



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

**MOBBİNG DAVRANIŞLARININ KADIN BASKETBOLCULARIN  
TÜKENMİŞLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TÜRKAN KARİK**

**DANIŞMAN  
DOÇ.DR. SÜLEYMAN MURAT YILDIZ**

**OCAK, 2015  
MUĞLA**



**T.C.**

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

**MOBBİNG DAVRANIŞLARININ KADIN BASKETBOLCULARIN  
TÜKENMİŞLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**TÜRKAN KARİK**

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

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 19.01.2015  
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 09.01.2015**

**Tez Danışmanı : Doç.Dr.Süleyman Murat YILDIZ  
Jüri Üyesi : Doç.Dr.Sümmani EKİCİ  
Jüri Üyesi : Doç.Dr.Gülsüm BAŞTUĞ**

**Enstitü Müdürü : Prof.Dr.Nilgün TURHAN**

**OCAK, 2015  
MUĞLA**

## TUTANAK


Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü'nün 05/01/2015 tarih ve 25 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24 maddesine göre, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Türkan KARİK'ın "Mobbing Davranışlarının Kadın Basketbolcuların Tükenmişliği Üzerine Etkisi" adlı tezini incelemiş ve aday 09/01/2015 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 70 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.



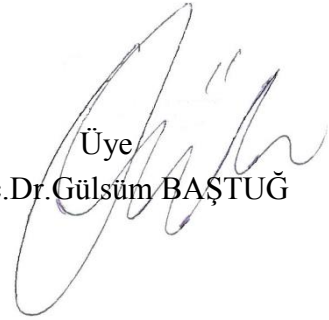
Tez Danışmanı

Doç.Dr.Süleyman Murat YILDIZ



Üye

Doç.Dr.Sümmani EKİCİ



Üye

Doç.Dr.Gülsüm BAŞTUĞ

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Mobbing Davranışlarının Kadın Basketbolcuların Tükenmişliği Üzerine 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.



18/12/2014

Türkan KARIK

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

**YAZARIN**

**Soyadı :** KARİK

**Adı :** Türkan

**Kayıt No:**

**TEZİN ADI**

**Türkçe :** Mobbing Davranışlarının Kadın Basketbolcuların Tükenmişliği Üzerine Etkisi

**Y. Dil :** The Effect of Mobbing Behaviors on Burnout of Female Basketball Players

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**O**

**Doktora**

**O**

**Sanatta Yeterlilik**

**O**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite :** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

**Fakülte :**

**Enstitü :** Sağlık Bilimler Enstitüsü

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih :** 09.01.2015

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayımlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı :** Süleyman Murat YILDIZ

**Ünvanı :** Doç.Dr.

**TEZİN YAZILDIĞI DİL:** Türkçe

**TEZİN SAYFA SAYISI:**

45

**TEZİN KONULARI:**

1. İş Yerinde Mobbing
2. Mesleki Tükenmişlik
3. Basketbol

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Mobbing
2. Tükenmişlik
3. Basketbol

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Mobbing
2. Burnout
3. Basketball

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

**Yazarın İmzası :**



**Tarih :** 19/01/2015

## ÖNSÖZ

Yoğun rekabet ortamında bulunan organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde başarılı ve istikrarlı çalışanlara bağlıdır. Çalışanların ve özellikle grup davranışlarının bir organizasyonun etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, bu davranışlara yön veren olguların yöneticiler tarafından dikkate alınması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırma iş yerinde mobbing davranışlarının basketbolcuların tükenmişliği üzerine etkilerini ele almakta ve özel olarak kadın basketbol kulüpleri içerisinde (bir takım arkadaşı, antrenör veya kulüp yöneticisi tarafından uygulanan) mobbing davranışlarının kadın basketbolcuların tükenmişliğini nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Birinci kısımda, iş yerinde mobbing ve mesleki tükenmişlikle ilgili literatür bilgilere yer verilmekte, ikinci kısımda araştırmanın yöntemi açıklanmakta ve bu kapsamda araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve uygulanacak istatistikler sunulmaktadır. Üçüncü kısımda elde edilen bulgulara yer verilmekte ve son olarak dördüncü kısımda araştırmanın sonuçları tartışılmaktadır.

Bu araştırmanın tasarlanmasında ve yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen danışmanım Doç.Dr.Süleyman Murat YILDIZ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Türkan KARIK

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ-----	I
İÇİNDEKİLER-----	II
TABLolar LİSTESİ-----	IV
ÖZET-----	V
SUMMARY-----	VI
1. GİRİŞ-----	1
1.1. Problem-----	1
1.2. Araştırmanın Amacı-----	1
1.3. Araştırmanın Önemi-----	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları-----	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları-----	3
1.6. Tanımlar-----	3
2. LİTERATÜR BİLGİLER-----	5
2.1. İşyerinde Mobbing-----	5
2.1.1. Mobbing Kavramı-----	5
2.1.2. Mobbingin Tipolojisi-----	7
2.1.3. Mobbingin Görülme Sıklığı-----	8
2.1.4. Mobbing Sürecinin İçinde Rol Alanlar-----	9
2.1.5. Mobbingin Oluşumu ve Gelişimi-----	11
2.1.6. Mobbing Türleri-----	13
2.1.7. Mobbingin Sonuçları-----	14
2.2. Mesleki Tükenmişlik-----	18
2.2.1. Tükenmişlik Kavramı-----	18
2.2.2. Tükenmişliğin Boyutları-----	18
2.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri-----	19
2.2.4. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler-----	21
2.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları-----	23
2.3. İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi-----	23
3. YÖNTEM-----	25
3.1. Araştırmanın Modeli-----	25



3.2. Veri Toplama Araçları -----	25
3.3. Örneklem-----	25
3.4. İstatistiksel Analiz -----	26
4. BULGULAR -----	27
4.1. Demografik Özellikler-----	27
4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları -----	27
4.2.1. NAQ-F Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları -----	27
4.2.2. ABQ Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Sonuçları -----	28
4.2.3. Değişkenlerin Korelasyon Analizi Sonuçları -----	28
4.2.4. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-----	32
4.2.4.1. Duygusal/Fiziksel Tükenme ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler -----	32
4.2.4.2. Duyarsızlaşma ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler-----	32
4.2.4.3. Başarıda Düşüş Hissi ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler--	33
4.2.4.4. Tükenmişlik ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler -----	34
5. SONUÇ VE ÖNERİLER -----	36
5.1. Sonuç -----	36
5.2. Öneriler -----	37
6. KAYNAKLAR-----	38
7. EKLER -----	43
Ek 1 -----	43

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1. Leyman'ın Tipolojisi -----	7
Tablo 2. Kadın Basketbolcuların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları-----	27
Tablo 3. NAQ-F Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Sonuçları-----	29
Tablo 4. ABQ Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Sonuçları -----	30
Tablo 5. Değişkenlerin Korelasyon Analizi Sonuçları -----	31
Tablo 6. Duygusal/Fiziksel Tükenme ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları -----	32
Tablo 7. Duyarsızlaşma ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-----	33
Tablo 8. Başarıda Düşüş Hissi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları -----	34
Tablo 9. Tükenmişlik ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-----	35

## ÖZET

Bu araştırma, mobbing davranışlarının kadın basketbolcuların mesleki tükenmişliği üzerine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada temel olarak mobbing boyutlarından olan kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing ve fiziksel korkutucu mobbingin kadın basketbolcuların duygusal tükenmesi, duyarsızlaşması ve başarıda düşüş hissine olan etkisi ele alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, mobbing için NAQ-F ölçeği (Negative Acts Questionnaire—Football), tükenmişlik için ABQ ölçeği (Athlete Burnout Questionnaire) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler Türkiye Kadınlar Basketbol 1. Liginde yer alan basketbol takımlarında görev yapan oyunculardan (n=97) elde edilmiştir. Verilerin analizinde, açımlayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda kişi ilişkili mobbing ile iş ilişkili mobbingin oyuncuların tükenmişliğini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Oyuncuların duygusal/fiziksel tükenmesi ve başarıda düşüş hissine “kişi ilişkili mobbing” ile “iş ilişkili mobbing” etki ederken, duyarsızlaşmasına sadece “iş ilişkili mobbing”in etki ettiği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Tükenmişlik, Basketbol.

