

**T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**MOBBİNG DAVRANIŞLARININ AMATÖR FUTBOLCULARIN  
TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BEKİR SİDDİK YILDIZ**

**DANIŞMAN  
DOÇ.DR. ABDURRAHMAN KEPOĞLU**

**NİSAN, 2016  
MUĞLA**

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**MOBBİNG DAVRANIŞLARININ AMATÖR FUTBOLCULARIN**  
**TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BEKİR SİDDİK YILDIZ**

Sağlık Bilimleri Enstitüsünce  
“Yüksek Lisans”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Sözlü Savunma Tarihi :

Tez Danışmanı : Doç.Dr.Abdurrahman KEPOĞLU

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Serap MUNGAN AY

Jüri Üyesi : Doç.Dr.Süleyman Murat YILDIZ

Enstitü Müdürü : Prof.Dr.Feral ÖZTÜRK

NİSAN, 2016  
MUĞLA

## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü'nün 15/03/2016 tarih ve 50/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24 maddesine göre, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Bekir Sıddık YILDIZ'ın "Mobbing Davranışlarının Amatör Futbolcuların Tükenmişliğine Etkisi" adlı tezini incelemiş ve aday 01/04/2016 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin BAŞARILI olduğuna oy birliği ile karar verildi.



Doç.Dr. Abdurrahman KEPOĞLU  
Tez Danışmanı



Yrd.Doç.Dr. Serap Mungan AY  
Üye



Doç.Dr. Süleyman Murat YILDIZ  
Üye

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Mobbing Davranışlarının Amatör Futbolcuların Tükenmişliğine Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/04/2016

Bekir Sıddık YILDIZ

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**Soyadı :** YILDIZ

**Adı :** Bekir Sıddık

**Kayıt No:**

**TEZİN ADI**

**Türkçe :** Mobbing Davranışlarının Amatör Futbolcuların Tükenmişliğine Etkisi

**Y. Dil :** The Effect of Mobbing Behaviors on Burnout of Amateur Football Players

**TEZİN TÜRÜ:** Yüksek Lisans

**Doktora**

**Sanatta Yeterlilik**

**X**

**O**

**O**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite :** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

**Fakülte :**

**Enstitü :** Sağlık Bilimler Enstitüsü

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih :** 01.04.2016

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayınlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı :** Abdurrahman KEPOĞLU

**Ünvanı :** Doç.Dr.

**TEZİN KONULARI:**

1. İş Yerinde Mobbing
2. Mesleki Tükenmişlik
3. Amatör Futbol

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:**

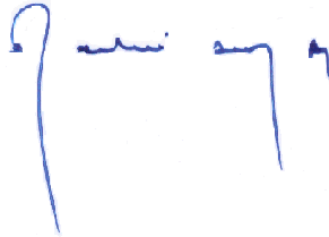
1. Mobbing
2. Tükenmişlik
3. Amatör Futbol

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Mobbing
2. Burnout
3. Amateur Football

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum                            | <input type="radio"/>            |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input checked="" type="radio"/> |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir      | <input type="radio"/>            |

Yazarın İmzası :



Tarih : 01/04/2016

## ÖNSÖZ

Mobbing ve tükenmişlik olgusu, psikolojik ve sosyal problem olarak bireylerin çalışma hayatını etkilemesi bağlamındaki önemi anlaşılınca, son zamanlarda araştırma konusu olarak daha fazla ilgi duyulmaya başlanmıştır. Her iki olgunun bireylere ve iş ortamına yarattığı olumsuz etkileri ortadan kaldırarak olumlu bir iklim oluşturmak hem bireysel performans hem de örgütsel performans açısından oldukça önemlidir.

Bu araştırmada amatör futbol kulüplerinde mücadele eden futbolcuların mobbing ve tükenmişlik algılamaları ile mobbing davranışlarının tükenmişliği hangi düzeyde etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilecek bulguların hem literatüre hem de uygulama alanına önemli katkılar sağlayacağına inanıyorum. Bu araştırmanın her aşamasında bana katkıda bulunan Danışmanım Doç.Dr.Abdurrahman KEPOĞLU'na teşekkürlerimi sunuyorum.

Bekir Sıddık YILDIZ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ-----	I
İÇİNDEKİLER-----	II
TABLolar LİSTESİ-----	V
ÖZET -----	VI
SUMMARY -----	VII
1. GİRİŞ -----	1
1.1. Problem-----	1
1.2. Araştırmanın Amacı -----	1
1.3. Araştırmanın Önemi -----	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları -----	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları -----	2
1.6. Tanımlar -----	3
2. LİTERATÜR BİLGİLER -----	4
2.1. Mobbing-----	4
2.1.1. Mobbing Kavramı -----	4
2.1.2. Mobbingin Aşamaları -----	5
2.1.3. Mobbingin Tipolojisi-----	5
2.1.4. İşyerinde Mobbing Uygulayanların Hedefleri-----	7
2.1.5. Mobbingin Sonuçları-----	8
2.1.5.1. Mobbing Mağduruna İlişkin Sonuçlar-----	8
2.1.5.1.1. Ekonomik ve Sosyal Sonuçlar-----	9
2.1.5.1.2. Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar-----	9
2.1.5.2. Mobbingin Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar-----	10
2.1.5.2.1. Mobbingin Örgütlere Yönelik Psikolojik Maliyetleri-----	10
2.1.5.2.2. Mobbingin Örgütlere Yönelik Ekonomik Maliyetleri -----	11
2.1.5.3. Mobbingin Topluma ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları -----	11
2.1.6. Hukukta Mobbing -----	12
2.1.6.1. Uluslararası Hukukta Mobbing-----	12
2.1.6.2. Türk Hukuk Sisteminde Mobbing -----	12
2.1.7. Mobbingle Başa Çıkma Stratejileri -----	13
2.2. Mesleki Tükenmişlik -----	14



2.2.1. Tükenmişlik Kavramı -----	14
2.2.2. Tükenmişliğin Boyutları-----	14
2.2.2.1. Duygusal Tükenme-----	15
2.2.2.2. Duyarsızlaşma -----	15
2.2.2.3. Kişisel Başarıda Düşüş Hissi -----	15
2.2.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler -----	15
2.2.3.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler -----	16
2.2.3.2. İş ve Çalışma Ortamı İle İlgili Faktörler -----	16
2.2.3.2.1. İş Yoğunluğu-----	16
2.2.3.2.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği -----	16
2.2.3.2.3. İş Yükü-Kontrol Modeli-----	16
2.2.3.2.4. İş Tatmini-----	17
2.2.4. Tükenmişliğin Etkileri -----	17
2.2.4.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri -----	17
2.2.4.1.1. Fizyolojik Olumsuzluklar -----	17
2.2.4.1.2. Psikolojik Olumsuzluklar -----	18
2.2.4.1.3. Davranışsal Bozukluklar -----	18
2.2.4.2. Tükenmişliğin İşletme Üzerine Etkileri -----	19
2.3. Sporda Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İle İlgili Araştırmalar-----	19
3. YÖNTEM-----	21
3.1. Araştırmanın Modeli-----	21
3.2. Veri Toplama Araçları -----	21
3.3. Evren ve Örneklem -----	21
3.4. İstatistiksel Analiz -----	22
4. BULGULAR -----	24
4.1. Demografik Özellikler-----	24
4.2. Güvenirlik Analizi -----	24
4.3. Korelasyon Analizi-----	27
4.4. Futbolcuların Mobbing ve Tükenmişlik Düzeyleri-----	28
4.5. Çoklu Regresyon Analizi -----	29
4.5.1. Tükenmişliğin Duygusal/Fiziksel Tükenme Alt Boyutu İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler -----	29

4.5.2. Tükenmişliğin Duyarsızlaşma Alt Boyutu İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler-----	29
4.5.3. Tükenmişliğin Başarıda Düşüş Hissi Alt Boyutu İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler-----	30
4.5.4. Tükenmişlik İle Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler -----	31
5. SONUÇ-----	33
6. KAYNAKLAR-----	35
7. EKLER -----	38
8. ÖZGEÇMİŞ -----	40



**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1. Güvenirlik Aralıkları ve Değerleri-----	22
Tablo 2. Futbolcuların Demografik Özellikleri-----	24
Tablo 3. NAQ-F Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları-----	25
Tablo 4. ABQ Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları-----	26
Tablo 5. Korelasyon Analizi -----	27
Tablo 6. Futbolcuların Mobbing ve Tükenmişlik Düzeyleri -----	27
Tablo 7. Tükenmişliğin Duygusal/Fiziksel Tükenme Alt Boyutu ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi-----	29
Tablo 8. Tükenmişliğin Duyarsızlaşma Alt Boyutu ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi-----	30
Tablo 9. Tükenmişliğin Başarıda Düşüş Hissi Alt Boyutu ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi-----	31
Tablo 10. Tükenmişlik ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi -----	32

## ÖZET

Bu araştırma, mobbing davranışlarının amatör futbolcuların mesleki tükenmişliği üzerine etkisini inceleme amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaca yönelik olarak bu çalışmada, futbolcuların mobbing davranışına maruz kalma düzeyleri ve tükenmişlik düzeyleri, demografik değişkenler ile mobbingin alt boyutları olan kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing, fiziksel korkutucu mobbingin amatör futbolcuların duygusal/fiziksel tükenmesi, duyarsızlaşması, başarılarında düşüş hissi ve toplam tükenmişlik üzerinde etkisi belirlenmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, mobbingi ölçmek için NAQ-F ölçeği (Negative Acts Questionnaire—Football), tükenmişliği ölçmek için ABQ ölçeği (Athlete Burnout Questionnaire) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler Amatör Futbol Liginde yer alan oyunculardan (N=102) elde edilmiştir. Verilerin analizinde, betimleyici analiz, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucu amatör futbol takımlarındaki mobbing davranışlarının amatör futbolcuların tükenmişliğini anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Tükenmişlik, Amatör Futbol.

