28)

- **Kendine Güvenli Yaklaşım:** Problemin önemini ve çözüm seçeneklerini değerlendirme, çözümde temkinli ve planlı olma,

durumu değiştirmeye yönelik aktif, mantıklı ve bilinçli çaba göstermeyi kapsamaktadır. (8, 10, 14, 16, 20, 23 ve 26 numaralı maddeler)

- **Kendine Güvensiz Yaklaşım:** Olaylar ya da sorunlar karşısında enerjisinin büyük bir kısmını problemi çözmede değil; kendini suçlama, kendini güçsüz bulma, kendisini sorunun kaynağı olarak görmeyi kapsamaktadır. (3, 7, 11, 19, 22, 25, 27 ve 28 numaralı maddeler)
- **İyimser Yaklaşım:** Olaylara daha hoşgörülü ve iyimser bakma ve sorunları daha sakin ve gerçekçi bir biçimde değerlendirme yaklaşımını kapsamaktadır. (2, 4, 6, 12 ve 18 numaralı maddeler)
- **Boyun Eğici / Çaresiz Yaklaşım:** Kaderci bir yaklaşımla kendini çaresiz hissetme ve çözümü doğaüstü güçlerde aramayı kapsamaktadır. (5, 13, 15, 17, 21 ve 24 numaralı maddeler)
- **Sosyal Destek Arama Yaklaşımı:** Sorunlarını başkası ile paylaşma ve çözüm için başkalarından yardım istemeyi kapsamaktadır. (1, 9, 29 ve 30 numaralı maddeler)

4'lü Likert ölçeğine dayanan ve beş ölçek faktöründen oluşan stresle başa çıkma yollarını kullanma ölçeğinin güvenilirlik testinde her bir ölçek faktörü için ayrı ayrı Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın uygulandığı örnekleme sosyal destek arama yaklaşımını ölçmeye yönelik 4 ifade için Cronbach's Alpha katsayısı 0,716; iyimser yaklaşımı ölçmeye yönelik 5 ifade için 0,928; kendine güvensiz yaklaşımı ölçmeye yönelik 8 ifade için 0,990; boyun eğici/çaresiz yaklaşımı ölçmeye yönelik 6 ifade için 0,981 ve son olarak kendine güvenli yaklaşımı ölçmeye yönelik 7 ifade için Cronbach's Alpha katsayısı 0,975 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan Cronbach's Alpha katsayılarının kabul edilir düzeyde yüksek çıkmasından dolayı, her bir ölçek faktörünü ölçmeye yönelik soruların güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

8.3.6. Algılanan Sosyal Destek Ölçeği (Perceived Social Support Scale)

Bu ölçek Zimet tarafından geliştirilmiştir. Algılanan sosyal destek ölçeği ile cevaplayıcıların arkadaşlarından, ailelerinden ve önemli diğer kişilerden algıladıkları sosyal desteğin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu ölçeğin adaptasyonu, 1995 yılında Eker ve Arkar tarafından yapılmıştır. Eker ve Arkar, ölçeğin faktör yapısını, güvenilirliğini ve yapı geçerliliğini tatmin edici bulmuştur. Ancak, 'önemli kişi' unsurunda batı ülkelerinin aksine, Türkiye'de kız/erkek arkadaş olarak algılandığı görülmüştür. Bu nedenle Eker ve Arkar, ölçeği 2000 yılında revize etmiştir. Ölçekte 7 kategorili Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi, üç alt ölçek arasında yüksek iç tutarlılık göstermiştir. Türkiye'de bazı çalışmalarda da bu ölçek kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik yapılan tüm çalışmalarda tatmin edici olmuştur. (Durak, 2002:39-40) Bu ölçek, araştırmanın önermelerinden "Önerme 4", "Önerme 5", "Önerme 6"ve "Önerme 7"nin test edilmesinde kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan algılanan sosyal destek ölçeği 7'li Likert ölçeğine dayanmakta ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanlar tarafından bu ifadeler verilen cevaplar "1- Kesinlikle hayır" ve "7- Kesinlikle evet" arasında değişmektedir. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkilerden biri olan "algılanan sosyal destek"i ölçmeye yönelik kullanılan bu ölçeğin güvenilirlik testi için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0,964 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla algılanan sosyal destek ile ilgili olarak verilmiş bu 12 ifade, psikolojik yıldırmaya direnç gösteren

kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkilerden biri olan algılanan sosyal destek özelliğini ölçmede güvenilirdir.

8.3.7. Hakkını Arama Ölçeği (Assertiveness Scale)

Kişiler arası ilişkilerde hakkını arama özelliğinin ölçülmesi amacıyla Rathus Hakkını Arama Ölçeği (Burger, 2006:552-553) kullanılmıştır. Bu ölçek farklı kültürlere uygulanması, kısa oluşu, değerlendirmesinin kolay oluşu gibi avantajlar taşımaktadır ve Nilüfer Voltan Acar tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. (http://okulweb.meb.gov.tr/37/01/168207/bireyi_tanima_teknikleri.htm).

Ölçeğin güvenilirliği, test tekrar yöntemi ile 0,78 testin iki yarıya bölünmesi yöntemi ile de 0,77 bulunmuştur. Nilüfer Voltan Acar Türkçe'ye çevirisinde ise, güvenilirlik değerlerini, test tekrarı yöntemi ile 0,92, testin yarıya bölünmesi yöntemi ile de 0,63 ve 0,77 olarak bulmuştur. Ölçeğin güvenilirliği tatmin edici düzeydedir.

Rathus Hakkını Arama Ölçeği 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, olumlu ve olumsuz ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin puanlanmaları da farklıdır. Ölçekte bulunan olumlu ifadeler: 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26 ve 30. maddelerdir. Bu maddelerin puanlaması aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

Çok uyuyor	: 1 puan	Pek uymuyor	: 4 Puan
Oldukça uyuyor	: 2 puan	Fazla uymuyor	: 5 Puan
Biraz uyuyor	: 3 Puan	Hiç uymuyor	: 6 Puan

Ölçekte bulunan olumsuz ifadeler: 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28 ve 29. maddelerdir. Bu maddelerin puanlaması aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

Çok uyuyor	: 6 puan	Pek uymuyor	: 3 Puan
Oldukça uyuyor	: 5 puan	Fazla uymuyor	: 2 Puan
Biraz uyuyor	: 4 Puan	Hiç uymuyor	: 1 Puan

Bu ölçek, araştırmanın önermelerinden "Önerme 4", "Önerme 5", "Önerme 6" ve "Önerme 7"nin test edilmesinde kullanılmıştır.

Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkilerden biri olan "hakkını arama"yı ölçmeye yönelik 30 ifadeden oluşan hakkını arama ölçeğinin güvenilirlik testi için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0,995 olup kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla, hakkını arama ile ilgili olarak verilen bu 30 ifade, hakkını arama özelliğini ölçmede güvenilirdir.

8.4. Araştırmanın Önermeleri (Research's Hypotheses)

Araştırmanın temeli yedi ana önerme üzerine kurulmuştur:

- **Önerme 1:** "Psikolojik yıldırma mağduru olma ile çalışanın demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır."
- **Önerme 2:** "Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların demografik özellikleri ile psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır."
- **Önerme 3:** "Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların demografik özellikleri ile psikolojik yıldırmaya karşı tepkide bulunmaları arasında anlamlı farklılıklar vardır."
- **Önerme 4:** "Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların demografik özellikleri ile psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (PD, SBÇY, ASD ve HA) arasında anlamlı farklılıklar vardır."
- **Önerme 5:** "Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri ile psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik

özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (PD, SBÇY, ASD ve HA) arasında anlamlı ilişki vardır.”

- **Önerme 6:** “Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların karşı tepkide bulunması ile psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (PD, SBÇY, ASD ve HA) arasında anlamlı ilişki vardır.”
- **Önerme 7:** “Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (PD, SBÇY, ASD ve HA) birbirleri ile ilişkilidir.”

8.5. Araştırma Bulguları (Research Findings)

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 13 paket programında değerlendirilmiştir. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişi sayısı 143’tür.

Tablo 1. Psikolojik yıldırma mağduru olma
(Table 1. Being a mobbing victim)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	143	46,1	46,1	46,1
Hayır	167	53,,9	53,9	100,0
Toplam	310	100,0	100,0	

Veri analizine başlamadan önce elde edilen verilere hangi testlerin uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla ilk olarak, örnekleme psikolojik yıldırma mağduru çalışanların, psikolojik yıldırma anketinde yer alan psikolojik yıldırmadan iş performanslarının etkilenmesine ilişkin görüşleri ve psikolojik yıldırmaya karşı gösterdikleri tepkileri ölçen sorulara, psikolojik dayanıklılık ölçeğinde yer alan sorulara, hakkına arama ölçeğinde yer alan sorulara ve stresle başa çıkma yolları ölçeğinin her bir faktörüne ait sorulara verdikleri yanıtların normal dağılıma uyup uymadığını görmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır.

Tablo 2. One-Sample kolmogorov-smirnov testi
(Table 2. One-Sample kolmogorov-smirnov test)

Değerler	Psikolojik Yıldırmanın İş Performansına Etkilerine İlişkin Görüşler	Psikolojik Yıldırmaya Karşı Tepkide Bulunma	Psikolojik Dayanıklılık	Hakkını Arama	Algılanan Sosyal Destek	(SBÇY alt faktörü) Sosyal Destek Arama Yaklaşımı	(SBÇY alt faktörü) İyimser Yaklaşım	(SBÇY alt faktörü) Kendine Güvensiz Yaklaşım	(SBÇY Alt faktörü) Çaresiz\ Boyun eğici Yaklaşım	(SBÇY alt faktörü) Kendine Güvenli Yaklaşım
N	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143
Parametreler										
- \bar{x}	3,3469	1,9905	1,9378	2,5704	1,9580	9,9301	10,1399	27,0979	19,8252	13,5594
- s.s.	0,90295	0,35729	0,80011	1,46244	0,70085	2,07822	3,55163	7,86265	5,52244	6,48902
K-Smirnov Z	2,339	2,398	2,490	2,782	3,087	2,725	3,504	4,841	4,564	3,620
P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Test sonuçlarına göre, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların her bir soru grubuna verdikleri yanıtların ortalamalarının dağılımları normal dağılıma uymamaktadır (sig. 0,000 < 0,05). Parametrik testlerin en önemli varsayımlarından biri olan normallik varsayımı sağlanamadığından yukarıda yer alan değişkenlerle ilgili analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Araştırmanın önermeleri başlığı altında bahsedilen yedi ana önermemizden ilk dördünün testi

için değişken sayısına ve değişkenlerin ölçme düzeyine bağlı olarak parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney, Kruskal-Wallis ve Ki Kare testleri kullanılmıştır. Bahsedilen yedi ana önermemizden son üçünü test etmek amacıyla ise yine parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon katsayısından yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan 310 çalışanın %40,3'nün kadın, %59,7'sinin de erkek olduğu, %42,6'sının 26-31 yaş arasında olduğu ve kümülatif olarak da %70'nin 38 yaştan genç olduğu belirlenmiştir. Yapılan betimleyici istatistiklerden sonra çalışanların ortalama olarak (ortalama=2,82) 26-31 yaşları arasında oldukları görüldüğünden genç bir örnekleme sahip olduğumuz söylenebilir. Çalışanların %80,6'sının evli olduğu; %79'unun üniversite mezunu olduğu ve lise altı eğitim durumuna sahip çalışan olmadığı belirlenmiştir. Çalışanların %53,2'sinin eleman pozisyonunda; yani imza yetkisine sahip olmayan ve altında hiçbir astın bulunmadığı bir pozisyonda çalıştığı görülmektedir. 310 çalışanın %23,5'inin ise; imza yetkisine sahip olan ve altında yine hiçbir astın bulunmadığı yetkili pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. %79'unun üniversite mezunu olduğu örnekleme, çalışanların sadece %23,2'si müdür yardımcısı veya müdür pozisyonunda görev almaktadır. Araştırmaya katılanların görev yaptığı şirketlerin bulunduğu sektörler göre dağılıma bakıldığında, banka (%23,2) ve sağlık (%20) sektörlerinin ön plana çıktığı belirlenmiştir. Çalışanların %32,6'sının iş tecrübesi 5 ile 8 yıl arasındadır.

