



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı/İnsan Kaynakları Yönetimi

**ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINDA MOBBİNGE
MARUZ KALMA DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE
ETKİSİ- SEYAHAT ACENTESİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Yeşim İNAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Murad CANBULUT

İstanbul, 2022

**ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINDA MOBBİNGE MARUZ KALMA
DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ- SEYAHAT ACENTESİ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA**

Yeşim İNAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2022

Yeşim İNAN tarafından hazırlanmış ve 19.08.2022 tarihinde sunulmuş Özel Sektör Çalışanlarında Mobbinge Maruz Kalma Düzeyinin İş Tatminine Etkisi- Seyahat Acentesi Üzerine Bir Uygulama başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Murad CANBULUT

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Esin Yücel KARAMUSTAFA

İşletme Fakültesi,
Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Murad CANBULUT

İşletme Fakültesi,
Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN

İktisadi, İdari ve Sosyal
Bilimler Fakültesi,
Bahçeşehir Üniversitesi

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Tezin Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne teslim tarihi: ____ / ____ / ____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Yeşim İNAN

ÖZET

ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINDA MOBBİNGE MARUZ KALMA DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ- SEYAHAT ACENTESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İNAN, Yeşim

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Murad CANBULUT

Tarih: Temmuz 2022

Sayfa: 83

Bilgi çağının yaşandığı son dönemde fiziksel emeğin yerini giderek fikri emek almaya başlamıştır. Küreselleşen dünya ile birlikte örgütlerde rekabet ortamının arttığı son dönemlerde mobbing kavramı daha çok öne çıkmaya başlamıştır. Bu araştırmanın amacı özel sektör çalışanlarında mobbinge maruz kalma düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesidir. İlişkisel tarama modeli çerçevesinde tasarlanan araştırmanın örneklemini İzmir ilinde faaliyet gösteren seyahat acentelerinin 147 çalışanı oluşturmuştur. Araştırmada Kişisel Bilgi Formu, Mobbing Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik verilerine yönelik sorulara frekans analiz uygulanmış, verilerin dağılımı “n” ve “%” olarak tablolarda sunulmuştur. Sonrasında, araştırmada kullanılan Mobbing ve İş Tatmini ölçeğine ait ifadelerin ortalama ve standart sapmaları değerlendirilmiştir. Mobbing ve İş Tatmini ölçeklerinin demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediği anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. Hangi analizin kullanılacağına karar vermeden önce, verilerin normal dağılıma uyup uymadığı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sınamaları ile değerlendirilmiştir. Normal dağılıma uymayan verilerin; analizi için ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi, iki veya daha fazla değişkenin karşılaştırılmasında ise; Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Anlamlı çıkan analizlerde hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi için Mann Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. İki ölçek arasındaki ilişki Spearman Korelasyon analizi ile

değerlendirilmiştir. Mobbingin, iş tatmini üzerine olan etkisi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmanın analizinde SPSS v23 istatistik programı kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, İş Tatmini, Seyahat Acentesi



ABSTRACT

THE EFFECT OF THE LEVEL OF EXPOSURE TO MOBBING ON JOB SATISFACTION IN PRIVATE SECTOR EMPLOYEES- AN APPLICATION ON TRAVEL AGENT

İNAN, Yeşim

M.A, Management Department, Altınbaş University,

Supervisor: Dr. Murad CANBULUT

Date: July 2022

Pages: 83

In the last period of the information age, physical labor has gradually started to be replaced by intellectual labor. With the globalizing world, the concept of mobbing has started to come to the fore more in recent times when the competitive environment in organizations has increased. The aim of this research is to examine the effect of mobbing exposure level on job satisfaction in private sector employees. The sample of the research, which was designed within the framework of the relational scanning model, consisted of 147 employees of travel agencies operating in the province of Izmir. Personal Information Form, Mobbing Scale and Job Satisfaction Scale were used in the study. Frequency analysis was applied to the questions regarding the demographic data of the participants, and the distribution of the data was presented in the tables as “n” and “%”. Afterwards, the mean and standard deviations of the expressions of the Mobbing and Job Satisfaction scale used in the research were evaluated. Whether the mobbing and job satisfaction scales differ according to demographic data was analyzed with significance tests. Before deciding which analysis to use, whether the data fit the normal distribution was evaluated by Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests. Data that do not conform to the normal distribution; Mann Whitney U test in pairwise comparisons for analysis, and in comparison of two or more variables; Kruskal-

Wallis H test was used. Pairwise comparisons were made with the Mann Whitney U test to determine which groups were different in the analyzes that were significant. The relationship between the two scales was evaluated by Spearman Correlation analysis. The effect of mobbing on job satisfaction was tested with regression analysis. SPSS v23 statistical program was used in the analysis of the research.

Keywords: Mobbing, Job Satisfaction, Travel Agency



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. MOBBİNG KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	3
2.1. MOBBİNG	3
2.2. MOBBİNG İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	4
2.2.1. Çatışma	4
2.2.2. Şiddet - İşyerinde Şiddet.....	4
2.2.3. Stres	6
2.2.4. Yöneticilerin Çalışanlara Uyguladığı Mobbing	7
2.2.5. Yatay Mobbing.....	7
2.2.6. Dikey Mobbing	8
2.3. MOBBİNG NEDENLERİ	8
2.3.1. Kişisel Nedenler	9
2.3.2. Örgütsel Nedenler.....	11
2.3.2.1. Kötü yönetim.....	11
2.3.2.2. Yoğun stresli işyeri.....	12
2.3.2.3. Monotonluk.....	12
2.3.2.4. Yöneticilerin mobbingin olduğuna inanmamaları.....	12
2.3.2.5. Ahlak dışı uygulamalar	13
2.3.2.6. Küçülme, yeniden yapılanma vb. nedenler	13
2.4. MOBBİNG SÜRECİ, MOBBİNG DAVRANIŞININ TİPİK ÖZELLİKLERİ VE TARAFLARI	13
2.4.1. Mobbing Süreci	13
2.4.2. Mobbing Davranışının Tipik Özellikleri	13
2.4.3. Mobbing Süreci İçinde Rol Alan Taraflar	17
2.4.3.1. Mobbing mağdurları.....	18
2.4.3.2. Mobbing uygulayanlar	19

2.4.3.3. İzleyiciler	20
2.5. HUKUKİ AÇIDAN MOBBİNG	21
2.5.1. Türk Hukukunda Mobbing	21
2.5.2. Uluslararası Hukukta Mobbing	23
2.6. İŞ YERİNDE MOBBİNGİN ÖNLENMESİNE YÖNELİK ÖNLEMLER	24
2.6.1. Örgütsel Önlemler	25
2.6.2. Bireysel Önlemler.....	26
2.7. MOBBİNGİN SONUÇLARI	29
2.7.1. Bireysel Sonuçları	30
2.7.2. Örgütsel Sonuçları.....	31
2.7.3. Toplumsal Sonuçları.....	32
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	33
3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI.....	33
3.2. İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	33
3.2.1. Kişisel Faktörler	34
3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	36
3.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI	38
3.3.1. Herzberg 'in Çift Faktör Teorisi.....	38
3.3.2. Mc Celland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi	40
3.3.3. Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi	41
3.3.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı	41
3.3.5. Locke Amaç Kurma Teorisi.....	42
3.3.6. Vroom Beklenti Teorisi	42
3.3.7. Porter – Lawler Modeli.....	43
3.4. İŞ TATMİN ÖLÇÜM TEKNİKLERİ	44
3.4.1. İletişim Doyumu.....	44
3.4.2. İş Tanımlama Endeksi	44
3.4.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği.....	45
3.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN OLUMSUZ SONUÇLARI	45
3.5.1. Yaşam Tatminsizliği.....	45
3.5.2. Stres	46
3.5.3. İşgücü Devri.....	46
3.6. KONUYA İLİŞKİN YAPILAN ARAŞTIRMALAR	47
4. YÖNTEM	51

4.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	51
4.2. ÇALIŞMANIN AMACI	51
4.3. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ	51
4.4. ÖRNEKLEM GRUBU	52
4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	52
4.6. VERİLERİN ANALİZİ	53
4.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik	54
5. BULGULAR.....	56
6. SONUÇ	68
ARAŞTIRMA KISITLARI VE ARAŞTIRMA YAPACAKLARA ÖNERİLER.....	70
REFERANSLAR	71



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 5. 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Verilerinin Dağılımları	56
Tablo 5. 2: Araştırmada Kullanılan Mobbing Ölçeğine Ait İfadelerin Değerlendirilmesi ..	57
Tablo 5. 3: Araştırmada Kullanılan İş Tatmini Ölçeğine Ait İfadelerin Değerlendirilmesi	58
Tablo 5. 4: Cinsiyete Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	59
Tablo 5. 5: Yaşa Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	60
Tablo 5. 6: Medeni Duruma Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	61
Tablo 5. 7: Eğitim Düzeyine Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	62
Tablo 5. 8: Kurumda Çalışma Süresine Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi	63
Tablo 5. 9: Aylık Gelire Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	64
Tablo 5. 10: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....	65
Tablo 5. 11: Çalışanların Maruz Kaldığı Mobbing Düzeyinin, İş Tatmini Üzerinde Olan Etkisinin Değerlendirilmesi.....	66

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünya ile birlikte işletmeler arasındaki rekabetçi koşulların artması, örgüt içerisinde de rekabet ortamının artmasına neden olmuştur. Çalışanların birbirileri ile rekabet halinde olması olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi bazı olumsuz durumları da beraberinde getirmiştir. Artan rekabet koşulları mobbing, psikolojik yıldırma gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Mobbing kavramı örgütlerde çalışanlar ya da yöneticiler tarafından uygulanan psikolojik şiddet, yıldırma eylemleri olarak tanımlanmaktadır.

Özellikle son yıllarda mobbing kavramı üzerinde birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgüt içerisinde meydana gelen mobbing hem çalışanların birbiri ile iletişimde hem de örgüt ile bağlarının zayıflamasına neden olmaktadır. Mobbing olgusu bireylerin stres düzeylerinin artmasına, işten aldıkları doyumun düşmesine, mutsuz olmalarına neden olmaktadır. Mobbing eyleminin her ne kadar yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği düşünülse de çalışanların birbirilerine hatta yöneticilerine uyguladıkları mobbing çeşitlerine de rastlamak mümkündür.

Mobbing, hedef alınan kişi ya da kişilerin eziyet edici, küçük düşürücü ve sindirici davranışlarla duygusal istismara uğratılmasıdır. Mobbing kişilere yalnızca psikolojik değil fiziksel şiddeti de içerebilmektedir. Tüm bu olumsuz durumlar bireylerin içerisinde bulundukları ortamdan uzaklaşmalarına, örgüte olan bağlılıklarının, motivasyonlarının ve iş tatmin düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir.

Mobbing kavramı ilk olarak Leymann tarafından 1984 yılında tanımlanmıştır. Örgütlerde psikolojik terör eylemlerinin en çok görüldüğü İsveç'te araştırmalarını yapan Leymann mobbingi; "Tek bir kişiye, bir ya da birkaç kişinin sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlarda bulunmasıdır" şeklinde tanımlamıştır.

Örgütlerin başarısı, insan faktörünün karmaşık ve çok yönlü yapısının iyi anlaşılması ve bu yapı ile uyum içinde olan çalışma ortamının geliştirilmesine bağlıdır. Günümüzde örgütlerdeki işten ayrılmaların en önemli nedenlerinden birisi iş tatmin düzeylerinin azalmasıdır. Çalışma ortamında mutsuz olan bireyler belirli bir süreden sonra iş ortamında bulunmak istememekte, yaptıkları işten bir doyum elde etmemektedir.

Hem birey açısından hem de örgütler açısından bakıldığında iş tatmini kavramı oldukça önemlidir. Yoğun alışma koşullarının olduğu günümüzde bireyler günlük yaşamlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmekte, sosyal ve ruhsal ihtiyaçlarının çoğunu bu ortamda karşılamaktadır. Bu nedenle çalışanların hem ruhsal hem de sosyal ihtiyaçlarının verimli şekilde sağlandığı örgütlerde çalışanlar da başarıya ulaşmakta, böylece örgütün başarı düzeyi de artmaktadır.

Çalışmada öncelikle mobbing kavramına ilişkin genel bilgiler verilmiş akabinde iş tatminine ilişkin genel bilgiler verilmiş ve son bölümde ise ilişkisel tarama modeli çerçevesinde tasarlanan araştırma rneklemi, turizm sektörü açısından önemli bir şehir olan İzmir bölgesindeki bazı seyahat acentelerinde çalışan 147 kişi üzerinde oluşturulmuştur. Sektörde alışan personelin yanıtladıkları cevaplarla bir sonuca ulaşılmış, mobbinge maruz kalma düzeyinin iş tatminine etkisi değerlendirilmiş ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

2. MOBBİNG KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

2.1. MOBBİNG

İngilizce anlamı düzensiz, kalabalık, yasadışı suç işleyen kalabalık anlamına gelen mob kelimesinin Latin kökenine bakıldığında kararsız kalabalık manasına geldiği görülmektedir (Arslan, 2010).

Mobbing kelimesinin İngilizce kökenine bakıldığında psikolojik şiddet, taciz gibi kelimeleri karşıladığı görülmektedir. Öte yandan bir diğer anlamları ise işyerinde psikolojik terör, bir kişiye karşı birlik olma mobbing kelimesinin diğer anlamlarıdır (Leyman, 1996).

Terim 1960'larda vahşi hayvanların davranışlarını anlatmak veya düşmanlardan kaçmak için kullanılmıştır. 1970'lerde, ilkokul ve ortaokul öğrencilerinden oluşan küçük gruplar, yalnızca grup dışındaki çocukların davranışlarını tanımlamak için kullanılmaktaydı. Şiddete uğrayan çocukların önlem alınmadığı takdirde intihar riskiyle karşı karşıya oldukları belirtilmiştir (Davenport ve Schwartz, 2003).

1980'lere gelindiğinde, yetişkin insanların işyerinde gösterdiği zulüm, grup halinde yaşayan hayvanlarınkine benzetilmiştir. Bu fikir zamanla, zorba hareketlerin zor olarak tanımlanmasına sebep olmuştur. İsveçli psikolog Heinz Leyman tarafından geliştirilen bu kavram, Leyman Mobbing tanımı olarak adlandırılmaktadır (Davenport ve Schwartz, 2003).

ABD'de 1964 senesinde sivil haklar sözleşmesi yürürlüğe girmiş ve bu sözleşmeye göre işe alma, işten çıkarma ve terfi işlemlerinde alınacak kararlarda bireyler arasında herhangi bir ayırım gözetilemeyeceği şeklinde bir hüküm getirilmiştir. Sonraki yıllarda, çalışan haklarını korumak için bu kavramlara birtakım eklemeler yapılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri mobbing konusunda çalışmalarda dünya lideri olmasına rağmen, mobbingi engellemede diğer birçok ülkenin gerisinde kalmaktadır. Mobbing konusunda en önemli atılım, 1993 İsveç'te çıkarılan kanun olmuştur. Aynı zamanda bu yıllarda Avrupa Birliği, mobbingin işyerinde ciddi bir sorun olduğunu ve kanunla ele alınması gerektiğini belirtmiştir (Tınaz, 2006).

2.2. MOBBİNG İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Çalışmamızın bu bölümünde mobbing ile ilgili kavramlar olan çatışma, şiddet ve stres kavramlarına parantez açılacaktır.

2.2.1. Çatışma

Çatışma, çeşitli nedenlerle iki veya daha fazla grup arasındaki anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. Çatışmanın nedenini amaç ve görüşlerin birbiriyle uyuşmaması ve zıt olması oluşturmaktadır (Yaman, 2009).

Amaçların uyuşmaması nedeniyle bireyler veya gruplar arasında gerginlikler ortaya çıkabilmektedir. İnsanlar bölge, üslup, içinde büyüdükleri farklı kültürler ve farklı zevkler nedeniyle aynı fikirde olmayabilirler. Eğer anlaşmazlıklar uzar ve buna bir çözüm bulunamazsa, bu durum uzun süren çatışmalara dönüşür (Eren, 2001).

Bazı çatışma seviyeleri normal kabul edilebilir olmakta ve hatta farklı yorumlar ve farklı düşünceler, işletmeler için faydalı olabilmektedir. Ancak belli bir seviyeyi geçtikten sonra anlaşmazlıklar faydadan çok zarar getirmektedir. Anlaşmazlıklar sonrasında ortaya çıkan çatışma insanların psikolojisini etkilemektedir (Tınaz, 2006).

2.2.2. Şiddet - İşyerinde Şiddet

Dünya Sağlık Örgütü şiddet tanımını “var olan fiziki yapı ya da gücün, doğrudan veya tehdit yoluyla, kişinin kendisine, bir başkasına, bir gruba ya da topluma karşı yaralama, psikolojik olarak zarar verme, gelişmeyi durdurma, yavaşlatma veya ölüm ile sonuçlanacak şekilde ya da sonuçlanma olasılığı yüksek bir ihtimalle uygulanması” şeklinde ifade edilmektedir. Benzer şekilde başka bir tanımda fiziksel güç kapsamında şiddet, karşı kişi veya gruba kasten etki eden ve hatta ölümle sonuçlanabilecek bir eylemi ifade etmektedir. Şiddet, bir kişi veya kişileri zorla veya zorlama yoluyla kendi iradeleri dışında hareket etmeye zorlamak adına da kullanılabilir (Yıldız, 2011).

Şiddet eylemleri fiziksel ve sözlü saldırılar, fiziksel ve psikolojik acı, zorlama ve işkence şeklinde olabilmektedir. Kısacası, bir kişiye fiziksel veya psikolojik zarar veren her türlü eylem şiddettir (Tınaz, 2011).

Konuya ilişkin yapılan araştırmalar, fiziksel olmayan psikolojik şiddetin sonuçlarını ve zararlarını göstermektedir. Uygulamada, işyerinde şiddet çeşitli davranışları içermektedir. Bu tür davranışlar aşağıda listelenmiştir (Tınaz, 2011):

- i. “Fiziksel Taciz
- ii. Hırsızlık
- iii. Öldürme
- iv. Yaralama
- v. Tehdit etmek
- vi. Kavga
- vii. Her türlü fiziksel darbe
- viii. Zorbalık yapma
- ix. Mobbing
- x. Zulmetme
- xi. Yıldırma
- xii. Tavrı koyma
- xiii. Olumsuz notlar yazma
- xiv. Sinir gösterme
- xv. Kötü davranma
- xvi. Kaynaklara ulaşmasını zorlaştırma
- xvii. Düşmanlık etme”

Bu bağlamda mobbing, işyerinde şiddetin en yaygın biçimlerinden biridir. Bunun yanında mobbing, işyerinde şiddetin hızla doğmasına ve yayılmasına yol açabilmektedir. Mobbing durumunda hedefteki kişinin performansının olduğından daha aşağıda sergilenmesi söz konusu olmaktadır. Bu duruma sebebiyet veren ise mobbingi agresif ve saldırgan bir şekilde

kullanmaya çalışan kişi veya kişilerdir. Kibirli olmak, taciz etmek, kasten yaramazlık yapmak, hakaret etmek, gururla oynamak, sesini duyurmak, haklıymış gibi davranmak, güvensiz hissetmek, sürekli eleştirmek, konuşmaları bölmek, hakkını yemeye çalışmak bunlardan sadece birkaçı. Şiddet kavramı, hedefe bariz zarar verme kavramıyla birlikte gelirken, mobbing kavramı ise hedefe daha fazla kurnazlık, kırgınlık, yabancılaşma ve yaratıcı davranış kazandırmaktadır (Bayınma vd, 2020). Bir kalabalığın bedensel zarar vermesi nadirdir, ancak şiddet genellikle bilinçli olarak uygulanır. “Kindar olmak, karşısındakine zulmetmek, bilinçli olarak kötü davranmak, aşağılamak, gururuyla oynamak, sesini yükseltmek, kendi haklılığını idretmek, güvenmediğini net bir şekilde hissettirmek, devamlı olarak eleştirilerde bulunmak, çalışmasını aksatıcı diyaloglar kurmak bunlardan birkaçıdır.” (Arslan, 2010). Şiddet hedefteki kişiye doğrudan görünür başkaları tarafından görünür ve hissedilir şekilde yapılırken, mobbing hedefteki kişiye karşı sinsi, yıpratıcı, başkaları tarafından görülmesi ve hissedilmesi zor bir şekilde yapılmaktadır. Mobbing eyleminde hedefteki kişinin fiziksel açıdan zarar görmesi çok nadir bir durum iken, şiddette kişinin fiziksel açıdan zarar görme durumu yüksek ihtimaldir (Kaymakçı, 2008).

2.2.3. Stres

Stres kelimesi Latince "estrica" ve eski Fransızca "estrece" kelimesinden türetilmiştir. Kelime 17. yüzyılda acı, keder, musibet, sıkıntı, bela gibi anlamlarında kullanılmıştır. Sonraki iki yüzyılda kavramın anlamı değişmiş, zorluk, güçlük ve baskı gibi anlamlarda kullanılmaya başlamıştır. Bu dönemde stres kavramı doğrudan bireyin ruhsal haline vurgu yapacak manada kullanılmıştır. Sonuç olarak stres, bir nesnenin veya bireyin zorlayıcı bir kuvvetin etkisi altında değişmeye karşı gösterdiği direnci ifade etmek için kullanılmaktadır (Baltaş, 2011).

Stres, kişinin kendi içinde ve çevresinde meydana gelen eylem ve süreçlerin bir sonucu olarak fiziksel ve psikolojik gerilme, endişe hali, baki hissetme yani rahatsızlık duymadır. Stres, istenmeyen bir durumun sonucunda yapılan eylem olarak da ifade edilebilir. Kavramı tanımlamak adına bu konuda yapılmış literatüre ve araştırmalara dayalı ortak tanım yapmanın güç olduğunu söyleyebiliriz (Arslan, 2010).