## **SUMMARY**

This study was conducted in order to investigate the effect of mobbing behaviour on the occupational burnout of amateur football players. The research mainly looked into the exposure level of mobbing behaviors and levels of burnout of football players and the effects of different dimensions of mobbing, namely as person-related mobbing, work-related mobbing and physically intimidating mobbing, on the emergence of emotional/physical exhaustion and devaluation as well as reduced sense of accomplishment among amateur football players.

To measure mobbing behaviour and occupational burnout, NAQ-F (Negative Acts Questionnaire—Football) and ABQ (Athlete Burnout Questionnaire) scales were used. Data was gathered from a sample of amateur football players (N=102) in the Amateur Football League. Descriptive statistic, reliability and item analysis, correlation analysis and regression analysis were utilized for the evaluation of data.

The study showed that mobbing behaviors had a significant and positive effect on amateur football players' burnout.

**Key Words:** Mobbing, Burnout, Amateur Football.

## **1. GİRİŞ**

### **1.1. PROBLEM**

Literatürde, işyerinde mobbing ile mesleki tükenmişlik üzerine yapılmış çalışmalar oldukça yaygındır. Ancak gerek işyerinde mobbing gerekse mesleki tükenmişlik üzerine spor alanında yapılmış çalışmalar ise oldukça kısıtlıdır. Dünyada ciddi derecede ilgi gören spor sektöründe bu tür araştırmaların az olması bir problem olarak görülmektedir.

Spor sektörü içerisinde futbolun yoğun ilgi görmesi, yaygınlığı, ekonomik ve sosyal hareketliliği futbol üzerine yapılacak araştırmaları zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla seyredenlere daha fazla zevk, heyecan ve sosyal getiri sağlaması, oynayanlara ise daha iyi statü ve ekonomik getiri sağlaması, futbolun sağlıklı şartlarda sürdürülmesine bağlıdır. Futbolun ana aktörleri futbolculardır. Futbolcuların iyi bir psikolojik yapıya sahip olması onların performanslarını artıracaktır. Yüksek performans, bir taraftan futbol oyununun kalitesini artırarak seyir zevki sunacak, diğer taraftan futbolculara çeşitli getiriler sağlayacaktır. Bu noktada futbolcuların performanslarını düşürecek olgular birer problem olarak görülmektedir. Mobbing davranışları ve mesleki tükenmişlik olguları da bu problemler içerisinde değerlendirilmektedir.

### **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, mobbing davranışlarının amatör futbolcuların mesleki tükenmişliği üzerine etkisini incelemektir. Araştırmanın amacına yönelik aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Futbolcuların mobbing davranışına maruz kalma düzeyleri nedir?
2. Futbolcuların tükenmişliği hangi düzeydedir?
3. Demografik değişkenler ile mobbingin alt boyutları olan kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing, fiziksel korkutucu mobbingin amatör futbolcuların duygusal/fiziksel tükenmesi üzerinde etkisi var mıdır?
4. Demografik değişkenler ile mobbingin alt boyutları olan kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing, fiziksel korkutucu mobbingin amatör futbolcuların duyarsızlaşması üzerinde etkisi var mıdır?

5. Demografik değişkenler ile mobbingin alt boyutları olan kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing, fiziksel korkutucu mobbingin amatör futbolcuların başarılarında düşüş hissi yaratması üzerinde etkisi var mıdır?
6. Demografik değişkenler ile mobbingin alt boyutları olan kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing, fiziksel korkutucu mobbingin amatör futbolcuların toplam tükenmişlikleri üzerinde etkisi var mıdır?

### **1.3. ARAşTIRMANIN ÖNEMİ**

Futbol kulüplerinin daha yüksek performans sergileyebilmeleri için, oyuncularını stres ortamına sokan olumsuz durumların ortadan kaldırılması bir gerekliliktir. Mobbing davranışlarının bireyleri yoğun strese sokan önemli bir olgu olduğu göz önüne alındığında, bu araştırma ile ortaya çıkacak sonuçlar yöneticilere ve antrenörlere kulüplerini daha sağlıklı yönetebilme imkanını sağlayacaktır. Dolayısıyla, futbolcular üzerinde yapılacak olan bu çalışmada ortaya çıkacak sonuçların hem yönetim literatürüne hem de futbol kulübü yönetici ve antrenörlerine önemli katkılar sağlayacaktır.

### **1.4. ARAşTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Araştırmada uygulanan veri toplama araçlarının amaçlanan bilgileri ortaya çıkaracağı, ayrıca araştırmaya katılan amatör futbolcuların veri toplama araçlarına verdikleri yanıtlarda samimi oldukları varsayılmıştır.

### **1.5. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Futbol statü açısından amatör ve profesyonel futbol olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu araştırma, amatör futbol liglerinde yer alan kulüplerin futbolcuları ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca evrene ulaşma zorluğundan dolayı, zaman ve emek tasarrufu sağlama açısından araştırma sınırlı miktarda örneklem ile yürütülmüştür. Dolayısıyla örneklem miktarının sınırlılığından dolayı bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar tüm futbolculara genellenemez niteliktedir.

## **1.6. TANIMLAR**

### **Mobbing**

Mobbing bir işyerinde çalışanın, diğer bir çalışan veya çalışanlar tarafından kabadayılık yapılarak, hak etmediği ve ahlak dışı davranışlara maruz kalmasını ifade eden bir kavramdır.

### **Mesleki Tükenmişlik**

Mesleki tükenmişlik, iş ortamından kaynaklanan çeşitli streslere maruz kalan çalışanın zihinsel, duygusal ve fiziksel tükenmesini ifade eden bir kavramdır.

### **Futbol**

Karşılıklı on birer oyuncudan oluşan iki takım arasında, genellikle çim zeminden oluşan dikdörtgen alan içerisinde, küre şeklindeki topu belirli kurallar çerçevesinde karşı kalenin içine atmayı amaçlayan, doğası itibariyle fiziksel performansa dayanan bir oyundur. Yoğun ilgiden dolayı dünyanın en popüler spor dalı olan futbol, milyonlarca oyuncuya ve milyarlarca seyirciye sahiptir. Yoğun ilgiden dolayı futbol endüstriyel bir hal almıştır. Günümüzde futbol amatör ve profesyonel olmak üzere iki statüde faaliyet göstermektedir.



## 2. LİTERATÜR BİLGİLER

### 2.1. MOBBİNG

#### 2.1.1. MOBBİNG KAVRAMI

Örgüt içinde gerilime ve çatışmalı bir iklime yol açan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş tatminini ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan mobbing, bir işyerinde çalışanların, bir başka kişiyi ya da kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz ettikleri; kısaca başkalarına karşı psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir. Yaygın amaç, örgütlerde istenmeyen ya da yıpratılmak istenen kişilere karşı baskılar yaparak, onların direnme gücünü yok edip, işten ayrılmalarına neden olmaktır (Tetik, 2010).

Kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelen mob sözcüğü Latince’de “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamına gelmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 1999:20). Uluslararası literatür incelendiğinde mobbing kavramı “violence, psychological harassment, psychological terror, bullying” gibi kavramlarla da ifade edilirken, Türkiye’deki araştırmalarda “yıldırma, psikolojik taciz, psikolojik terör, iş yeri terörü, zorbalık” adları ile ele alınmaktadır.

Mobbing kavramını ilk defa Konrad Lorenz, kuşlar ve diğer hayvanlar arasındaki tehdit edici davranışlara yönelik kullanmıştır. Sonrasında Peter-Paul Heinemann, tehdit edici davranışların aynı ortamı paylaşan insanlar arasında da mevcut olduğunu gözlemlemiştir. Yaptığı araştırmada mobbingi küçük çocuk gruplarının yalnız bir çocuğa zarar verme davranışı olarak ifade etmiştir (Leymann, 1996).

Literatür incelendiğinde işyerinde mobbing kavramının ilk defa İsveçli Bilim Adamı Heinz Leymann tarafından ele alındığı görülmektedir. Leymann (1996) yaptığı araştırmalarda iş yaşamında çalışanların (psikolojik, sosyal ve ekonomik sonuçları olan) bir takım olumsuz davranışlara maruz kaldığını tespit etmiştir. Daha sonraki araştırmalarında mobbing davranışlarının aşamaları ve mobbinge maruz kalan çalışanlar üzerindeki psikolojik, sosyal ve ekonomik etkiler üzerinde durmuştur.

