**ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİNİN PSİKOLOJİK ŞİDDETİN ÇÖZÜMÜ AÇISINDAN KULLANILABİLİRLİĞİ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**Ece KONAKLIOĞLU[[1]](#footnote-1)**

**Olcay ÖZIŞIK YAPICI[[2]](#footnote-2)**

***ÖZET***

*Örgütlerde psikolojik şiddet, son yıllarda sık meydana gelen arzu edilmeyen davranışlar arasında yer almaktadır. Psikolojik şiddet bazen çatışma ile ortaya çıkabilmekte bazen ise çatışmalara zemin hazırlayan öncül davranışlar olarak meydana gelebilmektedir. Bunların çözümünde yöneticilerin istemli/istemsiz olarak çatışma yönetim tekniklerini uygulayabileceği düşünülmektedir. Psikolojik şiddet ve çatışma hiç kuşkusuz örgütlerin verimliliğini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilecek ve işletmelerin sürekliliğini ve etkinliğini düşürebilecektir. Buradan hareketle araştırmanın amacı, örgütlerde psikolojik şiddetin ortadan kalkması ya da yönetimi için çatışma çözüm tekniklerinin kullanılabilirliğinin test edilmesi amacıyla psikolojik şiddet ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkiyi, ilişkinin yönünü ve değişkenler arasındaki etki katsayısını tespit etmektir. Araştırma Ankara ilinde bulunan, beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki 176 işgören üzerine uygulanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarında psikolojik şiddetin alt boyutları ile çatışma çözüm yöntemleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin varlığı etkiyi test etme olanağı tanımıştır. Sonuçta psikolojik şiddetin çözümünde çatışma çözüm tekniklerinin kullanılabilirliği ve etkinliği tartışılmaktadır.*

*Anahtar Sözcükler: Psikolojik Şiddet, Çatışma Yönetimi, Otel, Ankara.*

**CONFLICT RESOLUTION METHODS FOR SOLVING MOBBING IN ORGANIZATIONS: A STUDY ON HOTEL BUSINESS**

***ABSTRACT***

*Mobbing in organizations has been one of the widespread behaviours in recent years. Besides mobbing, conflicts also occur in work place. Mobbing may occur after the conflict or a conflict may depend on a mobbing behaviour. For this reason managers may wish to use conflict resolution methods to solve undesired behaviours of the employees. Both mobbing and conflict has great effect on productivity for sure. Accordingly, the aim of this study is to determine the extent of mobbing and to establish a relationship between mobbing and conflict resolution methods whether the resolution techniques are suitable to solve or manage mobbing behaviours as well as organizational conflict. Data was gathered from 176 employee of five star hotels located in Ankara city centre. Descriptive statistics, correlation and regression were used to analyze the data. It is concluded that there has been a significant relationship between mobbing and some of the resolution techniques. As a result it is discussed that, if resolution method has been used by manager, the mobbing perception of employee can decrease or can be solved.*

***Keywords:*** *Mobbing, Conflict Resolution, Hotel, Ankara.*

**1.GİRİŞ**

Sosyal unsurları içinde bulunduran işletmelerin, sosyal temelli sorunları da yaşaması doğal bir sonuçtur. Örgütlerin özellikle son zamanlarda daha sık karşılaştığı sosyal bir sorun olarak nitelendirilebilecek “psikolojik şiddet” konusu günümüz iş hayatında önemli bir verimlilik engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile yasal zeminde yerini bir suç olarak bulmuş bir konu niteliğinde olan psikolojik şiddet yalnız mağdur üzerinde değil mağdurun bulunduğu örgüt için de olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Verimlilik üzerinde negatif etkisi olacağı varsayılan psikolojik şiddet davranışlarının bastırılması ya da çözümlenmesi de işletmelerin üzerinde kafa yorması gereken bir diğer konu haline gelmektedir. Bu noktada psikolojik şiddet davranışlarının çözümünde çatışma çözüm tekniklerinin uygulanabilirliği önemli bir araştırma konusu olarak düşünülmüştür.

**2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektöründe psikolojik şiddetin algılanması ve çözümüne yönelik olarak uygulanacak çözüm yöntemlerinin psikolojik şiddetin ortadan kalkmasında nasıl bir rol oynayacağı örgütsel davranış yazını açısından önemli konudur. Örgütsel davranış yazınına derinlemesine bakıldığında psikolojik şiddetin en fazla birlikte ele alındığı ve kimi zamanlarda karıştırılıp karşılaştırıldığı konular arasında çatışma kavramına sıklıkla rastlanılmaktadır (Baillien, Neyens, DeWitte ve DeCuyper, 2009; Zapf ve Gross, 2001; Zapf, 1999). Çatışma, birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyuşmazlık ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren etkileşim durumu (Rahim, 1985: 81) iken, psikolojik şiddet bir ya da birden fazla kişinin, çoğunlukla bir kişiyle (en az haftada bir) uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan tarzda iletişim kurması ve bu iletişim sonucunda düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesi olarak ifade edilmektedir (Leymann, 1990; Leymann, 1996).