Araştırmaya katılanların %46,1'inin psikolojik yıldırma mağduru olduğu ve bu kişilerin %58,7'sinin birden fazla psikolojik yıldırma maruz kaldığı belirlenmiştir.

Tablo 3. Hangi psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalındığına ilişkin frekanslar

(Table 3. Frequencies of mobbing behaviors)

Psikolojik Yıldırma Davranışları (a)	Cevaplar	
		Yüzde
Çalışmanın sürekli küçümsenmesi	78	7,5%
İşin sürekli eleştirilmesi	66	6,3%
Herkesin önünde küçük düşürülme	10	1,0%
Hakaret ve iğneleyici sözler söylenmesi	1	,1%
Sözlü ve sözsüz olarak tehdit edilme	1	,1%
Uygunsuz sakalar	10	1,0%
Sürekli tehdit edilme kızdırma rahat vermeme	39	3,7%
Fiziksel şiddet kullanma	1	,1%
Kişisel mallara saldırma	8	,8%
Bilgilere ulaşılmanın engellenmesi	27	2,6%
Dışlama yok sayma ve görmezden gelme	39	3,7%
Nedensiz reddedilme	31	3,0%
Baskı yapılması	121	11,6%
İş dışında işler yüklenmesi	50	4,8%
Olanaksız iş bitirme tarihleri verilmesi	131	12,6%
Hedefleri haber vermeden değiştirme	90	8,6%
Değersiz görme	91	8,7%
Moral bozma	132	12,7%
Sorumluluk alanlarının çalışana danışmadan değiştirilmesi	116	11,1%
Toplam	1042	100,0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

Tablo 3'te de görüleceği üzere psikolojik yıldırma davranışlarından en sık görülenleri, "sürekli moral bozma", "olanaksız iş bitirme tarihlerinin verilmesi", "iş bitirme konusunda baskı yapılması" ve "sorumluluk alanlarını danışmadan değiştirme" olarak tespit edilmiştir.

Psikolojik yıldırma mağduru olduğu belirlenen çalışanların sadece %2,8'sinin çalıştığı firmalarda psikolojik yıldırma önlemeye yönelik kararlar ve/veya uygulamalar olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, işletmelerin psikolojik yıldırma olgusundan henüz haberdar olmadığını ya da durumu görmezden geldiğini ve ya önemsemediğini göstermektedir.

Tutum ölçeklerinin betimleyici istatistiklerini açıklamak gerekirse: Araştırmamanın amacı doğrultusunda kullanılan ankette altı tane tutum ölçeği kullanılmıştır. Bunlardan "psikolojik yıldırma mağduru çalışanın psikolojik yıldırmanın iş performansı üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri" ve "psikolojik yıldırma mağduru çalışanın karşı tepkide bulunması" başlığı altında incelenen tutum ölçekleri psikolojik yıldırma anketi içinde yer alan sırasıyla 5. ve 6. sorulardır. "Psikolojik yıldırma mağduru çalışanın psikolojik yıldırmanın iş performansı üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri" tutum ölçeği, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların, psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerinde nasıl bir etki yarattığına ilişkin görüşlerini belirlemeye yarayan 10 ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanlardan bu 10 ifadeyi "1-Hiçbir zaman", "2- Nadiren", "3- Bazen", "4- Sıklıkla" ve "5- Her zaman" olmak üzere 5'li Likert ölçeğinde cevaplamaları istenmiştir. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların bu 10 ifadeye vermiş oldukları yanıtların ortalamaları alınarak her çalışan için ortalama bir skor belirlenmiştir.

"Psikolojik yıldırma mağduru çalışanın karşı tepkide bulunması" başlığı altında incelenen tutum ölçeği ise, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların uğradıkları psikolojik yıldırma davranışına karşı gösterdikleri tepkileri belirlemeye yarayan 11 ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanlardan bu 11 ifadeyi, etkiler tutum ölçeğinde olduğu gibi, "1-Hiçbir zaman", "2- Nadiren", "3- Bazen", "4- Sıklıkla" ve "5- Her zaman" olmak üzere 5'li Likert ölçeğinde cevaplamaları istenmiştir. Psikolojik yıldırma mağduru her bir çalışanın bu 11 ifadeye vermiş oldukları yanıtların ortalamaları alınarak her çalışan için gösterdikleri tepkiler açısından ortalama bir skor belirlenmiştir.

Psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama tutum ölçeklerinde, psikolojik yıldırma mağduru her bir çalışan için ayrı ayrı bu ölçeklerde yer alan ifadelerle vermiş oldukları yanıtların ortalamaları hesaplanarak, her bir çalışanın ortalama tutumu belirlenmiştir.

Stresle başa çıkma yollarını kullanma tutum ölçeği daha önce ayrıntısıyla açıklandığı üzere beş faktöre ayrılmıştır. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların her bir faktörle ilgili ifadelerle vermiş oldukları yanıtların toplamları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Böylelikle psikolojik yıldırma mağduru her bir çalışan için beş faktöre ilişkin ayrı ayrı toplam tutum belirlenmiştir.

Algılanan sosyal destek tutum ölçeğinde ise psikolojik yıldırma mağduru her bir çalışan için bu ölçekte yer alan 12 ifadeye vermiş oldukları yanıtların toplamı alınarak, toplam 12-35 puan alanlar "1-Düşük", 36-60 puan alanlar "2- Normal", 61-84 puan alanlar ise "3-Yüksek" olarak kategorilendirilmiştir. Böylelikle algılanan sosyal destek tutum ölçeği son hali ile kategorik değişken niteliği taşımaktadır. Bu nedenle bu değişken için ortalama ve standart sapma gibi ölçüler yerine frekanslar hesaplanmıştır.