Stres, yalnızca bireye bağlı olma kaydıyla bireysel perspektifte değerlendirilmemektedir. Örgütsel düzeyde stres, örgütle ilgili amaç veya görevlere ulaşamamanın etkisidir. Bireylerin

karşılaştığı stresin kökü işte veya çalışma ortamında gerçekleşmektedir. Çalışanlar maaş, pozisyon, öz-farkındalık, olumsuz koşullar, rol ve sorumlulukların anlaşılmaması, işini sevememe gibi birçok örgütsel koşuldan dolayı stres altında olmaktadır (Bayınma vd, 2020).

2.2.4. Yöneticilerin Çalışanlara Uyguladığı Mobbing

Bu mobbing türü, günümüzde en sık görülen mobbing olarak bilinmektedir. Yöneticiler, sahip oldukları geniş yetkileri nedeniyle genellikle çalışanlarını taciz etme, onlar üzerinde baskı kurma ve onlarda sürekli olarak sindirme politikası göstermeye eğilimlidirler. Bunu yaparken de herkesi kendi kontrolleri altına almaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar ise işlerini kaybetmekten korkmakta ve bu davranışlara uymaları ve istediklerini yapmaları gerektiğine inanmaktadır (Hirigoyen, 2000).

Yöneticilerin kişilik özelliklerini baz alıp değerlendirme yapmak doğru olmamaktadır. Başka bir deyişle, sert bir mizaca ve karaktere sahip kişinin mobbing yapacağını ve güler yüzlü bir yöneticinin yapmayacağını düşünmek yanlıştır. Bu iki kişilik yapısına sahip kişiler yetkilerini mobbing yapmak için kullanılabilir (Tınaz, 2006).

2.2.5. Yatay Mobbing

Bu tür mobbing, işletme içerisinde aynı pozisyonda bulunan kişiler arasında meydana gelmektedir. Yatay mobbing genel itibariyle, erken yaşlardan itibaren işe başlayan kıdemli bir çalışanın, kariyerini ilerletmek için çok çalışmış veya kendini geliştirmek için eğitimi almış ve kendini yükseltmiş çalışana karşı yapılmaktadır. Mağdur burada, arkadaşları tarafından aşağılama, damgalama, alay edilme, kıskançlık ve öfke gibi davranışlarla karşı karşıya kalmaktadır (Göymen, 2020) .

Organizasyon yapısı ve bürokrasi, mobbing olayını hem yatayda hem de dikeyde belirlemektedir. Eğer bir kurumda hiyerarşik kademeler çok ise mobbing olayı genellikle dikeyde, ancak bu kademeler az ise yatayda gerçekleşmektedir. Yatay düzeyde mobbing, aynı pozisyonadaki çalışanların mobbing eylemlerinin sonucudur. Genellikle topluluğun gözünde farklı görüldüğü düşünülen birine karşı başlar. İşler umulduğu gibi gitmezse, bu kişi sorunun kaynağı olarak gösterilir. Arka planda ise yaş, cinsiyet, memleket, ırk gibi

kişisel bilgiler tavır ve davranışsal farklılıklara göre ayırt edilmeye başlanır” (Sarioğlu, 2013).

2.2.6. Dikey Mobbing

Bu mobbing türü aşağıdan yukarıya mobbingdir ve daha alt konumda olan birisi, kendisinden daha yukarıda olan kişiye mobbing yapmaktadır. Bu mobbing türünün hiyerarşik faktörden dolayı diğerlerine nazaran görülme sıklığının daha az olduğu söylenebilir. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalar da bu fikri desteklemektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırma, mobbing faaliyetlerinin %15'inin dikey mobbing faaliyetleri olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Bu rakamlar mobbingin bürokratik alanlarda daha yaygın olduğunu göstermektedir. Alt düzeyde çalışanların bir araya geldiği ve üstlere karşı mobbing durumu söz konusu olmaktadır. Dikey mobbing kapsamında genellikle üst aleyhinde konuşmak, işe ilişkin bilgileri saklamak, işi bilinçli olarak yavaşlatmak, geri dönüşleri olumsuz bir şekilde yapmak ve bu durumda süreklilik göstermek ve verimi düşürmek tipik olarak görülen davranışlardır (Yıldız ve Kılış, 2010).

Bu tür mobbing için mobbingi yapanlar genel gruplar halindedir. Birimin tüm çalışanlarının birleşip yöneticilerine karşı isyan etmeleri de söz konusu olabilmektedir. Burada hedefteki kişi, yönlendirmeleri dikkate alınmayan, sözü dinlenmeyen birim yöneticisidir. Amaç, işin ilerlemesi adına gereken bilgilerin paylaşılmasını önlemek, olumsuz geri bildirimler vermek ve ilgili bireyin üstüne olumsuz raporlar vermesini sağlamaktır. Bu mobbing türü, diğerlerine kıyasla daha önce de belirtildiği üzere daha az gerçekleşmektedir. Çünkü kişi işsiz kalacağına korkmakta ve yeni iş bulma konusunda sıkıntı yaşayacağını düşünmektedir (Bakırcıoğlu, 2003).

2.3. MOBBİNG NEDENLERİ

Mobbingin arkasında tek bir neden bulunmamakta ve bu çerçevede derin bir kavramdır. Birçok sebep, mobbingi ortaya çıkarmakta ve mobbingin belli noktaya çıkmasına yardım etmektedir. Bu nedenlerin başında ise çalışanların birbirini çekememesi ve kıskanması, iletişimin zayıf ya da kopuk oluşu, neticeye bağlanamayan anlaşmazlıkların olması, iş temposunun fazla olması gibi nedenler gelmektedir (Göymen, 2020).

Mevzuatta mobbing konusuna ilişkin yapılan birçok düzenlemeye ve stratejik insan kaynaklarına bu sorun günümüzde hala varlığını devam ettirmektedir. Çünkü;

- i. Yapılan baskı ve zulümlere göz yumulmakta ve bu da bu durumun artarak devam etmesine sebep olmaktadır.
- ii. Eylemler genellikle cinsel taciz, saldırı gibi dar bir bakış açısıyla mobbing kapsamına girmekte ve diğer davranışlar küçük görülme ve önemsenmemektedir.
- iii. Maruz kalanlar çoğu kez tükenmiş olmalarında mütevellit kendilerini savunamamakta ve yasal açıdan gereken aksiyonları alamamaktadır (Davenport ve Schwartz, 2003)

Makro düzeyde insan psikolojisini alt üst eden eylemlere bakılırsa ekonomik kriz sırasında iş bulma olasılığının düştüğünü, işten çıkarmaların arttığını, mobbing faaliyetinin planlı bir şekilde arttığını ve iş bulma olasılığının arttığını görmek mümkün olmaktadır. Ayrıca devlet kurumlarında yönetim anlamında değişimlerin yaşanması da mobbing eylemini arttırmaktadır. Özellikle tam zamanlı bir çalışanı işten çıkarmanın zorluğu, kişinin kariyer yapmak için astlarını kullanması ve etik dışı tavrılar sergilemesi ve kişinin her daim kendi menfaatini düşünmesi mobbingin kapısını aralamaktadır (Yıldız ve Kılış, 2010).

Mobbingin birden fazla nedeni olduğunu belirtmiştik. Bu nedenler, kişisel veya dışsal olarak sınıflandırılabilir. Kişisel nedenler, hedef veya mobbing yapanın kişisel özellikleri olarak, dış nedenler ise örgütün yapısı, iç kültürü, sosyal yapısı ve değerleri olarak ifade edilebilir (Güngör, 2008).

2.3.1. Kişisel Nedenler

Bireyin fiziksel ve psikolojik özelliklerinin bileşimi, bir başka bireyinkinden farklı olabilir. Kişilik özellikleri, bir çalışanın mobbinge uğrama ya da mobbing yapma durumunun belirleyicilerinden biridir. Mevcut fizyolojik yapı, deneyim, kişilik özellikleri, sosyal çevre, zenginlik gibi pek çok özellik mobbingin oluşmasında anahtar faktörlerdir. Kişisel özelliklerin birbirinden farklı birçok yönü mevcut olmakla birlikte, bireylerin bu doğrultuda mobbing yapma ve mobbing karşısında direnç gösterme dereceleri değişkenlik arz etmektedir (Lokmanoğlu, 2019).

Araştırmalar, mobbinge genel olarak iki bakış açısı olduğunu göstermektedir. Birincisi, mobbing oluşumunda hedef kişinin kişisel özelliklerinin baskın olduğuna inananlardır. İkincisi, mobbingin kişilikle ilgisi olmadığına inananlardır. Yapılan çalışmalarla beraber ortaya konan sonuçlar, mobbing ile kişisel özellikler arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir (Öğretmen, 2013).

Yapılan araştırmalar, Avrupa Birliği'nde çalışan kişilerin yaklaşık yüzde 30'unun mobbingle karşılaştıklarını gözler önüne sermiştir. “Mobbingin en yaygın nedenleri için; bürokrasi, iletişim eksikliği, suçlama, takım halinde çalışmama, ihtiyaçların ihmal edilmesi, bencillik, sürekli öğrenme için destek eksikliği, kapalı politikaların ve çatışmaların önlenememesi, güven eksikliği ve kıskançlık gibi faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir.” (Arslan, 2010). Öte yandan en sinsi şekli ise psikolojik saldırılara dayalı duygusal istismar olarak kabul edilmektedir. Ayrıca rekabet, ek işler, yetersiz ortamlar ve kişisel sorunlar da psikolojik şiddete katkıda bulunabilmektedir (Lokmanoğlu, 2019).

Mobbing durumuyla karşılaşan ve çalıştığı iş yerinde ayrılma durumuna gelen çalışanların özellikleri değişik durumlar altında gözlemlenmiştir. Bu kişilerin ortak özellikleri ise genel itibarıyla şu şekildedir (Bakırcıoğlu, 2003):

- i. “İş yerinde mükemmel ya da mükemmele yakın performans sergileyen,
- ii. Çevresiyle ilişkileri ve iletişim çok iyi olan ve çevresi tarafından çok sevilen,
- iii. İşi icra edişi çok iyi olan ve disiplinli çalışan,
- iv. Azimli, yardımsever, sorumluluk sahibi,
- v. Gelişime açık ve devamlı öğrenme arzusunda olan,
- vi. Kurumun menfaatlerini kişisel menfaatlerin önünde tutan,
- vii. Organizasyona ilişkin durumlarda kendini öne atıp, kendine ilişkin durumlarda sessiz kalan,
- viii. Meydana gelen her türlü olumsuzlukta kendini suçlayan,
- ix. Basitçe hayır diyemeyen,

- x. Öfkelerini kendi içinde yaşayan,
- xi. Yüksek stres seviyesinde dahi iş görebilen,
- xii. Sürekli olarak kendi öz eleştirisini yapıp, eksikliklerini saptayan ve gelişime açık olan bireylerdir.”

2.3.2. Örgütsel Nedenler

Bir örgütün mobbinginde örgütün mevcut durumu önemli bir rol oynamaktadır. İnsanlar, bir örgütü sistematik olarak yürütmede kilit bir unsurdur. Kurum kültürünün işletmede yerleşmesini sağlayan ve buna bağlı olarak yazılı ve yazılı olmayan kuralların ortaya çıkmasını mümkün kılan yine insan unsurudur. Bu nedenle bir örgütün mobbing faaliyetini insan faktöründen bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir (Güngör, 2008).

İşletmelerin sahip oldukları kurumsal yapı kimi zaman mobbinge zemin hazırlayabilmektedir. Yönetim katılımlarının düşük olduğu, hiyerarşik düzenin güçlü olduğu, katı kuralların olduğu ve çalışanların dilek şikayetlerinin önemsenmediği ortamlarda mobbingin ortaya çıkma olasılığı giderek artmaktadır (Arslan, 2010).

Mobbing olgusu her an her örgüt ya da kurum içerisinde meydana gelme ihtimali olan bir kavramdır. Bu nedenle örgüt yöneticileri ya da çalışanların bu durumu engellemek için gerekli önlemleri alması, yönetim bazında düzenlemeler yapması gerekmektedir. Aksi halde “güçlü” olarak nitelendirilen mobbing uygulayıcısı örgüt içerisinde düzeni bozucu davranışlar sergileyebilmektedir (İbiloğlu, 2020). Aşağıda mobbingin örgütsel nedenleri kategorize edilerek açıklanmıştır.

2.3.2.1. Kötü yönetim

Bir organizasyon açısından en önemli hedefler; etkinlik, verimlilik, minimum maliyet, rekabet avantajı sağlamak şeklindedir. Bunun yanında sadece koyulan bu hedefler ışığında sonuç odaklı çalışma prensiplerinin ortaya konması, kurumlar birinci var oluş nedeni ahlak ilkesini geri plana atmaktadır. Kötü yönetim uygulamalarına yol açabilecek faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Davenport ve Schwartz, 2003):

- i. “Sadece sonuç odaklı çalışma ve insanı kaybetmenin önemli olmaması,

- ii. Sert bir biçimde yapılan bürokrasi uygulamaları,
- iii. İletişimin yetersiz oluşu,
- iv. Çalışanların haklarını savunabilecekleri bir prosedürün olmaması ve doğru şekilde yapılmayan çatışma yönetimi,
- v. Açık kapı uygulamalarından yoksunluk,
- vi. Liderlik uygulamaların yetersiz oluşu,
- vii. Sürekli olarak bir suçlu arama ve suçu bir başkasına atma eğilimi,
- viii. Farklılıkların etkisiz bir biçimde yönetilişi gibidir.”

2.3.2.2. Yoğun stresli işyeri

Üstleri tarafından görülen baskı neticesinde idareciler, mobbing yapabilmektedir. Bu durum çabuk yetişmesi gereken bir işi yapan örgütlerde sıklıkla rastlanan bir durum olmaktadır. Zamanında yetişmesi gereken acil işlerin sorumluluğu idarecilerin görevi olarak tanımlandığında, stres altında kalınan durumlarda işgörenlere baskı yoluyla mobbing uygulamaları yapılabilmektedir (İbiloğlu, 2020).

2.3.2.3. Monotonluk

Stres ve yoğun iş temposu olan iş yerlerinde mobbing sıklıkla görülen bir durumken, bu faktör her daim mobbingin nedeni olmamaktadır. Üreticiliği olmayan, sürekli olarak işlerin rutine bağlandığı işletmelerde de mobbing sıklıkla görülmektedir. Çünkü bu tarz işletmelerde canı sıkılan yöneticiler farklılık arayışına gidecekler ve mobbing eylemi yapacaklardır (Uca, 2019).

2.3.2.4. Yöneticilerin mobbingin olduğuna inanmamaları

Eğer bir işyerinde mobbingin varlığı yöneticilerce sorgulanmaz ya da göz ardı edilirse, bu durum mobbingin artarak devam etmesine yol açabilir. Çünkü mobbing uygulayıcıları bu hususta kendilerine üstleri tarafından herhangi bir uyarı ya da yaptırım görmediğinde eylemlerine devam edeceklerdir (Yıldırım ve Ekinci, 2019).

2.3.2.5. Ahlak dışı uygulamalar

Eğer bir işletmede ahlaka aykırı birtakım hal ve hareketler ortaya çıkar ve bunu ortadan kaldırmak adına çeşitli uygulamalar ve talimatlar ortaya konmazsa bir baskı unsuru olarak mobbing kullanılabilir. Bu durum örgütün ortaya koymuş olduğu belirli kurallar, örgütsel düzen ve iletişim ile doğrudan bağlantılıdır (Yıldırım ve Ekinci, 2019).

2.3.2.6. Küçülme, yeniden yapılanma vb. nedenler

Mevcut ortam şartları altında işinde herhangi bir biçimde güvensizlik hissedenler, öncelikle kendini düşünerek davranışları gerçekleştirirler. Burada önceliği kendilerine alan çalışanlar açısından diğerlerinin işten ayrılması ve söz konusu kişinin kendi yerini koruma hissi önceliklidir. Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde işsiz kalma korkusu ile hareket eden mobbing uygulayıcıları, diğer çalışanların başarısız olması için bu eylemleri gerçekleştirmektedir (Kök, 2019).

2.4. MOBBİNG SÜRECİ, MOBBİNG DAVRANIŞININ TİPİK ÖZELLİKLERİ VE TARAFLARI

2.4.1. Mobbing Süreci

“Mobbing, önce kişiyi rahatsız edici davranışlarla başlayan, sonrasında davranışların verdiği rahatsızlık boyutunun gitgide artmaya başladığı ve olayların hızlı bir biçimde etkisini hissettirdiği bir süreçtir. Buna karşın, mobbing her daim uğrayan kişi için çok ağır sonuçlar doğuran bir durum olarak düşünülmemelidir. Çünkü mobbing sürecinin herhangi bir aşamasında birey, bu durumu kendi içinde sonlandırabilir” (Elmas, 2012).

2.4.2. Mobbing Davranışının Tipik Özellikleri

Mobbing, sözlü olabileceği gibi fiziksel vb şekillerde ve aynı zamanda doğrudan ya da dolaylı olarak da çıkabilmektedir. Mobbing eyleminde bulunan kişiler genel olarak karşıdaki bireyin küçümsemek, alay etmek, rencide edici davranışlar sergileme yoluyla onları yıldırma. Örgütlerde meydana gelen her rencide edici ya da küçük düşürücü olayları mobbing olarak tanımlamak da doğru değildir. Öncelikle mobbing olgusunun oluşması için yapılan hareketin arka planında bir fikrin var olup olmadığı tespit edilmelidir. Özellikle adli

makamlara ulaşmış davalarda öncelikle hareketin bilinçli yapılıp yapılmadığı araştırılmaktadır (Öğretmen, 2013).

Mobbing uygulamaları zaman içerisinde farklı şekillerde de cereyan edebilmektedir. Olayların mobbing çerçevesinde değerlendirmeye alınması için aşağıdaki durumların gerçekleşmesi gerekir;

Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırı:

Mobbing, çalışanlara hakaret ve onlar için alçaltıcı sözler içermektedir. Herhangi bir iş yerinde yapılan işle alakalı beceri ve yeterliliğe dair bir gündem yaratıldığı zaman, güven duygusu da sorgulanmaya başlamaktadır. İşçilere göre ortamda bir güvensizlik olduğunda yapılan iş değersizdir ve işe ekstra bir değer katmanın önemi yoktur. Sonuç olarak “kişisel benliğin” ortadan kalkması durumu söz konusu olur ki bu durum mobbingin başladığının bir işaretidir (Kök, 2019).

Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim:

Örgütlerde önemli unsurlardan bir tanesi de iletişimdir. Etkili ve seviyeli iletişim kurma becerisine sahip yöneticilerin olduğu kurumlarda yöneticilerden mobbing eyleminin gelme ihtimali düşüktür. Ancak iletişim problemlerinin olduğu durumlarda karşı tarafı yıpratma, rencide etme amacıyla mobbing eylemlerine rastlanabilmektedir. Bu davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür (Bayınma vd, 2020):

- i. “İşgörenin kişiliğine dönük kurmaca bir olayın tasarlanması,
- ii. Alaycı gülümsemeler ve kişinin yüzüne karşı uygun olmayan gereksiz şakaların yapılması,
- iii. Yetkin olmayan düşük becerideki kişilere niteliklerine uygun olmayan işlerin devri,
- iv. Çalışana karşı önyargılı bir şekilde yaklaşım gösterilmesi,
- v. Kişinin aleyhine olacak şekilde dedikodular yapılması,
- vi. Becerilerin göz ardı edilmesi,
- vii. Bilgi paylaşımının eksik yapılması,

- viii. Bilgi vermeden bir çalışanın sorumluluğundaki işi bırakıp, başka işe yönelmesi,
- ix. Sürekli olarak kural ve kaidelerde yapılan güncelleme,
- x. İstenen zamanda tamamlanması imkânsız işler verilmesi,
- xi. Kötü fiziksel koşullar ve iş yeri ve iş arkadaşlarından sosyal açıdan uzaklaşma,
- xii. İçinde şiddet barındıran bağırma ve masalara vurma gibi saldırganca tutumların gösterilmesi.”

Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması:

Mobbing eylemini gerçekleştirmek dolaylı ya da doğrudan olabilmektedir. Bunun için belirli kalıplar içerisinde olmaya gerek yoktur. Gizli ya da açık mobbing eylemleri de bulunmaktadır. Bu durumlarda mobbing mağdurlarının başına gelen eylemler şu şekilde sıralanabilmektedir (Göymen, 2020) :

- i. “Yardım sağlanamaması,
- ii. Verilmiş olan sözlerin tutulamaması,
- iii. Göz teması kurulamaması,
- iv. Telefonun olmadığı odaya intikal edilmesi,
- v. İlişkilerin bütünüyle ya da kısmen kopması,
- vi. Arkadan konuşulması,
- vii. İşin kontrolünün kalifiye olmayan elemanlarca yapılması,
- viii. Görev tanımlarında değişikliklerin yapılması,
- ix. Verilen mesajların tutarlılık göstermemesi,
- x. Değersizleştirme,
- xi. Becerinin altında işlerin verilmesi,
- xii. Becerinin üstünde işlerin verilmesi,

xiii. Özel yaşama saygı duyulmaması şeklindedir.”

Bir veya birkaç kişi tarafından mobbing uygulanması:

Mobbing eylemleri her zaman tek bir kişi tarafından uygulanmaz. Çünkü mobbing uygulayıcıları kendilerini haklı göstermek için belirli bir grup ya da çete şeklinde de bu eylemleri gerçekleştirebilmektedir. Genel olarak mobbing sürecinde tek başına yola başlayan eylemciler ilerleyen zamanlarda kendilerine ortak arkadaşlar da edinirler. Topluluğun genişlemesi ile birlikte mobbing eylemleri kendi içlerinde daha da meşru bir zemine oturmaktadır (Göymen, 2020).