Örgütsel çatışma, yaşamın normal bir koşulu olarak kaçınılmaz bir olgudur. Bu kavramı iyi ya da kötü diye nitelendirmek mümkün olmazken (Shallcross, Ramsay ve Barker, 2013: 202), psikolojik şiddet eylemi zulüm içeren kötü bir davranış kalıbını ifade etmektedir (Leymann, 1992). Ancak kabul edilmesi gereken tek nokta örgütsel faaliyetler içerisinde her ikisinin de yer alabileceği gerçeğidir.

Örgüt içerisinde çatışma meydana geldiğinde en büyük görev yöneticiye düşmektedir. İçinde bulunulan duruma, örgüt çalışanlarına ve yönetime en uygun şekilde çatışma çözümlenmelidir. Çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde farklı boyutlara ulaşabilmektedir. Meydana gelen herhangi bir anlaşmazlık veya çatışma durumu psikolojik şiddet olgusunu ortaya çıkarabileceği gibi (Soliva, 2009: 54) bazı çatışmaların kaynağı da psikolojik şiddete bağlı olabilmektedir. Diğer bir ifade ile, örgüt içi çatışmaların psikolojik şiddetin temeli olduğunu öne süren çalışmaların varlığı söz konusuyken (Özler ve Mercan, 2009: 69), kişiler arası yaşanan çatışmaların derecesinin psikolojik şiddetin oluşmasına zemin hazırlayan bir unsur olduğu da ileri sürülmektedir (Einarsen, 1992: 24). Her iki durumda da psikolojik şiddetin bir işletmeye olan zararı da oldukça fazladır (Shallcross, Ramsay ve Barker, 2013: 191).

Farklı isimlerle de anılan psikolojik şiddet eylemi örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olabilmektedir. Psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan psikolojik şiddet (Tınaz, 2008: 10), çatışmanın abartılmış hali olarak da görülmektedir. Psikolojik şiddetin çatışmadan bazen hemen sonra bazen de aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığı savunulmaktadır (Soliva, 2009: 60). Örgütsel çatışma ile psikolojik şiddet birbirine yakın anlamlara sahip olsa da aralarında bazı farklılıkların varlığı da söz konusudur. Leymann’a (1996) göre psikolojik şiddet ile çatışma arasındaki en belirgin fark, çatışma, güç olarak eşit olan taraflar arasında gerçekleşirken, psikolojik şiddet güç bakımından üstün bireylerin daha zayıf bir bireye, ezik ve baskı altında kalana kadar düşmanca davranışlarda bulunması şeklinde gerçekleşmektedir.

Örgütsel çatışma genellikle sistemli ve organize değildir, doğal bir biçimde ortaya çıkar ve çatışma yönetimi ile ortadan kaldırılabilir. Psikolojik şiddet ise daha sistemli ve organize bir şekilde uygulanır; belli bir stratejiye sahiptir ve doğal değildir. Psikolojik şiddet ve çatışma arasındaki bir diğer farklılık ise, çatışmanın kapalı uçlu, psikolojik şiddetin ise açık uçlu olmasıdır. Bu nedenle örgütsel çatışma bir örgütsel sorun ise psikolojik şiddet örgütsel sorunlar yumağıdır. Dolayısıyla psikolojik şiddet çatışmaya göre daha zararlı ve başa çıkılması daha zor bir eylemdir (Tutar, 2004: 111-112). Bu noktada örgütte var olan çatışmadan rasyonel bir şekilde yararlanmak için, çatışmanın olumsuz sonuçlarını en aza indirmek, olumlu sonuçlarından yararlanabilmek için girişilen çabaların planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir şeklinde tanımlanan çatışma yönetimi (Özdemir, 2003: 50-51) faaliyetlerinin kapsamı da genişlemektedir.

Çatışma çerçevesinde psikolojik şiddet aşamaları incelendiğinde yaşanacak süreçler Çizelge 1’de gösterilmektedir.

**Çizelge 1. Çatışma ve Psikolojik Şiddet Aşamaları**

|  |
| --- |
| Çatışmanın Psikolojik Şiddet Açısından Yansımaları |
| **Çatışma**  | **Yansımalar** |
| Çözümlenmemiş çatışma | Psikolojik şiddetin ilk işaretleri su yüzüne çıkabilir |
| Kişi alt üst olmuş ve depresif hisseder. Fiziksel sağlığı etkilenebilir . | Psikolojik şiddet başlar |
| Tatmin edici olmayan performans  | Psikolojik şiddet şiddetlenir |
| Çatışma tırmanır. Zihinsel\Fiziksel sağlık daha da bozulur. | Yoğunlaşmış psikolojik şiddet |
| Çatışma devam eder. Hastalık üretken çatışmanın önüne geçer.  | Yoğun psikolojik şiddet sürer |

***Kaynak:*** *(Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011: 21).*

Farklılıklarına rağmen Çizelge 1’den de görüldüğü üzere çatışma psikolojik şiddetle yan yana bir kavramdır. Günümüzde örgütlerde meydana gelen çatışmalar, örgütün menfaatleri doğrultusunda kullanılmaktadır. Çatışmanın olumlu şekilde çözümlenmesi durumunda, işgörenler çözüm sürecinde sıkıntı yaşamadıkları için bütün taraflar için kabul gören çıkarların kabul edilmesi söz konusu olurken (Davenport vd., 2003) bu noktada psikolojik şiddetin çatışmanın aşırı hali (Leymann, 1996) şeklinde tanımlandığını yinelemek gerekir.