## SUMMARY

This research was conducted in order to examine the effect of mobbing behaviour on the occupational burnout of female basketball players. The research mainly looked into 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 female basketball players.

To measure mobbing and burnout, NAQ-F (Negative Acts Questionnaire—Football) and ABQ (Athlete Burnout Questionnaire) scales were used. Data was gathered from a sample of basketball players (n=97) in the Turkish Women's Premier Basketball League. Exploratory factor analysis, correlation analysis and regression analysis were utilized for the evaluation of data.

The study indicated that person-related mobbing and work-related mobbing had a significant and positive effect on basketball players' burnout. The emotional/physical exhaustion of basketball players and reduced sense of accomplishment were found to be affected by person-related mobbing while the development of devaluation was positively correlated only with work-related mobbing.

**Key Words:** Mobbing, Burnout, Basketball.

## **1. GİRİŞ**

### **1.1. Problem**

Gerekli bilgi ve becerilere sahip çalışanların tek başına varlığı işletmelerin başarısı için yeterli görülmemektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, çalışanların mutluluğu ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla çalışanların birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi işletmelerin istikrarlı başarısı için hayati bir öneme sahiptir (Alkan, 2011).

İş hayatında çalışanları olumsuz etkileyen olguların başında mobbing ve tükenmişlik gelmektedir. Bu iki olgu işyerinde yaşanan ve çözülmesi gereken önemli faktörler arasında görülmektedir. İşyerlerinde mobbingin ve tükenmişliğin görülme sıklığı gün geçtikçe artmakta ve dünya çapında araştırmalar bunu tanımlamaya, engellemeye ve önlenmesi için uygun yöntemleri bulmaya çalışmaktadır (Granau, 2007).

Literatürde, bu olgular arasındaki ilişkilere yönelik son yıllarda çeşitli alanlarda yapılmış araştırmalara rastlanmaktadır. Ancak, spor sektöründe işyerinde mobbing ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların oldukça kısıtlı olması bir problem olarak görülmektedir.

Spor sektörüne seyir açısından önemli katkılar sunan kadın basketbol takımlarının başarılı performans sergileyerek seyircileri tatmin etmeleri öncelikle kendilerinin fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı olmalarına bağlıdır. Bu bağlamda oyuncuları strese sokacak her türlü olumsuz durumun engellenmesi bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada mobbing davranışlarının kadın basketbolcuların tükenmişliği üzerine olan etkilerinin belirlenmesi, kulüp yöneticilerine ve antrenörlere oyuncuları daha sağlıklı ve başarılı yönetebilme açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Bu çerçevede, “kadın basketbol oyuncularının mobbing ve tükenmişlik algılamaları ile bu iki değişken arasındaki ilişkilerin neler olduğu” bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, mobbing davranışlarının kadın basketbolcuların mesleki tükenmişliği üzerine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing, fiziksel korkutucu mobbing ile demografik değişkenlerin kadın basketbolcuların duygusal/fiziksel tükenmesi üzerinde etkisi var mıdır?
2. Kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing, fiziksel korkutucu mobbing ile demografik değişkenlerin kadın basketbolcuların duyarsızlaşması üzerinde etkisi var mıdır?
3. Kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing, fiziksel korkutucu mobbing ile demografik değişkenlerin kadın basketbolcuların başarılarında düşüş hissi yaratması üzerinde etkisi var mıdır?
4. Kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing, fiziksel korkutucu mobbing ile demografik değişkenlerin kadın basketbolcuların genel tükenmişlikleri üzerinde etkisi var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Günümüzün hızla değişen rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve başarılı olmasında sahip oldukları insan kaynakları büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanabilmek için işletmelerde insan davranışını, bu davranışların nedenlerini ve yarattığı sonuçları doğru anlayabilmek gerekmektedir (Bolat, 2011).

Literatüre göz atıldığında işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik olgularının daha çok ayrı ayrı inceleme konusu edildiği görülmektedir. Son zamanlarda bu iki değişkenin başka değişkenlerle olan ilişkileri de çeşitli araştırmalarca ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar oldukça kısıtlıdır ve özellikle spor sektöründe bu konu ile ilgili bir boşluk bulunmaktadır. Bu araştırmanın ortaya koyacağı sonuçların özellikle kulüp yöneticilerine ve takım antrenörlerine sunacağı katkı açısından önem taşımaktadır.

Mobbing davranışları oyunculara önce yoğun stres yaratan sonrasında mesleki tükenmişliğe götüren, sonuçta verimliliği ve performansı negatif etkileyen önemli problemdir. Basketbol oyun kalitesinin en önemli belirleyicileri içerisinde yer alan basketbol oyuncularının performansının önündeki engellerin kaldırılması odaklanılması gereken konuların başında gelmektedir. Kısaca bu araştırma,

performansı, verimliliği ve kaliteyi etkileyen mobbing ve tükenmişlik olgularının kadın basketbolcular üzerindeki etkilerini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmada kullanılan ve orijinali İngilizce olan ölçeklerin Türkçe karşılığının ölçek formuna anlaşılabilir olarak yansıtıldığı, bununla birlikte araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplarda samimi oldukları varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma Türkiye Kadınlar Basketbol 1. Liginde yer alan basketbol takımlarında görev yapan Türk uyruklu kadın oyuncular ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan örneklem miktarından dolayı elde edilecek sonuçlar hem basketbol branşına hem de diğer branşlara genellenemez. Konunun daha fazla netleşebilmesi için benzer yöntemle farklı örneklem gruplarında araştırma yapılması gerekmektedir.

Diğer bir sınırlılık ise ortak metot varyansının söz konusu olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Bunun için bu araştırmanın verilerine Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Bu bağlamda ölçekler döndürülmemiş faktör analizine tabi tutulmuş, sonuç olarak ortak metot varyansının söz konusu olmadığı anlaşılmıştır.

#### **1.6. Tanımlar**

##### **Basketbol**

Karşılıklı 5'er oyuncudan oluşan iki takım halinde, 28 m. uzunluğunda 15 m. genişliğinde sert zemin üzerinde belirli kurallara dayalı olarak elle oynanan, karşılıklı olarak bulunan ve yerden 3,05 m. yükseklikteki çemberlerden topun geçirilmesi durumunda sayı kazanılan, belirli ölçüde sürat ve dayanıklılık gerektiren rekabete dayalı sportif bir oyundur. Dünyada en yaygın sporlar içerisinde yer alan basketbol, bir taraftan toplumsal barışa ve ekonomik hareketliliğe katkı sağlamakta, diğer taraftan yapanlara bedensel ve ruhsal olarak sağlık kazandırmakta, seyredenlere ise heyecanlı ve zevkli anlar yaşatmaktadır.

**Mobbing**

Leymann (1996) mobbingi, çalışma hayatında, bir ya da birkaç kişi tarafından genelde tek bir kişiye sistematik biçimde uygulanan düşmanca ve etik olmayan iletişim şekli ile kişiyi çaresiz ve savunmasız bırakmak; devamlı mobbing hareketleri ile kişiyi itilmiş olduğu bir pozisyonda tutmak şeklinde açıklamaktadır (Altuntaş, 2010).

**Tükenmişlik**

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan psikolojik bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Bolat, 2011).



## 2. LİTERATÜR BİLGİLER

### 2.1. İŞYERİNDE MOBBİNG

#### 2.1.1. MOBBİNG KAVRAMI

İşyerlerinde yaşanan, çalışanları ve işletmeleri olumsuz etkileyen bir durumu ifade eden mobbing olgusu araştırmacılar tarafından değişik kavramlarla da ifade edilmektedir. Bu kavramların Türkçe karşılıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Alkan, 2011; Aydın ve Özkul, 2007):

- Psikolojik şiddet
- Psikolojik taciz
- İş yeri terörü
- Duygusal yıldırma
- Zorbalık
- Duygusal taciz
- Duygusal zorbalık
- Taciz
- Psikolojik terör
- Yıldırma

Literatüre göz atıldığında, İngilizce’de genellikle mobbing, bullying ve harassment kavramlarıyla ifade edilen mobbing kavramına yönelik Türkçe’de tek bir kavram üzerinde uzlaşmanın olmadığı, dolayısıyla yukarıda belirtilen kavramların kullanıldığı görülmektedir (Alkan, 2011).