Yukarıda bahsedilen bütün tutum ölçeklerine ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 4 ve Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Betimleyici istatistikler
(Table 4. Descriptive statistics)

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik yıldırma mağduru çalışanın psikolojik yıldırmanın iş performansı üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri	143	1,00	4,30	3,3469	,90295
Psikolojik yıldırma mağduru çalışanın karşı tepkide bulunması	143	1,55	3,00	1,9905	,35729
Psikolojik dayanıklılık	143	1,17	4,00	1,9378	,80011
Hakkını arama	143	1,00	6,00	2,5704	1,46244
Sosyal Destek Arama Yaklaşımı (SBÇY Ölçeği Alt Faktör)	143	6,00	16,00	9,9301	2,07822
İyimser Yaklaşım (SBÇY Ölçeği Alt Faktör)	143	6,00	19,00	10,1399	3,55163
Kendine Güvensiz Yaklaşım (SBÇY Ölçeği Alt Faktör)	143	8,00	32,00	27,0979	7,86265
Çaresiz/Boyun eğici Yaklaşım (SBÇY Ölçeği Alt Faktör)	143	6,00	24,00	19,8252	5,52244
Kendine Güvenli Yaklaşım (SBÇY Ölçeği Alt Faktör)	143	8,00	28,00	13,5594	6,48902

Tablo 4 verileri dikkate alındığında, psikolojik yıldırma mağduru 143 çalışanın "Psikolojik yıldırma mağduru çalışanın psikolojik yıldırmanın iş performansı üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri" tutum ölçeğindeki toplam 10 ifadeye vermiş oldukları ortalama yanıtların ortalaması 3,35'tir. Bu değer, psikolojik yıldırma mağduru 143 çalışanın uğradıkları psikolojik yıldırma davranışlarının işteki performansları üzerindeki etkilerinin olumsuz olduğunu göstermektedir.

"Psikolojik yıldırma mağduru çalışanın karşı tepkide bulunması" tutum ölçeğinin ortalaması ise, psikolojik yıldırma mağduru 143 çalışanın bu tutum ölçeğinde yer alan 11 ifadeye vermiş oldukları ortalama yanıtların ortalamasını göstermektedir ve bu değer yaklaşık 2'dir. Bu ortalama değer, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların uğradıkları psikolojik davranışa karşı çok düşük bir düzeyde tepki gösterdikleri anlamına gelmektedir. Hoel ve Cooper'ın (Hoel ve Cooper, 2001) araştırmasında ise, araştırmaya katılanların sadece %12,5'i tepkisiz kalmıştır. Bulguların bu kadar farklı olmasının sebebini, örneklemelerin farklı kültürlerden gelmesi ile açıklayabiliriz.

Psikolojik dayanıklılık tutum ölçeğinin ortalaması, psikolojik yıldırma mağduru 143 çalışanın psikolojik dayanıklılık tutum ölçeğinde yer alan 18 ifadeye vermiş oldukları ortalama yanıtların ortalaması

göstermektedir ve bu değer yaklaşık 1,93'dür. Bu ortalama değer, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının düşük olduğunu göstermektedir.

Hakkını arama tutum ölçeğinin ortalaması, psikolojik yıldırma mağduru 143 çalışanın hakkını arama tutum ölçeğinde yer alan 30 ifadeye vermiş oldukları ortalama yanıtların ortalamasını göstermektedir ve bu değer yaklaşık olarak 3'tür. Bu ortalama değer, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların hakkını arama özelliklerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Stresle başa çıkma yolları tutum ölçeği beş alt faktöre göre incelenmiştir. Her bir alt faktöre ait ortalamalar, psikolojik yıldırma mağduru 143 çalışanın her bir alt faktöre ait sorulara vermiş oldukları toplam yanıtların ortalamalarına bakıldığında, psikolojik yıldırma uğrayan çalışanların kendine güvensiz yaklaşım ve boyun eğici/çaresiz yaklaşım alt faktörlerinden yüksek; sosyal destek arama yaklaşımı, kendine güvenli yaklaşım ve iyimser yaklaşım alt faktörlerinden düşük ortalama değerler aldıkları görülmektedir. Bu sonuç, psikolojik yıldırma mağdurlarının güçlü bir stres kaynağı olan psikolojik yıldırma ile başa çıkmada pek başarılı olamadıklarını göstermektedir.

Tablo 5. Gruplanmış algılanan sosyal destek
(Table 5. Grouped perceived social support)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Toplam
Düşük	38	26,6	26,6	26,6
Normal	73	51,0	51,0	77,6
Yüksek	32	22,4	22,4	100,0
Toplam	143	100,0	100,0	

Araştırmanın ilk önermesinde, psikolojik yıldırma mağduru olmanın, çalışanın demografik özelliklerine bağlı olup olmadığı test edilmiştir. Yaş, eğitim durumu, çalışılan firmadaki pozisyon ve iş tecrübesi değişkenlerinin psikolojik yıldırma mağduru olmaya bağlı olduğu görülmüştür. Genç, eleman pozisyonunda çalışan ve iş tecrübesi fazla olmayan çalışanların daha fazla psikolojik yıldırma maruz kaldıkları belirlenmiştir. (Tablo6, Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9)

Tablo 6. Psikolojik yıldırma mağduru olma ile çalışanın yaşı arasındaki anlamlı farklılığın analizi
(Table 6. The significance difference analysis between being a mobbing victim and age)

Gruplar		Yaş			Toplam	χ^2	s.d.	p
		30 altı	30-39	40 ve üstü				
Psikolojik Yıldırma Mağduru Olma	Evet	99	41	3	143	44,329	2	0,000
	Hayır	56	84	27	167			
Toplam		155	125	30	310			

Tablo 7. Psikolojik yıldırma mağduru olma ile çalışanın eğitim durumu arasındaki anlamlı farklılığın analizi
(Table 7. The significance difference analysis between being a mobbing victim and education)

Gruplar		Eğitim Durumu		Toplam	χ^2	s.d.	p
		Lise- lisansüstü	Üniversite				
Psikolojik Yıldırma Mağduru Olma	Evet	14	129	143	28,103	2	0,000
	Hayır	51	116	167			
Toplam		65	245	310			

Tablo 8. Psikolojik yıldırma mağduru olma ile çalışanın firmadaki pozisyonu arasında anlamlı farklılığın analizi
(Table 8. The significance difference analysis between being a mobbing victim and position in their firm)