Çatışma yönetim sürecinde, işletmelerin ihtiyaçlarına uygun çözüm stratejilerin kullanılması ile ortamdaki sorunlar kalıcı olarak çözümlenebilir. Bu durumda en azından çatışmadan kaynaklanan psikolojik şiddet olaylarının da önüne geçilebilmesi mümkün olabilir. Diğer bir ifade ile bu çalışmada ele alınan psikolojik şiddetin alt boyutları (bireyin işten izolasyonu, mesleki statüye saldırı, kişiliğe saldırı ve doğrudan olumsuz davranışlar) ile çatışma yönetim şekilleri arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesinin psikolojik şiddetin duruma göre çözümlenmesinde hangi çözüm tekniklerinin tercih edilebilir olduğu tartışılabilir.

Çatışma çözüm teknikleri bütünleşme (işbirliği), kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma olmak üzere 5 boyuttan oluşurken Rahim, (1993) her birinin çatışma çözümündeki etkisinin farklılık göstermekte olduğunu öne sürmektedir (Rahim,1983: 369). Örneğin, kaçınma kişinin hem kendisinin hem de başkalarının amaçları için düşük ilgiyi ifade eder. Bu davranış sonucu şikâyetler sürmeye devam eder ve çatışma kaynağı ile ilgili meseleler hakkında açık bir tartışma yapılması mümkün olmaz (Boonsathorn, 2007: 196). Diğer bir ifade ile kaçınma ve uyma yöntemi, çatışmanın yönetici tarafından görmezden gelindiği yöntemdir. Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahalede bulunmaz. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir (Genç, 2007: 280). Bu tip çözüm yöntemlerinin psikolojik şiddet üzerindeki etkisinin de çözüm odaklı olamayacağı düşünülebilir (Zapf ve Gross, 2001). Hükmetme yöntemi de, yöneticinin yetkisini kullanarak çatışmayı yönetmesini ifade eder. Yasal yetki kullanılarak kişilere ya da gruplara çatışmamaları, gerçeklere bağlı olmaları, kişiliklerini olayın dışında tutmaları emredilir. Yetki, özellikle, çatışan taraflar görüş birliğine ulaşamadıklarında, karar verme için imkân sağlamaktadır (Akat, Budak, Budak, 1994: 338).

Uzlaşma yöntemi, kişinin kendisinin ve diğer kişilerin amaçları üzerine orta yolu bulması üzerinedir. Çözüme ulaşmada ortak yolu bulmak için her bir kişinin birtakım şeylerden vazgeçtiğinin ifade edildiği yöntemdir (Trudel ve Reio, 2011: 400). Bu nedenle Zapf ve Gross’un yapmış olduğu araştırmada çatışmaya maruz kalan taraflarla konuşarak, uzlaşmaya varılması en çok tercih edilen yöntemlerinden biri olup psikolojik şiddetin çözümü üzerindeki etkisi de tartışılmaktadır (Zapf ve Gross, 2001: 514). Diğer taraftan bütünleşme aynı zamanda problem çözme ya da entegrasyon olarak da adlandırılırken (Rahim, 2002), çatışmanın taraflarının kendisinin ve karşısındakinin çıkar ve ihtiyaçlarına verdikleri önem derecesi yüksek olduğunda kullanılabilen bir stratejidir. Çatışma, tarafların karşılıklı isteklere duyarlılık göstermesi ile çözümlenmeye çalışılır (Solmuş, 2001). Bu noktada çatışma çözüm teknik ve stratejilerinin her birinin psikolojik şiddet algısı üzerindeki etkisinin farklı olacağı varsayımı ile araştırma sorunsalları belirlenmiştir:

H1: Çatışma çözüm yöntemlerinin alt boyutları ile psikolojik şiddet alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çatışma çözüm yöntemlerinden bütünleşme stratejisi ile psikolojik şiddet algısı arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H2.1: Çatışma çözüm yöntemlerinden bütünleşme stratejisi psikolojik şiddet algısını azaltır.

H3: Çatışma çözüm yöntemlerinden kaçınma stratejisi ile psikolojik şiddet algısı arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H3.1: Çatışma çözüm yöntemlerinden kaçınma stratejisi psikolojik şiddet algısını arttırır.

H4: Çatışma çözüm yöntemlerinden hükmetme stratejisi ile psikolojik şiddet algısı arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H4.1: Çatışma çözüm yöntemlerinden hükmetme stratejisi psikolojik şiddet algısını arttırır.

H5: Çatışma çözüm yöntemlerinden uyma stratejisi iğle psikolojik şiddet algısı arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H5.1: Çatışma çözüm yöntemlerinden uyma stratejisi psikolojik şiddet algısını arttırır.

H6: Çatışma çözüm yöntemlerinden uzlaşma stratejisi ile psikolojik şiddet algısı arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H6.1: Çatışma çözüm yöntemlerinden uzlaşma stratejisi psikolojik şiddet algısını azaltır.

Çalışmanın özellikle hizmet işletmeleri üzerinde yapılandırılması nedeni ise emek yoğun bir sektör olan turizmin ve turizm işletmelerinin verimliliğinin artmasında insan faktörünün öneminin büyük olmasıdır.

**3. YÖNTEM**

Araştırmanın amacı, işgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgütsel çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkinin ve yönünün tespit edilerek çatışma çözüm stratejilerinin psikolojik şiddet üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu yolla psikolojik şiddetin yönetiminde çatışma çözüm stratejilerinin kullanımının uygunluğu tartışılacaktır.