Mobbing terimi ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960’lı yıllarda kullanılmıştır. Lorenz bu kelimeyle, küçük hayvan gruplarının büyük bir hayvana karşı toplu şekilde atağa kalkma durumunu tasvir etmeye çalışmıştır. Konrad Lorenz’den sonra aynı terimi Peter-Paul Heinemann çocuklardan kurulu bir grubun yalnız bir çocuğa tavrı alıp zarar vermesini tanımlamak için kullanmıştır. İki kullanımda da ortak olan şey, grup oluşturan bireylerin tek kalmış bir bireye zarar vermesidir (Atman, 2012).

1980’li yıllarda Leyman İsveç ve Almanya’da yaptığı araştırmalar sonucunda taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında geniş boyutta yer aldığını ortaya koymuştur. Leyman’ın çalışmaları ışığında dünyanın pek çok yerinde İrlanda, İsveç, Finlandiya, Avusturya, Macaristan, İtalya ve Fransa da konu ile ilgili çalışmalar

yapılmıştır. A.B.D.’de Brodsky, Taciz Edilmiş Çalışan adlı bir kitap yazmıştır. Brodsky’e göre taciz “başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek ve tepki almak” amacıyla tekrar edilen ve sürekli yapılan, muhatabı kışkırtan, baskı yapan, korkutan, yıldırان ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmaktır. 1996’da İngiliz yazar Field, “Bully in Sight” adlı eserinde mobbingi “bir kişinin kurbanın kendine güvenine ve öz saygısına sürekli ve acımasız biçimde saldırması olarak tanımlamıştır (Öztürk, Yılmaz, Hintistan ve Bayramoğlu, 2010).

Leyman (1996), mobbing kavramını “işlevsel” ve “bilimsel” olarak iki şekilde tanımlamıştır. İşlevsel tanıma göre, “çalışma hayatında psikolojik terör veya duygusal taciz, bir veya birkaç bireyin temel olarak tek bir bireye sistematik bir şekilde yönelttiği düşmanca veya ahlak dışı iletişimi kapsar ve bu iletişimin yöneltildiği birey, çaresiz ve savunmasız bir durumun içine itilerek devam eden duygusal taciz faaliyetleri aracılığıyla bu durumun içinde bırakılır”. Bilimsel tanıma göre ise, “bir bireyin (nadiren birden fazladır) bir veya birden çok birey (nadiren dörtten fazladır) tarafından neredeyse her gün ve aylar boyunca (uzun süre devam eden) saldırıya uğradığı ve bu bireyi potansiyel olarak yüksek bir işten çıkarılma riski taşıyan neredeyse çaresiz bir duruma düşüren sosyal bir etkileşimdir” (Yıldız, 2015a).

Mobbing çatışma durumundaki iki birey arasında daha çok bir güç dengesizliği olduğunda yaşanabilir. Bir iş yerinde görülen güç kaynakları şunlardır (CIPD Guide, 2004):

- Konumsal güç - bir rol ya da pozisyonun gücü,
- İlişki gücü - bir grubun gücü,
- Kaynak gücü - birinin rolü için gerekli kısıtlı kaynakları sakınma gücü,
- Psikolojik güç - kişinin zayıflıklarını fark etme ve bu bilgiyi kişinin zararına kullanma gücü,
- Bilgi gücü - bilgi sakınma gücü,
- Yetkilendirilmiş güç - biriyle olan ilişkiyi başkalarını engellemek ve/veya tehdit etmek için kullanma gücü.

İşyerindeki kaynaklardan daha fazla yararlanmak için, yüksek güç ihtiyacı ile yüksek mevkilere ulaşma arzusuna sahip çalışanlar, daha çok kendilerine tehdit

olarak gördükleri kişilere yönelik yukarıdaki güç kaynaklarını kullanarak mobbing davranışı sergileme eğilimindedirler.

### 2.1.2. MOBBİNGİN TİPOLOJİSİ

Leyman hedef kişinin saygınlığını, işte yerindeki performansını, aynı ortamdaki diğer çalışanlarla iletişimini, sosyal koşullarını olumsuz etkileyen ve fiziksel zorlama tehdidi (ya da gerçeği) şeklinde beş farklı davranış biçimini ayırt etmiştir. Bunlar Leyman'ın davranış tipolojisi olarak bilinmektedirler ve bu beş kategori altında Leyman tarafından gözlemlenen 45 davranış bulunmaktadır. Bu davranışların listesi iki kategori altında Tablo 1'de verilmiştir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2002'dan aktaran Yıldız, 2015b).

Tablo 1. Leyman'ın Tipolojisi

<b>Kategori</b>	<b>Davranış</b>
Kişinin saygınlığına saldırı	İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
	Asılsız dedikodular dolaşır.
	Alaya alınırsınız.
	Akıl hastası muamelesi görürsünüz.
	Psikiyatrik muayeneye girmeye zorlanırsınız.
	Engelliliğinizle dalga geçilir.
	Jestleriniz, yürüyüşünüz ve sesiniz taklit edilir.
	Siyasi ya da dini inançlarınızla dalga geçilir.
	Özel hayatınızla dalga geçilir.
	Uyruğunuzla dalga geçilir.
	Özgüveninizi 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.
	Özgüveninizi etkileyen görevler verilir.
	İtibarınızı sarsmak için vasıflarınızın çok üzerinde görevler verilir.
	Maddi zarar yaratacak şeylere sebep olunur.
İş yerinize zarar verilir.	

İletişime yönelik saldırılar	Yöneticiniz kendinizi ifade etme fırsatlarınızı kısıtlar.
	Sürekli sözünüz kesilir.
	İş arkadaşınız kendinizi ifade etme fırsatlarınızı kısıtlar.
	Size bağırlı ve yüksek sesle azarlanırsınız.
	Çalışmalarınız sürekli eleştirilir.
	Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
	Telefonda korkutulursunuz.
	Sözlü tehditlere maruz kalırsınız.
	Yazılı tehditlere maruz kalırsınız.
	Bakış ve jestler yoluyla iletişim reddedilir.
	İmalar yoluyla iletişim reddedilir.
Sosyal koşullara yönelik saldırı	İnsanlar sizinle konuşmayı keserler.
	Başkalarına erişiminiz engellenir.
	Diğerlerinden izole bir yerde çalıştırılırsınız.
	Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
Yokmuşsunuz gibi davranılır.	
Fiziksel saldırı tehdidi	Fiziksel olarak güç bir iş yapmaya zorlanırsınız.
	Fiziksel şiddet içeren tehdidi alırsınız.
	Korkutma amaçlı hafif şiddet uygulanır.
	Fiziksel suiistimale uğrarsınız
Açıkça cinsel tacize maruz kalırsınız	

### 2.1.3. MOBBİNGİN GÖRÜLME SIKLIĞI

Mobbing olgusu durağan olmayıp, sürekli değişen bir süreçtir. Leymann (1996), mobbing süresinin en az; ortalama 6 ay, en uzun; ortalama 15 ay olduğunu ve işgücü piyasasında 30 yıllık sürede bir kişinin mobbinge maruz kalma riskinin %25 olduğunu belirtmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre işyerlerinde karşılaşılan en önemli sorun mobbing eylemleridir ve çalışan güvenliğini tehdit etmektedir (Atman, 2012).

Şu ana kadar, özellikle Avrupa ülkelerinde, birçok araştırmacı iş yerlerine bullyingin yaygın olduğunu rapor etmişlerdir. Örneğin, Avrupa'daki işgücünün 3.6-16%'sında, haftalık yada daha fazla sürede işyerinde bullying görülmektedir (Tsuno, Kawakami, Inoue ve Abe, 2010). Yine Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçları kadınların (%6) erkeklere (%4) göre daha fazla mobbing mağduru olduğunu göstermektedir. 15 Üniversite çalışanlarını kapsayan bir diğer çalışmada da kadınların erkeklere göre daha sık mobbing ile karşılaştığı saptanmıştır (Atman, 2012).