Devamlı, birden fazla ve sistemli bir biçimde, belirli bir zaman içinde yapılması:

Mobbingin uygulanma sıklığı ve dönemi mobbing mağdurları üzerinde en fazla etki yarattığı unsurdur. Mobbing eylemlerinin sayısı ve sıklığı arttıkça ortaya çıkan sonuçlar da daha yıkıcı olabilmektedir. Mobbinge maruz kalan kişilerin psikolojik sınırları ya da ruhsal durumları birbirinden farklıdır. Bazı bireyler psikolojik olarak mobbinge karşı daha dirençli olurken bazı bireylerde yıkımlar çok büyük olabilmektedir (Uca, 2019).

Hatanın sebebinin hedef kişiymiş gibi gösterilmesi:

Örgüt içerisinde bazı çalışanların performansları ve başarıları üst düzeye ulaştığında, bu düzeyden sonra yetersiz hissettirilme durumu da ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların daha önce takdir edilen ya da yetersiz görülmeeyen eylemleri daha sonra bir başarısızlık gibi karşı tarafa yansıtılabilmektedir. Bu durum mobbing mağduru kişilerin sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Yetersiz hissettirilen ve ortaya çıkan hatalarda sorumlu gösterilen bireyler bir süre sonra performans düşüklüğü yaşayabilmektedir. Bununla birlikte çalışma yaşamında dikkatsizlik, basit hatalar, motivasyon kaybı ve iş tatminin düşmesi de diğer sonuçlardır. Tüm bu davranışların sonucunda çalışanın iş akdinin feshedilmesi, örgütten uzaklaştırılması gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir (Lokmanoğlu, 2019).

Mobbing davranışının, mobbing mağdurunun itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya yönelik olması:

Bu başlık altında örgütün üst düzey yönetim kadrosu ya da ekip çalışanları tarafından mobbing mağduru kişinin direkt olarak mesleki yeteneklerine karşı yapılan eylemleri

toplamak mümkündür. Bu sayede mobbing uygulayıcıları çalışanın işi bırakması, performans ve verimliliğinin düşürülmesi gibi sonuçlara sebebiyet vermektedir (İbiloğlu, 2020) .

Kişiye dışlama niyetiyle yapılması:

Mobbing eylemi, mağdurun dışlanması ve bulunduğu ortama ait olmadığı hissinin verilmesi için de gerçekleştirilmektedir. Bu durumda yine mağdur üzerinde aidiyet, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü gibi unsurların zedelenerek işten uzaklaşması amaçlanmaktadır(Lokmanoğlu, 2019).

İşyerinde ayrılmayı mobbing mağdurunun tercihiymiş gibi göstermesi:

Mobbing eyleminin mağduru bir süre sonra çalışma ortamındaki huzursuzluktan rahatsız olarak işten ayrılma niyetine ya da çalışma ortamının değiştirilmesini talep etme durumuna gelebilmektedir. Böyle bir durumda mobbing mağdurunun talepleri tamamen kendisi ile ilgiliymiş gibi bir hava yaratılarak yıldırma davranışı geri plana itilmektedir (İbiloğlu, 2020).

Şirket yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş karşılanması, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması:

Örgüt içerisinde mobbing eylemlerinin giderek artmasının en önemli sebeplerinden bir tanesi üst yönetim kadrosunun bu durumu fark etmemesi ya da görmezden gelmesidir. Nitelikli yöneticilerin bulunmadığı örgütlerde mobbing eylemlerinin farkında bile olunmadan çatışma ortamı giderek çekilmez hale gelebilmektedir. Mobbing mağduru kişi bu örgütlerde kendisini ifade edebileceği, olayların içeriğini anlatacağını ve kendisini anlayabilecek yöneticilerle çalışmadığı için muhatap bulamamaktadır (Davenport ve Schwartz, 2003).

2.4.3. Mobbing Süreci İçinde Rol Alan Taraflar

İş yaşamının içerisinde olan her bireyin mobbing eyleminin bir mağduru ya da faili olma ihtimali yüksektir. Örgüt içerisinde dikkat çekici şekilde hırslı ve başarılı bir çalışan, ileride yöneticilerinin muhtemel rakipleri arasında değerlendirilmektedir. Ya da aynı şekilde çalışan, yöneticilerini kendisinin muhtemel rakibi olarak görebilmektedir. Mobbing eylemini gerçekleştiren kişi, örgütün yapısından, örgüt kültüründen ya da kişisel

sorunlarından dolayı mobbing sürecine dahil olabilmektedir. Seyirci olarak kalan bireyler bir süre sonra mobbing uygulayıcısı ya da suç ortağı olabilmektedir.

Mobbing sürecinde üç taraf bulunmaktadır. Bunlar: mobbing uygulayıcısı, mobbingin mağduru ve mobbinge seyirci kalan izleyicidir (Tınaz, 2008).

2.4.3.1. Mobbing mağdurları

Mobbing mağdurlarının tipolojilerine bakıldığında genel olarak örgüt içerisinde uyumlu, başarılı, zeki ve dürüst oldukları düşünülmektedir. Bazı araştırmalarda mobbing mağduru olan bireylerin mobbing eylemine maruz kaldıklarını dahi anlamadıkları ve iş hayatını bu olgu içerisinde devam ettirdiği saptanmıştır (Tınaz, 2008).

Mobbing mağduru kişiler örgütün çıkarları gayesinde çeşitli yeteneklerini sergileyen, örgüte katma değer katan farklı ve yaratıcı kişilerdir. Mobbing eyleminin temeline bakıldığında da “çekememezlik” ve “kıskançlık” dürtüleri yatmaktadır. Mobbing eylemine maruz kalan kişilerin özelliklerine bakıldığında (Bakırcıoğlu, 2003):

- i. “İcra ettiği işte mükemmele yakın performans gösteren,
- ii. Çevresiyle olumlu ilişkileri bulunan,
- iii. İş yapış ilkeleri iyi olan ve asla bu kalitesinden ödün vermeyen,
- iv. Yardımsever ve azimli olan,
- v. Devamlı olarak öğrenmeye ve gelişime açık olan,
- vi. Kendisinden ziyade kurumunu öne çıkaran ve önemseyen,
- vii. Mevcut bilgi birikimini başarılı şekilde aktaran,
- viii. Adanmışlık ve etik duygusu yüksek olan,
- ix. Gerçekleşen her olumsuzlukta kendisini suçlayan,
- x. Haksız yere suçlandığı halde özür dileyen,
- xi. Hayır demekte zorluk çeken,
- xii. Öfkesini içinde yaşayıp, dışarıya yansıtmayan,

- xiii. Yüksek stres altında dahi iş görebilen,
- xiv. Olumlu taraflarından ziyade olumsuz taraflarına odaklanan ve devamlı olarak kendisinde açık arayan bireyler şeklindedir.”

Leymann’ın mağdurlar hakkında yapmış olduğu tanıma bakıldığında mağdur; “Kurban, kendini kurban hissedene kişidir.” Yavuz (2007) mağdur deneyimlerini şu şekilde ifade etmektedir:

- i. “Kişide hastalığa ilişkin semptomlar yaşanabilir, işe gelmez ve işine son verilir.
- ii. Kendisini aralarına almadığını düşünür ve rolünü geri rol şeklinde tanımlar.
- iii. Bir yandan da suçunun olmadığını inanır.
- iv. Diğer yandan ise her daim her şeyi yanlış yaptığını düşünür.
- v. Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içerisinde.
- vi. İçerisinde olduğu vaziyetten ötürü tüm sorumlulukları reddeder ya da her şeyden kendini sorumlu tutar.”

2.4.3.2. Mobbing uygulayanlar

Mobbing uygulayıcı kişilerin genel özelliklerine bakıldığında toplum tarafından sevilmeyen, kabul görmeyen, sevgisiz ortamda yetişen ve etik dışı tüm eylemleri yapabilecek kapasitede bireyler olduğu görülmektedir. Bu kişiler kendi içinde yaşadıkları korkuları ya da güven problemlerini başka bireylere mobbing eylemini uygulayarak kapatmaya çalışırlar. Çünkü kendilerini benzersiz ve yerine asla başka birisinin geçemeyeceği şeklinde tanımlarlar. Örgütler içerisindeki hiyerarşik düzen düşünüldüğünde mobbing uygulayıcılarının genel olarak yönetici vasfındaki kişiler olduğu görülmektedir. Bu kişiler örgüt hiyerarşisinin kendisine verdiği işletme gücünü farklı şekilde kullanmayı tercih etmektedir. Örgütte yapılması gereken işlerin en iyisini kendilerinin yaptığını düşünen bir narsist kişilik bozukluğu olan kişiler mobbing uygulamaya daha yatkın olarak tasvir edilmektedir. Örgütte başarılı ve örgüte artı değer katan çalışanlar üzerinde mobbing eyleminin daha sık uygulanma sebebi ise; ileride yöneticilerin yetersiz kaldığı durumlarda bu bireylerin kendilerine rakip olma ihtimalleridir (Tokat, 2011).

Mobbing eylemini yapan bireyler (Tınaz ve Bayram, 2008)

- i. “Alternatifler arasında saldırganlık niteliği en yüksek olan eylemi tercih ederler.
- ii. Hiçbir şekilde yaptıklarından ötürü suçluluk duygusu taşımazlar.
- iii. Yaptıkları eylemin olumlu olduğuna inanırlar.
- iv. Mobbinge yönelik eylemlerin meydana geldiği ortamda ateşi körüklerler.
- v. Mobbingte sonra meydana gelecek şeylerin farkında oldukları halde bunu umursamayanlar şeklindedir.”

2.4.3.3. İzleyiciler

“Mobbingi doğrudan doğruya görmeyen fakat buna tanık olunan çalışanlar mobbing izleyicisi olarak tanımlanır. Hedef kişinin mesai arkadaşı yahut yöneticisi izleyici olabilir. Mobbing eylemine doğrudan katılmasalar da izleyicilerin tutum ve davranışları önemlidir. Bazıları hiçbir şey olmamış gibi hayatlarını sürdürürken bazıları da duruma müdahale edebilir veya mobbingi önleyici davranışlar sergileyebilir” (Tınaz, 2008).

“İzleyici”, mobbing eylemi gerçekleştiğinde aktif olarak olayların içerisinde yer almayan ve mobbing eylemine müdahale etmeyen, görmezden gelen kişilerdir. Mobbing eyleminin taraflarının hiyerarşik statüsü kadar bu duruma izleyici kalan ve sessizliği tercih eden kişilerin de hiyerarşik statüsü oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde adaletin sağlanması için yetkili olan yöneticiler, kimi zaman çalışanlar arasında gerçekleşen mobbing eylemini görmezden gelerek örgütsel güvenin ve adaletin zedelenmesine de neden olabilmektedir.

Kendi aralarında izleyicileri 3 ana gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; mobbing ortakları, ilgisizler ve mobbinge karşı çıkanlar şeklindedir.

Mobbing izleyicilerini beş farklı grup içerisinde değerlendirmek mümkündür (Bakırcıoğlu, 2003):

“Diplomatik: Bu kişiler, süreç içerisinde genelde aracı pozisyonda bulunduğundan ötürü, hedef kişi pozisyonuna geçme olasılığını taşımaktadır.

Yardakçı: Mobbing yapan, yöneticisi ise kendi menfaatini düşünerek ona yardım eli uzatan kişidir.

Meraklı: Kişinin sosyal hayatına ilişkin merak seviyesi fazla olmasından dolayı hedef kişinin dahi kendisinden uzaklaştığı kişilerdir.

Bir Şeye Karışmayan: Taraf olmaktan çekinen ve süreç içerisinde herhangi bir davranış göstermeyen kişilerdir.

Sahte Masum: Sadece kendi derdine düşmüş, menfaati ışığında kısmen mobbing eylemine iştirak eden fakat sorulduğunda yalan söyleme eğilimi olan kurnaz kişilerdir.”

Mobbing sürecinin etkileri yalnızca taraf olan kişiler üzerinde değil, izleyiciler üzerinde de görülmektedir. Yapılan araştırmada mobbing eyleminin tanığı olmayan kişilerin %19'u, izleyicilerin ise %34'ünün uyku sorunu ile karşılaştığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlar beraber araştırmada, izleyicilerin yorgunluk, aşırı stres ve baş ağrısı sorunları ile karşı karşıya oldukları da tespit edilmiştir (Vartia, 2001).

2.5. HUKUKİ AÇIDAN MOBBİNG

2.5.1. Türk Hukukunda Mobbing

Avrupa'daki ülkelerde, çalışma ortamlarında mobbing eylemine karşı bilgi birikimi oluşmuş ve gereken hukuki düzenlemeleri gerçekleştirme adına adımlar atılmıştır. Ülkemizde yasal mevzuat incelendiğinde, doğrudan mobbing kavramına ilişkin bir hükmün söz konusu olmadığı göze çarpmaktadır.

Ülkemizde İş Kanununda, yıldırmaya dönük eylemler kapsamında yalnızca cinsel taciz açısından bir dizi düzenlemeler yapılmıştır.

Bu düzenlemelere göre, bir çalışan, işvereni veya iş arkadaşları tarafından cinsel tacize uğraması halinde, iş sözleşmesini haklı nedenle derhal feshetme hakkına sahiptir. Türk İş Kanunu psikolojik tacizi doğrudan ele almamaktadır, ancak bu konuya ilişkin bazı hükümler bulunmaktadır.

Ülkemizde işverenler, yasal bu boşluktan ötürü, iş kanunu kapsamında işten çıkarmalardan ziyade çalışanları gönüllü olarak istifaya zorlamak için cinsel taciz harici yıldırma politikaları uygulamaktadır. Yani duygusal manada taciz uygulamaktadır. Bu durumda depresif olan çalışanlar psikolojik yorgunluk nedeniyle kendilerini işlerinden kurtulmuş olarak hissedeceklerdir. 6098 sayılı Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi, çalışanın kişisel

özelliklerinin, yaşam koşullarının ve beden sağlığının korunmasına ilişkin hükümler içermektedir. Bu maddeye göre işveren-çalışan, çalışma koşullarında çalışanın kişisel özelliklerini, benlik saygısını korumak ve özellikle işyerinde etik bir çalışma ortamı oluşturmakla yükümlüdür (İbiloğlu, 2020) .

Ülkemiz hukuk sisteminde mobbing kavramına dönük doğrudan bir hüküm yer almamaktadır. Bu yüzden, hedef kişilerin karşı karşıya kaldıkları durumlarda ellerinden pek de bir şey gelmemektedir. Ancak buna rağmen T.C. Anayasası'nın 12., 17., 24., 49., ve 50. maddeleri kişilerin sosyal ve iş yaşamlarının korunması biçiminde hükümler içermektedir. Bu madde ve hükümlerin içeriği şu şekildedir (1982 Anayasası, Kanun No: 2709):

12. madde uyarınca her bireyin kişiliğine sıkı sıkıya bağlı dokunulamaz, devredilemez ve vazgeçilemez temel niteliğinde hak ve hürriyeti vardır.

17.madde uyarınca her bireyin maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkı mevcuttur. Öte yandan hiç kimseye işkence ya da eziyet yapılamayacağı gibi insan haysiyetine aykırı bir ceza verilemez ve muamele yapılamaz.

24. madde uyarınca her bireyin dini inanç ve kanaat hürriyetiyle beraber vicdan hürriyeti bulunmaktadır. Öte yandan hiç kimse dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz ve suçlanamaz.

Çalışma hayatını ilgilendiren 49. ve 50. maddeleri, her vatandaşın çalışma hakkına sahip olduğunu ve devletin çalışanlarla beraber iş sahibi olmayanları korumak, onlara istihdam yaratmak ve çalışma ortamında huzuru sağlamak gibi görevleri olduğunda bahsetmektedir.

Bu maddeler, çalışma koşullarının iyileştirilmesi için gerekli adımları atmak ve kimsenin fiziksel veya davranışsal özelliklerine uygun olmayan işlere alınmamasını sağlamak üzere tasarlanmıştır (Savaş, 2007).

Borçlar Kanunu ve İş Kanunu, psikolojik tacizin net bir tanımını yapmamakta ancak çalışanın kişiliğini veya itibarını korumamaktadır. Ancak burada daha önce de bahsedildiği üzere sadece cinsel tacize dayalı yıldırma politikaları ele alınmıştır (Borçlar Kanunu, Kanun No: 818).

Son olarak, mobbing, gelişmiş ülkelerde belirli ölçüde suç olarak kabul edilmekte ve mobbinge maruz kalan çalışanlara maddi ve manevi tazminat hakkı tanınmaktadır. Ülkemiz bu durumda ilerleme kaydetmesine rağmen henüz yeterli düzeye ulaşabilmiş değildir. Bu nedenle psikolojik şiddet konusundaki farkındalığımızı artırmamız ve yaygınlaştırmamız gerekmektedir. Sendikalar bu konuda ihmal edilmemeli, toplu iş sözleşmelerinde psikolojik şiddetin önlenmesini açıklamak için inisiyatif almalıdır (Şen, 2009). Özellikle işveren ve çalışanlar açısından mobbingin bir suç olduğu hususunda bilinçlendirilmesi, hukuk sistemimizdeki bu konuyla alakalı açılacak davaların sayısının azalmasına yardımcı olacaktır.

2.5.2. Uluslararası Hukukta Mobbing

İşyerinde mobbing 1980'li yıllardan itibaren gelişmiş ülkelerde araştırılmaya başlanmış ve takip eden yıllarda ülke İş ve Ceza Kanunlarında mobbing konusu düzenlemeye başlamıştır. Bugün İngiltere, Belçika, İsveç, Fransa ve Polonya'da mobbing konusunda yasal araştırmalar hala devam etmektedir. Ancak İsviçre, İtalya, Almanya, Avusturya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi bazı ülkelerde mobbing ile ilgili çok fazla araştırma yapılmasına rağmen henüz doğrudan yasal bir çerçeve ortaya konulmamıştır. Ayrıca, AB üye ülkelerindeki işverenlerin, çalışanlarını her türlü tacizden korumak için mevzuat çıkarmalarına dair yükümlülük getirilmiştir (İlhan, 2010).

Mobbing uygulamalarına ilişkin bazı ülkelerde yasal çerçeve şu şekildedir:

- i. Fransız İş Kanunu kapsamında, mobbing nedeniyle istifa gibi tüm eylemler artık geçerli olmamakta ve tazminat önlemleri kapsamına dahil olmaktadır. Yasa, mobbing eylemi yapanı bir yıla kadar hapis ve 15 bin avroya kadar para cezasını öngörmüştür. Yapılan araştırmalar, Fransa'da mobbing erkeklerin %11.2'sinde, kadınların ise %8.9'unda görüldüğünü ortaya koymuştur.
- ii. Almanya'da çalışan nüfusun % 2,7'sinde mobbing eylemi görülmektedir. Öte yandan mobbing konusunda en ciddi yaptırımlar, Almanya'da mevcuttur. Mobbinge uğrayan çalışanlar, erken emeklilik talep etmekte ve buna karşın ülkede mobbinge uğrayan çalışanlara psikolojik destek sağlamak amacıyla merkezler inşa edilmektedir. Son olarak Almanya'da mobbing uygulayan işverene işten ayrılmanın bedeli olarak tazminat, çalışan için haklı sebeplerle sözleşmenin iptali gibi hukuki yaptırımlar getirilmiştir.

- iii. İsviçre’de mobbing eylemi karşısında kanunlar çalışana sözleşmesini bitirme ve tazminat hakkı sağlamaktadır. Öte yandan yapılan bir araştırma neticesinde mobbing eylemleriyle beraber intihara teşebbüs oranları % 10 olarak tespit edilmiştir.
- iv. ABD’de mobbinge ilişkin eylemlere yönelik spesifik açıdan geliştirilmiş bir kanun yahut yönetmeliğin varlığı söz konusu değildir. Mobbinge ilişkin davalarda ayrımcılığa dönük hükümler içtihatlar göz önünde bulundurularak uygulanmaktadır. Bunun yanında %20 oranında mobbinge maruz kalan çalışan kitlesinin olduğu yapılan araştırmalarca gözler önüne serilmiştir.
- v. Tıpkı ABD’de olduğu üzere Japonya’da da mobbing konusunda spesifik bağlamda bir yasa ya da yönetmelik yoktur. Ülkede mobbinge ilişkin uygulamalarda kişilik haklarının korunmasına dönük hükümler söz konusudur.

Kısacası mobbinge mücadele için acilen yasal düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bazı ülkeler mevzuatı uyumlaştırmaya çalışsa da bu yaklaşım çok yavaş ve yetersizdir. Ceza hukuku, psikolojik şiddet vakalarıyla ilgilenme konusunda da yetersizdir. Bu nedenle İngiltere, 1997’de Tacizden Korunma Yasasını çıkarırken, Fransa, taciz suçunu ayrı bir yasa ile düzenlemiştir (Akgeyik ve Güngör, 2009).

2.6. İŞ YERİNDE MOBBİNGİN ÖNLENMESİNE YÖNELİK ÖNLEMLER

Çalışma yaşamında mobbingin önlenmesi için mobbinge neden olan faktörlerin derinlemesine ve doğru bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Bir sonraki adım, mobbing uygulamasının ayrıntılı bir analizinin yapılmasıdır. Analiz sırasında aşağıdaki sorulara cevap bulunmaya çalışılmalıdır:

- i. Mobbinge neden olan anlaşmazlığın sebebi nedir?
- ii. Mobbing yapan ve mağdur olan kişi ya da kişiler kimlerdir?
- iii. Mobbing sürecinde geri planda olan faktör yahut kişiler var mı?
- iv. Meydana gelen uyuşmazlığın çözüme kavuşması için atılan adımlar mevcut mu, tutum ve davranışlar ne şekilde?
- v. Uyuşmazlığın devam etmesi mevzu bahis ise buna neden olan kim ve şartlar neler?

- vi. Muhtemel çözüm sonucunda mağdur ve uygulayan tarafta meydana gelecek kazanç yahut kayıplar neler?
- vii. Çözüm alternatifleri neler?
- viii. Durumu çözmek için ara yollar mevcut mu yoksa topyekun olarak mı sonuca ulaşmak gerekmektedir?
- ix. Çözüme hizmet edecek biçimde çalışma ortamı uygun mu?
- x. Hangi tür çözümlere hizmet edecek biçimde çalışma ortamı uygunluk göstermekte?