Çalışmanın, psikolojik şiddetin ortadan kaldırılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesinde işgören ve yöneticilere, toplumsal önlemlerin alınması açısından yetkili kişilere ve kanuni açıdan düzenlemelere katkısı olan hukukçulara faydasının olacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel çatışmaya ilişkin çözüm yöntemlerinde yöneticilere katkı sağlayacağı, psikolojik şiddet olgusunun da çatışmayı ortaya çıkaran nedenlerden biri olabileceği ve hangi şekilde yönetilebileceği konusunda yön gösterebilecek oluşu bakımından da önem arz etmektedir.

**3.1. Evren Örneklem**

Çalışma evreni; zaman ve maliyete ilişkin çeşitli kısıtlılıklar nedeniyle Ankara ili T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otellerinin personelidir. 05.01.13 tarihi itibariyle T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın resmi internet sayfasında yer alan Ankara ili merkez turizm işletme belgeli 14 tane beş yıldızlı otel mevcuttur. Araştırma kapsamında merkez ilçelerde bulunan 12 otele 600 anket 01.10.2013 – 31.12.2013 tarihleri arasında birim/departman sorumluları vasıtasıyla dağıtılmıştır. 197 anket geri dönmüş bunlardan 176 tanesi değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

**3.2. Verilerin Toplanması, Analiz ve Bulgular**

Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işyerinde (otel) çalışma süresi olmak üzere toplamda beş ifade, ikinci bölümünde psikolojik şiddete ilişkin önermeler ve üçüncü bölümünde çatışma çözüm yöntemlerine ilişkin önermeler yer almaktadır.

İşyerinde psikolojik şiddet davranışları Yıldırım ve Yıldırım (2008) tarafından geliştirilen 33 maddeli ölçek, katılımcıların işyerinde yaşadıkları psikolojik şiddet davranışlarının içeriğini ve bu davranışların şiddetini ölçmektedir. Envanterin, araştırmada mevcut örneklem için Cronbach’s α iç tutarlılık oranı α=0,973’dür. İşyerinde psikolojik şiddet davranışları dört alt boyut olarak ele alınmaktadır: Bireylerin işten izolasyonu, mesleki statüye saldırı, kişiliğe saldırı ve doğrudan yapılan olumsuz davranışlar. Davranışların sıklığını belirlemede 6’lı likert önem sırası (0-Hiç karşılaşmadım; 1-Bir kez karşılaştım; 2- Birkaç kez karşılaştım; 3-Bazen karşılaşırım; 4- Sık sık karşılaşıyorum; 5 Her zaman karşılaşıyorum) kullanılmıştır.

Örgütsel çatışma çözüm stratejilerinin belirlenebilmesi için Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve daha önce de ulusal çalışmalarda kullanılmış olan (Üngören, 2008; Karcıoğlu ve Kahya, 2011; Tunç ve Kutaniz, 2013) 35 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Envanterin orijinal formunda 5 alt ölçeğin test-tekrar test güvenilirlik oranları 0,60 ile 0,83; iç tutarlılık oranları da 0,72-0,77 arasındadır. Türkçe’ye Kozan ve İlter (1994) tarafından çevrilen envanterin kabul edilebilir güvenilirliğe sahip olduğu ortaya konmuştur. Cronbach’s α güvenilirlik oranları; bütünleştirme için 0,71, hükmetme için 0,72, kaçınma için 0,70, uyma için 0,65 ve uzlaşma için 0,62 şeklindedir (Erkuş ve Tabak, 2009). Envanterin, araştırmada mevcut örneklem için Cronbach’s α iç tutarlılık oranı α=0,956’dır. Bu ölçek sayesinde katılımcıların işyerlerinde karşılaştıkları çatışma çözüm yöntemlerini değerlendirilmeleri istenmiştir. Çatışma çözüm yöntemleri; bütünleşme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak beş alt boyut şeklinde ele alınmaktadır. Çatışma çözüm yönteminin katılım sıklığını belirlemede 5’li likert önem sırası (1- Tamamen katılmıyorum; 5- Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır. İç tutarlılık katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütüne göre psikolojik şiddet ve çatışma yönetim teknikleri envanterleri alfa değerleri açısından güvenirlik sınırları içinde bulunmuştur (Özdamar, 1997).

**4. BULGULAR**

Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (yüzde, frekans, ortalama, medyan ve standart sapma) kullanılmıştır. İşyerinde psikolojik şiddetin çatışma çözüm yöntemleri ile olan ilişkisini ve ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda yordayıcı (bağımsız) değişkenin yordanan (bağımlı) değişken üzerindeki etkisini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