### 2.1.2. MOBBİNGİN AŞAMALARI

Mobbing zaman içinde acı veren istismar davranışlarını içeren bir süreçtir. Mobbing genellikle esas faaliyetleri arttırmak ve hız kazandırmak için küçük davranışlarla başlar. Leymann, mobbing sürecini beş aşamaya ayırarak şöyle açıklamaktadır (Reichert, 2003):

1.Aşama: Başlangıç aşaması kritik olaylar ya da çatışmalardan oluşur.

2.Aşama: İkinci aşamada mobbing dinamikleri davranışa dönüşmüştür. Mobbing uygulayanlar, hedeflerine karşı sinirli ve gergin davranışlar sürdürmeye devam ederler.

3.Aşama: Üçüncü aşamada yönetim, hedefle ilgili sıklıkla yanlış değerlendirmeler ve hükümler öne sürer. Yönetim hedefi desteklemek yerine, dışlayan ve yok sayan davranışları sürdürür.

4.Aşama: Bu aşamada hedef birey belalı, kavgacı ya da ruhsal/zihinsel açıdan hastalıklı olarak etiketlenir. Bu aşamada hedefe yönelik saygısızca ve negatif davranışlar artar.

5.Aşama: Son aşama işten çıkarmadır.

Mobbing uygulayan genellikle belirlediği amaca ulaşmıştır. Hedef/mağdur işyerinden ayrılmaya zorlanmıştır. İşyerindeki mobbing uygulamalarının hepsi tam olarak bu beş aşamayı izlemeyebilir. Örneğin, hedef kişi yönetimin desteğine ihtiyaç duysa bile mobbing uygulayanlar ile tek başına da mücadele edebilir ve mobbing sürecini durdurmada başarılı olabilir. Ayrıca mobbing mağdurlarının hepsi işten ayrılmayabilirler. Ancak araştırmalar genellikle mobbing sürecinin bu beş aşamayı izlediğini göstermektedir (Richerd, 2003).

### 2.1.3. MOBBİNGİN TİPOLOJİSİ

Leymann (1996) tanımladığı 45 ayrı mobbing davranışını özelliklerine göre beş grupta sınıflamıştır. Bunlar; kişinin saygınlığına saldırı, performansa yönelik saldırılar, iletişime yönelik saldırılar, sosyal koşullara yönelik saldırılar ve fiziksel saldırı tehdidi. Bu davranışlardan herhangi biri bir defaya mahsus ve sınırlı olmak üzere belli şartlardan dolayı ortaya çıkabilir. Buna mobbing demek doğru olmaz. Mobbing davranışının söz konusu olabilmesi için, daha önce de belirtildiği gibi,

hedef gözetilmek suretiyle mobbinge giren birçok davranışın uzun süreli tekrarı gerekmektedir.

### **Kişinin saygınlığına saldırı**

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur
- Asılsız dedikodular dolaşır
- Alaya alınırsınız
- Akıl hastası muamelesi görürsünüz
- Psikolojik muayeneye girmeye zorlanırsınız
- Engelliliğinizle dalga geçilir
- Jestleriniz, yürüyüşünüz ve sesiniz taklit edilir
- Siyasi ya da dini inançlarınızla dalga geçilir
- Özel hayatınızla dalga geçilir
- Uyuşgunuzla dalga geçilir
- Öz güveninizi etkileyen işler yapmaya zorlanırsınız
- Çabalarınız yanlış ve aşağılayıcı şekilde yargılanır
- Kararlarınız sürekli sorgulanır
- Aşağılayıcı isimlerle çağırılırsınız
- Cinsel imalara maruz kalırsınız

### **Performansa yönelik saldırılar**

- Sana göre iş yok
- Verilen görevler geri alınır ve yeni işler bile yaratamazsınız
- Anlamsız işler yaptırılır
- Niteliklerinizin altındaki görevler verilir
- Sürekli yeni görevler verilir
- Öz güveninizi etkileyen görevler verilir
- İtibarınız sarsmak için niteliklerinizin çok üzerinde görevler verilir
- Maddi zarar yaratacak şeylere sebep olunur
- İş yerinize zarar verilir

### **İletişime yönelik saldırılar**

- Yöneticiniz kendinizi ifade etme fırsatınızı kısıtlar
- Sürekli sözünüz kesilir
- İş arkadaşlarınız kendinizi ifade etme fırsatlarınızı kısıtlar
- Size bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız
- Çalışmalarınız sürekli eleştirilir
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir
- Telefonla korkutulursunuz
- Sözlü tehditlere maruz kalırsınız
- Yazılı tehditlere maruz kalırsınız
- Bakış ve jestlerle iletişim reddedilir
- İmalar yoluyla iletişim reddedilir

### **Sosyal koşullara yönelik saldırılar**

- İnsanlar sizinle konuşmayı keserler
- Başkalarına erişiminiz engellenir, kimseyle konuşamazsınız
- Diğerlerinden izole bir yerde çalıştırılırsınız
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır
- Yokmuşsunuz gibi davranılır

### **Fiziksel saldırı tehdidi**

- Fiziksel olarak güç olan bir iş yapmaya zorlanırsınız
- Fiziksel şiddet içeren tehdit alırsınız
- Korkutma amaçlı hafif şiddet uygulanır
- Fiziksel suistimale uğrarsınız
- Açıkça cinsel tacize maruz kalırsınız

### **2.1.4. İŞYERİNDE MOBBİNG UYGULAYANLARIN HEDEFLERİ**

İşyerinde mobbingin belli bir nedeni yoktur; birçok faktör mobbingin ortaya çıkmasına kaynaklık edebilir. Başlangıçta iki taraf arasında bir anlaşmazlık olur. Hedef şahıs boyun eğmeyi reddettiği, kontrole direnç gösterdiği için öfkelenen ve kabadayılaşan mobber (mobbing uygulayan kişi) harekete geçer. Artık onun için tek amaç, ulaşılacak bir tek hedef vardır; o da kendisini rahatsız eden, tekerine çomak

soktuğunu düşündüğü veya kendisinin aslında çıplak olduğunu gören hedefi zayıflatmak, yaptığına pişman edip kendisini yadsır hale getirmek, sonuçta yer değişmesini, mümkünse işten ayrılmasını sağlamaktır. Kurban yetenekleri ve kişiliği ile öne çıkıyor ise bu durum mobberi rahatsız eder; zira mağdurun yeteneği, mobberin yalan, iftira, göz boyama ve karalama üzerine kurduğu statüsünü sarsar. Bu durumda mobber bastığı dalın kesilmekte olduğu düşüncesiyle ve adeta can havliyle kurbanı saldırıya geçer (Tutar, 2015:143).

Mobbing uygulayanların hedefi “hoş ve kibar” insanlardır. Çünkü mobbing uygulayan kişi bu insanların en az direnci göstereceğine inanır. Diğer bir deyişle mobbing uygulayanlar için hoş ve kibar insanlar kolay bir avdır. Benzer şekilde “savunmasız insanlar” da hedefdir. Çünkü bu insanlar mobbing uygulayanlara daha az misilleme yaparlar ya da daha az karşı dururlar. Hoş ve savunmasız insanların aksine mobbing uygulayanlar sıklıkla “en iyi ve parlak bireyler”i hedef seçerler. Çoğunlukla yetersizlik hissi ile mobbing uygulayanlar işyerinde daha başarılı olan en iyi ve parlak şekilde amaçlarına ulaşan bireylere yavaş ve sinsice zarar verirler. Tabii ki, işyerinde mobbing uygulayanların yukarıda tanımlanan üç profilin dışındaki bireyleri de hedef seçme ihtimali bulunmaktadır. Ancak, mevcut araştırmacılar bu üç profilin -“hoş ve kibar insanlar”, “savunmasız insanlar” ve “en iyi ve parlak insanlar”- mobbing uygulayanların en sık hedefi olduğunu göstermektedir (Reichert, 2003).

### **2.1.5. MOBBİNGİN SONUÇLARI**

İşyerinde uygulanan mobbingin sonuçları; mağdurlara, işletmelere, topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlar olmak üzere üç grupta incelenebilir (Tınaz, 2006):

#### **2.1.5.1. MOBBİNG MAĞDURLARINA İLİŞKİN SONUÇLAR**

İşyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan mağdurlara ilişkin sonuçları ekonomik, sosyal, ruhsal ve fiziksel sağlığa ilişkin sonuçlar olmak üzere üç farklı grupta ele almak gerekir.

### **2.1.5.1.1. EKONOMİK VE SOSYAL SONUÇLAR**

İşyerinde mobbing sürecinde en büyük zararı gören mağdur bireydir. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan mobbingin etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Mobbing sürecinin birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır (Tetik, 2010). Sosyal imajın zedelenmesi, depresif davranışları nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilmesi, mesleki kimliğini yitirmesi, aile içinde de zamanla “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak algılanması sosyal yönden olumsuzluklardır (Tınaz, 2006). Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması, uğranılan zararların ekonomik boyutudur (Tetik, 2010).