Gruplar		Firmadaki Pozisyon			Toplam	χ^2	s.d.	p
		Eleman	Yetkili	Yönetici				
Psikolojik Yıldırma Mağduru Olma	Evet	79	43	21	143	13,334	2	0,001
	Hayır	86	30	51	167			
Toplam		165	73	72	310			

Tablo 9. Psikolojik yıldırma mağduru olma ile çalışanın iş tecrübesi arasındaki anlamlı farklılığın analizi
(Table 9. The significance difference analysis between being a mobbing victim and working experience)

Gruplar		İş Tecrübesi			Toplam	χ^2	s.d.	p
		0-5	6-10	10 üstü				
Psikolojik Yıldırma Mağduru Olma	Evet	54	56	33	143	46,846	2	0,000
	Hayır	22	45	100	167			
Toplam		76	91	133	310			

Bir sonraki önermede, psikolojik yıldırmanın, çalışanların iş performansları üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki anlamlı farklılıklar test edilmiştir. Tek farklılık medeni durum değişkeninde ortaya çıkmıştır. (Tablo 10) Psikolojik yıldırma mağduru evli çalışanların iş performanslarının, bekar çalışanlara göre, psikolojik yıldırma davranışından daha az etkilendiği belirlenmiştir.

Tablo 10. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri ile psikolojik yıldırma mağduru çalışanların medeni durumu arasındaki anlamlı farklılığın analizi

(Table 10. The significance difference analysis between mobbing victims' thoughts about mobbing effects on their job performance and their marital status)

Medeni Durum	N	Sıra Toplam	Sıra Ortalama	U	z	p
Evli	110	7359	66,90	1254	- 2,703	0,007
Bekar	33	2937	89,00			
Toplam	143					

Ardından, psikolojik yıldırma davranışına karşı gösterilen tepkiler ile psikolojik yıldırma mağduru çalışanların demografik özellikleri arasındaki anlamlı farklılıkların testine geçilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından farklılıklar saptanmıştır. (Tablo 11 ve Tablo 12) Psikolojik yıldırma mağduru erkek çalışanların uğradıkları psikolojik yıldırma davranışına karşı, psikolojik yıldırma mağduru kadın çalışanlardan daha fazla tepki gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca, psikolojik yıldırma mağduru 30 yaş altı çalışanların uğradıkları psikolojik yıldırma davranışına karşı diğer yaş gruplarından daha fazla tepki gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo 11. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik yıldırmaya karşı tepkide bulunmaları arasındaki anlamlı farklılığın analizi

(Table 11. The significance difference analysis between mobbing victims' genders and their reactions against mobbing)

Cinsiyet	N	Sıra Toplam	Sıra Ortalama	U	z	p
Kadın	59	3268,00	55,39	1498	- 4,046	0,000
Erkek	84	7028,00	83,67			
Toplam	143					

Tablo 12. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik yıldırmaya karşı tepkide bulunmaları arasındaki anlamlı farklılığın analizi

(Table 12. The significance difference analysis between mobbing victims' age and their reactions against mobbing)

Puan	Yaş Grupları	N	Sıra Ortalaması	χ^2	s.d.	p
Psikolojik yıldırmaya karşı tepkide bulunma	30 altı	99	78,74	8,695	3	0,013
	30-39	41	56,40			
	40 ve üstü	3	62,83			
	Toplam	143				

Sonraki önermede, psikolojik yıldırma mağdurlarının demografik özellikleri ile psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (Psikolojik Dayanıklılık, Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma, Algılanan Sosyal Destek ve Hakkını Arama) arasındaki anlamlı farklılıklar test edilmiştir. Yapılan testler sonucunda tek farklılık medeni durum değişkeninde ortaya çıkmıştır. (Tablo 13, Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16) Buna göre, psikolojik yıldırma mağduru evli çalışanların bekar çalışanlara göre Psikolojik Dayanıklılık bakımından daha güçlü oldukları, daha fazla haklarını aradıkları, Algılanan Sosyal Destek düzeylerinin daha yüksek olduğu ve Stresle Başa Çıkma Yollarını çok daha etkin bir biçimde kullandıkları belirlenmiştir.

Tablo 13. Psikolojik dayanıklılık ile psikolojik yıldırma mağduru çalışanların medeni durumları arasındaki anlamlı farklılığın analizi
(Table 13. The significance difference analysis between hardness and mobbing victims' marital status)

Medeni Durum	N	Sıra Toplam	Sıra Ortalama	U	z	p
Evli	110	8673,50	78,85	1061,500	- 3,624	0,000
Bekar	33	1622,50	49,17			
Toplam	143					

Tablo 14. HA ile psikolojik yıldırma mağduru çalışanların medeni durumu arasındaki anlamlı farklılığın analizi
(Table 14. The significance difference analysis between assertiveness and mobbing victims' marital status)

Medeni Durum	N	Sıra Toplam	Sıra Ortalaması	U	z	p
Evli	110	8877,00	80,70	858	- 4,588	0,000
Bekar	33	1419,00	43,00			
Toplam	143					

Tablo 15. ASD Düzeyi ile psikolojik yıldırma mağduru çalışanların medeni durumları arasındaki anlamlı farklılığın analizi
(Table 15. The significance difference analysis between perceived social support and mobbing victims' marital status)

Gruplar		Medeni Durum		Toplam	χ^2	s.d.	p
		Evli	Bekar				
ASD	Düşük	25	13	38	10,188	2	0,006
	Normal	54	19	73			
	Yüksek	31	1	32			
Toplam		110	33	143			

Tablo 16. SBÇY ile psikolojik yıldırma mağduru çalışanların medeni durumları arasındaki anlamlı farklılığın analizi
(Table 16. The significance difference analysis between coping ways and mobbing victims' marital status)

Sbçy'nin Alt Faktörleri	Medeni Durum	n	Sıra Toplam	Sıra Ortalama	u	z	p
Sosyal Destek Arama Yaklaşımı	Evli	110	8363,50	76,03	1371,50	- 2,177	0,030
	Bekar	33	1932,50	58,56			
	Toplam	143					
İyimser Yaklaşım	Evli	110	8667,50	78,80	1067,50	- 3,677	0,000
	Bekar	33	1628,50	49,35			
	Toplam	143					
Kendine Güvensiz Yaklaşım	Evli	110	7311,00	66,46	1206,00	- 3,500	0,000
	Bekar	33	2985,00	90,45			
	Toplam	143					
Çaresiz/Boyuneğici Yaklaşım	Evli	110	7391,00	67,19	1286,00	- 2,819	0,005
	Bekar	33	2905,00	88,03			
	Toplam	143					
Kendine Güvenli Yaklaşım	Evli	110	8611,00	78,28	1124,00	- 3,521	0,000
	Bekar	33	1685,00	51,06			
	Toplam	143					