**Çizelge 2.** **Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Frekans (N)** | **Yüzde (%)** |
| Cinsiyete Göre Dağılım | Kadın  | 77 | 43,8 |
| Erkek | 99 | 56,3 |
| Yaşa Göre Dağılım | 22 ve altı | 29 | 16,5 |
| 23-28 | 54 | 30,7 |
| 29-34 | 50 | 28,4 |
| 35-40 | 30 | 17,0 |
| 41-46 | 7 | 4,0 |
| 47 ve üstü | 6 | 3,4 |
| Medeni Duruma Göre Dağılım | Evli  | 88 | 50,0 |
| Bekar  | 78 | 44,3 |
| Boşanmış | 10 | 5,7 |
| Eğitim Durumuna Göre Dağılım | İlkokul | 14 | 8,0 |
| Lise  | 94 | 53,4 |
| Ön lisans | 36 | 20,5 |
| Lisans  | 27 | 15,3 |
| Yüksek lisans | 5 | 2,8 |
| Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım | 1 yıldan az | 58 | 33,0 |
| 1-3 yıl | 63 | 35,8 |
| 4-6 yıl | 25 | 14,2 |
| 7 yıl ve üstü | 30 | 17,0 |

Çizelge 2’de ankete katılanların demografik özelliklerine göre dağılımı yer almaktadır. Cinsiyet açısından dağılıma bakıldığında araştırmaya katılanların (N=176), % 56,3’ünü erkekler, % 43,8’ini kadınlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanlar yaş kriterleri bazında değerlendirildiğinde, 22 ve altı yaş aralığında yer alanlar % 16,5, 23-28 yaş aralığında yer alanlar % 30,7, 29-34 yaş aralığında yer alanlar % 28,4, 35-40 yaş aralığında yer alanlar %17, 41 ve üstü yaş aralığında yer alan % 7,4’ünü oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan katılımcıların çoğunlukla genç nüfustan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Katılımcıların, % 8’i ilkokul mezunu, % 53,4’ü lise mezunu, % 20,5’i ön lisans mezunu, %15,3’ü lisans mezunu, %2,8’i de yüksek lisans mezunudur. Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde büyük oranda lise mezunları çalışmaktadır.

Katılımcıların, % 33’ü bir yıldan daha az süredir, % 35,8’i bir ile üç yıl arasında, % 14,2’si dört ile altı yıl arasında, % 17’si yedi ve üzeri yıldır bulunduğu işletmede çalışmaktadır. Araştırma bulgularına göre konaklama sektöründe ortalama bir ile üç yıl arasında çalışan işgörenlerin yoğunlukta olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu durum sektörün devir hızı açısından düşündürücü bir tablo ortaya koymaktadır.

Hipotezlerin test edilmesi aşamasında değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon katsayıları incelenmiş olup ilişkili olan değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. İşyerinde psikolojik şiddetin çatışma çözüm yöntemleri ile olan ilişkisini ve ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş olan korelasyon analizi sonuçları Çizelge 3’de verilmektedir.

**Çizelge 3.** **Psikolojik Şiddet Boyutları İle Çatışma Çözüm Yöntemleri Arasındaki İlişki**

|  |  |
| --- | --- |
| **Psikolojik Şiddetin Boyutları** | **Çatışma Çözüm Yöntemleri** |
| *Bütünleşme* | *Kaçınma* | *Hükmetme* | *Uyma* | *Uzlaşma* |
| *Bireyin İşten İzolasyonu* | -,213\*\* | -,147 | -,029 | -,190\* | -,203\*\* |
| *Mesleki Statüye Saldırı* | -,186\* | -,163\* | -,027 | -,232\*\* | -,191\* |
| *Kişiliğe Saldırı* | -,182\* | -,171\* | -,007 | -,201\*\* | -,223\*\* |
| *Doğrudan Olumsuz Davranışlar* | -,205\*\* | -,040 | ,032 | -,125 | -,193\* |
| *Psikolojik Şiddet (Toplam)* | -,214\*\* | -,156\* | -,016 | -,212\*\* | -,221\*\* |

Çizelge 3’e bakıldığında çatışma çözüm tekniklerinden bütünleşme ile psikolojik şiddet alt boyutları ve genel ortalama arasında istatistiksel olarak negatif yönlü zayıf ilişki olduğu görülmektedir (r=-,213, r=-,205, r=-,214; p<0.01); (r=-,186, r=-,182; p<0,01). Diğer taraftan çatışma çözüm tekniklerinden kaçınma ile psikolojik şiddetin alt boyutlarından mesleki statüye saldırı (r=-,163; p<0,05), kişiliğe saldırı (r=-,171; p<0,05) ve psikolojik şiddet genel ortalaması (r=-,156; p<0,05) ile arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiş olup, bireyin işten izolasyonu ve doğrudan olumsuz davranışlar alt boyutlarına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Çatışmanın alt boyutlarından uyma stratejisi ile psikolojik şiddetin alt boyutlarından bireyin işten izolasyonu (r=-,190; p<0,05), mesleki statüye saldırı (r=-,232; p<0,01), kişiliğe saldırı (r=-,201; p<0,01) ve psikolojik şiddet genel ortalaması (r=-,212; p<0,01) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Uzlaşma stratejisi de bütünleşme stratejisinde olduğu gibi psikolojik şiddetin bütün alt boyutları ile istatistiksel anlamda ilişkili tespit edilmiştir (r=-,203, r=-,223, r= -,221; p<0,01); (r=-,191, r=-,193; p<0,01). Ancak çatışma çözüm tekniklerinde hükmetme davranışı ile psikolojik şiddet ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş olup H1 hipotezi kısmen kabul edilirken, H4 ve H4.1 hipotezleri reddedilmiştir.

Değişkenler arasındaki anlamlı ilişkinin varlığı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin test edilmesine olanak sağlamıştır.