### **2.1.5.1.2. RUHSAL VE FİZİKSEL SAĞLIĞA İLİŞKİN SONUÇLAR**

- Depresyon,
- Anlamsız korkular ve heyecanlar,
- Yüksek tansiyon, taşikardi,
- Dikkati toplayamama,
- Ellerin terlemesi ve titremesi,
- Baş ve sırt ağrıları,
- Mide-bağırsak rahatsızlıkları,
- Terkedilmişlik duygusu,
- İştahsızlık, zayıflama,
- Özgüven ve özsaygının yitirilmesi,
- Deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar vb.
- Daha ağır olgularda, travma sonrası stres bozukluğu.

Zihinsel düzeyde kimyasal dengelerinde oluşan değişikliklerle birlikte mağdur, çok alıngan bir kişi haline gelir. Böyle bir durumda bulunan bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve uygun ilaç tedavisine gereksinimi vardır. Psikoterapiyi uygulayacak psikoloğun veya ilaç tedavisini başlatacak psikiyatrisin, mobbing olgusunun bilgileriyle çok iyi donanmış olması gereklidir. Ayrıca bireyin, işyerinde kurban seçilerek kendisine uygulanan psikolojik taciz süreci sonucunda düşürülmüş olduğu

bu durumun, hukuki açıdan da incelenmesi ve konunun uzmanı hukukçular tarafından, gerekli girişimlerin yapılarak kurbanın haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir (Tınaz, 2006).

### **2.1.5.2. MOBBİNGİN UYGULANDIĞI ÖRGÜTLERE İLİŞKİN SONUÇLAR**

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu nedenle bir işveren, mobbingin işletmesine vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır. Bazı işletmelerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbing sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Mobbingin örgütlere getirdiği psikolojik maliyetler ve ekonomik maliyetlerden bazıları aşağıda sunulmaktadır (Tınaz, 2006).

#### **2.1.5.2.1. MOBBİNGİN ÖRGÜTLERE YÖNELİK PSİKOLOJİK MALİYETLERİ**

Mobbingin örgütlere yönelik psikolojik maliyetleri şöyle sıralanabilir (Tutar, 2015:156-158):

- Aşırı örgütsel stresli ve gerilimli iklim,
- Çalışanlar arası çatışmalar,
- Örgütün fiziksel ve beşeri yapısının bozulması,
- Çalışanların örgütsel bağlılığının azalması,
- Çalışma barışını bozması.

### **2.1.5.2.2. MOBBİNGİN ÖRGÜTLERE YÖNELİK EKONOMİK MALİYETLERİ**

- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları,
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri.

Mobbingle mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir işyeri kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olur (Tınaz, 2006).

### **2.1.5.3. MOBBİNGİN TOPLUMA VE ÜLKE EKONOMİSİNE İLİŞKİN SONUÇLARI**

Mobbingin topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibi ele alınabilir (Tınaz, 2006):

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik,
- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması,
- Erken emeklilik oranının artması,
- İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum,
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum,



- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı.

## **2.1.6. HUKUKTA MOBBİNG**

### **2.1.6.1. ULUSLARARASI HUKUKTA MOBBİNG**

Avrupa Birliği üyesi ülkelerde mobbing ile mücadeleye yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Mobbing konusunda en büyük ilerlemenin kaydedildiği ülke İsveç'tir. İsveç'te işyerinde taciz, 1994'de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanımlanmaktadır. Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir. İtalya'da bölgesel olarak mobbing karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır. Almanya mobbing olgusuna karşı en ciddi yaptırımların yapıldığı ülkelerden biridir (Mizrahi, 2013).

### **2.1.6.2. TÜRK HUKUK SİSTEMİNDE MOBBİNG**

Türk hukukunda mobbing kavramı henüz çok yeni olup, önlenmesi ve yaptırımlarına ilişkin özel bir düzenleme mevcut değildir. İş Kanununun 77. Maddesi işverenin işçiyi gözetme borcunu düzenlemektedir. İşverenin işçiye mobbing uygulaması veya mobbinge göz yumması işçiyi gözetme borcuna aykırı düşer. Mobbing karşısında işçi maddi ve manevi tazminat isteme hakkına sahiptir. Bu davaların zamanaşımı süresi on yıldır. İş Kanununun 83. Maddesi işçiye sağlığını bozacak bir durumla karşılaştığında gerekli tedbirler alınıncaya kadar çalışmama hakkı vermiştir. Mobbing mağduru işçi sağlığı ve güvenliği kurumuna başvurarak durumunun tespitini isteme ve gerekli tedbirler alınıncaya kadar çalışmama hakkına sahiptir. Mobbing konusu eylem işçinin kendisinin veya aile bireylerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler ya da davranışlar şeklinde ise mağdur İş Kanununun 24/II hükmüne göre ihbar süresini beklemeden iş akdini haklı sebeple derhal feshedebilir. İşçi bu hakkının mobbing eyleminin sona ermesinden itibaren 6 gün içinde kullanmalıdır. Bu fesih aynı zamanda işçiye kıdem tazminatı isteme hakkını da verir. İş Kanununun 5. Maddesi işverenin eşit davranma borcunu ve buna aykırı yaptırımları düzenlemektedir. Mobbing kapsamında işveren işçiye sistematik

şekilde farklı ve olumsuz davranışlarda bulunduğu eşit davranma borcunu ihlal etmiş olur. Bu durumda mağdur dört aylık ücreti tutarında ayrımcılık tazminatı ve yoksun bırakıldığı haklarını talep etmek üzere dava açabilir. Ayrıca işçi kötü niyet tazminatı da talep edebilir. Bu davalarda zamanaşımı süresi on yıldır (Mizrahi, 2013).

### **2.1.7. MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ**

Mobbinge mücadele için öncelikle mobbinge neden olan faktörler iyi tespit edilmeli, tanı iyi konulmalıdır. Bundan sonraki aşama, mobbingin yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir. Bu analizlerde şu soruların cevabı aranır: mobbing nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir, anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve mobbing nasıl bir gelişme göstermiştir? Bu sorulara şunları da eklemek gerekir; anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir, anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır, anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise, buna ne sebep olmuştur, muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir, birden fazla çözüm var mıdır, anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi, örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Gibi soruların cevabı aranmalıdır (Tutar, 2015:196).

Mobbing ile bireysel başa çıkmada kullanılabilecek üç yöntem vardır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Tutar, 2015:196-197):

#### **Mobbinge anlayış gösterme**

Mobbing sistematik olarak devam ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, şiddete anlayış gösterme doğru bir yaklaşım değildir.

#### **Geri çekilme**

Mobber ile kendi gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yöntemdir. Zafer her zaman savaşarak elde edilmez; savaşmadan kazanılan büyük zaferler de vardır. Savaş eğer savaşmadan kazanılan bir zaferle sonuçlanacak ise, geri çekilme etkili bir stratejidir.

### **Karşı savaş vermek**

Bu yöntemde hiçbir zaman mobberin yöntemi seçilmez. Mobber her türlü etik dışı yolla saldırabilir; onun yöntemine başvurmak mağduru haklı iken haksız, güçlü iken zayıf bırakır. Burada gösterilmesi gereken temel strateji, kendini mobbingin kurbanı yapan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılmak ve güçlü bir kişilik ortaya koymaktır.

## **2.2. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK**

### **2.2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI**

İlk kez iş ilişkili stres olarak ele alan klinik psikolog Herbert J. Freudenberger tükenmişlik kavramını “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı ya da karşılanamayan görev talepleri sonucu bireyin içsel kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde tanımlamıştır (Freudenberger, 1974). Günümüzde en yaygın olan tanım Maslach’a aittir. Maslach (2003:189) tükenmişliği “işyerinde stresörlerin uzun etkileri ile ortaya çıkan bir psikolojik sendrom” olarak tanımlamıştır.

Çalışma ortamındaki stresörler bireylerin tükenmişliğine zemin hazırlayan unsurlardır. Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir olgudur. Günümüzde çalışanlar rekabetli, değişken ve belirsizliğin hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stresörler çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte ise bu duruma uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Özellikle kendi beklentilerinin gerçekleşmediği durumlarda çalışanlar gerilim yaşamaktadırlar. Beklenti ile gerçekleşen durum arasındaki fark çalışanın aleyhine arttıkça gerilim düzeyi de artmaktadır. Çalışanın iş çevresindeki başlıca stresörler; olumsuz fiziki koşullar, aşırı iş yükü, rol durumu (uygun rolün verilmemesi, rol belirsizliği, rol çatışması), katı hiyerarşi, otokratik yönetim, hak edilen terfinin gerçekleşmemesi, ücret yetersizliği, aşırı rekabet, kişiler arası ilişkiler (sosyal desteğin olmaması, rekabet ve çatışmalar) olarak sıralanabilir (Yıldız, 2015a).

### **2.2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI**

Tükenmişliği bir süreç olduğunu ileri süren Maslach, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş hissi olarak üç boyutta incelemiştir.