Mobbingi önlemek için kişisel ve organizasyonel birtakım çözümlerden bahsedebiliriz. Mobbingi önlemek için yapılacak ilk şey, işyerindeki olası çatışmaları zamanında tespit etmektir. Burada yöneticilere ciddi bir sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler, mobilite yeteneklerini takip etmeli ve gerekli önlemleri zamanında almalıdır (Tutar, 2004).

2.6.1. Örgütsel Önlemler

Örgütsel parametreler, bir işletmede mobbing olup olmadığını belirlemede en önemli faktördür. Örgütsel tedbirler iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, mobbing eylemi gerçekleşmeden önce proaktif önlemlerin alınması, ikincisi ise mobbing sonrası hedef kişinin haklarının kötüye kullanılmasını önlemek ve söz konusu bu hakların korumasına yönelik önlemler alınması şeklindedir.

Kuruluşlar, mobbing eylemlerini düzenli olarak analiz etmeli ve olası olumsuz olaylara önceden müdahale etmeli veya mobbingin hemen ardından gerekli aksiyonları almalıdır. Bu önlemlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Özer, 2009):

- i. Çalışanlarla birlikte yöneticilerin mobbing hususunda bilgilendirilmesi,
- ii. Mobbinge karşı organizasyonda bir duruş sergilenmesi,
- iii. Mobbing mağdurlarına yönelik koruyucu önlemlerin neler olduğunun tanımlarının yapılması,
- iv. Toplu olarak yapılan iş sözleşmelerinde mobbinge dair maddelerin bulunması,

- v. Mobbing gördüğüne inanan çalışanların nasıl bir yol izlemesi gerektiğine dönük gereken tanımların ortaya konması ve çalışanlara bu doğrultuda bilgi paylaşımının yapılması,
- vi. Mobbing yapanlar için gerekli cezai şartların oluşturulması,
- vii. İşyeri hekimlerinin olası sağlık sorunları oluşmasına karşı devreye sokulması,
- viii. İş sağlığı ve güvenliği açısından gereken yasal düzenlemelerin yapılması.

2.6.2. Bireysel Önlemler

Meydana gelen mobbing eylemleri karşısında çalışanlar genellikle üç tip tutum ve davranış ortaya koymaktadırlar. Bunlar şu şekildedir:

Psikolojik şiddete anlayış gösterme: “Psikolojik şiddet algıları, olayın tekrarlanma sıklığına veya etkisine bağlı olarak değişmektedir. Mobbing eylemi sürekli bilinçli olarak ilerliyorsa ve etkinliği artıyorsa tutum ve davranışlar anlayış şeklinde olmayacaktır. Ancak tekrarlar nadirdir ve çok fazla şiddete maruz kalmadıkça daha sabırlı ve anlayışlı kadro yapıları görülebilir.”

Karşı savaş verme: Mobbinge mücadelenin bir başka yolu da mobbinge direnmektir. Buradaki önem arz eden, mobbing eylemini yapanla benzer davranışları seçmemektir. Mobbing uygulayan kişiler her türlü ahlak dışı yöntemi kullanabilirler. Mobbing mağdurları iyi, güvenilir, itibarlı, onurlu, erdemli ve ilkeli oldukları için hedef tahtasında olmaktadır. Bu nedenle, mobbing uygulayanın yaklaşımına başvurmak, mağdur kişiye zarar verir.

Geri çekilme: Mobbing yapana karşı aciz olunması ve yapacak herhangi bir şeyin olmadığının düşünülmesi durumunda çaresizce gerçekleştirilen bir durumdur (Tutar, 2017).

Mobbing eylemine uğrayan işgörenlerin kendi ellerinde olan birçok seçeneğin varlığı da unutulmamalıdır. Mobbing uygulayan kişiye karşı maruz kalan kişi fevri hareket etmemelidir. Mobbinge maruz kalan, kendisini kontrol ederek istediği sonuca ulaşabilmektedir. Özellikle birey, çalışma ortamı ve iç politikalarla bağlantılı olarak tüm seçenekleri değerlendirmelidir. Mobbing mağduru, mobbinge karşı olduğunu ifade etmelidir. Öte yandan mağdur, hangi durumlarda ve hallerde mobbingin belirdiğini

saptamalı ve bu noktada gereken tedbirleri almalıdır. Mağdur açısından önemli olan bir husus da güvenilebileceği kişileri şahit göstermedir.

Mobbing yapanın gerçekleştirdiği eylemler mutlak suretle yazı haline getirmelidir. Çünkü böylece ilk anda konuya ilişkin bilginin üst kademe yöneticisine aktarılma olanağı olmaktadır. Eğer kişi, iş arkadaşından destek görürse, yalnız olmadığının farkına varır ve mobbingin etkisi az olur. Bunun neticesinde mobbing uygulayanın davranışları etkisiz olur (Samırkaş ve Çalışkan, 2011).

Etkin bir biçimde mobbingi yönetebilmek için genel itibariyle uygulanabilecek methotlar aşağıdaki gibidir (Özer, 2009):

- i. Mobbinge ilişkin kavramsal çerçeve, mobbingin sinyalleri ve aşamaları doğru bir şekilde saptanmalıdır.
- ii. Mobbing yapanlara ilişkin olarak yasal mevzuat oluşturulmalı, gereken cezaların tanımı yapılmalı ve bu cezalar uygulanmalıdır.
- iii. Mobbing eylemi neticesinde zarar görenlerin uğradığı maddi ve manevi kayıplar gerekli yasal düzenlemelerle güvence altına alınmalıdır.
- iv. İş hukuku kapsamında mobbinge maruz kalan çalışana sözleşme fesih hakkının tanınmasıyla beraber uğradığı zarar nedeniyle manevi ek tazminat alma hakkı da tanınmalıdır.
- v. Mobbinge sebebiyet verecek biçimde yayınların yapılması ve görsellerin paylaşılmasının önüne geçilmelidir.
- vi. Türkiye'de kadınlar çalışma yaşamında erkeklere nazaran dahil olma oranı daha düşüktür. Bu rakam ülkemizde %25,4'tür ve OECD ülkeleri arasında en düşük rakamdır. Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin olarak yapılan kamu spotları, tedbirler ve yasal düzenlemeler ülkemizde hala ele alınması ve üzerinde çalışılması gereken bir konudur. Çalışma ortamlarının ve işe alımın düzenlenmesi adına yaş, cinsiyet, medeni durum, etnik köken, inançlar, engellilik, önceki suç veya cinsel yönelim temelinde ayrımcılığı önlemek için düzenlemeler yapılmalıdır.

- vii. Mobbinge maruz kalan çalışanlar, yıldırma faaliyetleri neticesinde işyerinden ayrılmanın sebep olduğu maddi zararı tazmin etmeyi düşünmelidir. Bu durumda maddi kaybın fail veya işletme tarafından tazmin edilmesi sağlanırsa, mobbing önleme noktasında ciddi ve önleyici bir durum meydana gelecektir.
- viii. Ülkemizdeki yıldırmalara karşı ne gibi önlemler alınabileceği ve olumsuz sonuçları karşısında ne gibi yaptırımların uygulanması gerektiği konusunda araştırmalar sürdürülmektedir. Sağlık çalışanları, sosyologlar, psikologlar, sendikalar, hukukçular bu konuda mağdur araştırmaları yapmakta, anketler etkinlikler düzenlemekte, röportajlar vermekte, makale ve kitap yayınlamakta ve sosyal medya kullanımlarıyla mobbing konusunda farkındalık yaratmaya çalışılmaktadır.
- ix. Merkezi hükümetten yerel sendikalara kadar herkesin mobbing konusunda birlik içinde olması gerekmekte ve buna ilişkin farkındalık yaratılmak zorunludur.
- x. Mobbing konusunun kapsamı, içeriği, yasal anlamda yatırımları gibi konularda yazılı ve görsel yayınlar hazırlanmalı, televizyon ve radyolardan yayınlar yapılmalı, bilgilendirme toplantıları ve çalıştaylar düzenlenmelidir.
- xi. Çalışanlar ve sermaye sahiplerinin çalışma ortamlarında uygulanan eğitim faaliyetleriyle mobbing konusuna ilişkin farkındalıklarının artırılması mümkün kılınmalıdır.
- xii. Belli seviyenin üstünde kapasitesi olan çalışma ortamlarında psikolojik danışma birimi kurulmalı ve işgörenlerin psikolojik sağlıklarını korumak için gereken olanak ve şartlar analiz edilmek suretiyle yerine getirilmelidir.
- xiii. Davranış kalıplarının yetiştirilme tarzına ve çevreye dayandığı ve çocukların bireysel haklarına saygı gösterilmesi gerektiği dikkate alınarak, eğitime daha erken başlanmalı ve yeni kültürel kalıplar ele alınmalıdır. Bu tür faaliyetler kültür geliştirici bir çalışmadır ve mobbingin yanı sıra yaşam kalitesi için de gereklidir.
- xiv. Engellilerimizin birçoğu hayattan kendini soyutlamamak için iş ortamına katılmak ve gerekli saygınlığı kazanmak zorundadır. Bu amaçla çalışmak bir gereklilik olduğu gibi ve bu çalışma ortamına uyum sağlamalıdır. İş ortamında engelli olmayan çalışanların engellilere yönelik tutum ve davranışlarına yönelik bir anlayış

oluşturmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlayışı oluşturmak adına gerekli çalışmalar yapılmalıdır .

- xv. Mobbing kavramına ilişkin ilgili bakanlıklar, üniversiteler, çalışma yaşamına ilişkin kurum ve kuruluşlar koordineli bir biçimde çalışmalar yapmalıdırlar. Bilimsel nitelik taşıyan veriler ortaya konarak gelişmeye açık alanların önceliklendirilmesi yapılmalı ve gereken eylem planları oluşturulmalıdır.
- xvi. Japonya'daki "ALO Mobbing" standardına benzer yapının oluşturulması gerekmektedir. Bu uygulamanın yardımıyla, mağdurların sorunlarını çözmek için bir araç ortaya konurken aynı zamanda mobbinge ilişkin verilerin de toplanacağı bir birim kurulmaktadır. Gelişmiş ülkelerde mobbinge karşı yüksek bir duyarlılık söz konusudur. Mobbing faaliyetleri konusunda farkındalık yaratmak için özel araştırmalar yapılmaktadır. Günümüzde yazılı, görsel ve işitsel medya, çeşitli programlar aracılığıyla mobbing konusunu ele alarak farklı kitlelere ulaşmayı amaçlamaktadır. Gerek hukuki gerekse de sağlık açısından mobbing destek noktasında farklı hukuki ve tıbbi kurumlar inşa edilmiştir.

Ülkemizde ise bu konular üzerinde çalışmaların yapıldığı aşıkardır. Ancak henüz yeterli düzeyde değildir. Bunun yanında benzer faaliyetlerin ülkemizde de yer aldığı ve işler zora girdiğinde daha da arttığı göze çarpmaktadır. Bu eylemler, dikkatle üzerinde durulması gereken bir durum olup, potansiyel açıdan çalışanların tamamını tehdit eder bir vaziyete bürünmüştür (İlhan, 2010).

Mobbing eylemi meydana gelmeden önce gereken tedbirlerin alınması, mobbingten kaynaklı çalışan maliyetini azaltacağı gibi verimliliği de yükseltir. Öte yandan psikolojik açıdan yıpranmaya engel olmak suretiyle mobbinge uğrayan işgörenlerin ya da mobbing eylemindeki üçüncü kişilerin motivasyonlarını pozitif manada etkiler.

2.7. MOBBİNGİN SONUÇLARI

Mobbing, bir kişinin istenmeyen veya rahatsız edici davranışına bilinçli veya bilinçsiz olarak katlanma, uğrayan kişinin moral ve motivasyonunu düşürme, olumsuz bir çalışma ortamı yaratma gibi olumsuz manada birçok etkisinin varlığı söz konusudur (Hauge vd., 2007). Hastalık, yüksek düzeyde devamsızlık, duygusal düşüş, azalan üretkenlik, hızlı personel

değişimi, kurumsal itibarın azalması, zihinsel ve fiziksel sağlık sorunları ve yüksek finansal maliyetler, sürecin olası sonuçlarıdır. Mobbing sonuçları aynı zamanda sebeplerini de tetikleyebilmektedir. Mobbing süreci döngüsel bir süreç olduğu için mobbingin nedenlerini ve sonuçlarını belirlemek güçtür. Çevresel değişkenlerden biri sebep ve sonuç olabilir. Örneğin depresyon, mobbing sürecinin bir nedeni ve sonucudur. Bu nedenle mobbingin nedenlerini ve sonuçlarını belirlemek zordur. İlgili alan yazınında bu karmaşıklığın giderilmesi için mobbing sürecinin sonuçları mağdur üzerinde etkili olan, örgütsel ve toplumsal sonuçlar bağlamında ele alınmaktadır (Leymann, 1996). Çalışmamızın bu bölümünde mobbingin sonuçları ilgili alan yazınına paralellik taşıyacak şekilde bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar başlıkları altında ele alınacaktır.

2.7.1. Bireysel Sonuçları

Mobbing sürecinde mağdurlarda en önemli olan bireysel sonuçlardır. Bu sonuçların etkisi belirgindir. Mobbing mağduru çalışanlar daha stresli olmakta ve duygusal olarak bitkin hale gelmektedir. Araştırmalar, mobbingin ana stres kaynaklarından biri olduğunu göstermiştir. Stres durumu ise, çeşitli sağlık sorunlarına neden olmaktadır. İşyerinde ayrımcılık ve kabalık, mobbingin bazı biçimlerindendir. Doğrudan bireyi merkez alan, uzun süreli ve tekrarlayan bu durumlar, sosyal stres kaynağı oldukları için zararlıdır (Einarsen vd., 2009). Stresin birçok sağlık sorununa neden olduğu genel olarak bilinmektedir. Mobbing süreci, taraflar üzerinde yarattığı stres nedeniyle bireyler üzerinde birçok soruna neden olmaktadır.

Mobbing istatistiklerde yer almamakla birlikte bazı klinik sonuçlara yol açmaktadır. Bunlar literatürde sosyal, sosyo-psikolojik, psikolojik ve psikosomatik sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan yaşamının birçok yönünü dengeleme yeteneği, aynı anda birçok şeyle başa çıkma ve kaynakları yönetme yeteneği, sosyal etkileşimler yoluyla birbiriyle ilişkilidir. Bu etkileşimlerin kaybı, başa çıkma sistemini tamamen yok edebilir. Çözülmemiş, çaresiz bir endişe duygusu yaratır. Mobbingin doğasından ötürü yavaş ve sürekli yaşanması bu tür sorunlara yol açabilmektedir. Paranoya, manik depresyon, davranış bozuklukları vb. durumlar, mobbing sürecinin sonunda gerçekleşen ruhsal bozukluklardan bazılarıdır (Leymann, 1996). Mobbing sürecinde en kötü olan ise travma sonrası stres bozukluğudur. Öte yandan bu rahatsızlık uzun süreli ve ağır işleyen mobbing eylemi sonrası en sık görülen ruhsal bozukluktur. Öte yandan bazı araştırmacılarca mobbingin kanser nedeni olduğu öne sürülmektedir. Mobbing kişinin özgüveninde kayıplara sebebiyet vermektedir. Mobbing

bireysel açıdan benlik algısının düşüşüne, uykusuzluğa, kaygı ve sıklıkla depresyon gibi stres kaynaklı bozukluklarına doğrudan etki etmektedir. Mobbing sürecinde intihar düşünceleri bazen gerçeğe dönüşmektedir (Adams, 1997).

Yapılan araştırmalara göre mobbing mağdurları genellikle sağlık raporu almakta ve bu durum süreklilik arz ettiği taktirde de işten atılmaktadır. Bu onda psikolojik problemler yaratmakta ve bu problemlere bağlı olarak yeni bir iş bulmakta ciddi manada zorlanmaktadır. Çünkü bu süreçte kendini değersiz hisseden mağdurlar uzun süreli tedaviye ihtiyaç duyarlar. İsveç'te intiharların yüzde 10-15'i mobbing ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Mobbing sürecinin sonundaki genel itibariyle eyleme maruz kalanın kendini suçladığı ve rehabilitasyona gereksinim duyduğu gözlemlenirken, uygulayan tarafın ise bundan hiçbir zaman kendini suçlamadığı ve pişmanlık duymadığı görülmüştür.

Mobbing sürecinin sonucunda taraflar açısından onarılması mümkün olmayan zararların oluşması olasıdır. Bu nedenle sürece etkileri ağırlaşmadan müdahale edilmesi hayati önem arz etmektedir (Leymann, 1996).

2.7.2. Örgütsel Sonuçları

Mobbing eylemi, her ne kadar kişiye dönük olarak gerçekleşse de esasında organizasyon içinde de huzursuzluk yaratmakta ve organizasyonun genelinde stres halinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Escartin vd., 2011). Mobbing süreci sadece birey üzerinde değil, örgüt üzerinde de negatif etki yaratmaktadır. İşyerinde saldırgan davranış, hakaret ve tacizin çalışanların sağlığını ve esenliğini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Alay etme, hakaret, sözlü taciz, dedikodu, öfke ve düşmanca tavırlar sergileme iş doyumunun yanı sıra ruh sağlığını ve çalışan esenliğini de etkilediği bulunmuştur. Örgütsel hareketlilik, iş tatmini, esenlik ve ruh sağlığı arasında güçlü bir bağlantı vardır. Mobbing varlığı ile iş tatminsizliği ve çalışma arkadaşları ile etkileşim arasında yüksek seviyede korelasyonların varlığı yapılan birçok araştırma ile ortaya konmuştur. İşyerinde yapılan mobbing, mağdurun tutumunu, iş tatminini, işten ayrılmaya istekliliğini etkilemektedir. Bu konuda 1999-2000 yıllarında yapılan araştırmaları özetleyen bir çalışmada, mobbingin hemen hemen tüm örgütlerde %1-4 oranında görüldüğünü ve çeşitli sağlık sorunlarına neden olduğu ifade edilmiştir (Baillien vd., 2014). Çalışanların ruhsal ve fizyolojik sağlık sorunları doğrudan veya dolaylı olarak

işyerinde kendini göstermektedir. Düşük çalışan motivasyonu ve devamsızlık gibi faktörler bireysel performansı ve dolayısıyla işletme performansını etkilemektedir.

Mobbing, işte verimliliğin düşmesine, personel devir oranının artmasına ve dolayısıyla kuruluş için çeşitli maliyetlere yol açabilmektedir. Mobbingin bir organizasyon üzerindeki etkileri arasında yüksek üretim maliyetleri, personelin aldığı raporlardan ötürü üretimin aksaması, işten çıkmalara bağlı olarak personel devir oranının artması ve neticesinde yaşanan iş kaygı gibi birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır Adams'a göre, kuruluşlar bu sorunları görmezden gelmekte ve çalışanlarının sağlık, güvenlik ve refahını sağlamak için yasal yükümlülüklerini ihlal etmektedir. Mobbing durumu, erken emekliliğe sebep olmaktadır. Süreç sonrasında meydana gelen psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar, erken emekliliğin nedenidir (Leymann, 1996).

2.7.3. Toplumsal Sonuçları

Mobbing eylemi yalnızca mağduru ve bağlı bulunduğu örgütü değil, bununla beraber mağdurun yakın çevresini ve ailesini de etkilemektedir. Mobbingten ötürü birçok sorunu olan mağdur bireyde alkol bağımlılığı, sürekli olarak kendini sorgulama, suçlamalar karşısında savunma mekanizmaları geliştirme, iletişime açık olmama, sevgisizlik, saldırganlık gibi durumlar zamanla görülebilmektedir. Hatta daha ileri boyutlarda cinayet vakalarına dahi rastlanılmaktadır (Adams, 1997). Yapılan birtakım çalışmalarda, tanık üzerinde mobbing eyleminin olumsuz etkilere sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir. Mobbing mağdurlarıyla birlikte söz konusu eyleme tanık olanlar, ortamın gergin olmasına bağlı olarak iş ortamının kalitesinin düşük olduğu görüşünde birleşmektedirler (Escartin vd., 2011).

Kişide ve örgütte meydana gelen zararların yanında toplumsal çevrede görülen zararlar da göz ardı edilmemektedir. Sağlığa yapılan harcamaların yükselmesi, erken emekliliğin getirmiş olduğu kapasite azalması gibi sorunlar yalnızca birey ve örgütü değil; toplumun genelini de ilgilendirmektedir. Öte yandan mobbinge sağlık harcamalarının artması, erken emeklilik ya da verimli çalışanların elde gitmesi sonucunda sosyal hizmetler ve refah seviyesi de düşmektedir (Escartin vd., 2011). Bu çerçevede mobbing eyleminin kişi ve örgüt düzeyini aşarak toplumsal bağlamda olumsuzluklara sebep olduğundan hareketle ve mobbingin önlenmesi ve minimuma indirgenmesi için geneli ilgilendiren büyük ölçekli faaliyetlerin yapılmasının gereklilik olduğu söylenebilir.

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI

Değişen ve gelişen teknolojik ilerlemeler neticesinde makineleşme ile birlikte çalışanların ve çıktılarının daha nitelikli olması beklenilmektedir. Nitelikli iş gücünü bulmak kadar elde tutmak da önemli bir konudur. Bunun için şirket içerisindeki yeteneklerin iş yaşamında mutlu olması ve iş tatminine sahip olması yeteneğin örgütte devam etme isteğinde etkili olacaktır.

İş tatmini; kişilerin, çalıştığı ortamdaki tüm faaliyetleri ile ilişkili olan koşullara karşı verdiği tüm olumlu tepkilerdir. Bireyin, gerçek sonuçları arzu edilen, hak edilen sonuçlar ile karşılaştırılmasına olanak veren bir işe hissettiği duygusal tepkilerdir. Gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, sosyal bilimciler ortak fikirde karar kılmışlardır. İş tatminin, yapılan işe karşı sergilenen tutum şeklinde kavramsallaşmıştır (Can, 2006).