**Çizelge 4. Psikolojik Şiddet ve Bütünleşme Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model** | **Kareler Toplamı** | **df** | **Ort. Kareler Değ.** | **F** | **Sig.** |
| 1 | Regresyon | 5,310 | 1 | 5,310 | 8,370 | ,004(b) |
|   | Artık Değer | 110,387 | 174 | ,634 |   |   |
|   | Toplam | 115,697 | 175 |   |   |   |

*a Bağımlı Değişken: Psikolojik Şiddet*

*b Yordayan (Sabit): Bütünleşme*

Çizelgedeki p değeri (p<,01) göz önüne alındığında regresyon modelindeki yordanan psikolojik şiddet ve yordayan bütünleşme değişkenleri arasındaki ilişki için hesaplanan değerin (R= - 0,214) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5. Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar Tablosu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model**  | **Standardize Edilmemiş Katsayılar** | **Standardize Edilmiş Katsayılar** |  |  |
| **B** | **Std. Error** | **Beta** |  **t** | **Sig.** |
| 1 | (Sabit) | 2,618 | ,340 |   | 7,705 | ,000 |
|   | Bütünleşme | -,242 | ,084 | -,214 | -2,893 | ,004 |

*a Bağımlı Değişken: Psikolojik Şiddet*

Regresyon modelinde çatışma çözüm stratejilerinden bütünleşme ile psikolojik şiddet arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (P<0,01). Yordayıcı değişkenin katsayısının (B=-0,242) anlamlılık testi de bütünleşmenin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<0,01). Regresyon analizi sonucuna göre psikolojik şiddeti yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

Psikolojik Şiddet = (-0,242 x Bütünleşme)+2,618

Bu bulgular sonucunda H2 ve H2.1 hipotezleri desteklenmiştir.

Psikolojik şiddet üzerinde etkisi olduğu tespit edilen çatışma çözüm yöntemlerinden kaçınmanın psikolojik şiddeti ne boyutta yordadığını tespit etmek amacı ile gerçekleştirilmiş olan regresyon analizi sonuçları Çizelge 6 ve Çizelge 7’de gösterilmektedir.

**Çizelge 6. Psikolojik Şiddet ve Kaçınma Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model** | **Kareler Toplamı** | **df** | **Ort. Kareler Değ.** | **F** | **Sig.** |
| 1 | Regresyon | 2,808 | 1 | 2,808 | 4,328 | ,039 (a) |
|   | Artık Değer | 112,889 | 174 | ,649 |   |   |
|   | Toplam | 115,697 | 175 |   |   |   |

*a Yordayan (Sabit): Kaçınma*

*b Bağımlı Değişken: Psikolojik Şiddet*

Çizelgedeki p değeri (p<,05) göz önüne alındığında regresyon modelindeki yordanan psikolojik şiddet ve yordayan kaçınma değişkenleri arasındaki ilişki için hesaplanan değerin (R= 0,156) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Çizelge 7. Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar Tablosu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model**  | **Standardize Edilmemiş Katsayılar** | **Standardize Edilmiş Katsayılar** |  |  |
| **B** | **Std. Error** | **Beta** |  **t** | **Sig.** |
| 1 | (Sabit) | 2,236 | ,288 |   | 7,758 | ,000 |
|   | Kaçınma | -,158 | ,076 | -,156 | -2,080 | ,039 |

*a Bağımlı Değişken: Psikolojik Şiddet*

Regresyon modelinde çatışma çözüm stratejilerinden kaçınma ile psikolojik şiddet arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (P<0,05). Yordayıcı değişkenin katsayısının (B=-0,156) anlamlılık testi de kaçınmanın anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<0,05). Regresyon analizi sonucuna göre psikolojik şiddeti yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

Psikolojik Şiddet = (-0,156 x Kaçınma)+2,236

Bu bulgular sonucunda H3 ve H3.1 hipotezleri desteklenmiştir.

Psikolojik şiddet üzerinde etkisi olduğu tespit edilen çatışma çözüm yöntemlerinden bir diğeri olan uyma yönteminin yordayıcı değişken olarak psikolojik şiddeti ne boyutta yordadığını tespit etmek amacı ile doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş olup sonuçlar Çizelge 8 ve Çizelge 9’da gösterilmektedir.

**Çizelge 8. Psikolojik Şiddet ve Uyma Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model** | **Kareler Toplamı** | **df** | **Ort. Kareler Değ.** | **F** | **Sig.** |
| 1 | Regresyon | 5,221 | 1 | 5,221 | 8,224 | ,005 (a) |
|   | Artık Değer | 110,475 | 174 | ,635 |   |   |
|   | Toplam | 115,697 | 175 |   |   |   |

*a Yordayan (Sabit): Uyma*

*b Bağımlı Değişken: Psikolojik Şiddet*

Çizelgedeki p değeri (p<,01) göz önüne alındığında regresyon modelindeki yordanan psikolojik şiddet ve yordayan uyma değişkenleri arasındaki ilişki için hesaplanan değerin (R= 0,212) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Çizelge 9. Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar Tablosu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model**  | **Standardize Edilmemiş Katsayılar** | **Standardize Edilmiş Katsayılar** |  |  |
| **B** | **Std. Error** | **Beta** |  **t** |  **Sig.** |
| 1 | (Sabit) | 2,520 | ,309 |   | 8,151 | ,000 |
|   | Uyma | -,229 | ,080 | -,212 | -2,868 | ,005 |

*a Bağımlı Değişken: Psikolojik Şiddet*

Regresyon modelinde çatışma çözüm stratejilerinden uyma ile psikolojik şiddet arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (P<,01). Yordayıcı değişkenin katsayısının (B=-0,212) anlamlılık testi de uymanın anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<,01). Regresyon analizi sonucuna göre psikolojik şiddeti yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

Psikolojik Şiddet = (-0,212 x Uyma)+2,520

Bu bulgular sonucunda H5 ve H5.1 hipotezleri desteklenmiştir.