Ardından, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların, psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri ile psikolojik yıldırma direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (Psikolojik Dayanıklılık, Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma, Algılanan Sosyal Destek ve Hakkını Arama) arasındaki anlamlı ilişkinin testine geçilmiştir. Test sonuçlarına göre, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların uğradıkları psikolojik yıldırma davranışının onların iş performansı üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri ile psikolojik yıldırma direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri ölçen Psikolojik Dayanıklılık, Algılanan Sosyal Destek, Hakkını Arama ve Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın alt faktörlerinden sosyal destek arama yaklaşımı, iyimser yaklaşım ve kendine güvenli yaklaşım arasında negatif yönde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır; Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın alt faktörlerinden kendine güvensiz yaklaşım ve boyun eğici/çaresiz yaklaşım arasında ise pozitif, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. (Tablo 17)

Tablo 17. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri ile psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (PD, SBÇY, ASD ve HA) arasındaki ilişki (Table 17. The relation between mobbing victims' thoughts about the mobbing effects on their job performance and their behavioral reactions according to mobbing resistance personality characteristics) (Hardiness, Coping Ways, Perceived Social Support and Assertiveness)

Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özelliklerine Bağlı Davranışsal Tepkiler		Psikolojik Yıldırmanın İş Performansları Üzerindeki Etkileri Hakkındaki Görüşleri
PD	r	-,753*
	p	,000
	N	143
HA	r	-,649*
	p	,000
	N	143
ASD	r	-,617*
	p	,000
	N	143
Çaresiz/Boyuneğici Yaklaşım (SBÇY alt faktörü)	r	,766*
	p	,000
	N	143
İyimser Yaklaşım (SBÇY alt faktörü)	r	-,689*
	p	,000
	N	143
Kendine Güvensiz Yaklaşım (SBÇY alt faktörü)	r	,809*
	p	,000
	N	143
Sosyal Destek Arama Yaklaşımı (SBÇY alt faktörü)	r	-,555*
	p	,000
	N	143
Kendine Güvenli Yaklaşım (SBÇY alt faktörü)	r	-,731*
	p	,000
	N	143

Bir sonraki önermede, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmaya karşı gösterdikleri tepkiler ile psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (Psikolojik Dayanıklılık, Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma, Algılanan Sosyal Destek ve Hakkını Arama) arasındaki anlamlı ilişkinin testine geçilmiştir. Yapılan test sonucunda, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. (Tablo 18)

Tablo 18. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların karşı tepkide bulunması ile psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (PD, SBÇY, ASD ve HA) Arasındaki ilişki

(Table 18. The relation between mobbing victims' reactions against mobbing and their behavioral reactions according to mobbing resistance personality characteristics) (Hardiness, Coping Ways, Perceived Social Support and Assertiveness)

Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özelliklerine Bağlı Davranışsal Tepkiler		Psikolojik Yıldırma Mağduru Çalışanların Karşı Tepkide Bulunması
PD	r	,557*
	p	,000
	N	143
HA	r	,478*
	p	,000
	N	143
ASD	r	,303*
	p	,000
	N	143
Çaresiz/Boyuneğici Yaklaşım (SBÇY alt faktörü)	r	-,667*
	p	,000
	N	143
İyimser Yaklaşım (SBÇY alt faktörü)	r	,388*
	p	,000
	N	143
Kendine Güvensiz Yaklaşım (SBÇY alt faktörü)	r	-,631*
	p	,000
	N	143
Sosyal Destek Arama Yaklaşımı (SBÇY alt faktörü)	r	,646*
	p	,000
	N	143
Kendine Güvenli Yaklaşım (SBÇY alt faktörü)	r	,570*
	p	,000
	N	143

Buna göre, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların uğradıkları psikolojik yıldırma davranışına karşı gösterdikleri tepkiler ile psikolojik yıldırmaya karşı direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri (Psikolojik Dayanıklılık, Algılanan Sosyal Destek, Hakkını Arama ve Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın alt faktörlerinden sosyal destek arama yaklaşımı, iyimser yaklaşım ve kendine güvenli yaklaşım arasında pozitif yönlü, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki varken; Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın alt faktörlerinden kendine güvensiz yaklaşım ve boyun eğici/çaresiz yaklaşım) arasında ise negatif yönlü, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Son önermede, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkilerinin (Psikolojik Dayanıklılık, Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma, Algılanan Sosyal Destek ve Hakkını Arama) birbirleri ile ilişkisi incelenmiştir. (Tablo 19) Bu değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Psikolojik Dayanıklılık, Algılanan Sosyal Destek, Hakkını Arama ve Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın alt faktörlerinden sosyal destek arama yaklaşımı, iyimser yaklaşım ve kendine güvenli yaklaşım ile Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın alt faktörlerinden kendine güvensiz yaklaşım ve boyun eğici/çaresiz yaklaşım haricinde diğer tüm

değişkenler arasında pozitif yönde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik Dayanıklılık, Algılanan Sosyal Destek, Hakını Arama ve Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın alt faktörlerinden iyimser yaklaşım, sosyal destek arama yaklaşımı ve kendine güvenli yaklaşım ile Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın alt faktörlerinden kendine güvensiz yaklaşım ve boyun eğici/çaresiz yaklaşım arasında ise negatif yönde ancak yine kuvvetli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın alt faktörlerinden kendine güvensiz yaklaşım ile boyun eğici/çaresiz yaklaşım arasında ise pozitif yönde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 19. Psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkilerinin (PD, SBÇY, ASD ve HA) Birbirleri ile ilişkisi
(Table 19. Mobbing victims' behavioral reactions according to mobbing resistance personality characteristics (Hardiness, Coping Ways, Perceived Social Support and Assertiveness)
SBÇY'nin alt faktörleri