Amerika'da Workplace Bullying Institute (WBI) tarafından yapılan bir araştırmada; Amerika'da çalışanların %13'ünün yakın bir zamanda mobbinge maruz

kaldığı, %24'ünün geçmiş, %12'sinin ise tanık olduğu saptanmıştır. Yine Amerika'da 1.158 üniversite çalışanı ile yapılan bir diğer çalışmada katılımcıların %55'inin mobbing davranışlarına maruz kaldığı, %2'sinin ise mağdur olduğu belirlenmiştir (Atman, 2012). Öte yandan, Bureau of Labor Statistics (BLS) tarafından 2006 yılında yürütülen bir araştırmaya katılan 7,1 milyon iş yerinin (özel, eyalet ve yerel yönetimler) yaklaşık %5'inin, araştırmadan önceki 12 ay içinde en az bir adet işyerinde şiddet vakası bildirmiş olduğunu göstermiştir. Eyalet yönetimleri hem özel sektöre hem de yerel yönetimlere kıyasla her tür şiddet için daha fazla şiddet vakası bildirmiş, araştırmaya katılan eyalet yönetimi kurumlarının %32'si çalışanları arasında işyerinde şiddet bildiriminde bulunmuştur (Foster, 2012).

#### 2.1.4. MOBBİNG SÜRECİNİN İÇİNDE ROL ALANLAR

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin hemen hemen tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama, henüz geliştirilmiş değildir. Herkes, potansiyel bir mobbing mağdurudur. İşyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz süreci içerisinde üç tip rol ayırt edilir (Tınaz, 2006).

- Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler).
- Mobbing mağdurları (kurbanlar).
- Mobbing izleyicileri.

##### 1. Mobbing Uygulayanlar

Gerçek mobbingciler, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun değildir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür. En sık rastlanan mobbingci tipleri şunlardır (Tınaz, 2006):

**a. Narsisist Mobbingciler.** Narsisist mobbingciler, duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar.

**b. Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler.** Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar.

**c. İki Yüzlü Yılan Mobbingciler.** Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar.

**d. Megaloman Mobbingciler.** Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerinden olan megaloman mobbingciler, kendilerine güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtır.

**e. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler.** Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, bu mobbingciler tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur.

## 2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)

Mobbinge hedef kurban olma riski, tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkes için geçerlidir. Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Tınaz, 2006).

**a. Yalnız bir kişi.** Diğerlerinden farklı olan; örneğin kadınlar arasında çalışan tek bir erkek.

**b. Acayip bir kişi.** Diğerlerinden farklı ve kaynaşamayan kişi.

**c. Başarılı bir kişi.** Çok yetkin ve başarıları olan kişi çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.

**d. Yeni gelen kişi.** Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır.

### 3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. İzleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür (Tınaz, 2006):

- a. **Diplomatik İzleyici.** Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.
- b. **Yardakçı İzleyici.** Bu izleyici, mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.
- c. **Fazla ilgili İzleyici.** Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.
- d. **Bir Şeye Karışmayan İzleyici:** Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbingciye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- e. **İki Yüzlü Yılan İzleyici:** Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingciye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

#### 2.1.5. MOBBİNGİN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

Mobbinge uygun ortamın varlığı, psikolojik saldırı içeren çatışmaları besleyen, geliştiren ortamlar olabileceği gibi, her yanıyla düzgün işleyen bir işletmede de mobbing görülebilir. İnsan faktörünün olduğu her yerde egodan, ben merkezilikten, zarar verici rekabetten bahsetmek de olasıdır. Bu noktadan hareketle

mobbingin gelişimi üç evrede özetleyebiliriz. Bu aşamalar en basit şekilde değerlendirilerek başlangıç, gelişme ve sonuç başlıkları altında toplanabilir (Çabuk, 2010:17-18).

### **1. Başlangıç**

Mobbingin başlangıcında çok farklı nedenler rol oynayabilir. Kişisel antipati, bireyler arasındaki sosyal farklılıklar (ırk, din, dil, mezhep, etnik kimlik), cinsel ayrımcılık (cinsel kimlik farklılıkları), rekabet, şirket kültürü, kıskançlık, ego tatmini, önünde engel olarak görme gibi. Her psikolojik taciz mobbing olmadığı için, bunların ayırt edilmesi ve kesin tanı konulması kolay değildir. Hiç değilse birkaç ay gibi bir süre olayları dikkatle izlemek, aralarındaki bağlantıları teşhis edebilmek için gereklidir. Ayrıca, mobbing için kullanılan yöntemler süreç içerisinde değişebilir ve bir diğerine dönüşebilir.

### **2. Gelişme**

Kasıtlı tacizin sistematik ve sürekli hale dönüştüğü bu süreçte mağdur, işi, mesleki uzmanlığı ya da kişisel özellikleri hedef alınarak, saldırılara maruz kalır. Yönetimin mağdur ya da mobbing uygulayanlar tarafından devreye sokulması, hukuksal ya da psikolojik destekler ve bu destekler sırasında olabilecek yanlış teşhisler nedeniyle mağdurun bir kat daha mağdur edilmesi tehlikeleri ortaya çıkabilir.

### **3. Sonuç**

Mobbing uygulayanın yönetimi etkileyerek başarıya ulaştığı ya da mağdurun bilinçlenerek yönetime sorunu doğru anlatması veya yasal haklarını bilinçli bir şekilde mobbingi etkisiz bıraktığı dönemdir. Mobbing sürecinin sonunda ya mobbing uygulayan yönetimi etkileyerek başarıya ulaşır, ya da mağdur bilinçlenip yönetime sorunu doğru bir şekilde anlatarak veya yasal hakları bilinçli bir şekilde kullanarak mobbingi etkisizleştirir.



### 2.1.6. MOBBİNG TÜRLERİ

Mobbing vakaları, oluşum sürecine göre üç şekilde karşımıza çıkmaktadır (Atman, 2012):

#### 1. Düşey Mobbing

Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri mobbing vakalarıdır. Üstlerin sahip oldukları kurumsal gücü, astlarını ezerek, onları kurumun dışına iterek kullanmasıdır.

#### 2. Yatay Mobbing

İşyerinde mobbingin fail ve failleri mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Örneğin; eşit koşullar içinde bulunan çalışanların çekememezliği, rekabet, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar gibi.

#### 3. Dikey Mobbing

Çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Nadir görülen bir durumdur. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi. Bu arada, “cinsel taciz” ve “ayrımcılığın” mobbing’e dâhil olup olmadığı da akademisyenler arasındaki bir başka tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan tanımların ortak üç noktası bulunmaktadır. Bu üç noktaya dikkat edildiği takdirde, mobbing tanısını koymanın biraz daha kolaylaşacağı belirtilmektedir. Bunlar;

- Mobbing uygulayan kişinin amacına bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, kurban üzerindeki etkisi,
- Bu etkinin mağdura verdiği zarar,
- Mobbingin devam etmesine yönelik ısrarlı davranış.

Mobbingde en ilginç nokta, mobbingi uygulayan kişinin veya grubun verdiği zararın farkında olmaması ve genelde tüm olanların suçlusu olarak kurbanın “uyumsuzluğunu” görmesidir. Dolayısıyla mobbing uygulayanlar davranışlarını, sanki onlara karşı takınılan tavır yüzünden aldıkları bir önlem olarak görmektedirler. Mobbing durumunda pasif saldırganla başa çıkmak aktif saldırganla göre daha zor

olmaktadır. Çünkü pasif saldırganlar kötü davranışlarını örtmek için uygun ortamlarda anlayışlı ve samimi davranışlar sergilemektedirler. Mobbinge maruz kalan kişi, her sabah güne iş stresi ile başlamakta ve işe gitmek istememektedir. İçinde bulunduğu çaresiz durum kişinin sağlığını ciddi anlamda tehdit etmektedir. Mağdurları en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Herkesin dayanma süresi farklı olduğu için vereceği zararın etkisi de kişiye göre değişmektedir (Atman, 2012).