Maslach'a göre birbirinden farklı gibi görünen bu üç boyut temelde birbirleri ile ilişkilidir. Tükenmişlik, iş ortamındaki stres kaynaklarına yönelik tepki olarak çalışmada ilk duygusal tükenme ile başlar. Duygusal olarak yıpranan kişi işe ve çevresindekilere (çalışma arkadaşları, müşteri) karşı duyarsızlaşır. Duyarsızlaşan kişi, çalışma ortamındaki iş gereklerini karşılayamadığı için, yeteneğini tam olarak yansıtamadığı için başarıda düşüş hissine kapılır (Maslach ve Jackson, 1981).

Leiter ve Maslach (1988) ve Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tarafından tükenmişlik boyutları şöyle açıklanmıştır (Yıldız, 2015a):

#### **2.2.2.1. DUYGUSAL TÜKENME**

Zihinsel olarak yıpranma, enerji kaybı, bitkinlik, yorgunluk ve umutsuzluğu ifade eder. Duygusal tükenme tükenmişliğin en açık şekilde gözlenebilen boyutu olarak kabul edilmektedir. Kendini duygusal olarak aşırı gergin hisseden kişi kendine ve çevresine karşı negatif yüklüdür.

#### **2.2.2.2. DUYARSIZLAŞMA**

İş ortamında kişinin diğer çalışanlara, müşterilere ve yapması gereken işlere karşı duygusuz ve duyarsız olmasını ifade eder. Kişi çevresine karşı kayıtsız kalan yani olumlu tutum ve davranışlardan yoksun bir izlenim verir. Duygusal olarak işten uzaklaşması ve işe yabancılaşması nedeniyle kişi hizmet verdiği diğer kişi ve çevresine pek aldırış etmez.

#### **2.2.2.3. KİŞİSEL BAŞARIDA DÜŞÜŞ HİSSİ**

Kişinin iş yeterliliği, başarısı ve performansında kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade eder. Kişisel başarısında düşüş hisseden kişi işe karşı kendini yetersiz hissetmeye başlar, hatta ilerleme kat edemediğini veya gerilediğini düşündüğü için motivasyon kaybına uğrar.

#### **2.2.3. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışanların mesleki tükenmişliğini etkileyen faktörler bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve çalışma ortamı ile ilgili faktörler olarak ikiye ayrılabilir (Arı ve Bal, 2008):

### **2.2.3.1. BİREYSEL VE SOSYAL FAKTÖRLER**

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler sayılmaktadır (Arı ve Bal, 2008).

### **2.2.3.2. İŞ VE ÇALIŞMA ORTAMI İLE İLGİLİ FAKTÖRLER**

#### **2.2.3.2.1. İŞ YOĞUNLUĞU**

Yoğun tempo ve stres altında çalışan bireyler tükenmişlikle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yoğun gerilim altında çalışma bireylerin verdikleri hizmetin niteliğinde bozulmalara, bu da hem iş hem de aile yaşamını olumsuz etkilemektedir (Ok, 2012).

#### **2.2.3.2.2. ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ**

Rol çatışması iki veya daha fazla rolün eşzamanlı oluşumundan dolayı, rollerin uyumsuzluğundan kaynaklan durumu ifade eder. Rol belirsizliğinde hangi görevin net olarak verildiği bildirilmediğinde birey rol belirsizliği yaşar. Araştırmalar iş ortamında hem rol çatışmasının hem de rol belirsizliğinin çalışanı tükenmişliğe ittiğini ortaya koymaktadır (Moss, 2015).

#### **2.2.3.2.3. İŞ YÜKÜ-KONTROL MODELİ**

İş ortamından kaynaklanan en önemli faktör işin kendisidir. İş-yükü kontrol modeli Karasek (1979) tarafından geliştirilen ve tükenmişliği açıklamakta kullanılan önemli bir modeldir. Bu modele göre iş yükü ile işin kontrolü arasındaki etkileşim çalışanın stresten etkilenme düzeyini belirlemektedir. *İş yükü*, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarını; *kontrol* ise, bu işin, çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve kararları ile doğru ve amaca uygun bir şekilde yerine getirebilmesini ifade eder. İş yükü ile kontrol arasındaki fark stres düzeyini belirlemektedir. Eğer fark yok ise, iş işe ilişkili bir stresten bahsedilemez. Eğer fark varsa stresten bahsedilebilir ve özellikle bu farkın artması stres düzeyini artırır. Hem

stres düzeyinin yüksek olması, hem de stresin kronikleşmesi tükenmişliğin oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Yıldız, 2015a).

İş yükünü kontrol edemeyen çalışana sağlanan sosyal destek tükenmişliği azaltan önemli bir mekanizmadır. Sosyal boyut (destek) bireyin iş ortamındaki çevresinden elde ettiği sosyal, psikolojik ve bilgi destek olarak nitelendirilebilir. İş yüküne karşı kontrol gücünü çekmesi durumunda çevresinden gelecek yeterli sosyal, psikolojik ve bilgi destek, bireyin iş stresini hafifletir. Aksi durumda, birey hem iş yükünü kontrol edemez, hem de çevresinden herhangi bir destek gelmez ise yoğun bir şekilde strese girer ve tükenmişliğe doğru yol alır (Yıldız, 2015a).

#### **2.2.3.2.4. İŞ TATMİNİ**

İş tatmini genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Üngüren ve Yıldız, 2009). Buna göre çalışanlar iş tatmini bağlamında tatmin ile tatminsizlik arasında bir yerde bulunabilirler. İş tatmini yaşayan bireyler daha verimli olabilirken, iş tatminsizliği yaşayan bireylerde verimsizlik ve dolayısıyla performans düşüklüğü görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar iş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda mesleki tükenmişliğin görüldüğünü ortaya koymaktadır (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010).

#### **2.2.4. TÜKENMİŞLİĞİN ETKİLERİ**

##### **2.2.4.1. TÜKENMİŞLİĞİN BİREY ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, iş kaynaklı stresle baş etme konusunda yetersizlik yaşadıklarında fizyolojik ve psikolojik olumsuzluklar ile davranışsal bozukluklar yaşarlar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Gündoğan ve Atabey, 2014; Ok, 2012):

##### **2.2.4.1.1. FİZYOLOJİK OLUMSUZLUKLAR**

- Kan basıncının yükselmesi,
- Gıda rejimi değişiklikleri,
- Yorgunluk ve bitkinlik,
- Güçsüzlük,
- Solunum gücünü,

- Enerji kaybı,
- Kilo kaybı,
- Baş ağrıları,
- Yüksek tansiyon,
- Diyabet,
- Uykusuzluk,
- Ülser,
- Alerji.

#### **2.2.4.1.2. PSİKOLOJİK OLUMSUZLUKLAR**

- Moral bozukluğu,
- Sinirlilik hali,
- Çabuk öfkelenme,
- Hayal kırıklığı ve suçluluk duygusu,
- Depresyon,
- Gerginlik,
- Kaygı.

#### **2.2.4.1.3. DAVRANIŞSAL BOZUKLUKLAR**

- Performans düşüklüğü,
- Sık hata yapma,
- Devamsızlık (izin, rapor, işe geç gelme vb.)
- İş değiştirme isteği,
- İşten ayrılma duygusuna kapılma,
- Başkaları ile olan ilişkilerde katı olma,
- İşe ve başkalarına duyarsızlaşma,
- Çatışmaya meyil,
- Sosyal yabancılaşıma,
- Sigara ve alkole yönelme,
- İşte başarısızlık hissi.

Yukarıda yer alan olumsuzlukları yaşayan bireyler, tükenmişliği azaltıcı yöntemler bulamaması ve tükenmişliğe yol açan etkenleri ortadan kaldırmaması durumunda, daha ciddi sonuçlar yaşayabilirler. Bunlar kalıcı davranış bozuklukları olabileceği gibi, intihar da olabilir.

#### **2.2.4.2. TÜKENMİŞLİĞİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

İşletme açısından ele alındığında, özellikle doğrudan insana hizmet eden ve hizmet kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda sıklıkla görülen tükenmişlik; işletmede ekonomik zararlara, iş gücü devrinin yükselmesine, hizmet kalitesinin düşmesine, müşteri şikayetlerinin artmasına, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına, işten ayrılma niyetinin ve sonuçta işten ayrılmalarda artışa neden olmaktadır (Yıldız, 2015:74).

### **2.3. SPORDA MOBBİNG VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Mobbing ve tükenmişlik konuları son yirmi yılda çok daha fazla incelenmeye başlanmıştır. Bu konular ilk önceleri ayrı ayrı ele alınarak farklı sektörlerde birçok araştırmaya söz konusu olmuştur. Daha sonra ise, mobbingin tükenmişlik üzerine etkileri ele alınmış ve değişik sektörlerde daha kapsamlı olarak incelenmeye başlanmıştır.

Spor sektöründe ilk yapılan araştırma İyem'e (2007) aittir. İyem Türkiye Süper Liginde yaptığı araştırmasında, bazı futbolcuların takım arkadaşları ve yöneticiler tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ortaya koymuştur.

Hacıcaferoğlu (2014) salon sporları (basketbol, hentbol ve voleybol) hakemlerine yönelik mobbing ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Diğer bir araştırma Cengiz, Yenel ve Sunay (2013) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmada futbol antrenörleri üzerinde mobbing davranışlarını incelemişlerdir.