		PD	HA	ASD	Sosyal Destek Arama Yaklaşımı	İyimser Yaklaşım	Kendine Güvensiz Yaklaşım	Çaresiz/Boyuneğici Yaklaşım	Kendine Güvenli Yaklaşım
PD	r	1,000							
	p	.							
	N	143							
HA	r	,750	1,000						
	p	,000	.						
	N	143	143						
ASD	r	,623	,559	1,000					
	p	,000	,000	.					
	N	143	143	143					
Sosyal Destek Arama Yaklaşımı	r	,602	,638	,549	1,000				
	p	,000	,000	,000	.				
	N	143	143	143	143				
İyimser Yaklaşım	r	,733	,727	,574	,656	1,000			
	p	,000	,000	,000	,000	.			
	N	143	143	143	143	143			
Kendine Güvensiz Yaklaşım	r	-,823	-,815	-,729	-,728	-,828	1,000		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	.		
	N	143	143	143	143	143	143		
Çaresiz/Boyun eğici Yaklaşım	r	-,754	-,730	-,653	-,611	-,759	,921	1,000	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	143	143	143	143	143	143	143	
Kendine Güvenli Yaklaşım	r	,747	,782	,591	,761	,788	-,869	-,826	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	143	143	143	143	143	143	143	143

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER (RESULTS AND PROPOSALS)

Bu araştırmanın genel olarak sonuçlarına bakılacak olursa, psikolojik yıldırmanın etkilerine karşı, Psikolojik Dayanıklılık, Algılanan Sosyal Destek, Hakını Arama ve Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma'nın (sosyal destek arama yaklaşımı, iyimser yaklaşım ve kendine güvenli yaklaşım alt faktörleri) oldukça etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle, psikolojik yıldırmaya karşı şirketlerin alacakları önlemlerin yanı sıra çalışanlarına Psikolojik Dayanıklılık, Algılanan Sosyal Destek, Hakını Arama ve Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma konularında verecekleri eğitimler de önem arz etmektedir.

Psikolojik Dayanıklılık, Algılanan Sosyal Destek, Hakını Arama ve Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma, doğuştan getirilen özelliklerin yanı sıra yaşam tecrübeleriyle de şekillenmektedir. Yaşam

tecrübeleriyle şekillendikleri için bu özellikler eğitim yoluyla geliştirilebilir özelliklerdir. Personel gelişim programlarına bu konularını ekleyen işletmelerde, iş tatmininin artacağı; bu işletmelerin adaylar için daha cazip hale geleceği ve mevcut çalışanların işlerinde kalmaya daha istekli olacakları söylenebilir. Çalışanlardaki tüm bu gelişimler, işletmenin finansal durumuna da yansiyacaktır. Bu nedenle, adı geçen konularda eğitimlerin verilmesi hem çalışanların hem de işletmelerin lehinedir.

Yurtdışında Psikolojik Dayanıklılık ve Hakkını Arama konusunda verilen eğitimler mevcuttur. Bu eğitimlerin oldukça yararlı oldukları belirlenmiştir. S. R. Maddi ve çalışma arkadaşlarının yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, Psikolojik Dayanıklılık eğitimi sonrasında endişe, depresyon ve gerginlik belirtilerinde azalma ve iş tatmini ile moralde artış belirlenmiştir. (<http://www.apa.org>) Ülkemizde de Psikolojik Dayanıklılık ve Hakkını Arama konularında eğitimler verilmesi hem işletmeler hem de çalışanlar için oldukça faydalı olacaktır.

Sosyal destek ile ilgili olarak, gelişmiş ülkelerde uygulanan 'Çalışanlara Yardım Programı' (Employee Assistance Programme) bulunmaktadır. Bu program, işletmelerin çalışanlarına sunduğu iş merkezli bir danışmanlık destek programıdır. Çalışanlara, işteki performanslarını etkileyebilecek kişisel endişelerini gidermede yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu tarz programlar ülkemizdeki firmalarda da kullanılmaya başlanırsa, çalışanların en azından iş yerindeki sosyal destekleri artacaktır. Bu da hem işletmeler hem de çalışanlar için oldukça faydalı olacaktır.

Stresle başa çıkma ve yaşam kalitesini artırma amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmek yani "stres yönetimi" için, bireysel ve örgütsel stratejiler söz konusudur. Fiziksel hareketler, meditasyon, biyolojik geri besleme, zaman yönetimi, çatışma yönetimi, düzenli uyku ve dengeli beslenme başlıca bireysel başa çıkma teknikleridir. Bireysel başa çıkma tekniklerinin kullanımında görev bireye düşmektedir. Ancak işletmeye düşen görevler de vardır. Karar verme sürecine katılım, rollerin açıkça belirtilmesi, sosyal destek sağlanması ve etkili iletişim sağlanması başlıca örgütsel başa çıkma teknikleridir. (Balaban, 2008) Bunların yanı sıra, destekçi bir örgütsel hava oluşturulması, iş zenginleştirme, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık gibi teknikleri (Luthans, 1989:211-213) örgütlerin kullanması faydalı olacaktır. Psikolojik yıldırma sürecinde mağdurların yanı sıra izleyici olarak katılanların da verimliliklerinde azalma meydana gelmektedir. Bu da organizasyonun verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca psikolojik yıldırma süreci işletme için oldukça maliyetlidir. Psikolojik yıldırma mağdurunun açacağı davalar nedeniyle oluşabilecek mahkeme masrafları, kıdem ve ihbar tazminatları ve çalışanların maddi ve manevi tazminat talepleri en önemli maliyet kalemleri olarak öne çıkmaktadır. Yetişmiş iş gücünün kaybı, işe alma ve eğitim maliyetleri de işletmenin karşısına çıkacak diğer önemli maliyet kalemleridir. Ayrıca psikolojik yıldırma sonucu oluşan güvensizliğin, düşük moralin ve hastalıklı bir şirket kültürünün, bir şirketin ürün veya hizmet üretip satma kapasitesi üzerinde çok önemli etkisi olduğu unutulmamalıdır. Yüksek iş gücü devri, yeniden istihdam ve kaybedilen deneyimleri kazanabilmek için yeniden eğitim verilmesi nedeniyle de masraflar artabilir. Fakat bunların hepsinden önemlisi, sağlıklı ve insancıl bir işyeri atmosferinin kaybıdır. Psikolojik yıldırma karşı, işletmelerin işe alımlarda adayların psikolojik durumlarını anlamaya yönelik testler uygulayıp, psikolojik yıldırma aktörü olmaya eğilimli kişilerin işletmeye alınmayarak, olası psikolojik yıldırma vakalarının büyük bir