### **2.1.7. MOBBİNGİN SONUÇLARI**

Tınaz (2006) işyerinde uygulanan mobbingin sonuçlarını; mağdurlara ilişkin sonuçlar, işletmelere ilişkin sonuçlar, topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlar olmak üzere üç grupta incelemektedir:

#### **1. Mobbing Mağduruna İlişkin Sonuçlar**

Tınaz (2006) mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçları üç farklı grupta ele alarak şu şekilde açıklamaktadır.

##### **a. Ekonomik Sonuçlar**

- Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları,
- İşin yitirilmesi sonucunda düzenli gelirin kaybı.

##### **b. Sosyal Sonuçlar**

- Sosyal imajın zedelenmesi,
- Depressif davranışları nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilmesi,
- Mesleki kimliğini yitirmesi,
- Aile içinde de zamanla “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak algılanması.

##### **c. Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar**

- Depresyon,
- Anlamsız korkular ve heyecanlar,

- Yüksek tansiyon, taşikardi,
- Dikkati toplayamama,
- Ellerin terlemesi ve titremesi,
- Baş ve sırt ağrıları,
- Mide-bağırsak rahatsızlıkları,
- Terk edilmişlik duygusu,
- İştahsızlık, zayıflama,
- Özgüven ve özsaygının yitilmesi,
- 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 psikiyatristin, 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. Örgütlere İlişkin 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 (Tınaz, 2006).

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).

**a. Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri**

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik ortamı,
- Genel saygı duygularında azalma,
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması.

**b. Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri**

- 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,

Mobbing ile 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 (Alkan, 2011).

**3. Toplum ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları**

- 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, sağlıklı 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.

## **2.2. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK**

### **2.2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI**

İlk kez 1970’li yıllarda tanımlanan tükenmişlik olgusu, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte; araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur. En yalın haliyle “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanabilen tükenmişliğin, “çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu” varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; olgunun hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini gözler önüne sermesi ve tükenmişlik kaynaklı olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi adına oldukça önemlidir (Budak ve Sürvegil, 2005).

Mesleki tehlike olarak görülen tükenmişliğin ilk klinik tanımlamalarından biri 1974 yılında klinik psikolog Freudenberger (1974) tarafından yapılmıştır. Freudenberger (1974) tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı ya da karşılanamayan talepler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde ifade etmiştir (Jacobs ve Dodd, 2003). Daha sonra, Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan psikolojik bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Bolat, 2011).

### **2.2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI**

Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu ele almışken, Maslach ve Jackson (1981) literatürde tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş hissi olarak üç boyutta ele almaktadırlar (Yıldız, 2011). Arı ve Bal (2007) çeşitli araştırmalardan yararlanarak bu üç boyutu aşağıdaki şekilde açıklamışlardır.

#### **1. Duygusal Tükenme**

Mesleki tükenmişliğin bu boyutunda bireyde yorgunluk, enerji eksikliği duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir. Bu boyut literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir.

Duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutudur. Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere geçmiş te olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır.

## **2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi ile kendini gösterir. Birey insancılıktan uzaklaşmış, alaycı, küçümseyen, katı, duygusuz ve kayıtsız bir tutum içerisine girmiştir.

## **3. Kişisel Başarıda Düşüş Hissi**

Bu kavram “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması”nı ifade etmektedir. Kişisel başarıda düşme hisseden birey kendisini yetersiz hisseder, yetkin bir birey olmadığını düşünür motivasyonunda da düşme yaşar. Bu boyutta birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür.

### **2.2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ**

Tükenmişlik verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin belirtileri araştırıldığında, çok çeşitli belirtilerle ortaya çıktığı görülmektedir. Tükenmişlik sendromu fiziksel, davranışsal ve psikolojik-duygusal belirtiler göstermektedir. Oruç (2007) çeşitli araştırmaların ışığında tükenmişliğin belirtilerini üç başlık altında sıralamıştır:

#### **a. Fiziksel Belirtiler**

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık sık baş ağrısı,
- Uykusuzluk,
- Solunum güçlüğü,

- Uyuşukluk,
- Kilo kaybı,
- Genel ağrı ve sızılar,
- Yüksek kolesterol,
- Koroner kalp rahatsızlığı,
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripier,
- Sindirim sistemi hastalıkları,
- Hızlı kalp atması,
- Enfeksiyonlara karşı direncin azalması,
- Hafıza problemleri

#### **b. Davranışsal Belirtiler**

- Çabuk öfkelenme
- İşe gitmek istememe hatta nefret etme
- Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme
- İş duyumsuzluğu, işe geç gelmeler
- Alkol ve ilaç kullanımının artması
- Öz-saygısı ve öz-güvende azalma
- Yakın çevre ile sorunlar yaşama
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı
- Teslimiyet, suçluluk, içlerlemişlik
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü
- Unutkanlık, hareketli olmayış
- Yansıtma
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma
- Örgütlemeye yetersizlik
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma
- Kuruma yönelik ilginin kaybı
- Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
- Başarısızlık hissi



- Çalışmaya yönelmede direniş
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma.

### c. Psikolojik-Duygusal Belirtiler

- Aile sorunları
- Uyku düzensizliği
- Depresyon
- Psikolojik hastalıklar
- Hayal kırıklığı
- Umutsuzluk
- Yabancılaşma
- İç sıkıntısı
- Özgüvende azalma
- Alınganlık
- İlgisizlik
- Endişe

## 2.2.4. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Tükenmişliğin oluşmasında, bireysel ve örgütsel pek çok faktör etkili olmaktadır (Sürvegil, 2006). Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen bu faktörler, tükenmişliğin daha iyi tanınması ve tükenmişlik ile başa çıkılmasını sağlaması açısından önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

### a. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Diğer yandan bu faktörler, örgütsel özelliklerin bireyler üzerindeki etkisini de pozitif veya negatif yönde etkilemektedir. Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan,

sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bireyler, hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan, öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Araştırmalar kişinin yaşı ile tükenme düzeyi arasında yakın bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Gençlerde yaşlılara oranla, daha yüksek tükenme görüldüğü ifade edilmiştir. Yine bekarlarda evlilere göre, çocuksuzlarda çocuk sahibi olanlara göre, iş deneyimi birkaç yılı olanlarda hizmet süresi beş yıl ve daha çok olanlara göre daha yüksek düzeyde tükenme görülmüştür (Lee ve Ashforth, 1993; Özer, 1998'den aktaran Izgar, 2003:12).

### **b. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel (çevresel) faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler başlıkları altında incelenmiştir (Sürgevil, 2006:58). İş yükü, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir. Kontrol, çalışanların iş ile ilgili aktiviteleri becerileri ve karar yetkileri ile kontrol edebilmelerini ifade eder. İş yükü ve kontrolün yanına sosyal destek de eklenmiştir. Çalışanların iş yükünü kontrol edebilmelerinde çevresinde bulunanların (yönetici ve diğer çalışanların) desteği önemli olarak görülmektedir (Van Der Doef ve Maes, 1999). Çalışanların birim zamanda yerine getirebilecekleri işler sınırlıdır, dolayısıyla oldukça fazla olan iş yükü çalışanlarda daha fazla stres ve tükenmeye yol açar. İş yükü sınırı aşıldığı zaman çalışan ciddi tükenme durumu ile karşı karşıya kalır (Leiter ve Maslach, 1999). Araştırmalar aşırı iş yükünün, yetersiz kontrolün ve buna ek olarak sosyal destek yokluğunun çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yükselmesine yol açtığını göstermektedir (Van Der Doef ve Maes, 1999). Diğer taraftan bireyin işte gösterdiği performansa uygun olmayacak şekilde az işin verilmesi de, bireyin sıkılmasına, kendisini değersiz ve işe yaramaz hissetmesine neden olmaktadır. Birey ve iş arasındaki iş yükü açısından uyumsuzluk genellikle tükenmişliğin temelindeki bitkinliğe (duygusal tükenmeye) neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Aidiyet/birlik duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre bireyler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Değer ise, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır. Birey ile iş çevresi arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir (Arı ve Bal, 2008).