Yapılan incelemeler sonucunda iş tatmini seviyesi yüksek olan bireylerin fiziki ve psikolojik sağlık değerlerinin de daha iyi durumda olduğu ve bunun getirisi olarak yüksek öğrenme kapasitesine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bundan dolayı yeni işlere ve kuralları kısa zaman içerisinde öğrendikleri, iş kazalarına uğrama olasılıklarının düşük olduğu düşünülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001).

Örgüt açısından iş tatmini önemi, iş tatmini çalışma ortamında doğru bir örgütsel ortamın gerçekleşmesi için ana unsurlardan biridir. Farklı bir açıdan ise iş tatmini bireylerin iş ortamındaki sağlığı ve sağladıkları fayda ile ilişkilendirilmiştir. İş tatmininin eksik olduğu ortamlarda, örgütler bireyin sağlığı açısından daha fazla maliyet yüklenmektedir. Bu nedenden ötürü örgütlerin iş gücü ve verim kaybı ek maliyete sebep olmaktadır (Escartin vd., 2011).

3.2. İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu başlık altında iş tatmini etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere incelenecektir.

3.2.1. Kişisel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler içerisinde kişinin istekleri ve işinden talep ettikleri bulunmaktadır. Çalışanların işinde yüksek bir pozisyon görev beklentisi ve bu isteğin gerçeğe dönüşebileceğini fark ettiğinde iş tatmini de artış gösterecektir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006). Kariyerini ilerletebilmek her bireyde olumlu etki bırakmaktadır. Terfi almak maaş ve unvan açısından yükselme anlamına geldiğinden dolayı iş tatmini artarak hedefine ulaşma isteği oluşturacaktır.

Bireylerin gereksinim, beklenti ve yarar istekleri bireysel olarak değişiklik sergilemektedir. Bunlar içerisinde deneyim, yaş, eğitim gibi unsurlar bulunmaktadır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006).

- i. Yaş: Yaş unsurunun iş tatmini üstünde belirleyici özelliğinin bulunduğu, araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır. Hopkins'in çalışması sonucunda yaş ile iş tatmini arasında üstün bir alaka mevcuttur. Etkinin pozitif yönlü olduğu düşünülmektedir. Yaş ilerlediği takdirde yeni iş bulabilme olasılığı düşüş göstermekte ve birey sahip olduğu işe uyum sağlamaya çabalamaktadır. Bundan dolayı yaş ilerledikçe çalışılan iş üzerinde iş tatmini artış gösterecektir (Söyük, 2007). “Hulin ve Smith'e göre; "U" şeklinde eğri biçiminde olan (genç yaşta yüksek iş tatmini, orta yaşta iş tatmininde düşüş ve ileriki yaşlarda iş tatmininde artış) yaş ve iş tatmin ilişkisi, her zaman bu şekilde olmayabilir.” Yaş ile iş tatmini arasındaki durum dikkate alındığında, gözlem yapılan bireylerin yaşlarının birbirinden farklı oluşu ve yakın olmamaları; yaşı belirli aralıklar şeklinde düzenlenmesi, ölçümlerin yeterli olmamasına sebep olmaktadır. Değerlendirme sırasında bir grup içerisinde genç olarak nitelendirilen çalışan diğer grupta ise orta yaşlı statüsünde incelenmesi ile sonuçlanabilir. Gerçekleşen bu hatadan ötürü, incelemelerin tamamen doğru olmasının önüne geçilmektedir (Gürsel, 2016).
- ii. Kişilik: Kişilik bireylere bulunduğu çevre ve iş ortamını fark etmesi ve incelemesini sağlamaktadır. Bireyin yer aldığı çevre içerisinde devamlı etkileşim ve iletişim durumundan dolayı iş ortamı kişiliği, kişilik de iş ortamına etki etmektedir (Sudak ve Zehir, 2013). Kişilik ile iş tatmini arasında bağ kurmak mümkündür. Agresif ve ortama ayak uyduramayan bireyler bunlara örnektir. Bu bireylerin yaşama bakışları negatiftir ve başka bireyler ile iletişim kurmak da zorlanmaktadır. İş dışındaki

hayatların da mutsuz olan bireyler iş yaşamları içerisinde de mutsuz bir görüntü çizebilmektedir. Can (2006)'a göre John Holland tarafından geliştirilmiş olan Kişilik – İş Uyum Teorisi olarak nitelendirilen kişilik şekilleri bireylerin iş memnuniyetinin veya memnuniyetsizliği dolayısı ile işten ayrılmasının çalışma ortamındaki düzene bağlı olduğunu belirtmiştir. Bir diğer ifade ile ele alındığında kişilik özelliklerinin iş ile uyumlu olması iş tatminine pozitif etki sağlarken, kişilik özelliklerinin iş ile uyumlu olmayışı negatif yönlü etki yaratmaktadır. Bireylerin kişilik ve karakterine uymayan iş mutsuzluk yaratacaktır. Bu mutsuzluğun etkileri sonucunda iş tatminsizliği açığa çıkacağı düşünülmektedir.

- iii. Eğitim Düzeyi: Eğitim bireylerin ilerlemesini sağlayarak bireysel verimlerini arttırmaktadır ve bireyin başarısı örgütü de olumlu etkilemektedir. Etkin eğitim bireylerin bilgi ve beceri yeteneklerini geliştirmektedir. İş tatmini ile eğitim arasında bağı açıklamak için yapılan araştırmaların sonuçları eğitim seviyesi yükseldiği zaman tatminin negatif etkileneceğini ortaya koymaktadır. Mesleki hareketliliğin kazanımında, eğitim başlıca unsur olarak düşünülmektedir. Eğitimi sosyal hareketlilik unsuru olarak düşünüldüğünde eğitim ile sosyal hareketlilik arasındaki ilişkiyi ele alırken, odaklanılması gereken başka bir durumda eğitimin işlevsel ve sembolik değeridir. Amacı gerçekleştirebilmek için direk olarak eğitimden faydalanılıyorsa eğitimin işlevsel tarafından söz etmiş olmaktadır (Uyargil, 1988). Eğitim arttığı taktirde bireyde maaş beklentisinin yükselmesi, sorumlulukları yüksek olan iş beklentisi artacaktır. Bu artış beklenen mevki ve maaşın karşılanmaması durumunda iş tatminsizliğine dönmesi beklenilir.
- iv. Medeni Durum: Bireysel unsurların iş tatmini ile ilgili etkenlerinden biri medeni durumdur. Bu şekilde düşünüldüğü zaman evli kişilerin, bekar kişilere oranlı olarak işten ayrılma düşüncelerinin daha az düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Mano-Negrin ve Kirschenbaum yaptıkları araştırmalarda işten ayrılmak isteyen bireylerin ilk olarak eşlerinin çalışma durumlarını düşündükleri, ekonomik şartlarını göz önüne alarak birden fazla unsuru göz önüne almaktadır. “Başka bir araştırma yapmış olan Brough ve Frame’e göre ise medeni durum ile iş tatminin, işgücü devir hızıyla güçlü bir bağ oluşturmadıkları ortaya konulmaktadır.” (Akyüz, 2015). Evli bireyler ile bekar bireyler kıyaslandığı zaman evli bireylerin iş tatmininin bekar bireylere oranla fazla olduğu gözlemlenmiştir. Gerekçe olarak evli bireylerin iş dışında sahip olduğu

sorumlulukların fazla oluşudur. Aile'nin geçimini sağlıyor oluşu bireyin işi bırakma isteğini düşürecek iş tatminini arttıracaktır.

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Bireylerin çalıştıkları işi tamamen içselleştirmesi ve yüksek fayda verebilmesi için işini istekli ve mutlu olabilmesi gereklidir. Bunun için belirli koşulların varlığı gerekmektedir.

Birey çalıştığı işten maddi ve manevi tatmine ulaşmalıdır (Erdil vd., 2004). Maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması bireyi olumlu yönde etkileyecektir.

Bireylerin iş tatmini etkileyen unsurlar arasında bireylere yönelik maddi ve manevi faydalar yer almaktadır. Bu unsurlar toplumsaldır ve analiz edilebilir, ölçülebilmektedir. Bireyin iş ve iş yerine karşı düşündüğü ve sergilediği tutumların tamamı iş tatminini ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1999).

- i. Ücret: Ücret konusu ile incelenmesi gereken ilk konu ücretin eşit dağılımının sağlanmasıdır. İşin niteliğinin yanında çalışanın göstermiş olduğu performans da uyumlu olmalıdır. Ücretler ile birlikte yan hakların da belirlenmesi önemli bir faktördür. Örgütler tarafından maliyet olarak görülen ücret konusu bireyler için başlıca tatmin unsurlarından biridir. Ücretin kişinin gereksinimlerini karşılamada yeterliliği iş tatminini etkilemektedir. Birey yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti orantılı gördüğü takdirde iş tatmini artacaktır. Bireyler edindikleri ücreti aynı işi yapan kişiler ile kıyaslamaktadır. Yapılan kıyaslama sonrasında olumlu olması sonucunda iş tatmini olumlu etkilenir. Ücretin tatmin yaratması ve iş başarısında yükseltmesi kişinin beklentisi, faydası ve ücret politikasına odaklı olup eşit dağılım sağlanmalıdır (Bozkurt, 2008). Aynı görevde diğer çalışanın daha yüksek ücret alması örgüte karşı duyulan güven duygusunu da zedeleyecektir. Birey kendisini iş bırakmaya kadar gidecek psikolojik bir duruma getirecektir. Çalışanlar tecrübe edindiği sürece daha fazla yetki, ücret ve saygınlık beklentisine girmektedir. Çalıştığı şirketin kişinin yükselmesine imkân sağlaması, bireylerin motivasyonunu arttıracak ve tatmin duygusunu arttıracaktır. İş tatmininin yükselmesindeki ilk ve en ünlü yöntem ücret politikasıdır. Fransa'da 1969 yılında ortaya konulan araştırmada ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada belirli gruba uygulanan ücret artışı, haftalık çalışma süresinin düşürülmesi ve yıllık izin artışı seçenekleri sunulduğunda

deneklerin üçte ikisinin ücret seçeneğini tercih etmiştir. Lawler ve Fadem gerçekleştirdikleri çalışmada ücretin çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için kullandığından dolayı iş tatminini arttırmak da başlıca etkiye sahiptir. Bunun ile birlikte kazanılan ücreti diğer kişilerin elde ettikleri ücretler ile kıyasladıkları ve eşitlik teorisine göre değerlendirdikleri izlenmiştir. Bunun yanında ücret toplum içerisinde saygınlık, toplum tarafından kabul görme gibi sosyal beklentilerin karşılanmasına imkân vermektedir (Budak, 2006). Bireyin aldığı ücret karşılığında yaşam kalitesi artacak, toplum içerisinde kendisine belirlenen yeri gelişecektir.

- ii. İş Arkadaşları: Bireyin yer aldığı grup iş tatmini durumunu etkilemektedir. Her bir örgüt içerisinde biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Bireyin başarı sağlamış grup içerisinde bulunması ve aynı fikirleri paylaştığı kişilerle birlikte çalışması, bireyin iş tatminini olumlu etkileyecektir. Bireylerin işten yalnız para ve elle tutulur başarılar dışında da beklentileri vardır. Günün çoğu kısmını iş ortamında geçiren birey, diğer çalışanlar ile iletişim ve sosyalleşme içerisinde. Bundan dolayı yer aldığı örgüt içerisinde arkadaşlık ilişkisi kuran bireyin iş tatmininin artması söz konusudur (Erdoğan, 1996: 242). İş yerinde yalnız kalması iş stresini ve yorgunluğunun fazlalaşmasına bu da dolaylı biçimde iş tatminin azalmasına sebep olacaktır. İş yerinde sağlıklı arkadaşlık ilişkilerinin kurulması iş yükünü manevi yönden azaltacak, iş tatminini yükseltecektir. İş yerinde tek başına çalışan bireylerin sosyalleşmenin az olduğu durumdan dolayı kendilerini iyi hissetmedikleri, örgüte karşı bağlılık sorunu yaşadıklarını ve iş tatminlerinin azaldığı gözlemlenmektedir. İş arkadaşlığı bireyin iş tatmininin artmasındaki başlıca unsurlardandır, iletişim becerilerinin yüksek oluşu iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir. İletişim becerileri kötü olan bireyler ise zamanla yalnızlaşmaktadır. Bundan dolayı iş tatminleri azalır, işten ayrılmaya kadar devam eden bir süreç yaşamaktadır (Erdil vd., 2004). Birey mutsuz olduğu çalışma ortamında bulunmaktan hatta işe gitme sürecinde sorun yaşayacaktır. Yalnız kalmak ise bireyin mutsuz olma durumunu arttıran unsurlardan biridir.
- iii. Yönetim Yaklaşımı: Üst yönetim içerisinde bulunan kişiler, iş tatmini ilgileri yüksektir. Bunun sebebi iş tatmininin şirkete direk olarak fayda sağladığı görüşüdür. Örgüt içerisinde bulunan iş tatmini sağlanmış bireyler, iş tatminini elde etmemiş çalışanlara oranla daha etkili, dikkatli, yenilikçi ve çalışkan olduğunu

düşünmektedirler (Günbayı, 2000). İş tatmini yüksek olan çalışanlar etrafına da pozitif etki yaratmakta diğer çalışma arkadaşlarına da bunu aktarmaktadır. İş tatminini sağlamış çalışan iş yükünü daha az hissedecek ve daha çalışkan bir görüntü ortaya koyacaktır.

Bireylerin üst yönetimden ile olumlu ilişkiler içerisinde olması çalıştığı ortam ve iş üzerinde tatmin duygusunu arttıracaktır. Araştırma sonuçlarında çalışana karşı sergilenen tutum samimi ve anlayışlı olduğunda, çalışana hak ettiği değer verildiği zaman iş tatmininin yükseldiği gözlemlenmiştir. Yöneticilerin mesleki yeterlilikleri, yönetim becerileri de örgütteki bireylerin iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Miner, 1992). Yöneticisinin yetersiz bilgisi, çalışanda şüphe oluşturacak, yönetim tarafından kendisine verilen görev ve yönetimin aldığı kararları sorgulamaya başlayacaktır. Bu durum ise iş tatmininde azalmaya yol açabilmektedir.

Özutku (2007) çalışanın iş tatmini duymasındaki başlıca unsurlardan biri üst yöneticisi ile iletişimi ve ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Yöneticinin kısmen az etkileşim içinde bulunduğu çalışanlar olumlu bir tavır sergilemelidir. Bunun sonucunda çalışanlar üst yönetime karşı güven hissi içerisinde olacaktır. Yönetim ile arasındaki mevki farkını anlaması, verilen sorumluluğun ciddiyet içerisinde yapılması da yönetim ile arasındaki etkin iletişim sonucunda başarılı olacaktır. Etkin iletişim sayesinde gerçekleşen başarı iş tatmin duygusunu arttırmaya yol açacaktır (Elmas, 2012).

3.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

3.3.1. Herzberg 'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg 'in öne sürdüğü Çift Faktör Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin ardından en fazla bilinen teorilerden biridir. İş tatmini konusunda geliştirilen başlıca teori olarak kabul edilmektedir (Drafke-Kossen, 1997)

Herzberg, üst yönetimin bireylerin motivasyonunu sağlamak amacıyla kullanılan teorileri, yöntemleri inceleyerek, bireylerin gereksinimlerini gidermiştir. Örgütlerin motivasyonu yükseltmek adına izlediği yöntemleri incelemiştir. Bireylerin motivasyonunu arttıran etkenler ile birlikte bireylerin iş tatminini yükselten fakat performans üzerinde etkin olmayan

unsurlar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar içsel(motivasyonel) ve dışsal(hijyen) faktörleri olarak nitelendirilmiştir (Kayım, 2018).

Doruk (2015)'a göre “Motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır” ve bu unsurlar taktir görme, terfi iş tatmini, sorumluluk ve başarı şeklinde sıralanabilmektedir. Başarı kişilerin bireysel çalışmalarından meydana gelebileceği gibi takım çalışması sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Benzer bir durum taktir içinde geçerlidir. Kişiler için yaptıkları iş karşılığında taktir görmeleri de oldukça önemlidir. Bazı durumlarda yöneticiden gerekli taktiri görmese bile çevresinin organizasyonda yer aldığı için kişiyi taktir etme durumu ile motivasyonu edinirler. Terfi ise yine bireyin ödüllendirilmesini sağlamaktadır. Kişiyi sürekli aynı işi yapma monotonluğundan kaynaklanan iş tatminsizliğinden terfi kurtarabilmektedir ve verilen sorumluluklar bireyin organizasyon içerisinde çalışma kararını etkileyebilmektedir. Sorumluluk alma, bireyde iş tatmin duygusunu yaratmaktadır ve kendisinde başarı unsurunu fark ederek yeniden motive olabilmektedir.

İçsel faktörler direk olarak işe, işin temeline ve içeriğine yöneliktir. Dışsal faktörler ise genel olarak işin çevresi ile ilgilenmektedir. İçsel faktörler kişinin sorumluluk alması, kendini geliştirmesi ve başarılı olabilme durumlarına olanak sağlamaktadır. Bu sebepten dolayı Herzberg araştırması sonucunda, üst yönetimin motivasyona bakış açıları olumlu olarak değişmiştir. Yöneticiler, bireylerin motivasyonunun ücret, yan haklar, çalışma ortamının geliştirmesi gibi çevre etkili unsurlarda aramanın geçerli olmadığını kabul etmektedir. Örnek olarak Herzberg paranın dışsal bir unsur olduğunu belirtmektedir. Fakat paranın önemli olmasının yanında motivasyona etkisi olmayacağını belirtmiştir (Drafke ve Kossen, 1997).

Dışsal unsurlar işin güvenlik, sosyal ihtiyaçlarını sağlayan özellikleri ve örgüt yönetimi, teknik denetleme, bireyler arası iletişim, maaş, iş güvenliği, çalışma ortamındaki olanaklar vb. bütün gereksinimleri karşılayan iş tatminsizliğinin önüne geçen unsurlardır (Eroğlu, 2000).

Dışsal faktörler, örgüt içerisinde işlerin devamlılığını, yapılmasını ve bireylerin mutluluğunu sağlaması için gerekli olan temel unsurlardır. Bu unsurların çalışma ortamında bulunmadığı ortamlarda bireylerin motivasyonunu sağlamak imkânsız hale gelecektir. Yalnız bu unsurların bulunması direk olarak motivasyonu sağlamamaktadır, sadece motivasyon

oluşması için gerekli ortamı sağlamaktadır. Dışsal faktörler yerine getirilmeden yalnız içsel faktörler ile birlikte motivasyonu sağlamaya çalışmak eksik kalacaktır. İçsel ve dışsal faktörlerin birlikte motivasyonu sağlayabilmektedir (Koçel, 2003).

3.3.2. Mc Celland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

Açlık gereksinimi ile başa çıkmak için yiyecekler bir teşvik ögesi haline gelmektedir. Başarı, güç gibi gereksinimler için ise ödül daha iyi şeyler elde etmekten geçmektedir. Kişiler, önem verdiği insanların onayını alabilmek ve eleştiri almaktan kaçınmak gibi farklı sebeplerden dolayı daha başarılı olmak veya daha iyisini yapabilmeyi arzulamaktadırlar. Önemli olan faktör ise, kişinin kendi iyiliği için yaptığı eylemlerin mutluluğunu duyarak daha iyi bir şekilde yapmasıdır (McClelland, 1987).

David McClelland'ın ortaya koyduğu motivasyon/etkileşim teorisine bakıldığında kişilerin üç farklı ihtiyacı mevcuttur. Diğer bir söyleyiş ile David McClelland kişilerin gereksinimlerini üç başlık altında kategorize etmiştir. Bunlar; başarı gereksinimi, birlikte olabilme gereksinimi ve güç ihtiyacıdır (Budak, 2006).

Bu ihtiyaçlar (İslamoğlu ve Altunışık, 2017);

- i. Başarı ihtiyacı; kişilerin yaptığı işi daha iyi bir şekilde yapma isteği, zor görevlerde ve sorunlara çözüm getirme isteğidir.
- ii. Güç ihtiyacı; bireyin başka bireylere üstünlük sağlama, onları etki altına alarak bireyleri kontrol etme ve sorumluluklarını üstlenme isteğidir.
- iii. Birlikte olma ihtiyacı diğer bireyler ile iletişiminin iyi olması ve devamlı olması isteğidir.

Motivasyon/etkileşim teorisine göre kişiler çevrelerini kontrol altına alabilmek ve çevresindeki objeleri yönetmek isterler. Bu düşünce Maslow'un güvende olma gereksinimine eşdeğerdir. Güçlü performans veren gelişmiş ürünleri istemek güç gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanlar etrafları ve tanıdığı insanlarca kabul görmek niyetindedir. Bundan dolayı aidiyet hissini gerçekleştirebilmek amacıyla tüketimleri çevresindeki özel şartlara göre şekillenmektedir. Bu durum Maslow'un sosyal aidiyet gereksinimi ile bir tutulmaktadır. Bu unsurların yanı sıra kişilerin başarmaya yönelik ihtiyaçları insanın en güçlü ihtiyacı olarak kabul edilmektedir. Kişilerin başarı

ihtiyaçları, bireyin egolarını tatmin etmek ve kendini gerçekleştirme gereksinimi ile eşdeğer olmaktadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2017).

3.3.3. Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

Alderfer ERG teorisi Maslow'un beş basamaktan oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisini varoluş ihtiyacı, ilişkisel ihtiyaç ve gelişme ihtiyacı şeklinde üç ana başlık altına incelemiştir. Maslow'un aksine ihtiyaçların bir aşama sıralaması şeklinde olmayıp, devamlılık içerisinde yer aldığını ve aynı zamanda birden çok ihtiyacın gereksinimi olacağını söylemektedir (Mullins ve Christy, 2010).