bölümünün önüne geçilmesi oldukça yararlı olabilir. Sonuç olarak, psikolojik yıldırma sürecinin başlamasını ya da devam etmesini engellemenin oldukça zahmetli bir uğraş olduğu görülmektedir. İşletmelerdeki "Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Bölümü"ne büyük sorumluluklar düşmektedir. Hem işletme politikası olarak, hem işe alım süreci olarak, hem de işletme içi verilen eğitimler açısından bu aktörlerin rolleri çok önemlidir. Bu nedenle, psikolojik yıldırmaya karşı, işletmelerdeki üst yönetimin ve insan kaynakları bölümlerinin, Psikolojik Dayanıklılık, Hakkını Arama, Algılanan Sosyal Destek ve Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma konularını dikkate alarak, işe alım süreçlerini ve şirket içi eğitim programlarını yönlendirmelerinin faydalı olacağı söylenebilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. American Psychological Association, Turning Lemons into Lemonade: Hardiness Helps People Turn Stressful Circumstances into Opportunities, <http://www.apa.org>, 19 Aralık 2007.
2. Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E., Bem, D.J., and Hoeksem, S.N., (2002). Psikolojiye Giriş. Çev. Yavuz Alogan. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
3. Balaban, J., (2008). Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Teknikleri, www.egitimdergi.pamukkale.edu.tr, makale, sayı7/28, 01 Ocak 2008.
4. Basut, E. ve Erden, H.G., (2005). Suça yönelen ve yönelmeyen ergenlerin stres belirtileri ve stresle başa çıkma örüntüleri yönünden incelenmesi. Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi: C.12, N.2, ss:48-55.
5. Burger, J.M., (2006). Kişilik, Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006.
6. Cobb, S., (1976). Social support as a moderator of life stress. Psychosomatic Medicine: Vol.38, N.3, ss:300-314.
7. Duckitt, J., (1984). Social Support, Personality and The Prediction of Psychological Distress: An Interactionist Approach. Journal of Clinical Psychology: Vol.40, ss:15-20.
8. Durak, M., (2002). Predictive Role of Hardiness on Psychological Symptomatology of University Students Experienced Earthquake. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
9. Einarsen, S. and Skogstad, A., (1996). Bullying at work: Epidemiological finding in public and private organisations. European Journal of Work and Organizational Psychology: Vol.5, N.2, 1996, ss:187.
10. Etzion, D., (1984). Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship. Journal of Applied Psychology: Vol.69, N.4, ss:615.
11. Folkman, S. and Lazarus, R.S., (1985). If It Changes It Must Be A Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination. Journal of Personality and Social Psychology: Vol. 48, ss:150-170.
12. Güçlü, N., (2001). Stres Yönetimi. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi: C.21, S.1, ss:101.
13. Gündüz, B., (2000). Hemşirelerde Stresle Başa Çıkma Biçimleri ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, ss:25-28.

14. International Labour Organization (ILO), "World of Work: When Working Becomes Hazardous", No.26, <http://www.ilo.org/ehost>, 5 Mart 2008.
15. Kastamonu Rehberlik ve Araştırma Merkezi, www.okulweb.meb.gov.tr, bireyi tanıma teknikleri, 16.02.2009.
16. Kilkus, S.S., (1993). Assertiveness among professional nurses. *Journal of Advanced Nursing*, Vol.18, ss:1324.
17. Kreitner, R. ve Kinicki, A., (1989). *Organizational Behavior*. Homewood: IL. Irwin.
18. Kutlu, F., (2006). İşyerinde Duygusal Taciz'in (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
19. Laçiner, V., (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz, www.turkishweekly.net/turkce/makale, 24.05.2008.
20. Leavy, Richard L., (1983). Social Support and Psychological Disorder: A Review, *Journal of Community Psychology*: Vol.11, N.1, ss: 3-21.
21. Lewis, J., Coursol, D., and Wahl, K.H. (2002). Addressing Issues of Workplace Harassment: Counselling the Targets. *Journal of Employment Counselling*: Vol.39, ss:110.
22. Lyons, J.S., Perrotta, P., and Hancher-Kvam, S., (1988). Perceived Social Support From Family and Friends: Measurement Across Disparate Samples. *Journal of Personality Assessment*: Vol. 52, N.1, ss:42-43.
23. Luthans, F., (1989). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
24. Maddi, Salvatore R., Harvey, R., Khoshaba, D.M., Lu, J., Persico, M., and Brow, M., (2006). The personality construct of hardiness, III: Relationships with repression, innovativeness, authoritarianism, and performance. *Journal of Personality*: Vol. 74, ss: 575-597.
25. Manganelli, P., (2008). Hardiness and Health, www.anselm.edu/psych/theses/senior99/manganelli.htm, 10 Ocak 2008.
26. Morrissey, C. and Hannah, T.E. (2001). Measurement of Psychological Hardiness in Adolescents. *Journal of Genetic Psychology*: Vol.148(3), ss:393.
27. Özcan, A., (2006). Hemşire Hasta İlişkisi ve İletişim. Ankara.
28. Procidano, M.E. and Heler, K., (1983). Measures of Perceived Social Support from Friends and from Family: Three Validation Studies. *American Journal of Community Psychology*: Vol.11, N.1, ss:1-22.
29. Şenduran, F., (2006). Askeri Liselerde Sporcu Öğrenciler İle Sporcu Olmayan Öğrencilerin Problem Çözme, Strese Karşı Koyabilme, Uyum Becerileri ve Başarı Düzeyleri. Yayımlanmamış İstanbul.
30. Uğur, G., (1996). Üniversite Öğrencilerinde Atılganlık ile Beden Algısı İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.