### **2.2.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI**

Bireyler ve örgütler üzerinde tükenmişliğin sonuçları; işi savsaklama, aksatma, çalma ve hırsızlık eğilimleri, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, işten ayrılma, hizmetin niteliğinde bozulma, işe zaman zaman izinsiz gelmeme ya da izinin sonunda izini uzatma eğilimi, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluklar, evlilik ve aile yaşantısında sorunlar, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, cinsel isteksizlik, aile kutlamalarına katılmama eğilimi, azalmış verim ve düşük performans, örgütsel bağlılıkta azalma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, sağlık problemleri, ani öfke, paranoya, kadınlarda adet dönemi düzensizlikleri, cilt hastalıkları, nefes almada güçlükler, baş dönmesi, alerji, sırt ve göğüs ağrıları, psikolojik sorunlar, depresyon, öz saygıda azalma, işe karşı gittikçe büyüyen hoşnutsuzluk, başka iş alanlarına transfer olma isteği, iş gücü devrinde artış, aşırı risk alma eğilimi, belirli psikosomatik rahatsızlıklar, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımında artış şeklinde sıralanabilmektedir (Sürvegil, 2006: 88-89).

### **2.3. İŞYERİNDE MOBBİNG VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ**

Literatüre göz atıldığında işyerinde mobbing ile mesleki tükenmişlik olgularının önce ayrı ayrı ele alındığı, daha sonra da farklı değişkenlerle olan

ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. Aşağıda çeşitli sektörlerde yapılmış olan işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara yer verilmiştir.

Varhama ve Björkqvist (2004) Finlandiya’da bulunan bir şehirdeki belediye çalışanları üzerinde, Einarsen, Matthiesen, ve Skogstad (1998) Norveç’teki sağlık sektöründe yer alan hemşireler üzerinde, Granau (2007) ise çeşitli meslek grupları üzerinde “işyerinde mobbing” ve “mesleki tükenmişlik” arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu araştırmaların sonuçları mobbing ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Ülkemizde Alkan ve diğerleri (2011) ile Bucuklar (2007) eğitim sektöründe görev yapan çeşitli branş öğretmenleri üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmaların sonuçları mobbing davranışları ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. Dikmetaş ve diğerleri (2011) sağlık sektöründe görev yapan doktorlar üzerinde, Sürvegil ve diğerleri (2007) ise belediye çalışanları üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalarda da işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Spor sektöründe ise sadece Yıldız (2015a) tarafından profesyonel futbolcular üzerinde yapılan bir araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmada futbol takımlarındaki mobbing davranışlarının futbolcuların tükenmişliğini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Mobbingin tükenmişlik üzerinde dolaylı etkisini gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Foster (2012) işyerinde düşük lider-üye etkileşiminin mobbing davranışlarını tetiklediğini ve mobbing davranışının da ilişki kalitesini iyice düşürdüğünü bulmuştur. Lider ile arasındaki ilişki kalitesi düşen çalışan kendisini dış grupta bulmaktadır. Dolayısıyla dış-grupta kalan çalışanların tükenmişliklerinin arttığı yönde kanıtlar bulunmaktadır (Yıldız, 2011).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte gerçekleşmiş bir durumu ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan 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. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, mobbing için NAQ-F ölçeği (Negative Acts Questionnaire—Football), tükenmişlik için ABQ ölçeği (Athlete Burnout Questionnaire) kullanılmıştır (EK 1). NAQ-F Yıldız (2013) tarafından geliştirilmiş 12 maddelik, ABQ ise Raedeker ve Smith (2001) tarafından geliştirilmiş 15 maddelik ölçektir. NAQ-F ölçeğinde yer alan “futbol” ifadeleri ile ABQ ölçeğinde yer alan “spor” ifadeleri basketbol ifadelerine dönüştürülmüştür. 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. Daha sonra küçük düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulama formu haline getirilmiştir.

#### 3.3. Örneklem

Araştırmada kullanılan veriler Türkiye Kadınlar Basketbol 1. Liginde yer alan basketbol takımlarında görev yapan oyuncuların elde edilmiştir. Oyuncuların görev aldığı kulüpler şunlardır: Adana Botaş Spor Kulübü, Beşiktaş Spor Kulübü, Canik Belediye Spor Kulübü, Ceyhan Belediye Spor Kulübü, Fenerbahçe Spor Kulübü, Galatasaray Odeabank, Homend Antakya Belediye Spor Kulübü, İstanbul Üniversitesi Spor Kulübü, Kayseri Kaski Spor Kulübü, Konak Belediyesi Spor Kulübü, Mersin Büyükşehir Belediye Spor Kulübü, Orduspor Sportif Faaliyetler A.Ş., Tarsus Belediye Spor Kulübü, T.E.D. Ankara Kolejliler Spor Kulübü.

Ölçek formları kulüplerden/antrenörlerden alınan izin ile, gizliliğe önem verilerek, basketbol oyuncularına dağıtılmış ve iki hafta içerisinde yanıt vermeleri istenmiştir. Başlangıçta dağıtılan 210 ölçek formunun 118'i geri dönmüştür (%56.2). Yapılan incelemelerde hatalı görülen 21 form analizlere dahil edilmemiş, tam olarak doldurulan 97 ölçek formu analiz için uygun bulunmuştur.

### 3.4. İstatistiksel Analiz

Ölçeklerin basketbol branşında uygulanmasından dolayı bu ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğe tekrar bakılmasında fayda görülmüştür. Ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi uygulanmış, güvenilirliği için Cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ardından değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon ve 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 değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğiyle, yani bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmaktadır. Regresyon analizi sonuçları yorumlanırken önemli bazı hususlar vardır. 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).

## 4. BULGULAR

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular tablolatırılmış ve yorumları hemen aşağısında yapılmıştır.

### 4.1. Demografik Özellikler

Kadın basketbolcuların çoğu becardır (%92.8). Eğitim durumuna göre üniversitede okuyan veya üniversite mezunu (%76) olanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Yaş ortalamaları 23.9 olan basketbolcuların “şu an oynadığı kulüpte bulunma yılı” ortalaması 3.41, “toplam basketbol oynama yılı” ortalaması ise 12.7’dir. Takımdaki pozisyonlarına göre basketbolcuların %41.2’si genelde ilk beşte yer almakta, %55.7’si genelde yedek olarak müsabakaya çıkmakta ve %3.1’nin ise genelde kadroya girememektedir (Tablo 2).

**Tablo 2. Kadın Basketbolcuların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

<b>Medeni Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evli	7	7.2
Bekar	90	92.8
<i>Toplam</i>	97	100
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Lise	23	23.7
Üniversite okuyor/mezun	74	76.3
<i>Toplam</i>	97	100
<b>Takımdaki Pozisyon Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Genelde ilk 5	40	41.2
Genelde yedek	54	55.7
Genelde kadro dışı	3	3.1
<i>Toplam</i>	97	100
<b>Diğer Değişkenler</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>
Yaş	23.9	4.98
şu an oynadığı kulüpte bulunma yılı	3.41	3.10
Toplam basketbol oynama yılı	12.7	4.13

### 4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

#### 4.2.1. NAQ-F Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Önce, NAQ-F ölçeğinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Sphericity testi ile incelendi. Test sonuçlarına göre ölçeğin KMO değeri (0.912) mükemmel düzeydedir, Bartlett's Sphericity testi sonucu ise

anlamlıdır ( $\chi^2=240.190$ ;  $df=66$ ;  $P=0.000$ ). Bu sonuçlar faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir. Sonraki aşamada ölçeğe Varimax rotasyonu ile temel bileşenler analizi uygulandı. Analiz sonucunda 6 maddenin ilk boyuta (kişi ilişkili mobbing) yüklendiği, 3 maddenin ikinci boyuta (iş ilişkili mobbing) yüklendiği, 3 maddenin ise üçüncü boyuta (fiziksel korkutucu mobbing) yüklendiği görüldü. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0.567 ile 0.862 arasında değişmektedir. Ayrıca ölçeğin Cronbach's Alpha (iç tutarlılık) katsayısının 0.828 olduğu tespit edildi. Bu sonuç ölçeğin "yüksek derecede güvenilir" olduğunu göstermektedir (Tablo 3).