- i. Var Olma İhtiyaçları (Existence): Var olma ihtiyaçları en giriş düzeyde bulunan fiziksel ihtiyaçlar olarak kabul edilmektedir. İnsanın yaşamını sürdürebilmesine olanak sağlayan yemek, barınma vb. ile güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar Maslow'un teorisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlara eşdeğerdir. Çalışan bu ihtiyaçlarını karşılığında yaptığı iş sonucunda aldığı ücret, örgütün yerine getirdiği yan haklar, olanaklar ile sağlamaktadır.
- ii. İlişki İhtiyaçları (Relatedness): Bireyler arasındaki ilişkileri ve iletişimi ilerletmeyi sağlayan ihtiyaçlardır. İlişki gereksinimleri iletişim süresince bireyin karşısındakine duygu ve düşüncelerini aktarması, memnun olmasıdır. Maslow'un kuramında sevgi ve ait olma ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Bu ihtiyaçları aynı görevdeki bireyler, sosyal ilişkiler ve aile ile de giderebilmektedirler (Baş, 2002).
- iii. Gelişme İhtiyaçları (Growth): Maslow'un teorisinde bulunan estetik, faydalı olma ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri gelişme ihtiyaçları içerisinde yer almaktadır. Çalışanların iş yapma kabiliyetlerini arttırarak potansiyellerini yükselttiği zamanlarda gelişme ihtiyaçları tatmin olmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışma ortamı bu ihtiyacın yerine getirilmesinde teşvik edici ve dezavantajlı faktörleri sunabilmektedir (Meriçöz 2015).

3.3.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafınca ortaya çıkarılan eşitlik teorisi ilk başta bir motivasyon teorisidir fakat iş tatmini ve tatminsizliği konusunda önemli durumlara değinmektedir. Bu teoriye göre bireyin başarısı, tatmin olma durumu bulunduğu örgüt ortamı ile alakalıdır. Hissettiği eşitlik veya eşitsizlik durumu etkili olmaktadır. Adams'a göre birey sergilediği çaba ve karşısında elde

ettiği faydayı diğer bireylerin yaptıkları ile kıyaslamaktadır. Eşitlik süreci esas şekliyle bireyin psikolojik anlaşmasını değerlendirme yöntemi olmaktadır. Bireyin kendi girdi ve çıktılarını diğer kişiler ile karşılaştırması hem objektif hem de algısal olmaktadır. İkisinin de eşit olduğu noktada eşit davranıldığını düşünecektir. Burada söz edilen eşitlik olgusu eşit girdi ve çıktı olarak değil, toplamda değerlendirilmesidir. Birey sarf ettiği çabanın daha çok olduğu durumda diğer çalışanlara oranla yüksek bir maaş beklentisi içerisine girecektir (Moorhead ve Griffin, 1995).

Çalışan eşitsizliğin bozulduğu inancına kapılırsa bu eşitsizliğin ortadan kalkması için daha fazla çalışma yoluna gidecektir veya çalışmayı azaltmak yolunu da seçebilir. Örgüt içerisindeki diğer bireylerin elde ettiği ödülleri karalama veya dedikodu yöntemleri ile azaltmaya çalışacaktır. Birey eşitliğin sağlandığını düşündüğü süreçte huzura erişecektir. Teori' ye göre hedef, ödüllerde sürekli eşitlik ve denge sağlanmasıdır (Eren, 2001).

3.3.5. Locke Amaç Kurma Teorisi

Edwin Locke'un 1968 yılında ortaya çıkardığı "Amaç Teorisi"nde yöneticilerin ve çalışanların belirli amaçlarında kırılma yaşamasına dayanmaktadır. Kişisel hedeflerin bulunması motivasyon özelinde pozitif bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Bu kurama göre değer yargılarının bireylerin kazanılması yönünde davranışları şekillendirmesidir (Luthans, 1992).

Locke bireyin yüksek hedefler koyması ya da başka kişiler tarafınca belirlenmiş hedefleri kabul etmesi durumunda fazla çalışmakta ve yüksek performans göstereceğini düşünmektedir (Günbayı, 2000):

- i. Kişilerce belirlenmiş olan hedefin açık ve ortada oluşu başarıyı fazlaştırmaktadır.
- ii. Kişinin belirlediği hedefler zor olduğu durumda, daha istekli çalışmasına neden olacaktır.
- iii. Çatışmanın azaldığı durumlar başarı getirecektir

3.3.6. Vroom Beklenti Teorisi

Vroom 'un teorisinde, kişilerin mantıklı seçimlerde bulunduğu ve kişiye tanınan seçeneklerden hedefine yaklaşma olasılığını yükseltmesini beklediği davranışı tercih etmesi beklenmektedir. Bu teoriye göre, birey gerçekleştireceği eylem sonucunda neyi tercih etmesi

gerektiğini ve bu amaca ulaşmak için değişken performans seviyelerinde nelere dikkat edeceğini bilecektir (Tokoğlu, 2009).

Vroom Beklenti teorisinde bireylerin motivasyonunu sağlayan başlıca unsur, yaptığı iş karşılığında örgüt bünyesinden karşılanacak olan kendisine takdim edilen hediyelerdir. Bu hediyelerin veya ödüllerin ile ilgili üç unsur kişinin motivasyonuna etkide bulunacaktır. Hediyein değeri ve albenisini (Değer: D) arttıran faktörler; maaş, iş tatmini, sorumluluk alabilme fırsatı, bireysel yeteneklerini sergileyebilme olanağı vb. fırsatlar motivasyonu sağlamaya yönelik imkanlardır. Sergilenen performans ile kazanılacak ödül bağlantısı (İlişki: İ) bireye ödül verileceği söyleminin bile motivasyondaki etkisini göstermektedir. Beklenti (B); bireyin sözü edilen ödülü kazanma hırısı ve sergileyeceği çaba ve performans ise oranlı artış gösterecektir. Formül haline getirildiği zaman, Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti ($M = D \times İ \times B$) şeklini alacaktır (Soykenar, 2008).

3.3.7. Porter – Lawler Modeli

Porter ve Lawler Vroom ‘un Beklenti kuramını güçlendirmişlerdir. Bu geliştirmelerden ilki kişinin bireysel başarısını gözlemlemesi ile ortaya çıkan ve iş memnuniyetine katkısı olan ödüllendirme sistemi ile ilişkilidir. Birey, kendisine verilen ödülü diğer kişiler ile kıyas yoluna gider. Alınan ödülün ve yapılan değerlendirmelerin yeterli seviyede olmadığını düşündüğü zamanlarda iş memnuniyet duygusu kötü biçimde etkilenmektedir. İkinci etki ise örgüt bünyesinde yer alan bireylerin beklenen davranış yeterliliğinin düşüşüne yol açan rol çalışmalarının oluşu, performansı ve sarf edilen enerjiyi kötü biçimde etkilediği düşünülmektedir (Eren, 2001).

Bu kuramda motivasyon ile ilgili düşünceler içerisinde kişinin hedefi, memnuniyet hissi ve eşitlik ilkeleri yer almaktadır. Bireyin anlayışı ve kavrama durumu beklentiler ile beslenmektedir. Beklentilerin yerine getirilmediği ortamda mutsuzluk meydana geleceği düşünülmekte bu da tatminsizliğe sebep olacaktır (Özpehlivan, 2018).

3.4. İŞ TATMİN ÖLÇÜM TEKNİKLERİ

3.4.1. İletişim Doyumu

İletişim doyumu tanımı (Battey, 2010) “organizasyonda meydana gelen iletişimin tüm halleri ile çalışanın bunlardan duyduğu bireysel memnuniyeti” şekline açıklanırken Redding ise; bireyin bütün iletişim çevresinden fark etmiş olduğu doyumun seviyesidir biçiminde tanımlamaktadır. Doyum, çalışanların daha iyi performans vermelerini güdülemeyebilir fakat iletişim doyumunun iş memnuniyetine katkısı bulunmaktadır (Bal, 2013).

Örgüt iletişim doyumu ile alakalı en geniş çalışmaları Downs ve Hazen (1977) ortaya koymuştur. Downs ve Hazen (1977) “İletişim Doyum Anketi” isimdeki ölçek ile birlikte iletişim doyumunun neden ve sonuçlarına ulaşmayı amaçlamışlardır. Downs ve Hazen iletişim doyumunu 8 ayrı başlık altında incelemişlerdir. Bu unsurların tamamının toplamı ile birlikte örgütsel iletişimin kazanılan doyum ölçütüne ulaşılmıştır. Downs ve Hazen iletişim doyumunun bünyesinde iki başlıca faktör bulunduğunu savunmaktadır. Birinci faktör iki insanın biriyle sağlıklı bir iletişim kurmasıdır. İkinci faktör ise kendi ile kurulan iletişimin sağlıklı oluşundan duyulan hazdır (Bal, 2013).

3.4.2. İş Tanımlama Endeksi

İş tanımlama ölçeği yaygın yöntemlerden biridir. Ölçek Smith, Kendal ve Hulin (1969) geliştirilmiş ve yöntem 1985 yılında JDJ Araştırma Grubunca eklentiler yapılmıştır. Yükselme imkanları, bireyler arasındaki iletişim ve işin nitelikleri gibi kavramlar bulunmaktadır (Tütüncü, 2002).

İş tanımlama endeksinde, iş tatmininin ölçümü için katkı sağlayan unsurlar, bireylerin dikkate aldığı iş ve iş yerindeki durumlar üzerinde durmaktadır. İş, üst yönetim, ücret benzeri unsurlar incelenmektedir. İş doyum analizi bireyin, diğer unsurları gözden kaçırmamasına sebep olabilmektedir. Oluşan eksiklikleri gidermek için küresel iş tatmini şeklinde belirtilen genel başka sorudan faydalanılmaktadır. İş tatmini ölçümlerinde 'genel olarak işimden memnunum' biçimindedir (LaLopa, 1997).

3.4.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

1930’lu yıllarda ortaya konulan Hawthorne araştırmaları kapsamında bireylerin iş ile ilgili bakış açılarının önemi fark edilmiştir. Bireyin hayatında iş yaşantısının büyük bir yer tutması, tecrübeli ve yetenekli iş görenlerin tarafınca elde tutulma isteği, iş doyumunu kavramını geliştirmiştir. Örgütler iş doyumunu tanımının ortaya çıkmasında dört ana başlık mevcuttur. Birincisi, toplumdaki ekonomik ilerleme ile iş görenlerin olanakların gelişmesi ve gelişen olanaklar sonunda eğitim seviyesinin yükselmesi ile gereksinimlerin farklılık göstermesidir. İkinci sebep, örgütlerdeki iş niteliklerinin değişime uğraması sonucunda bireylerin performansının geliştirilmesi yakın süreçte sosyal sorumluluk haline gelmiş olmasıdır. Üçüncü neden 1930’lu yıllarda meydana gelen ABD’de sendikacılığın tekrardan gündeme gelmesi ve Wagner’in İşçi İşveren İlişkileri Yasasının gelişimi ile toplu pazarlık söz konusu olmuştur. İş doyumuna karşı yükselen odağın dördüncü nedeni ise örgütteki bireylerin değişime karşı direniş sürecidir (Üçüncü, 2016).

Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa olan şeklini oluşturmuş, ölçek 20 maddelik halini almıştır (Karataş ve Güleş, 2010).

3.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN OLUMSUZ SONUÇLARI

İş tatminsizliği, bireyin çalıştığı ortamda hissettiği iş tatmininin düşük olması ve bu hissin kişiye getirdiği sıkıntı durumu şeklinde belirtilmektedir. İş doyumsuzluğu iş hayatını fazla bir şekilde etkileyen hissi bir olaydır. Doyumsuzluk durumu işe farklı nedenler oluşturmaktadır. Bunlar, işi bırakma, devamlılık sorunu, ruhsal ve fiziksel çöküntü vb. şekilde görülebilmektedir (Doruk, 2015).

Kişilerin iş yerinde karşı karşıya geldikleri birçok durum iş doyumunu etkilemektedir. Bunun yanında kişisel hayatları içerisinde karşılaştıkları durumlar da iş doyumunda olumlu ya da olumsuz etkiler göstermektedir (Baş, 2002).

3.5.1. Yaşam Tatminsizliği

Kişinin bireysel yaşantısını olumlu şekilde değerlendirme seviyesi yaşam tatminini belirlemektedir. İnsanlar genel olarak kişisel yaşantıları ile alakalı duyguları belirtmektedir. Yaşam tatmini sadece aile içerisindeki durumlar ile değerlendirilebileceği gibi çevresel

etkenler (sosyal ilişkiler, iş ortamı vb.) bünyesinde de değerlendirilebilmektedir. Yaşama tatmini, yaşamsal duyguları belirtme ve duygusal mutluluk seviyesinin belirlenmesidir (Veenhoven, 1996).

3.5.2. Stres

Stres, bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu şeklinde açıklanmaktadır. Robbins stresi açıklarken beklentilerin yerine getirilmemesi durumunda açığa çıkan olumsuz hisler biçiminde açıklayarak, bireylerin istekleri yerine getirilmemesi sonucunda açığa çıkan duygusal bir durum olduğundan bahsetmektedir. Anlaşılacağı üzere iş doyumsuzluğu strese sebep olmaktadır. İş doyumu sağlanamayan birey zamanla tatmin duygusunun yer almadığı iş ortamı ve koşullarından dolayı stresli bir hale gelecektir. Çalışma ortamında olumsuz bir durum söz konusu olduğunda bireyler sadece maddi kazanç için çalışan durumuna gelecektir. Bunun sonucunda çalışanlar örgüt için gerekli gayreti göstermeyecektir (Eroğlu, 2000). Yalnızca maddi getiri, kazanç için işe devam etmek zaman içinde iş tatmin duygusunu azaltacak ve çalışanın verimliliğinin de düşmesiyle sonuçlanacaktır.

Bireyler, çalıştığı ortamdan ve işinden bekledikleri yerine getirilmediği durumda iş doyumsuzluğu oluşmaktadır. İş doyumsuzluğu bireyin sağlığını da kötü şekilde etkilemektedir. İş tatmininin düşük olduğu durumlarda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların gözlemlendiği, iş tatminsizliği ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Miner, 1992).

3.5.3. İşgücü Devri

İşgücü devri, işletmelerin sürekliliğinde rol oynayan bir kavramdır. İşgücü devri, örgütte bulunan personelin işlerinden ayrılması oranı şeklinde açıklanabilmektedir. Örgütün personelin işine son vermesi, çalışanın kendi isteği ile görevinden ayrılması şeklinde meydana gelebilmektedir (Eren, 2001).

Bir işletmede yüksek işgücü devri bulunuyorsa genellikle çalışanların iş tatminsizliği düşünülmektedir. Pearson'un gerçekleştirdiği çalışmalarda iş tatminsizliğinin işgücü devrine sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir. Bireyler işlerinden belirli beklentilere girmektedir. Örnek olarak, beklenen maaş, sorumluluk alabilmek ve kariyer yapabilmek gibi unsurlar

bulunmaktadır. Beklentilerin karşılanması yetersiz durumda ise kişiler iş tatminsizliği yaşayacak ve işten ayrılacaktır (Telman ve Ünsal, 2004).

3.6. KONUYA İLİŞKİN YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Temel stres faktörlerinden biri olan iş yerinde mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki de pek çok araştırmaya konu olmuştur. İşyerlerinde doğrudan doğruya çalışanın mobbinge maruz kalması ve tanık olması iş tatmini düzeyi üzerinde etkili olmaktadır.

Jennifer W. Out'ın 2005'te yapmış olduğu doktora tezi çalışmasında Kanada Ontario'da görev yapan 345 hemşire ele alınmıştır. Bu çalışmada hemşireler açısından mobbing değişkenine dönük olarak çıkarımlar yapılması hedeflenmiştir. Bütünüyle kadın katılımcılardan meydana gelen örneklemden sağlanan verilerle analiz yapılmıştır. Mobbing değişkeni, Einarsen ve Rakness 1997 tarafından geliştirilen 22 ifadeden oluşan NAQ ölçeğiyle, iş tatmini değişkeniyse Adams, Bond ve Arber 1995 tarafından geliştirilen 14 ifadeyle ölçülmüştür. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre mobbing ve iş tatmini arasında yüzde 55 seviyesinde negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Darcy McCormack, Gian Casimir, Nikola Djurkovic ve Li Yang'ın 2006 yılında yayımladığı makalede Çin'de tam zamanlı olarak çalışan yüzde 42'si kadın katılımcılardan oluşan, toplamda 142 öğretmenden elde edilen verilerin değerlendirmesiyle analiz sonucunda mobbing değişkeniyle iş tatmini arasında yüzde 19 seviyesinde negatif ve anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu saptanmıştır. Araştırmada mobbing ölçümü NAQ ölçeğinin Hoel ve Cooper (2000) versiyonuyla, iş tatmini ölçümü ise Smith vd.'nin İş Tanımlama Endeksi ile gerçekleştirilmiştir.

Neslihan Şahin tarafından 2006 yılında yapılan bir çalışmada, mobbing ile örgütsel sonuçları arasındaki ilişki tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla İstanbul ilinde özel ticaret bankalarında çalışanlar katılımcı olarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamına alınan 271 katılımcının yüzde 63'ünü kadınlar oluşturmuştur. Araştırma sonucunda mobbing ile iş tatmini arasında yüzde 28 seviyelerinde negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Lars Johan Hauge, Anders Skogstad ve Stale Einarsen tarafından 2007 yılında yapılan Work & Stress'de yayınlanan bir çalışmada mobbing ile stresli iş ortamı arasındaki ilişkinin söz konusu olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında örnekleme yüzde

52'sini kadınların oluşturduğu toplamda 2539 kişi oluşturmuştur. Araştırmada 22 ifadeden oluşan NAQ-R ölçeğiyle mobbing değişkeni, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından oluşturulan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda bu iki değişken arasında yüzde 42 seviyesinde negatif ve yönlü anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu gözler önüne serilmiştir.

Pamela Lutgen-Sandvik, Sarah J. Tracy ve Jess K. Alberts tarafından 2007 yılında yapılan bir çalışmada mobbing değişkeniyle iş tatmini arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmış ve bu maksatla yüzde 66'sı kadınlardan oluşan 403 çalışan katılımcı olarak kullanılmıştır. Öte yandan bu çalışmada ABD'de iş yerinde yaşanan mobbing yoğunluğu irdelenmiştir. Çalışmada, 22 ifadeli Olumsuz Davranış Ölçeği (Einarsen ve Hoel, 2001) ile mobbing değişkeni, tek ifadeyle de iş tatmini değişkeni ölçülmüştür. Çalışma neticesinde yüzde 59 seviyesinde değişkenler arası ilişkinin negatif yönlü olduğu ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır.

Jennifer (Min Ing) Loh, Simon Lloyd D. Restubog ve Thomas J. Zagenczyk tarafından 2010 yılında yayımlanan çalışmada iki farklı kültür açısından iş yerinde mobbing ve çalışanların tutumları karşılaştırılmak istenmiştir. Bu çerçevede yüzde 57,2'lik kısmını kadın çalışanların meydana getirdiği 152 Avusturalyalı çalışan ile yüzde 55,8'lik kısmını kadınların oluşturduğu 165 Singapurlu çalışan, çalışma kapsamında örneklem olarak belirlenmiştir. Yine çalışmada mobbing değişkenini ölçmek için Hoel vd. (2001,2004) tarafından geliştirilen 9 ifadeli ölçek, iş tatmini değişkeni ölçmek için ise Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma neticesinde Singapur örnekleminde iki değişken arasındaki ilişki yüzde 18 seviyesinde negatif yönlü; Avusturya örnekleminde ise yüzde 37 seviyesinde negatif ve anlamlı negatif yönlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Shellie R. Simons, Roland B. Stark ve Rosanna F. DeMarco tarafından 2011 yılında yapılan bir çalışmada yine mobbing ve iş tatmini arasındaki ilişki saptanmak istenmiştir. Araştırma kapsamında 22 ifadeden oluşan NAQ-R ölçeğiyle geçerlilik testi yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki veriler, ABD'de Massachustes eyaletinde görevli olan yüzde 93,3'lük kısmını kadınların oluşturduğu toplam 511 hemşireden sağlanmıştır. İş tatmini değişkeni tek ifade ile ölçülürken, mobbing değişkeni, NAQ-R ölçeğiyle ölçülmüştür. Araştırma sonucunda mobbing ve iş tatmini arasında yüzde seviyesinde negatif yönlü bir ilişkinin söz konusu olduğu belirlenmiştir.

Tony Cassidy, Marian McLaughlin ve Eimear McDowell tarafından 2014 yılında İngiltere’de iş tatmini ve mobbing değişkenleri arasındaki ilişkinin düzeyini saptamak amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Bu araştırma öte yandan çalışma ortamında mobbinge ilişkin süreçte psikolojik sermaye ile sosyal desteğin iyi olma haliyle ilişkisini saptamayı amaçlamıştır. Bu çerçevede katılımcıların yüzde 67’sini kadınların oluşturduğu 2068 çalışan örneklem olarak ele alınmıştır. İş yerinde mobbing NAQ ölçeğiyle, iş tatminiye Warr, Cook ve Wall (1979) tarafından geliştirilmiş olan iş tatmini ölçeğiyle ölçülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre mobbing ve iş tatmini arasında yüzde 43 seviyesinde negatif ve anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu belirlenmiştir.

Said Kerem Teker tarafından 2014 yılında yüzde 76,1’ini kadınların oluşturduğu 155 sağlık çalışanının katılımıyla yapılan bir çalışmada mobbingin iş tatmini üzerinde sahip olduğu etkinin saptanması amaçlanmıştır. İş tatmininin ölçümü için Minnesota İş Doyumu Ölçeği (Weiss vd., 1967), mobbingin ölçümü için ise Psikolojik Şiddet Ölçeği (LIPT) kullanılmıştır. Çalışma sonucunda mobbing ile iş tatmini arasında sağlık çalışanları açısından yüzde 45 seviyesinde negatif ve anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu belirlenmiştir.