Psikolojik şiddet üzerinde etkisi olduğu tespit edilen çatışma çözüm yöntemlerinden sonuncusu olan uzlaşma yönteminin yordayıcı değişken olarak psikolojik şiddeti ne boyutta yordadığını tespit etmek amacı ile gerçekleştirilmiş olan doğrusal regresyon analizi sonuçlar Çizelge 10 ve Çizelge 11’de gösterilmektedir.

**Çizelge 10. Psikolojik Şiddet ve Uzlaşma Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model** | **Kareler Toplamı** | **df** | **Ort. Kareler Değ.** | **F** | **Sig.** |
| 1 | Regresyon | 5,671 | 1 | 5,671 | 8,968 | ,003 (a) |
|   | Artık Değer | 110,026 | 174 | ,633 |   |   |
|   | Toplam | 115,697 | 175 |   |   |   |

*a Yordayan (Sabit): Uzlaşma*

*b Bağımlı Değişken: Psikolojik Şiddet*

Çizelgedeki p değeri (p<,01) göz önüne alındığında regresyon modelindeki yordanan psikolojik şiddet ve yordayan uzlaşma değişkenleri arasındaki ilişki için hesaplanan değerin (R= 0,221) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Çizelge11. Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar Tablosu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model**  | **Standardize Edilmemiş Katsayılar** | **Standardize Edilmiş Katsayılar** |  |  |
| **B** | **Std. Error** | **Beta** |  **t** |  **Sig.** |
| 1 | (Sabit) | 2,613 | ,327 |   | 7,988 | ,000 |
|   | Uzlaşma | -,245 | ,082 | -,221 | -2,995 | ,003 |

*a Bağımlı Değişken: Psikolojik Şiddet*

Regresyon modelinde çatışma çözüm stratejilerinden uzlaşma ile psikolojik şiddet arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (P<,01). Yordayıcı değişkenin katsayısının (B=-0,221) anlamlılık testi de uzlaşmanın anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<,01). Regresyon analizi sonucuna göre psikolojik şiddeti yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

Psikolojik Şiddet = (-0,221 x Uzlaşma)+2,613

Bu bulgular sonucunda H6 ve H6.1 hipotezleri desteklenmiştir.

**4. SONUÇ VE TARTIŞMA**

Turizm faaliyetleri emeğin yoğun olduğu hizmet sektörü çerçevesinde yer almaktadır. İnsan emeğinin yoğun olduğu sektörlerde standart hizmet ya da üründen bahsetmek mümkün olmayacaktır. Çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı istenilen hizmeti verememesinin nedenlerinden biri de işyerindeki psikolojik olaylar olabilmektedir. Örgütlerde meydana gelen bu tip olaylar nedeniyle hem örgüt hem de bireyler açısından zaman kaybı, performansta azalma, işin niteliği ve niceliğinde düşme, çalışanların işten ayrılması, yeni gelen çalışanlar için eğitim ve adaptasyon maliyetleri, sigorta masraflarında artış, izinli gün sayılarında artış, işten kaytarma, verimliliğin azalması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulması ve işletmenin imajının zedelenmesi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada yöneticilerin diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de hissedilen psikolojik şiddetin (Shallcross, Ramsay ve Barker, 2013) varlığını kabullenerek ortaya çıkabilecek sorunların azalmasına katkı sağlayabilirler.

Çalışmada; çatışma çözüm yöntemlerinden bütünleşme, kaçınma, uyma ve uzlaşma ile psikolojik şiddet ve alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenirken bu tekniklerin kullanımının psikolojik şiddetin azaltılmasında göreceli olarak az da olsa etkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile psikolojik şiddetin meydana geldiği durumlarda çatışma çözüm yöntemlerinden hükmetme dışında kalanlar uygulandığı takdirde psikolojik şiddetin azalacağı öne sürülebilir. Önceki çalışmalarda olduğu gibi (Soliva, 2009), çatışma çözüm tekniklerinin psikolojik şiddet temelli sorunları ortadan kaldırmada ne denli etkin şekilde kullanılabileceği tartışılır bir tablo olarak karşımıza çıkmaktadır. Konuları örgütsel açıdan ele alarak psikolojik şiddet temelli sorunların çözümüne en etkin hangi yolla ulaşılacağı test edilmiştir. Sonuçta araştırmaya katılmış olan grubu temsil yeteneği olan bu çalışmada söz konusu grubun psikolojik şiddetin farklı boyutlarını algılaması sonucu çalışanların içine girebileceği sıkıntılı ortam ve koşulları ortadan kaldırmak için yöneticilerin onlara bütünleştirici ve uzlaştırıcı şekilde davranması olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Bu bulgular ışığında psikolojik şiddetin bazı alt boyutlarının algılanması ile ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümünde bütünleşme, kaçınma uyma veya uzlaşma çatışma çözüm yöntemlerinin uygulanabilirliği (Soliva, 2009) tartışılmalıdır.