#### 4.2.2. ABQ Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Sonuçları

Önce, ABQ ölçeğinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Sphericity testi ile incelendi. Test sonuçlarına göre ölçeğin KMO değeri (0.880) iyi düzeydedir, Bartlett's Sphericity testi sonucu ise anlamlıdır ( $\chi^2=700.480$ ;  $df=105$ ;  $P=0.000$ ). Bu sonuçlar faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir. Sonraki aşamada ölçeğe Varimax rotasyonu ile temel bileşenler analizi uygulandı. Analiz sonucunda ölçeğin üç boyuta ayrıldığı ve her boyuta 5'er maddenin yüklendiği görüldü. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0.581 ile 0.882 arasında değişmektedir. Ayrıca ölçeğin Cronbach's Alpha (iç tutarlılık) katsayısının 0.877 olduğu tespit edildi. Bu sonuç ölçeğin "yüksek derecede güvenilir" olduğunu göstermektedir (Tablo 4).

#### 4.2.3. Değişkenlerin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon sonuçlarından, tükenmişliğin kontrol değişkenlerinden sadece "yaş" ( $r=0.214$ ) ve "toplam basketbol oynama yılı" ( $r=0.212$ ) ile anlamlı ( $P<0.05$ ) ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak ilişki düzeyi zayıftır. Ayrıca, tükenmişlik "mobbing" ( $r=0.542$ ), mobbingin alt boyutlarından "kişi ilişkili mobbing" ve "iş ilişkili mobbing" ile de anlamlı ve pozitif ilişkilidir ( $P<0.01$ ). Tükenmişliğin bu değişkenlerle ilişkisi orta düzeydedir (Tablo 5).



**Tablo 3. NAQ-F Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>KİM</b>	<b>İİM</b>	<b>FKM</b>	
1 Basketbolu bırakacağınız veya başka bir takıma gideceğiniz yönünde dedikodu çıkarılır ve yayılır	2.18	1.19	.855			
4 Kişiliğiniz, davranışlarınız ve özel hayatınız hakkında aşağılanan sözler söylenir	1.32	0,65	.827			
6 Size anlık kızmalar ve bağırılmalar olur	2.45	1.07	.765			
5 Küçümsenir ve yaptığınız hareketlerde alaya alınırsınız	1.29	0.64	.629			
2 Antrenmanda veya maçta yapılan bir hata haksız yere size mal edilir	2.29	1.02	.606			
3 Antrenman veya maç dışındaki ortamlarda dışlanırsınız	1.12	0.41	.567			
9 Antrenman veya maçta sadece olumsuz hareketleriniz gözlemlenerek takip edilir	1.73	0.86		.862		
8 Mazeretleriniz için izin haklarınız kabul edilmez	1.49	0.76		.778		
7 Antrenman veya maçta yeteneğiniz önemsenmez (oyunda yeteneğin dışındaki bir mevkide oynatılırsınız; oyunda diğer oyuncular tarafından genelde size top verilmez, böylece kendinizi gösterme fırsatı bulamazsınız; yedek bırakılırsınız)	1.78	0.91		.640		
11 Korkutucu davranışlar sergilenir (beden diliyle korkutma, engellenme)	1.12	0.36			.819	
12 Tehdit ediliyorsunuz	1.16	0.42			.660	
10 Antrenmanlarda kasti faullere maruz kalırsınız	1.69	0.72			.655	
			Percentage of Variance Explained	36.485	18.070	13.775
			Cumulative % of Variance Explained	36.485	54.555	68.330
			KMO		0.912	
			Cronbach's Alpha		0.828	

KİM=Kişi ilişkili mobbing, İİM=İş ilişkili mobbing, FKM=Fiziksel korkutucu mobbing.

**Tablo 4. ABQ Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>BDH</b>	<b>DFT</b>	<b>D</b>	
5 Basketboldan istediğimi elde edemedim	1.78	1.03	.867			
1 Basketbolda çok fazla değer ve başarı elde ediyorum	1.81	1.02	.753			
13 Ne yaparsam yapayım gereken performansa ulaşamıyorum	1.73	0.81	.727			
7 Sahip olduğum yeteneğimin üzerinde bir performans sergileyemiyorum	1.97	0.92	.682			
14 Kendimi basketbolda başarılı hissediyorum	1.46	0.70	.581			
4 Basketbol oynamaktan dolayı kendimi aşırı yorgun hissediyorum	2.00	0.87		.882		
8 Kendimi basketboldan kopmuş hissediyorum	1.44	0.72		.773		
12 Basketboldan kendimi fiziksel ve zihinsel olarak tükenmiş hissediyorum	1.71	0.82		.713		
2 Antrenmanlar beni çok yoruyor ve diğer şeyleri yapacak enerji bulamıyorum	2.31	0.83		.701		
10 Basketbolda kendimi tükenmiş hissediyorum	1.58	0.68		.612		
15 Basketbola karşı artık negatif duygular hissediyorum	1.29	0.69			.837	
6 Basketboldaki performansım artık umurumda değil	1.35	0.75			.796	
9 Eskisi gibi basketboldan hoşlanmıyorum	1.37	0.72			.727	
3 Basketbola harcayacağım fazla çaba yerine (basketbola boş vererek) bana lazım olan diğer şeyleri yapıyorum	1.34	0.61			.592	
11 Eskisi kadar basketbolda başarılı olamama endişesi taşımıyorum	1.73	0.90			.589	
			Percentage of Variance Explained	39.655	13.858	10.866
			Cumulative % of Variance Explained	39.655	53.513	64.379
			KMO		0.880	
			Cronbach's Alpha		0.877	

BDH=Başarıda düşüş hissi, DFT=Duygusal/fiziksel tükenme, D=Duyarsızlaşma

Tablo 5. Değişkenlerin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Medeni durum	1.92	0.26	1												
2 Yaş	23.97	4.98	-.258*	1											
3 Eğitim	2.76	0.42	-.062	.252*	1										
4 Şuan kulüpte oynama yılı	3.41	3.10	.050	-.211*	-.326**	1									
5 Toplam basketbol oynama yılı	12.73	4.13	-.357**	.779**	.317**	-.123	1								
6 Takımdaki pozisyon durumu	1.61	0.54	.097	-.434**	-.168	.069	-.426**	1							
7 Kişi ilişkili mobbing	1.78	0.35	.055	.068	.172	.036	.150	-.016	1						
8 İş ilişkili mobbing	1.67	0.49	.093	-.014	.266**	-.100	.060	.112	.476**	1					
9 Fiziksel korkutucu mobbing	1.32	0.67	-.049	.027	-.012	-.062	-.039	.045	.148	.184	1				
10 Başarıda düşüş hissi	1.75	0.58	-.102	.134	.128	-.163	.200*	.172	.400**	.541**	.048	1			
11 Duygusal/fiziksel tükenme	1.81	0.52	-.049	.185	.103	-.115	.178	.054	.416**	.417**	.095	.521**	1		
12 Duyarsızlaşma	1.41	0.46	-.174	.230*	.113	-.128	.147	.018	.296**	.397**	.035	.471**	.651**	1	
13 Mobbing	1.64	0.58	.064	.045	.222*	-.031	.116	.046	.894**	.771**	.395**	.501**	.470**	.369**	1
14 Tükenmişlik	1.66	0.31	-.126	.214*	.139	-.164	.212*	.105	.449**	.549**	.072	.824**	.859**	.821**	.542**

\*  $P < 0.05$ ; \*\*  $P < 0.01$

#### 4.2.4. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

##### 4.2.4.1. Duygusal/Fiziksel Tükenme ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Burada duygusal/fiziksel tükenme bağımlı değişken, kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing ve fiziksel korkutucu mobbing ile birlikte kontrol değişkenleri bağımsız değişken olarak çoklu regresyon analizine sokulmuştur. Analiz sonucunda, duygusal/fiziksel tükenmenin bağımsız değişkenler içerisinde sadece “kişi ilişkili mobbing” ( $\beta=0.288$ ;  $P<0.01$ ) ve “iş ilişkili mobbing” ( $\beta=0.295$ ;  $P<0.01$ ) değişkenleri ile sebep sonuç ilişkisi bulunmuştur. Öte yandan, duygusal/fiziksel tükenmenin diğer değişkenlerle herhangi bir sebep sonuç ilişkisi görülmemiştir (Tablo 6).