Gizem Suzan Şahin tarafında 2015 yılında mobbingin iş tutumlarını hangi şekilde etkilediği konusunu saptamak amacıyla bir çalışma ortaya konmuştur. Bu amaçla gıda firmasında istihdam eden 99 mavi yakalı çalışandan sağlanan veriler analize tabi tutulmuştur. Araştırma bağlamında mobbingin ölçülmesi Tınaz, Gök ve Karatuna’nın (2010) geliştirilen 28 ifadeden oluşan ölçek, iş tatmininin ölçülmesi için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen; Bilgiç tarafından (1999) Türkçe’ye uyarlanan 3 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Araştırma neticesinde mobbing ile iş tatmini arasında yüzde 13 düzeyinde negatif ve anlamlı ifade eden bir ilişkinin söz konusu olduğu belirlenmiştir.

Maura Sheehan, T. J. McCabe ve Thomas N. Garavan 2018 yılında İrlanda’da 1507 kişiyi örneklem kullanmak suretiyle yapmış oldukları bir çalışmada sağlık sektöründe mobbing ile ilişkili çıktılarını saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma bağlamında mobbing değişkenini ölçmek için Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2003)’ün geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. İş tatmini değişkenini ölçmek için ise Brayfield and Rothe (1951) tarafından geliştirilen ifadeler kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, iş tatminiyle mobbing arasında yüzde 46 seviyesinde negated ve anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Denise Salin ve Guy Notelaers tarafından 2018 yılında iş yerinde mobbing açısından mağduriyetlik yaşayan çalışanların tutumları ile iyi olma halleri arasındaki ilişki saptanmak istenmiştir. Araştırma kapsamında Finlandiya’da çalışan ve yüzde 62’lik kısmını kadınların oluşturduğu 1148 kişi örneklem olarak kullanılmıştır. İş tatmini değişkeni ve mobbing değişkeni tek ifadeyle ölçülmüştür. Çalışma sonucunda mobbing ile iş tatmini arasında yüzde 22 seviyesinde negatif ve anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu belirlenmiştir.

Karatay (2020), 297 tarafından kurye dağıtıcısı olanlarla gerçekleştirilen çalışmada, mobbing ve iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemek adına korelasyon analizi yapılmış ve neticesinde değişkenler arasında anlamlı seviyede zayıf korelasyonun mevcut olduğu belirlenmiştir. Öte yandan mobbing ölçek puanında her bir birimlik artışta, iş tatmini puanının 0,376 oranında düştüğü görülmüştür. Bu durum ise kurye çalışanlarında mobbing seviyesinin artması durumunun, iş tatminini azalttığını gözler önüne sermektedir.

4. YÖNTEM

4.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilecektir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi modeline sahiptir. Tarama modeli “geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir” (Karasar, 2015).

4.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı özel sektör çalışanlarında mobbinge maruz kalma düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

4.3. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmada, özel sektör çalışanlarında mobbinge maruz kalma düzeyinin iş tatminine etkisi olup olmadığını ve demografik özelliklere bakılarak iş tatmininde farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Bu amaçlarla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez: Çalışanların mobbinge maruz kalma düzeylerinin ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların iş arkadaşlarına yönelik mobbing, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, özel yaşama müdahale iş tatminini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

H1: Çalışanların cinsiyet değişkenine göre mobbinge maruz kalma ve iş tatmini değerlendirildiğinde anlamlı bir değişken olmadığı her iki tarafında aynı şekilde etkilendiği belirlenmiştir.

H2: Çalışanların yaş değişkenine göre mobbinge maruz kalma ve iş tatmini ölçeği değerlendirildiğinde iş arkadaşları ile ilişkileri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir.

H3: Çalışanların medeni durum değişkenine göre mobbinge maruz kalma ve iş tatmini ölçeği değerlendirildiğinde her iki değişkeninde ayrıcı olmadıkları belirlenmiştir.

H4: Çalışanların eğitim değişkenine göre mobbinge maruz kalma ve iş tatmini ölçeği değerlendirildiğinde anlamlı bir fark belirlenmiştir.

H5: Çalışanların kurumda çalışma süreleri değişkenine göre mobbinge maruz kalma ve iş tatmini ölçeği değerlendirildiğinde iş ve kariyer ile ilgili engellemeler ile iş arkadaşları ile ilişkiler arasında alt boyutları iş tatmini ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir.

H6: Çalışanların aylık gelir değişkenine göre tehdit, taciz, kariyer ile ilgili engellemeler ve işe bağlılık alt boyutlarında iş tatmini ölçeği arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir.

4.4. ÖRNEKLEM GRUBU

Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde faaliyet gösteren seyahat acentelerinde çalışan 147 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu, Mobbing Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve aylık gelir olmak üzere toplamda altı sorudan oluşmaktadır.

Mobbing Ölçeği Aiello vd. tarafından 2008 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Prof. Dr. Emine Özmete danışmanlığında Ayşegül Laleoğlu tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezi ile yapılmıştır. Laleoğlu; "Mobbing Ölçeği"nin geçerliliğini kontrol etmek için "döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi" olarak bilinen bir faktör analizi tekniği uygulamış ve analizin sonucunda 10 maddeyi ölçekten çıkartmıştır. Böylelikle 48 sorudan oluşan ölçekte toplam 38 madde kalmıştır. Ölçeğin güvenirlik çalışması sonucunda ise Laleoğlu, iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha'yı 0,948 hesaplamıştır. Aynı şekilde araştırmada da katsayı 0,948 hesaplanmıştır. Laleoğlu'nun çalışmasında mobbing ölçeğinin faktör analizi sonucunda beş faktör ortaya çıkmıştır. Bu

faktörler; “İş arkadaşları ile ilişkiler, Tehdit ve taciz, İş ve kariyer ile ilgili engellemeler, Özel yaşama müdahale, İşe bağlılık” olarak belirlenmiştir.

Ölçekteki ifadeler “Tamamen katılıyorum-7”, “Kesinlikle katılmıyorum-1” olacak şekilde cevap alınmıştır. Bu değerlendirme ile yüksek puan alan bireylerin daha çok mobbinge maruz kaldığını ifade etmesi beklenmektedir. Maddelerden ve ölçekten elde edilen düşük puan ise mobbing davranışlarına daha az maruz kaldığını ifade etmektedir.

İş Tatmini Ölçeği Brayfield ve Rothe Tarafından geliştirilmiştir. Judge, Locke, Durham ve Klugger tarafından kısaltılmıştır. Ölçeğin yeniden yorumlanması ve geçerlik güvenirlik çalışması Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılmıştır. Toplamda 5 ifadeden oluşan ölçek Kesinlikle Katılmıyorum (1) ile Kesinlikle Katılıyorum (5) arasında puanlanmaya sahiptir. Ölçeğin içsel tutarlılık testi sonucu 0,938 olarak belirlenmiştir.

4.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmaya katılanların demografik verilerine yönelik sorulara frekans analiz uygulanmış, verilerin dağılımı “n” ve “%” olarak tablolarda sunulmuştur. Sonrasında, araştırmada kullanılan Mobbing ve İş Tatmini ölçeğine ait ifadelerin ortalama ve standart sapmaları değerlendirilmiştir. Mobbing ve İş Tatmini ölçeklerinin demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediği anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. Hangi analizin kullanılacağına karar vermeden önce, verilerin normal dağılıma uyup uymadığı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sınamaları ile değerlendirilmiştir. Normal dağılıma uymayan verilerin; analizi için ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi, iki veya daha fazla değişkenin karşılaştırılmasında ise; Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Anlamlı çıkan analizlerde hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi için Mann Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. İki ölçek arasındaki ilişki Spearman Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Mobbingin, iş tatmini üzerine olan etkisi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmanın analizinde SPSS v23 istatistik programı kullanılmıştır.

Tablo 4. 1. Mobbing ve İş Tatmini Ölçeklerinin Normal Dağılım Analizleri

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İş arkadaşları ile ilişkiler	,102	147	,001	,953	147	,000
Tehdit ve taciz	,160	147	,000	,868	147	,000
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	,115	147	,000	,943	147	,000
Özel yaşama	,291	147	,000	,755	147	,000
İşe bağlılık	,260	147	,000	,861	147	,000
İş Tatmini Ölçeği	,151	147	,000	,933	147	,000

4.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Cronbach alfa, “iç tutarlılığın bir ölçüsüdür; başka bir deyişle, bir grup öğenin grupla ne kadar yakından alakalı olduğudur. Ölçek güvenilirliğinin bir ölçüsü olarak kabul edilir. Alpha, bir testin veya ölçeğin iç tutarlılığının bir ölçüsü sağlamak için 1951'de Lee Cronbach tarafından geliştirildi; 0 ile 1 arasında bir sayı olarak ifade edilir. İç tutarlılık, bir testteki tüm öğelerin aynı kavramı veya yapıyı ölçme derecesini tanımlar ve dolayısıyla test içindeki öğelerin birbirleriyle ilişkili olduğuna bağlıdır.”

Alfa katsayısı korelasyon katsayısı gibi yorumlanabilir ve 0 ile 1 arasında değerler alır. Alfa katsayısı;

- “0,80-1,00 arasında ise; Geliştirilen test (ölçek) yüksek güvenirliliğe sahiptir.
- 0,60-0,80 arasında ise; Geliştirilen test oldukça güvenilirdir.
- 0,40-0,60 arasında ise; Geliştirilen testin güvenirliliği düşüktür.
- 0,00-0,40 arasında ise; Geliştirilen test güvenilir değildir.”

Tablo 4. 2. Araştırmada Kullanılan Mobbing ve İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	n
Mobbing Ölçeği	,948	38
İş Tatmini Ölçeği	,938	5

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlikleri değerlendirildiğinde; yüksek derecede güvenilir olarak belirlenmiştir.



5. BULGULAR

Tablo 5. 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Verilerinin Dağılımları

		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	63	42,9
	Kadın	84	57,1
Yaş	16-25	42	28,6
	26-35	93	63,3
	36-45	10	6,8
	46-55	2	1,4
Eğitim	İlköğretim-Lise	19	12,9
	Ön Lisans	59	40,1
	Lisans	61	41,5
	Lisansüstü	8	5,4
Medeni Durum	Bekar	95	64,6
	Evli	52	35,4
Çalışma Süresi	1 yıldan daha az	43	29,3
	1-3 yıl	51	34,7
	3-5 yıl	28	19,0
	6-10 yıl	15	10,2
	10 yıl üzeri	10	6,8
Aylık Gelir	0-4254tl	25	17,0
	4255-5550tl	68	46,3
	5551-6500tl	23	15,6
	6501-8000tl	14	9,5
	8000tl +	17	11,6
Toplam		147	100,0

Araştırmaya katılanların demografik verilerinin dağılımları değerlendirildiğinde; katılımcıların %57,1'inin kadın, %63,3'ünün 26-35 yaş aralığında, %41,5'inin lisans mezunu,%64,6'sının bekar, %34,7'sinin 1-3 yıl, %46,3'ünün 4255-5550tl aralığında gelirinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. 2: Araştırmada Kullanılan Mobbing Ölçeğine Ait İfadelerin Değerlendirilmesi

Mobbing Ölçeği	Ort.	S.S.
İş arkadaşlarım ile iyi ilişkilerim vardır	6,03	1,069
İş arkadaşlarımla olan ilişkimden memnunum	5,84	1,135
İş arkadaşlarım iş dışı aktivitelere beni çağırılmaz	3,00	1,724
İş arkadaşlarım ben yokmuşum gibi davranır	2,47	1,514
İş arkadaşlarım benimle yüksek ses tonuyla konuşur	2,27	1,264
İş arkadaşlarım arkamdan konuşur	3,26	1,672
İş arkadaşlarımla düşmanca ilişkilerim var	2,07	1,188
İş arkadaşlarımdan beni boykot ettiğini düşünüyorum	2,13	1,246
İş arkadaşlarımdan bana dostane yaklaşmadıklarını düşünüyorum	2,50	1,505
İş arkadaşlarımdan yazılı tehdit alıyorum	1,50	,847
İşte düşmanca bir havanın olduğunu düşünüyorum	2,21	1,396
İşte aşağılayıcı sözlerin hedefine maruz kalıyorum	2,12	1,426
Çalışırken kendimi kaygılı hissediyorum	3,67	2,078
İş arkadaşlarım tarafından sürekli izlendiğimi düşünüyorum	2,48	1,550
İş arkadaşlarımdan benim dedikodumu yaptığını düşünüyorum	3,63	1,855
Saygısızca davranışların hedefi haline geldiğimi düşünüyorum	2,56	1,588
İş arkadaşlarımdan beni günah keçisi seçtiklerini düşünüyorum	2,32	1,409
İş arkadaşlarımdan sürekli bana baktıklarını düşünüyorum	2,53	1,416
Molalarda yalnız kalıyorum	2,40	1,437
Kimsenin beni dinlemediğini düşünüyorum	2,27	1,290
Fiziksel şiddete maruz kalıyorum	1,37	,642
Cinsel tacize maruz kaldığımı düşünüyorum	1,44	,795
Cinsel içerikli kaba şakalara maruz kalıyorum	1,90	1,369
Dış görünüşümle dalga geçiliyor	1,87	1,160
Siyasi görüşlerim eleştiri odağı haline geliyor	2,01	1,230
Kişisel eşyalarım sürekli zarar veriliyor	1,98	1,230
İş arkadaşlarımdan özelime girdiğini düşünüyorum	2,39	1,431
Özel yaşamımla ilgili gereksiz eleştirilere maruz kalıyorum	2,37	1,439
Dini inançlarımla ilgili sürekli eleştiriyeye maruz kalıyorum	2,01	1,179
İş arkadaşlarımdan telefonla tehdit alıyorum	1,39	,657
İşimi değiştirmek istemiyorum	3,55	2,078
Çalıştığım kurum benim bir parçam gibidir	3,81	2,011
İşim benim temel yapı taşlarımdan biridir	3,86	2,060
Kurumun değerleri benim değerlerim sayılır	3,76	2,085
Hiçbirşey işimden daha önemli değildir	2,68	1,684
İşim benim için herşeyden önce gelir	2,81	1,721
Öncelikli ihtiyaçlarımdan başında işimin gelmesi yanlış birşey değildir	3,27	1,928
İş konusunda bilgi eksiliği performansımı etkiler	5,50	1,357

Tablo 5. 2: Araştırmada Kullanılan Mobbing Ölçeğine Ait İfadelerin Değerlendirilmesi (devam)

Uzmanlık gerektirmeyen basit işler bana verilir	3,28	1,805
İş için kullandığım araç gereçler benden habersiz alınır	2,93	1,775
Benim uzmanlık alanım olmayan işler bana verilir	3,56	1,906
Aldığım ücrete uygun olmayan işler bana verilir	3,82	2,009
Gereksiz işlerle ilgili çalışmam istenir	3,79	2,111
Toplantılara çağrılmam	2,91	1,755
Kariyerimin yönetim tarafından engellediğini düşünüyorum	3,31	1,868
Yetenek gerektirmeyen işler bana verilir	3,20	1,982
Kariyer gelişiminin kasten engellediğini düşünüyorum	3,25	1,965

1: Kesinlikle Katılmıyorum – 7: Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmada kullanılan Mobbing ölçeğine ait ifadeler değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin; “İş arkadaşlarım ile iyi ilişkilerim vardır” (ort: 6,03), “İş konusunda bilgi eksiliği performansımı etkiler” (ort: 5,50) ve “İş arkadaşlarımla olan ilişkimden memnunum” (ort: 5,84) ifadeleri olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadelerin ise; “Fiziksel şiddete maruz kalıyorum” (ort: 1,37), “Cinsel tacize maruz kaldığımı düşünüyorum” (ort: 1,44) ve “İş arkadaşlarımdan telefonla tehdit alıyorum” (ort: 1,39) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. 3: Araştırmada Kullanılan İş Tatmini Ölçeğine Ait İfadelerin Değerlendirilmesi

İş Tatmini Ölçeği	Ort.	S.S.
İşimi severek yaparım	3,40	1,338
Mutluluğu işimdeyken buluyorum	2,65	1,242
Mevcut işimden memnunum	2,94	1,325
İşimi keyifli buluyorum	2,99	1,355
İş yerinde zaman keyifli geçiyor	3,20	1,253

1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmada kullanılan İş tatmini ölçeğine ait ifadeler değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadenin; “İşimi severek yaparım” (ort: 3,40); en düşük ortalama puana sahip ifadenin ise “Mutluluğu işimdeyken buluyorum” (ort: 2,65) ifade olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. 4: Cinsiyete Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Cinsiyet	n	S.Ort.	Z	p*
İş arkadaşları ile ilişkiler	Erkek	63	71,41	-,638	,523
	Kadın	84	75,94		
Tehdit ve taciz	Erkek	63	73,02	-,246	,806
	Kadın	84	74,74		
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	Erkek	63	72,59	-,348	,727
	Kadın	84	75,06		
Özel yaşama müdahale	Erkek	63	75,02	-,268	,789
	Kadın	84	73,24		
İşe bağlılık	Erkek	63	78,81	-1,213	,225
	Kadın	84	70,39		
İş Tatmini Ölçeği (Genel)	Erkek	63	78,85	-1,198	,231
	Kadın	84	70,36		

*Mann-Whitney U testi

Cinsiyete göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini ölçeği değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$). Buna göre cinsiyet değişkeninin, bireylerin mobbing ve iş tatmini açısından ayırıcı bir değişken olmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 5. 5: Yaşa Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Yaş	n	S.Ort.	X ²	p*
İş arkadaşları ile ilişkiler	16-25	42	84,87	8,369	,039
	26-35	93	72,61		
	36-45	10	42,45		
	46-55	2	68,25		
Tehdit ve taciz	16-25	42	76,29	1,696	,638
	26-35	93	74,10		
	36-45	10	59,65		
	46-55	2	93,00		
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	16-25	42	80,54	3,053	,383
	26-35	93	72,76		
	36-45	10	55,75		
	46-55	2	85,50		
Özel yaşama müdahale	16-25	42	72,60	,442	,931
	26-35	93	73,75		
	36-45	10	79,90		
	46-55	2	85,50		
İşe bağlılık	16-25	42	67,12	3,183	,364
	26-35	93	74,99		
	36-45	10	92,30		
	46-55	2	80,75		
İş Tatmini Ölçeği (Genel)	16-25	42	62,89	6,466	,091
	26-35	93	76,13		
	36-45	10	97,40		
	46-55	2	91,25		

*Kruskal-Wallis H testi

Yaşa göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini ölçeği değerlendirildiğinde; iş arkadaşları ile ilişkiler alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0.039$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi ile gruplar arası ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Sonuçlara göre; 16-25 ve 26-35 yaş grubunun 36-45 yaş grubuna göre iş arkadaşları ile ilişkiler açısından daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir ($p<0.05$).