Spor sektöründe diğer araştırma ise Yıldız (2015b) tarafından profesyonel futbolcular üzerinde yapılmıştır. Yıldız (2015b), Einarsen, Hoel ve Notelaers (2009) tarafında geliştirilen "Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R)" ölçeğinin futbol versiyonunu "Negative Acts Questionnaire-Football (NAQ-F)" geliştirmiştir.



Sonrasında mobbing davranışlarının profesyonel futbolcuların tükenmişliği üzerine etkisini incelemiştir.

Futbolun dışında mobbing ve tükenmişlik üzerine yapılan araştırma ise Karık ve Yıldız'a (2015) aittir. Bu araştırma Türkiye Kadınlar Basketbol 1. Liginde yer alan basketbol takımlarında görev yapan 97 oyuncu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada mobbing davranışlarının kadın basketbolcuların tükenmişliğe üzerine etkisi incelenmiştir.



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma amatör futbol liglerinde mücadele eden amatör futbolcular üzerinde genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte gerçekleşmiş bir durumu ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu şekliyle tanımlanmaya çalışılır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005:77,79).

#### 3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada, mobbingi ölçmek için Yıldız (2015b) tarafından geliştirilen 12 maddelik NAQ-F (Negative Acts Questionnaire-Football) ölçeği, tükenmişliği ölçmek için Raedeke ve Smith (2001) tarafından geliştirilen 15 maddelik ABQ (Athlete Burnout Questionnaire) ölçeği kullanılmıştır (EK 1). Her iki ölçek Likert tipi (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Çoğu zaman, 5=Her zaman) beşli dereceden oluşmaktadır. Ölçekler önce Türkçe'ye çevrilerek alan uzmanlarına kontrol ettirilmiştir. Ardından olası anlaşılmasayan yerlerin düzeltilmesi amacıyla 5 futbolcuya incelettirilmiştir. Küçük düzeltmeler yapıldıktan sonra ölçekler uygulama formu haline getirilmiştir.

#### 3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Amatör futbolcular araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise Ege Bölgesidir. Örneklem ise Amatör Liglerde mücadele eden Didim Belediyespor, Bodrumspor, Ortaca Belediyespor, Ödemişspor ve Muğlaspor futbolculardır.

Öncelikle kulüplerden izin alınarak futbolculara araştırmaya konu olan ölçek formları dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçek formlarına iki hafta içerisinde yanıt vermeleri istenmiştir. Formlarının toplanmasında gizliliğe önem verilmiştir.

Başlangıçta kulüplere dağıtılan toplam ölçek sayısı 125'tir. Daha sonra formların 104'ünün geri döndüğü tespit edilmiştir (ölçek formlarının geri dönüş oranı

%83,2). Yapılan incelemelerde hatalı görülen 2 form analizlere dahil edilmemiş, tam olarak doldurulan 102 ölçek formu analiz için uygun bulunmuştur.

### 3.4. İSTATİSTİKSEL ANALİZ

Ölçeklerin geçerliliği daha önce yapılan araştırmalarda (Karık ve Yıldız, 2015; Yıldız, 2015b) test edildiğinden tekrar faktör analizi yapılmasına gerek görülmemiştir. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Güvenirlik değerlendirmeleri Tablo 1'deki aralıklara göre yapılmıştır (Özdamar, 1999:522).

**Tablo 1. Güvenirlik Aralıkları ve Değerleri**

Güvenirlik Aralıkları	Güvenirlik Durumu
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değildir
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Ölçek oldukça güveniliridir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Ölçek yüksek derecede güveniliridir

Ardından değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve kuvvetini belirlemek için korelasyon analizi, mobbingin tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini ortaya koyan bir analiz türüdür (Ural ve Kılıç, 2006). Literatürde, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0,1-0,3 arası olması durumunda düşük, 0,3-0,5 arası olması durumunda orta ve 0,5-0,7 arası olması durumunda yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988).

Regresyon analizleri araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğine odaklanmaktadır. Bir başka deyişle, bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmaktadır. Regresyon analizi tablosunda yer alan  $R^2$  değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü gösterir. Katsayılar tablosunda yer alan *beta* değeri, anılan değişkenin etki eden değişkenden ne kadar etkilendiğinin gözlenebilmesini sağlamaktadır. Standardize *beta* değeri söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmekte, *t* ve *P* değerleri ise kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır (Gürbüz, 2006).

Futbolcuların mobbing davranışına maruz kalma ile tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Her iki değişkene yönelik değerlendirmeler ise aşağıda belirtilen puan aralıklarına göre yapılmıştır:

1,00-1,79 arası “hiçbir zaman”

1,80-2,59 arası “nadiren”

2,60-3,39 arası “ara sıra”

3,40-4,19 arası “çoğu zaman”

4,20-5,00 arası “her zaman”



## 4. BULGULAR

### 4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Demografik özellikler incelendiğinde futbolcuların çoğunun bekar (%88,2) ve lise mezunu (%54,9) olduğu görülmektedir. Futbolcuların %64,7'si genellikle ilk 11'e girmekte, 30,4'ü genelde yedek kalmakta, %4,9'u ise genelde kadroda kendilerine yer bulamamaktadırlar. Futbolcuların yaş ortalamaları 23,3; şuan oynadığı kulüpte bulunma yılı 2,43; toplam futbol oynama yılı ise 10,16'dır (Tablo 2).

**Tablo 2. Futbolcuların Demografik Özellikleri**

<b>Medeni Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evli	12	11,8
Bekar	90	88,2
<i>Toplam</i>	102	100
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Lise	56	54,9
Üniversite	46	45,1
<i>Toplam</i>	102	100
<b>Takımdaki Pozisyon Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Genelde ilk 11'e girerim	66	64,7
Genelde yedek kalırım	31	30,4
Genelde kadroda yer alamam	5	4,9
<i>Toplam</i>	102	100
<b>Diğer Değişkenler</b>	<b>X (yıl)</b>	<b>SS</b>
Yaş	23,3	4,52
Şu an oynadığı kulüpte bulunma yılı	2,43	1,70
Toplam futbol oynama yılı	10,16	3,71

### 4.2. GÜVENİRLİK ANALİZİ

Araştırmada kullanılan NAQ-F ölçeğinin Cronbach Alpha (iç tutarlılık) katsayısının 0,760 olduğu tespit edilmiş olup, bu sonuç ölçeğin “oldukça güvenilir” olduğunu göstermektedir (Tablo 3).

Araştırmada kullanılan diğer ölçek olan ABQ ölçeğinin Cronbach Alpha (iç tutarlılık) katsayısı ise 0,873 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin “yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermektedir (Tablo 4).

**Tablo 3. NAQ-F Ölçeğinin Güvenirlilik Sonuçları**

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Değeri
1. Futbolu bırakacağınız veya başka bir takıma gideceğiniz yönünde dedikodu çıkarılır ve yayılır	15,7157	17,829	,253	,774
2. Antrenmanda veya maçta yapılan bir hata haksız yere size mal edilir	15,9216	15,360	,639	,707
3. Antrenman veya maç dışındaki ortamlarda dışlanırsınız	16,4020	19,272	,374	,747
4. Kişiliğiniz, davranışlarınız ve özel hayatınız hakkında aşağılanan sözler söylenir	16,4804	19,975	,291	,754
5. Küçümsenir ve yaptığınız hareketlerde alaya alınırsınız	16,3137	17,762	,508	,731
6. Size anlık kızmalar ve bağırımlar olur	15,8922	16,711	,448	,739
7. Antrenman veya maçta yeteneğiniz önemsenmez	16,2745	17,627	,493	,732
8. Mazeretleriniz için izin haklarınız kabul edilmez	16,4020	18,975	,479	,739
9. Antrenman veya maçta sadece olumsuz hareketleriniz gözlemlenerek takip edilir	16,2059	18,007	,439	,738
10. Antrenmanlarda kasti faullere maruz kalırsınız	16,3137	18,693	,390	,744
11. Korkutucu davranışlar sergilenir	16,5098	19,322	,370	,747
12. Tehdit ediliyorsunuz	16,6569	20,802	,207	,761
Madde Sayısı=12 n=102 Alpha Değeri=0,760				

**Tablo 4. ABQ Ölçeğinin Güvenirlilik Sonuçları**

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Değeri
1. Futbolda çok fazla değer ve başarı elde edemedim	22,2157	39,834	,546	,866
2. Antrenmanlar beni çok yoruyor ve diğer şeyleri yapacak enerji bulamıyorum	22,5784	41,019	,706	,857
3. Futbola harcayacağım fazla çaba yerine (futbola boş vererek) bana lazım olan diğer şeyleri yapıyorum	22,8922	42,374	,551	,864
4. Futbol oynamaktan dolayı kendimi aşırı yorgun hissediyorum	22,8333	42,932	,598	,863
5. Futboldan istediğimi elde edemedim	22,3039	39,956	,575	,864
6. Futboldaki performansım artık umurumda değil	22,7843	43,775	,373	,873
7. Sahip olduğum yeteneğimin üzerinde bir performans sergileyemiyorum	22,5980	42,936	,430	,870
8. Kendimi futboldan kopmuş hissediyorum	22,7941	43,333	,467	,868
9. Eskisi gibi futboldan hoşlanmıyorum	22,9412	42,808	,574	,864
10. Futbolda kendimi tükenmiş hissediyorum	22,9314	43,193	,573	,864
11. Eskisi kadar futbolda başarılı olamama endişesi taşıyorum	22,7157	41,908	,585	,863
12. Futboldan kendimi fiziksel ve zihinsel olarak tükenmiş hissediyorum	22,8431	43,401	,523	,866
13. Ne yaparsam yapayım gereken performansa ulaşamıyorum	22,6078	44,280	,325	,875
14. Kendimi futbolda başarılı hissetmiyorum	22,6961	40,946	,631	,860
15. Futbola karşı artık negatif duygular hissediyorum	22,9314	43,134	,519	,866
Madde Sayısı=15 n=102 Alpha Değeri=0,873				