Çalışma, konaklama işletmeleri personeline uygulanmış olup sonuçlar sadece uygulanan bu grubu temsil etmektedir. Dar bir örneklem üzerinde yapılmış olması çalışmanın sınırlılığı olarak görülmektedir. Bir diğer önemli nokta ise, psikolojik şiddete ilişkin araştırmaların çoğunluğunda verilerin anket kullanılarak toplanıyor olmasıdır. Ancak bu veri çalışanların sorulara samimiyetle ve korkmadan cevap verebilecekleri bir ortam sağlanmadığı takdirde niteliksel açıdan sınırlılık taşımaktadır, bu durum da çalışmanın önemli bir kısıtı olarak görülmektedir. Sosyal konuların araştırılmasında konu ile ilgili araştırma yapılırken, gözlem, örnek olay, mülakat gibi nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntemlerin kullanılmasının daha güvenilir ve detaylı sonuçların elde edilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

* Ağaoğlu, O. K., (1992), **“İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması”**, Milli Prodüktivite Yayını No: 457, Ankara.
* AKAT, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G., (1994), **İşletme Yönetimi** (1. Baskı), İstanbul: Beta.
* BAILLIEN, E. NEYENS I, De WITTE H. ve DE CUYPER N., (2009), **“A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model”**, Journal of Community & Applied Social Psychology, 19 : 1-16.
* Boonsathorn, W., (2007), **Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand**, Thailand International Journal of Conflict Management, 18(3), 196-221.
* Davenport, N., SchwartZ, R. D. ve EllIot, G. P., (2003), **“Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz”**, (Osman Cem Önertoy, Çev.), Ankara: Sistem.
* ERKUŞ A. ve TABAK A., (2009), **“Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 23 (2): 213-242.
* KALAYCIOĞLU, F. ve KAHYA, C., (2011), **“Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Sitili İlişkisi”**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (2): 337-352.
* KOZAN M. K. ve İLTER S. S., (1994), **“Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates Conflicts”**, Journal of Organizational Behavior 15 (5): 453-466.
* Leymann, H., (1990), **“Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”**, Violence and Victims, 5 (2), 119–126.
* Leymann, H., (1996), **“The Content and Development of Mobbing at Work”**, European journal of work and organizational psychology, 5 (2), ss.165-184.
* Özdamar, K., (1997), **“Paket Programlar İle İstatiksel Veri Analizi: Minitab, SPSS, Systat”**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
* Özler, E. ve Derya, M, N., (2009), **“Yönetsel ve Örgütsel Açıdan Mobbing Psikolojik Terör”**, Ankara: Detay.
* RAHIM, M. A., (2002), **Toward a Theory of Managing Organizational Conflict**, International Journal of Conflict Management, 3, (3), 206-2035.
* RahIm, M. A., (1985), **“A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations”**, Human relations, 38 (1).
* RahIm, M. A., (1983), **“A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict”**, The academy of management journa, 26 (2), ss. 368-376.
* Shallcross, L., Ramsay, S. ve Barker, M., (2013), **“Severe Workplace Conflict: The Experience of Mobbing”**, Negotiation and Conflict Management Research, 6 (3): 191–213.
* SolIva, M. P., (2009), **“The Conflict in Mobbing: Triggers and Resolutions”**, Conflictology, 1. September: 54-61.
* SOLMUŞ, T., (2001), **Örgütlerde Kişilerarası – Gruplarası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi,** Türk Psikoloji Bülteni, 20, 40-49.
* Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H., (2008), **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta.
* Tokat, B., Cindiloğlu, M. ve Kara, H., (2011), **“Değerlerin Psikolojik Kuşatması”**, Kütahya: Ekin.
* TRUDEL, J. ve REIO, T., (2011), **“Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles—Antecedent or Antidote?”**, Human resource development quarterly, 22 (4), 395-423.
* TUNÇ T. ve KUTANİS R., (2013), **“Benlik Saygısının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:16, Sayı 1, 23-43.
* Tutar, H., (2004), **“İşyerinde Psikolojik Şiddet”**, Ankara: Platin.
* Ural, A. ve KılıÇ. İ., (2005), **“Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analiz”**, Detay Yayıncılık, Ankara.
* ÜNGÖREN, E., (2008), **“Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1 (5): 880-909.
* Yıldırım, D. ve Yıldırım, A., (2008), **“Development and Psychometric Evaluation of Workplace Psychologically Violence Behaviors Instrument”**, Journal of Clinical Nurse , 17 (10) 13, ss. 61-70.
* ZAPF, D., (1999), **“Organizational, Work Group Related and Personel Causesof Mobbing”**, International journal of Manpower, 20 (1/2), 75-80.
* ZAPF D. ve GROSS, C., (2001), **“Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension”,** European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, Issue. 4: 497-522.
1. ***Ece KONAKLIOĞLU****, Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi Öğretim Üyesi.* [↑](#footnote-ref-1)
2. ***Olcay ÖZIŞIK YAPICI****,* *Öğr. Gör., 19 Mayıs Üniversitesi, Samsun Meslek Yüksekokulu.*  [↑](#footnote-ref-2)