Tablo 5. 6: Medeni Duruma Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Medeni D.	n	S.Ort.	Z	p*
İş arkadaşları ile ilişkiler	Bekar	95	78,09	-1,575	,115
	Evli	52	66,53		
Tehdit ve taciz	Bekar	95	75,20	-,467	,640
	Evli	52	71,81		
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	Bekar	95	75,88	-,723	,469
	Evli	52	70,57		
Özel yaşama müdahale	Bekar	95	72,59	-,578	,563
	Evli	52	76,57		
İşe bağlılık	Bekar	95	73,65	-,139	,890
	Evli	52	74,64		
İş Tatmini Ölçeği (Genel)	Bekar	95	71,39	-1,007	,314
	Evli	52	78,77		

*Mann-Whitney U testi

Medeni duruma göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini ölçeği değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$). Buna göre medeni durum değişkeninin, bireylerin mobbing ve iş tatmini açısından ayırıcı bir değişken olmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 5. 7: Eğitim Düzeyine Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Eğitim	n	S.Ort.	X ²	p*
İş arkadaşları ile ilişkiler	İlköğretim-Lise	19	50,50	11,391	,010
	Ön Lisans	59	86,15		
	Lisans	61	70,92		
	Lisansüstü	8	63,69		
Tehdit ve taciz	İlköğretim-Lise	19	64,82	9,467	,024
	Ön Lisans	59	86,78		
	Lisans	61	64,49		
	Lisansüstü	8	74,06		
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	İlköğretim-Lise	19	63,50	9,192	,027
	Ön Lisans	59	86,58		
	Lisans	61	67,47		
	Lisansüstü	8	55,94		
Özel yaşama müdahale	İlköğretim-Lise	19	74,39	,361	,948
	Ön Lisans	59	75,96		
	Lisans	61	72,70		
	Lisansüstü	8	68,50		
İşe bağlılık	İlköğretim-Lise	19	88,42	5,332	,149
	Ön Lisans	59	65,86		
	Lisans	61	75,79		
	Lisansüstü	8	86,19		
İş Tatmini Ölçeği (Genel)	İlköğretim-Lise	19	93,61	16,313	,001
	Ön Lisans	59	58,27		
	Lisans	61	79,63		
	Lisansüstü	8	100,50		

*Kruskal-Wallis H testi

Eğitim düzeyine göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini ölçeği değerlendirildiğinde; iş arkadaşları ile ilişkiler ($p=0.010$), tehdit ve taciz ($p=0.024$), iş ve kariyer ile ilgili engellemeler ($p=0,027$) alt boyutlarında ve iş tatmini ölçeğinde ($p=0.001$) istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi ile gruplar arası ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Sonuçlara göre; Önlisans mezunlarının, diğer gruplara göre iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz iş ve kariyer ile ilgili engellemeler açısından daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. Lisansüstü ve İlköğretim-lise mezunlarının diğer gruplara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. 8: Kurumda Çalışma Süresine Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Çalışma S.	n	S.Ort.	X ²	p*
İş arkadaşları ile ilişkiler	1 yıldan daha az	43	82,12	21,234	,000
	1-3 yıl	51	87,21		
	3-5 yıl	28	64,98		
	6-10 yıl	15	38,73		
	10 yıl üzeri	10	49,90		
Tehdit ve taciz	1 yıldan daha az	43	75,83	4,749	,314
	1-3 yıl	51	81,95		
	3-5 yıl	28	68,09		
	6-10 yıl	15	61,17		
	10 yıl üzeri	10	61,40		
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	1 yıldan daha az	43	77,07	11,353	,023
	1-3 yıl	51	85,98		
	3-5 yıl	28	66,23		
	6-10 yıl	15	54,67		
	10 yıl üzeri	10	50,45		
Özel yaşama müdahale	1 yıldan daha az	43	67,48	7,629	,106
	1-3 yıl	51	86,15		
	3-5 yıl	28	69,38		
	6-10 yıl	15	62,37		
	10 yıl üzeri	10	70,50		
İşe bağlılık	1 yıldan daha az	43	73,08	3,570	,467
	1-3 yıl	51	67,67		
	3-5 yıl	28	82,73		
	6-10 yıl	15	84,87		
	10 yıl üzeri	10	69,50		
İş Tatmini Ölçeği (Genel)	1 yıldan daha az	43	64,53	17,124	,002
	1-3 yıl	51	62,04		
	3-5 yıl	28	92,05		
	6-10 yıl	15	92,30		
	10 yıl üzeri	10	97,70		

*Kruskal-Wallis H test

Kurumda çalışma süresine göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini ölçeği değerlendirildiğinde; iş arkadaşları ile ilişkiler (p=0.000), iş ve kariyer ile ilgili engellemeler (p=0,023) alt boyutlarında ve iş tatmini ölçeğinde (p=0.002) istatistiksel olarak anlamlı fark

belirlenmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi ile gruplar arası ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Sonuçlara göre;

- i. 1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışanların daha uzun süre çalışanlara göre iş arkadaşları ile ilişkiler, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler açısından daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir.
- ii. 1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışanların daha uzun süre çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. 9: Aylık Gelire Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Gelir	n	S.Ort.	X ²	p*
İş arkadaşları ile ilişkiler	0-4254tl	25	85,48	14,176	,007
	4255-5550tl	68	79,13		
	5551-6500tl	23	80,09		
	6501-8000tl	14	45,29		
	8000tl +	17	52,03		
Tehdit ve taciz	0-4254tl	25	85,58	9,399	,050
	4255-5550tl	68	77,09		
	5551-6500tl	23	78,80		
	6501-8000tl	14	56,29		
	8000tl +	17	52,71		
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	0-4254tl	25	86,38	17,831	,001
	4255-5550tl	68	82,96		
	5551-6500tl	23	69,43		
	6501-8000tl	14	40,93		
	8000tl +	17	53,38		
Özel yaşama müdahale	0-4254tl	25	69,38	4,831	,305
	4255-5550tl	68	79,25		
	5551-6500tl	23	79,43		
	6501-8000tl	14	59,07		
	8000tl +	17	64,74		
İşe bağlılık	0-4254tl	25	63,82	15,344	,004
	4255-5550tl	68	64,49		
	5551-6500tl	23	82,37		
	6501-8000tl	14	98,07		
	8000tl +	17	95,88		

Tablo 5. 9: Aylık Gelire Göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi (devam)

İş Tatmini Ölçeği (Genel)	0-4254tl	25	60,52	22,520	,000
	4255-5550tl	68	62,99		
	5551-6500tl	23	82,87		
	6501-8000tl	14	96,18		
	8000tl +	17	107,59		

*Kruskal-Wallis H testi

Aylık gelire göre Mobbing Ölçeği Alt Boyutları ve İş Tatmini ölçeği değerlendirildiğinde; iş arkadaşları ile ilişkiler ($p=0.007$), tehdit ve taciz ($p=0.050$), iş ve kariyer ile ilgili engellemeler ($p=0.001$), işe bağlılık ($p=0.004$) alt boyutlarında ve iş tatmini ölçeğinde ($p=0.000$) istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi ile gruplar arası ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Sonuçlara göre; geliri 5551-6500tl ve üzeri olan tüm grupların daha düşük gelirli gruplara göre mobbinge maruz kalma düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşe bağlılık ve iş tatmini düzeyleri ise anlamlı şekilde daha yüksektir. Düşük gelirli grupların işe bağlılık ve iş tatmini düzeyleri düşük bulunmuştur.

Tablo 5. 10: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

		İş arkadaşları ile ilişkiler	Tehdit ve taciz	İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	Özel yaşama müdahale	İşe bağlılık	İş Tatmini Ölçeği
İş arkadaşları ile ilişkiler	r	1,000	,634**	,787**	,495**	-,250**	-,586**
	p	.	,000	,000	,000	,002	,000
Tehdit ve taciz	r	,634**	1,000	,687**	,717**	-,147	-,424**
	p	,000	.	,000	,000	,077	,000
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	r	,787**	,687**	1,000	,584**	-,315**	-,648**
	p	,000	,000	.	,000	,000	,000
Özel yaşama müdahale	r	,495**	,717**	,584**	1,000	-,157	-,302**
	p	,000	,000	,000	.	,058	,000
İşe bağlılık	r	-,250**	-,147	-,315**	-,157	1,000	,558**
	p	,002	,077	,000	,058	.	,000
İş Tatmini Ölçeği	r	-,586**	-,424**	-,648**	-,302**	,558**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	,000	.

Mobbing ölçeği ve alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; iş tatmini ile iş arkadaşları ile ilişkiler alt boyutu ($r = -0,589$ $p=0.000$), tehdit ve taciz alt boyutu ($r = -0,424$ $p=0.000$), iş ve kariyer ile ilgili engellemeler alt boyutu ($r = -0,648$ $p=0.000$) ve özel yaşama müdahale alt boyutu ($r = -0,302$ $p=0.000$) arasında negatif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($p<0.05$). İş tatmini ile işe bağlılık alt boyutu ($r = 0,558$ $p=0.000$) arasında ise pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($p<0.05$). Buna göre mobbing alt boyutlarından iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz iş ve kariyer ile ilgili engellemeler ve özel yaşama müdahale düzeyinin artması sonucunda bireylerin iş tatmin düzeyinin azalacağı, işe bağlılık düzeyinin artması ile iş tatmin düzeyinin artacağı belirlenmiştir.

Tablo 5. 11: Çalışanların Maruz Kaldığı Mobbing Düzeyinin, İş Tatmini Üzerinde Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	f	R^2
İş Tatmini	İş arkadaşları ile ilişkiler	-,606	-7,983	,000	63,733	,305
	Tehdit ve taciz	-,628	-4,404	,000	19,395	,118
	İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	-,526	-9,646	,000	93,040	,391
	Özel yaşama müdahale	-,235	-3,072	,003	9,439	,061
	İşe bağlılık	,422	8,906	,000	79,323	,354

Çalışanların maruz kaldığı mobbing düzeyinin, iş tatmini üzerinde olan etkisi değerlendirildiğinde; iş tatmininin %30,5'ini iş arkadaşları ile ilişkilere yönelik mobbing, %11,8'ini tehdit ve taciz, %39,1'ini iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, %6,1'ini özel yaşama müdahale, %35,4'ünü ise işe bağlılık tek başına açıklamaktadır.

İş arkadaşları ile ilişkilere yönelik mobbing, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, özel yaşama müdahale iş tatminini negatif yönde, işe bağlılık ise pozitif yönde etkilemektedir ($p<0.05$). Sonuçlara göre; iş arkadaşları ile ilişkilere yönelik mobbing düzeyinde bir birimlik artış, iş tatmininde %60 oranında azalmaya ($\beta=-,606$ $R^2=,305$), tehdit ve taciz düzeyinde bir birimlik artış iş tatmininde %62,8 oranında azalmaya ($\beta=-,628$

$R^2=,118$), iş ve kariyer ile ilgili engellemelerde bir birimlik artış iş tatmininde %52,6 oranında azalmaya ($\beta=-,526$ $R^2=,391$), bir birimlik özel yaşama müdahale artışında, iş tatmininde %23,5 oranında bir azalmaya neden olacaktır ($\beta=-,235$ $R^2=,061$). İşe bağlılık düzeyinde ise sağlanacak bir birimlik artış, iş tatmininde %42,2 oranında bir artışa neden olacaktır ($\beta=,422$ $R^2=,354$).



6. SONUÇ

İlk bölümde, araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum gibi demografik verilerinin dağılımları, katılımcıların çalışma süreleri ve gelirleri değerlendirilmiştir. Katılımcıların %57,1'inin kadın, %63,3'ünün 26-35 yaş aralığında, %41,5'inin lisans mezunu, %64,6'sının bekar, %34,7'sinin 1-3 yıl, %46,3'ünün 4255-5550tl aralığında gelirin olduğu tespit edilmiştir.

İkinci bölümde; araştırmada kullanılan ölçeklere ait ifadelerin ortalama puanları ve standart sapmaları değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan Mobbing ölçeğine ait ifadeler değerlendirildiğinde; “İş arkadaşlarım ile iyi ilişkilerim vardır” (ort: 6,03), “İşiniz çok fazla şeyi hatırlamanızı gerektirir mi?” (ort: 3.60), “İş konusunda bilgi eksiliği performansımı etkiler” (ort: 5.50) ve “İş arkadaşlarımla olan ilişkimden memnunum” (ort: 5,84) ifadeleri olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadelerin ise; “Fiziksel şiddete maruz kalıyorum” (ort: 1.37), “Cinsel tacize maruz kaldığımı düşünüyorum” (ort: 1,44) ve “İş arkadaşlarımdan telefonla tehdit alıyorum” (ort: 1,39) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan İş tatmini ölçeğine ait ifadeler değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadenin; “İşimi severek yaparım” (ort: 3,40); en düşük ortalama puana sahip ifadenin ise “Mutluluğu işimdeyken buluyorum” (ort: 2,65) ifade olduğu belirlenmiştir.

Üçüncü bölümde; demografik verilere göre Mobbing ve İş Tatmini ölçeklerinin farklılaşma durumları değerlendirilmiştir. Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre cinsiyet ve medeni durum değişkeninin, bireylerin mobbing ve iş tatmini açısından ayırıcı bir değişken olmadıkları belirlenmiştir.

Yaşa göre iş arkadaşları ile ilişkiler alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. 16-25 ve 26-35 yaş grubunun 36-45 yaş grubuna göre iş arkadaşları ile ilişkiler açısından daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir.

Eğitim düzeyine göre, iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler alt boyutlarında ve iş tatmini ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir. Önlisans mezunlarının, diğer gruplara göre iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz iş ve kariyer ile ilgili engellemeler açısından daha fazla mobbinge maruz kaldığı

belirlenmiştir. Lisansüstü ve İlköğretim-lise mezunlarının diğer gruplara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kurumda çalışma süresine göre, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler alt boyutlarında ve iş tatmini ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir. 1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışanların daha uzun süre çalışanlara göre iş arkadaşları ile ilişkiler, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler açısından daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. 1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışanların daha uzun süre çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Aylık gelire göre, iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, işe bağlılık alt boyutlarında ve iş tatmini ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir. Geliri 5551-6500tl ve üzeri olan tüm grupların daha düşük gelirlilere göre mobbinge maruz kalma düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşe bağlılık ve iş tatmini düzeyleri ise anlamlı şekilde daha yüksektir. Düşük gelirli grupların işe bağlılık ve iş tatmini düzeyleri düşük bulunmuştur.

Dördüncü bölümde, mobbing ölçeği ve alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre; mobbing alt boyutlarından iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz iş ve kariyer ile ilgili engellemeler ve özel yaşama müdahale düzeyinin artması sonucunda bireylerin iş tatmin düzeyinin azalacağı, işe bağlılık düzeyinin artması ile iş tatmin düzeyinin artacağı belirlenmiştir.

Son bölümde çalışanların maruz kaldığı mobbing düzeyinin, iş tatmini üzerinde olan etkisi değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre; iş arkadaşları ile ilişkilere yönelik mobbing düzeyinde bir birimlik artış, iş tatmininde %60 oranında azalmaya, tehdit ve taciz düzeyinde bir birimlik artış iş tatmininde %62,8 oranında azalmaya, iş ve kariyer ile ilgili engellemelerde bir birimlik artış iş tatmininde %52,6 oranında azalmaya, bir birimlik özel yaşama müdahale artışında, iş tatmininde %23,5 oranında bir azalmaya neden olacaktır. İşe bağlılık düzeyinde ise sağlanacak bir birimlik artış ise, iş tatmininde %42,2 oranında bir artışa neden olacaktır.

ARAşTIRMA KISITLARI VE ARAşTIRMA YAPACAKLARA ÖNERİLER

Araştırma İzmir’de belli bir bölge baz alınarak farklı 3 seyahat acentası üzerinde gerçekleşmiştir. Çalışanların dönemsel olarak iş yoğunluğu nedeniyle kısıtlı zaman söz konusudur. Örneklem grubunun verdikleri yanıtlarda gerçekçilik varsayımlanmıştır. Örneklem grubundaki denek sınırlı sayıya sahiptir.

Yapılacak yeni araştırmalarda iş yerlerinde daha önce çalışmış personellerle ya da diğer bölgedeki acente çalışanlarıyla da anket çalışmaları yapmak ve verilen yanıtlara kendilerini özgürce ifade edebileceklerini düşünerek daha gerçekçi sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca bu tür çalışmalar psiko-şiddet konusunu üzerinde işletmelerin daha duyarlı olmaları ve iş tatminsizliği yaşayan personel üzerinde de gerekli önlemler almasını sağlayacaktır.

REFERANSLAR

- Adams, A. (1997). Bullying at work. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 178.
- Akgeyik, T. ve Güngör, A. (2009). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: Niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. *İstanbul Üniversitesi Dergisi*, 56, 22.
- Akyüz, S. (2015). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini üzerindeki etkisi: Safranbolu bölgesindeki otel ve konaklardaki çalışanlar üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi.
- Arslan M. (2010). Çalışma yaşamında stresin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M. ve Witte, H. (2014). Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 511.
- Bakırcıoğlu, İ. (2003). Yapı ve mimarlık hizmetleri sektörlerindeki iş yerlerinde mobbing. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bal G.C. (2013). Sağlık kurumlarında iletişim doyumu üzerine bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 107-125
- Baltaş, Z. (2011). Stres ve başa çıkma yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baş, T. (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 19-37.
- Batthey, B. W. (2010). Manual for Job-communication satisfaction-importance (jcsi) questionnaire. USA: XLibris
- Bayınma, E., Korkmaz, H., ve Bağcı, Z. (2020). Örgüt İklimi ve Psikolojik Yıldıрма İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Analitik Bir Araştırma. Ankara: İksad Yayınevi.
- Bozkurt İ.Ö. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesi. *İstanbul Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9(1-18).
- Budak, A. (2006). Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı akaryakıt ikmal ve NATO polis tesislerinde bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Can, H. (2006). Örgütsel davranış. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Cassidy, T., McLaughlin, M. ve McDowell, E. (2014). Bullying and health at work: The mediating roles of psychological capital and social support. *Work & Stress*, 28(3), 255-69.

- Davenport, Y. ve Schwartz, N. (2003). Mobbing-işyerinde duygusal taciz. Sistem Yayıncılık.
- Djurkovic, N., Darcy, M. ve Gian, C. (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 7(4), 469-97.
- Doruk, E. K. (2015). İknanın sosyal psikolojisi- Temel kavramlar ve kuramlarıyla. İstanbul: Derin Yayınları.
- Drafke, M. ve Kossen, S. (1997). The human side of organizations. Newyork: Addison-Wesley Publisher.
- Einarsen, S., Hoel, H. ve Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Elmas, S. (2012). İşyerinde mobbing ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdil O. Keskin H., İmamoğlu Z.S. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler. *Tekstil Sektöründe Bir Uygulama Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın, 6(1), 266.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, 272.
- Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2000). Davranış bilimleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.
- Escartín, J., Zapf, D., Arrieta, C. ve Rodríguez-Carballeira, A. (2011). Workers' perception of workplace bullying: A cross-cultural study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 179.
- Göymen, Y. (2020). İş Hayatında Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yolları. Toros
- Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde iş doyumu ve güdüleme. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güngör, M. (2008). Çalışma hayatında psikolojik taciz. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürsel D. (2016). Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.

- Hauge vd., (2007). Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results of a Large Representative Study, 221.
- Hauge, J. L., Anders, S. ve Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hırıgoyen, M. (2000). Manevi taciz – günümüzde sapkın şiddet. İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Hoel, H. ve Cooper, C. (2000). Destructive conflict and bullying at work. Manchester School of Management UMIST, Manchester.
- Hoel, H. ve Einarsen, S. (2001). Shortcomings of antibullying regulations: The case of Sweden. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 30-50.
- İbiloğlu, A. O. (2020). Farklı Yönleriyle Mobbing (Psikolojik Şiddet). *Dicle Üniversitesi Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi*, 3(12), 330-341
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri. *Ege Academic Review, Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 10(4), 1175-1186.
- İslamoğlu, A. H. ve Altunışık, R. (2017). Tüketici davranışları. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karatuna, I. ve Tınaz, P. (2010). İş yerinde psikolojik taciz: Sağlık sektöründe kesitsel bir araştırma. *TÜRK-İŞ Yayınları*.
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi. *Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, 1, 31-45.
- Kaymakçı, H. (2008). Çalışma hayatında mobbing Sakarya imalat sektöründe bir araştırma. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik- modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- LaLopa, J. (1997). Commitment and turnover in resorts jobs. *Journal of hospitality & Tourism Research*, 21, 11-26.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 167.

- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 256
- Loh, J., Restubog, S. ve Zagenczyk, T. (2010). Consequences of workplace bullying on employee identification and satisfaction among Australians and Singaporeans. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(2), 236-52.
- Lokmanoglu, S. Y. (2019). İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing (2 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lutgen- Sandvik, P., Tracy, S. ve Alberts, J. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. NewYork: McGrawHill Inc.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4).
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Meriçöz, S. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: Ampirik bir çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial – organizational psychology*. New York: McGraw – Hill International Editions Psychology Series.
- Moorhead, G. ve Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior managing peopleand organizations*. Boston, USA: Houghton Mifflin Company.
- Mullins, L. J. ve Christy, G. (2010). *Management and organisational behaviour*. Essex, Financial Times Pitman Publishing.
- Out, J. W. (2005). Meanings of workplace bullying: Labelling versus experiencing and the belief in a just world. (Doktora Tezi).
- Öğretmen, H. (2013). Mobbingin iş doyumuna etkisi: Mersin ili Tarsus ilçesinde görev yapan öğretmenler üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Örücü E., Yumuşak S. ve Bozkır Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1).
- Özer, D. (2009). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) raporu. Bilge Kadın Araştırma Merkezi.
- Özkalp E., Kirel Ç. (2001) Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi *Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı* Yayın No:149, Eskişehir,128.

- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri. Yararları ve Sonuçları Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (2), 43-70.
- Salin, D. ve Notelaers, G. (2018). The effect of exposure to bullying on turnover intentions: The role of perceived psychological contract violation and benevolent behaviour. Work & Stress, 31(4), 355-374.
- Samırkaş, M. ve Çalışkan, O. (2011). Örgütlerde işyeri terörü: Yıldırma kavramı ve önleme çabaları. 16, 103-110.
- Sarioğlu, G. (2013). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Savaş, F. (2007). İşyerinde manevi taciz. İstanbul: Beta Basım.
- Sheehan, M., McCabe, T. ve Garavan, T. (2018). Workplace bullying and employee outcomes: A moderated mediated model. The International Journal of Human Resource Management, 31(11), 1379-416.
- Simons, S. R., Stark, R. ve DeMarco, R. (2011). A New, Four-Item Instrument to Measure Workplace Bullying. Research in nursing & Health, 34(2), 132-40.
- Soykenar, M. (2008). Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: 9 Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde örnek bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Söyük S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), 141-165
- Şahin, G. S. (2015). The relationship between mobbing and paternalistic leadership: Perception of generation Y's. (Doktora Tezi). Middle East Technical University.
- Şahin, N. (2006). Duygusal taciz (mobbing) ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, S. (2009). Psikolojik taciz ve iş kanunu boyutu. Çimento İşveren Dergisi, 6, 55-66.
- Teker, S. K. (2014). Mobbingin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Sağlık kurumu örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Telman, N. ve Ünsal P. (2004). Çalışan memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Tınaz, P. (2008). İşyerinde psikolojik taciz. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P. (2011). İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P. ve Bayram, F. (2008). Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (mobbing). İstanbul: Beta Basım.
- Tokat, B. (2011). Değerlerin psikolojik kuşatması mobbing. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tokoğlu, E. (2009). Bedensel engelliliğin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkileri: Kamu sektöründe bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet. Ankara: Platin Yayınları.
- Tutar, H. (2017). Çalışanların mobbing şikâyetleri üzerine nitel bir araştırma. 14, 34-49.
- Tütüncü Ö. (2002). Seyahat acentelerinde iş tanımlama ölçeği kapsamında iş doyumunun ölçülmesi: İzmir ili uygulaması anatolia. Turizm Araştırmaları Dergisi, 129-138.
- Uca, Y. (2019). Mobbingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yıldırım, F., ve Ekin, O. (2019). Mobbing: Nedenleri Aktörleri & Etkileri. Ankara: Gazi Kitabevi
- Uyargil C. (1988). İş tatmini ve bireysel özellikler. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Üçüncü, K. (2016). İş tatmini ve motivasyon. Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları, 1(2), 1-67.
- Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 31-60. Kök, M. (2019). Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varti, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect othewell-being of its targets and the observers of bullying. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27, 1, 64.
- Veenhoven, R. (1996). Developments in satisfaction research. Social Indicators Research, 37, 1-46
- Yaman, E. (2009). Psikoşiddet (mobbing) ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. 8, 59-78.
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda mobbing algısını etkileyen faktörler. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldız, A. (2011). İşyerinde şiddet, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı.

- Yıldız, S. ve Kılış, İ. (2010). Psikolojik taciz olgusuna 4857 sayılı iş kanunu açısından bir bakış. Çalışma İlişkileri Dergisi, 1(1), 71-93.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. London: Taylor & Francis.