### 4.3. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analizine göre, tükenmişliğin kontrol değişkenleri ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır. Diğer taraftan tükenmişliğin mobbing ve alt boyutları ile ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre tükenmişliğin, mobbing ( $r=0,411$ ;  $P<0,01$ ), kişi ilişkili mobbing ( $r=0,312$ ;  $P<0,01$ ), iş ilişkili mobbing ( $r=0,311$ ;  $P<0,01$ ) ve fiziksel korkutucu mobbing ( $r=0,345$ ;  $P<0,01$ ) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi söz konusudur. Tükenmişliğin bu değişkenlerle ilişkisinin “orta düzeyde” olduğu söylenebilir (Tablo 5).

**Tablo 5. Korelasyon Analizi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Medeni durum	1					
2. Yaş	-,644**	1				
3. Eğitim durumu	-,219*	,248*	1			
4. Şuanki kulüpte oynama yılı	-,051	-,043	-,392**	1		
5. Toplam futbol oynama yılı	-,601**	,780**	,092	,015	1	
6. Takımdaki pozisyon durumu	,252*	-,595**	-,152	,251*	-,465**	1
7. Kişi ilişkili mobbing	,092	-,273**	,125	-,208*	-,159	,132
8. İş ilişkili mobbing	,017	-,151	,181	-,110	-,255**	,228*
9. Fiziksel korkutucu mobbing	-,220*	,288**	,114	-,251*	,203*	-,231*
10. Duygusal/fiziksel tükenme	-,036	,139	,012	,096	,057	,042
11. Duyarsızlaşma	,045	,158	,042	,099	-,033	,030
12. Başarıda düşüş hissi	-,127	,101	,124	,019	,082	,021
13. Mobbing	-,026	-,097	,183	-,235*	-,122	,087
14. Tükenmişlik	-,053	,151	,076	,078	,044	,035

\* $P<0,05$ ; \*\* $P<0,01$



**Tablo 5. Korelasyon Analizi (Devam)**

Değişkenler	7	8	9	10	11	12	13
1. Medeni durum							
2. Yaş							
3. Eğitim durumu							
4. Şuanki kulüpte oynama yılı							
5. Toplam futbol oynama yılı							
6. Takımdaki pozisyon durumu							
7. Kişi ilişkili mobbing	1						
8. İş ilişkili mobbing	,505**	1					
9. Fiziksel korkutucu mobbing	,292**	,401**	1				
10. Duygusal/fiziksel tükenme	,229*	,229*	,225*	1			
11. Duyarsızlaşma	,125	,240*	,243*	,720**	1		
12. Başarıda düşüş hissi	,416**	,321**	,396**	,670**	,470**	1	
13. Mobbing	,802**	,842**	,672**	,292**	,255**	,481**	1
14. Tükenmişlik	,312**	,311**	,345**	,908**	,828**	,853**	,411**

\* $P<0,05$ ; \*\* $P<0,01$ **4.4. FUTBOLCULARIN MOBBİNG VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ****Tablo 6. Futbolcuların Mobbing ve Tükenmişlik Düzeyleri**

Değişkenler		X	SS
Mobbing	Kişi ilişkili mobbing davranışına maruz kalma	1,61	,51
	İş ilişkili mobbing davranışına maruz kalma	1,44	,51
	Fiziksel korkutucu mobbing davranışına maruz kalma	1,24	,38
	Genel mobbing davranışına maruz kalma	1,43	,36
Tükenmişlik	Duygusal/fiziksel tükenme	1,53	,46
	Duyarsızlaşma	1,48	,51
	Başarıda düşüş hissi	1,84	,62
	Genel Tükenmişlik	1,62	,46

Tablo 6'ya göre, amatör futbolcuların mobbing davranışına maruz kalmalarının oldukça düşüktür. Mobbing boyutları içerisinde kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili ve fiziksel mobbing davranışına göre daha yüksektir.

Futbolcuların genel tükenmişlik düzeyleri de düşüktür. Futbolcular nadiren başarıda düşüş hissi yaşamaktadırlar.

#### 4.5. ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ

##### 4.5.1. TÜKENMİŞLİĞİN DUYGUSAL/FİZİKSEL TÜKENME ALT BOYUTU İLE BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yapılan çoklu regresyon analiz sonucunda, duygusal/fiziksel tükenmenin kontrol değişkenlerinden sadece “yaş” ( $\beta=0,533$ ;  $P<0,05$ ) ile ilişkisi görülmüştür. Diğer taraftan, mobbingin alt boyutlarından sadece “kişi ilişkili mobbing” ( $\beta=0,286$ ;  $P<0,05$ ) ile ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 7).

**Tablo 7. Tükenmişliğin Duygusal/Fiziksel Tükenme Alt Boyutu ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş-tırılmamış Katsayılar		Standartlaş-tırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>P</i>
	Beta	Standart Hata	Beta		
Medeni durum	,268	,189	,186	1,420	,159
Yaş	,055	,021	,533*	2,645	,010
Eğitim durumu	-,034	,104	-,036	-,324	,747
Şuanki kulüpte oynama yılı	,045	,031	,166	1,489	,140
Toplam futbol oynama yılı	-,015	,021	-,121	-,736	,464
Takımdaki pozisyon durumu	,145	,102	,182	1,420	,159
Kişi ilişkili mobbing	,261	,110	,286*	2,368	,020
İş ilişkili mobbing	,062	,116	,068	,536	,593
Fiziksel korkutucu mobbing	,139	,144	,114	,961	,339
$R^2=0,190$ Düzeltilmiş $R^2=0,111$ $F=2,400$ $P<0,05$					

\* $P<0,05$

##### 4.5.2. TÜKENMİŞLİĞİN DUYARSIZLAŞMA ALT BOYUTU İLE BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yapılan çoklu regresyon analiz sonucunda, duyarsızlaşmanın kontrol değişkenlerinden “medeni durum” ( $\beta=0,311$ ;  $P<0,05$ ), “yaş” ( $\beta=0,743$ ;  $P<0,01$ ) ve “toplam futbol oynama yılı” ( $\beta=-0,326$ ;  $P<0,05$ ) ile ilişkisi görülmüştür. Diğer taraftan, duyarsızlaşmanın mobbingin alt boyutlarından hiçbiri ile ilişkisi bulunmamaktadır (Tablo 8).

**Tablo 8. Tükenmişliğin Duyarsızlaşma Alt Boyutu ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş-tırılmamış Katsayılar		Standartlaş-tırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>P</i>
	Beta	Standart Hata	Beta		
Medeni durum	,497	,201	,311*	2,468	,015
Yaş	,085	,022	,743**	3,836	,000
Eğitim durumu	,006	,111	,005	,050	,960
Şuanki kulüpte oynama yılı	,059	,033	,194	1,802	,075
Toplam futbol oynama yılı	-,045	,022	-,326*	-2,057	,043
Takımdaki pozisyon durumu	,170	,109	,192	1,557	,123
Kişi ilişkili mobbing	,170	,118	,168	1,445	,152
İş ilişkili mobbing	,087	,123	,086	,703	,484
Fiziksel korkutucu mobbing	,232	,154	,172	1,511	,134
$R^2=0,251$ Düzeltilmiş $R^2=0,178$ $F=3,422$ $P<0,01$					

\* $P<0,05$ ; \*\* $P<0,01$

#### 4.5.3. TÜKENMİŞLİĞİN BAŞARIDA DÜŞÜŞ HİSSİ ALT BOYUTU İLE BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yapılan çoklu regresyon analiz sonucunda, başarıda düşüş hissini kontrol değişkenleri ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır. Diğer taraftan, mobbingin alt boyutlarından sadece “kişi ilişkili mobbing” ( $\beta=0,391$ ;  $P<0,01$ ) ve “fiziksel korkutucu mobbing” ( $\beta=0,288$ ;  $P<0,05$ ) ile ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 9).

**Tablo 9. Tükenmişliğin Başarıda Düşüş Hissi Alt Boyutu ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş-tırılmamış Katsayılar		Standartlaş-tırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>P</i>
	Beta	Standart Hata	Beta		
Medeni durum	,047	,234	,024	,199	,843
Yaş	,029	,026	,209	1,126	,263
Eğitim durumu	,109	,129	,087	,847	,399
Şuanki kulüpte oynama yılı	,071	,038	,192	1,868	,065
Toplam futbol oynama yılı	-,003	,026	-,020	-,132	,896
Takımdaki pozisyon durumu	,115	,127	,107	,907	,367
Kişi ilişkili mobbing	,481	,136	,391**	3,525	,001
İş ilişkili mobbing	,017	,143	,014	,122	,903
Fiziksel korkutucu mobbing	,471	,178	,288*	2,642	,010
$R^2=0,315$ Düzeltilmiş $R^2=0,247$ $F=4,691$ $P<0,001$					

\* $P<0,05$ ; \*\* $P<0,01$

#### 4.5.4. TÜKENMİŞLİK İLE DİĞER DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yapılan çoklu regresyon analiz sonucunda, tükenmişliğin kontrol değişkenlerinden “yaş” ( $\beta=0,551$ ;  $P<0,01$ ) ile “şuanki kulüpte oynama yılı” ( $\beta=0,215$ ;  $P<0,05$ ) arasında ilişki görülmüştür. Diğer taraftan, tükenmişliğin, mobbingin alt boyutlarından sadece “kişi ilişkili mobbing” ( $\beta=0,336$ ;  $P<0,01$ ) ve “fiziksel korkutucu mobbing” ( $\beta=0,233$ ;  $P<0,05$ ) ile ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 10).

**Tablo 10. Tükenmişlik ile Bağımsız Değişkenler  
Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş- tırılmamış Katsayılar		Standartlaş- tırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>P</i>
	Beta	Standart Hata	Beta		
Medeni durum	,271	,175	,189	1,549	,125
Yaş	,056	,019	,551**	2,931	,004
Eğitim durumu	,027	,096	,029	,280	,780
Şuanki kulüpte oynama yılı	,058	,028	,215*	2,063	,042
Toplam futbol oynama yılı	-,021	,019	-,171	-1,115	,268
Takımdaki pozisyon durumu	,143	,095	,181	1,515	,133
Kişî ilişkili mobbing	,304	,102	,336**	2,982	,004
İş ilişkili mobbing	,055	,107	,062	,518	,606
Fiziksel korkutucu mobbing	,281	,133	,233*	2,106	,038
$R^2=0,295$ Düzeltilmiş $R^2=0,226$ $F=4,284$ $P<0,001$					

\* $P<0,05$ ; \*\* $P<0,01$

## 5. SONUÇ

Bu çalışmanın sonucu, amatör futbol takımlarındaki mobbing davranışlarının futbolcuların tükenmişliği ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, mobbing davranışları futbolcuların tükenmişliğini artırmaktadır. Mobbing ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin kuvveti ise orta düzeydedir. Araştırmamız, literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile benzerlikler göstermektedir.

Diğer sektörlerde yapılan araştırmalara göre, mobbing davranışları çalışanların tükenmişliğini pozitif etkilemektedir. Son yıllarda spor sektöründe yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar görülmüştür. Türkiye Profesyonel Süper Liginde yapılan araştırmada, bazı futbolcuların takım arkadaşları ve yöneticiler tarafından mobbing davranışına maruz kaldıkları tespit edilmiştir (İyem, 2007). Profesyonel futbolcular üzerinde yapılan diğer bir araştırmada, mobbing davranışlarının futbolcuların tükenmişliğini anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur (Yıldız, 2015b). Yine futbolda, ancak antrenörler üzerinde yapılan başka bir araştırmada, antrenörler üzerinde negatif davranışlar tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, futbol kulüplerinde sportif beklentiler karşılanamadığı zaman, antrenörler kulüp menajerleri ve medyanın baskılarına maruz kalmakta, dolayısıyla bu durum antrenörleri negatif etkilemektedir. Ayrıca, negatif davranışlara daha çok genç antrenörler maruz kalmaktadır (Cengiz, Yenel ve Sunay, 2013).

Mobbingin tükenmişliğe olan etkisi basketbol branşında da incelenmiştir. Türkiye Kadınlar Basketbol 1. Ligindeki basketbol takımlarında bulunan oyuncular üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, mobbing davranışları kadın basketbolcuların tükenmişliğini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Karık ve Yıldız, 2015).

Yukarıdaki araştırmalarda da görüleceği üzere, araştırmamız diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

Araştırmamızda ayrıca, mobbingin alt boyutlarının tükenmişliğe olan etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Duygusal/fiziksel tükenmenin sadece “kişi ilişkili mobbing” ile ilişkisi, kontrol değişkenlerinden ise sadece “yaş” ile ilişkisi görülmüştür. Burada, kişi ilişkili mobbing davranışlarının futbolcuların tükenmişliğini artırdığı, ayrıca futbolcuların yaşları arttıkça -mobbingden bağımsız olarak- tükenmişlerinin de arttığı

söylenbilir. Duyarsızlaşmanın mobbingin alt boyutlarından hiçbiri ile ilişkisi bulunmamakta iken, kontrol değişkenlerinden “medeni durum”, “yaş” ve “toplam futbol oynama yılı” ile ilişkisi görülmüştür. Mobbingden bağımsız olarak, bekarlarda ve yaş ilerleyenlerde duyarsızlaşma artmakta, futbol oynama yılı arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır. Başarıda düşüş hissini mobbingin alt boyutlarından sadece “kişi ilişkili mobbing” ve “fiziksel korkutucu mobbing” ile ilişkisi bulunmaktadır. Kişi ilişkili mobbing ile fiziksel korkutucu mobbinge maruz kalan futbolcular başarılarında düşüş hissine kapılmaktadır. Ayrıca, başarıda düşüş hissini kontrol değişkenleri ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Futbolcuların tükenmişliğine genel olarak bakıldığında, tükenmişliğin mobbingin alt boyutlarından sadece “kişi ilişkili mobbing” ve “fiziksel korkutucu mobbing” ile ilişkisi görülmektedir. Kontrol değişkenlerinden ise sadece “yaş” ile “şuanki kulüpte oynama yılı” arasında ilişki bulunmaktadır. Futbolcuların yaşları ve mevcut takımında bulunma süresi arttıkça tükenmişlikleri de artmaktadır. Bunun sebebi, yaşın artması ile birlikte futbolcuların fiziksel ve zihinsel olarak iş yükünü kaldırmakta zorlanmaları olabilir.

Sonuç olarak araştırmamız, futbol takımlarında mobbing davranışlarının futbolcuların tükenmişliğini artıracaklarını ortaya koymaktadır. Futbol takımlarının sadece rakip takımlarla rekabeti söz konusu değildir, bunun yanında futbolcuların takım içerisinde aktif rol almak istemeleri de takım içi rekabeti gündeme getirmektedir. Tükenmişliğin kişilerin performansını ciddi derecede düşürdüğü göz önüne alındığında, başarılı olmak isteyen futbol kulüplerinin yöneticileri ve antrenörleri takım içerisindeki mobbing davranışlarını önlemeleri ve bu tür davranış ortaya çıktığında engellemeleri gerekmektedir. Bunun için spor kulüplerinin tüm üyelerine yönelik mobbing farkındalığını yaratacak eğitimler verilmesi önerilebilir.

## 6. KAYNAKLAR

- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Bireyler ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 15(1), 132-148.
- Cengiz, R., Yenel, I.F. ve Sunay, H. (2013). A research on mobbing behaviors football trainers face in club environment. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 15(1), 88-94.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2<sup>nd</sup> Edition). NJ: Lawrence Erlbaum.
- Davenport, N., Schwartz, R.D. and Elliot, G.P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing.
- Einarsen, S., Hoelb, H. and 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.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Gürdoğan, A. ve Atabey, S. (2014). Banka çalışanlarının tükenmişlik ve iş doyum düzeylerine yönelik bir çalışma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2), 14-28.
- Hacıcaferoğlu, S. (2014). Salon Sporları Hakemlerine Yönelik Mobbing Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Belirlenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 1, 789-797.
- İyem C. (2007). Futbolda mobbing: Sakaryaspor A.Ş. örneği. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, 919-938.
- Karasar N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 15. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.



- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karık, T. ve Yıldız, S.M. (2015). Mobbing davranışlarının kadın basketbolcuların tükenmişliği üzerine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 430-442.
- Leiter, M.P. and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma hayatında mobbing ile mücadele yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 443-452.
- Moss, C.L. (2015). Role conflict and role ambiguity as predictors of burnout in special and general education co-teachers. College of Social and Behavioral Sciences, Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- Ok, S. (2012). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), 57-67.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Raedeke, T. D. and Smith, A. L. (2001). Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 23, 281-306.

- Reichert, R. (2003). Workplace mobbing: A new frontier for the social work profession, professional development. *The International Journal of Continuing Social Work Education*, 5(3),4-12. (Çev: E. Özmete).
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89,
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28.
- Tutar, H. (2015). *Mobbing. Nedenleri ve başa çıkma stratejileri: Kuramsal yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üngüren, E., Yıldız, S. (2009). Konaklama işletmelerinde çalışanların demografik değişkenlerinin iş tatminine etkilerinin saptanması yönelik bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED)*, 1(1), 37-47.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö.A. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 17(5), 2922-2937.
- Yıldız, S.M. (2015a). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Yıldız, S.M. (2015b). The Relationship between bullying and burnout: An empirical investigation of Turkish professional football players. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(1), 6-20.