**Tablo 6. Duygusal/Fiziksel Tükenme ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş-tırılmamış Katsayılar		Standartlaş-tırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>P</i>
	Beta	Standart Hata	Beta		
Medeni durum	-.114	.223	-.050	-.510	.611
Yaş	.025	.018	.211	1.398	.166
Eğitim	-.125	.143	-.091	-.876	.383
Şuan kulüpte oynama yılı	-.017	.019	-.087	-.889	.377
Toplam basketbol oynama yılı	.020	.023	.001	.015	.989
Takımdaki pozisyon durumu	.122	.111	.114	1.100	.274
Kişi ilişkili mobbing	.360	.132	.288	2.730	.007**
İş ilişkili mobbing	.295	.109	.295	2.705	.008**
Fiziksel korkutucu mobbing	-.040	.177	-.021	-.226	.822

$R^2=0.289$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.215$ ;  $F=3.928$ ;  $P=0.000$

\*\* $P<0.01$

##### 4.2.4.2. Duyarsızlaşma ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Burada duyarsızlaşma bağımlı değişken, kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing ve fiziksel korkutucu mobbing ile birlikte kontrol değişkenleri bağımsız değişken olarak çoklu regresyon analizine sokulmuştur. Analiz sonucunda, duyarsızlaşmanın kontrol değişkenleri içerisinde sadece “medeni durum” ( $\beta=-0.218$ ;  $P<0.05$ ) ve “yaş” ( $\beta=0.396$ ;  $P<0.05$ ) değişkenleri ile sebep sonuç ilişkisi

bulunmuştur. Bekar olma duyarsızlaşmayı azaltıcı bir sebep, yaşın yükselmesi ise duyarsızlaşmayı artırıcı bir sebep olarak görülmektedir. Duyarsızlaşmanın mobbingin alt boyutları içerisinde sadece “iş ilişkili mobbing” ( $\beta=0.380$ ;  $P<0.01$ ) değişkeni ile sebep sonuç ilişkisi bulunmuştur. Öte yandan, duyarsızlaşmanın diğer değişkenlerle herhangi bir sebep sonuç ilişkisi görülmemiştir (Tablo 7).

**Tablo 7. Duyarsızlaşma ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş-tırılmamış Katsayılar		Standartlaş-tırılmış Katsayılar		<i>t</i>	<i>P</i>
	Beta	Standart Hata	Beta	Beta		
Medeni durum	-.437	.198	-.218		-2.214	.029*
Yaş	.041	.016	.396		2.628	.010*
Eğitim	-.075	.127	-.061		-.589	.557
Şuan kulüpte oynama yılı	-.011	.016	-.063		-.642	.522
Toplam basketbol oynama yılı	-.032	.020	-.254		-1.596	.114
Takımdaki pozisyon durumu	.058	.098	.061		.595	.553
Kişi ilişkili mobbing	.185	.117	.167		1.585	.117
İş ilişkili mobbing	.338	.097	.380		3.495	.001**
Fiziksel korkutucu mobbing	-.164	.157	-.098		-1.049	.297

$R^2=0.291$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.218$ ;  $F=0.3970$ ;  $P=0.000$

\* $P<0.05$ ; \*\* $P<0.01$

#### 4.2.4.3. Başarıda Düşüş Hissi ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Burada başarıda düşüş hissi bağımlı değişken, kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing ve fiziksel korkutucu mobbing ile birlikte kontrol değişkenleri bağımsız değişken olarak çoklu regresyon analizine sokulmuştur. Analiz sonucunda, başarıda düşüş hissini bağımsız değişkenler içerisinde “takımdaki pozisyon durumu” ( $\beta=0.231$ ;  $P<0.05$ ) ile “kişi ilişkili mobbing” ( $\beta=0.204$ ;  $P<0.05$ ) ve “iş ilişkili mobbing” ( $\beta=0.451$ ;  $P<0.01$ ) değişkenleri ile sebep sonuç ilişkisi bulunmuştur. Kadroya girememe durumu başarıda düşüş hissini artırıcı bir sebep olarak görülmektedir. Öte yandan, başarıda düşüş hissini diğer değişkenlerle herhangi bir sebep sonuç ilişkisi görülmemiştir (Tablo 8).

**Tablo 8. Başarıda Düşüş Hissi ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş-tırılmamış Katsayılar		Standartlaş-tırılmış Katsayılar		<i>t</i>	<i>P</i>
	Beta	Standart Hata	Beta	Beta		
Medeni durum	-.273	.231	-.105		-1.182	.240
Yaş	.010	.018	.077		.563	.575
Eğitim	-.176	.148	-.111		-1.187	.239
Şuan kulüpte oynama yılı	-.031	.019	-.142		-1.601	.113
Toplam basketbol oynama yılı	.026	.023	.158		1.100	.275
Takımdaki pozisyon durumu	.284	.114	.231		2.481	.015*
Kişi ilişkili mobbing	.293	.137	.204		2.144	.035*
İş ilişkili mobbing	.519	.113	.451		4.589	.000**
Fiziksel korkutucu mobbing	-.187	.183	-.087		-1.024	.309

$R^2=0.422$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.363$ ;  $F=7.069$ ;  $P=0.000$

\* $P<0.05$ ; \*\* $P<0.01$

#### 4.2.4.4. Tükenmişlik ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Burada tükenmişlik bağımlı değişken, kişi ilişkili mobbing, iş ilişkili mobbing ve fiziksel korkutucu mobbing ile birlikte kontrol değişkenleri bağımsız değişken olarak çoklu regresyon analizine sokulmuştur. Analiz sonucunda, tükenmişliğin bağımsız değişkenler içerisinde sadece “kişi ilişkili mobbing” ( $\beta=0.264$ ;  $P<0.01$ ) ve “iş ilişkili mobbing” ( $\beta=0.454$ ;  $P<0.01$ ) değişkenleri ile sebep sonuç ilişkisi bulunmuştur. Öte yandan, tükenmişliğin diğer değişkenlerle herhangi bir sebep sonuç ilişkisi görülmemiştir (Tablo 9).

**Tablo 9. Tükenmişlik ile Bağımsız Değişkenler  
Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaş- tırılmamış Katsayılar		Standartlaş- tırılmış Katsayılar	<i>t</i>	<i>P</i>
	Beta	Standart Hata	Beta		
Medeni durum	-.275	.165	-.144	-1.666	.099
Yaş	.026	.013	.257	1.942	.055
Eğitim	-.125	.106	-.108	-1.184	.240
Şuan kulüpte oynama yılı	-.019	.014	-.121	-1.404	.164
Toplam basketbol oynama yılı	-.002	.017	-.017	-.124	.902
Takımdaki pozisyon durumu	.155	.082	.171	1.891	.062
Kişi ilişkili mobbing	.279	.098	.264	2.863	.005**
İş ilişkili mobbing	.384	.081	.454	4.756	.000**
Fiziksel korkutucu mobbing	-.131	.131	-.082	-.999	.321

$R^2=0.455$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.398$ ;  $F=8.059$ ;  $P=0.000$

\*  $P<0.05$ ; \*\*  $P<0.01$

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. SONUÇ

Bu araştırmada işyerinde mobbing davranışlarının kadın basketbolcuların mesleki tükenmişliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Değişik sektörlerde, iş yerinde mobbing davranışlarının çalışanların tükenmişliği üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar bulunsa da bu araştırmalar oldukça sınırlıdır. Spor sektöründe ise sadece futbol alanında yapılmış bir araştırma bulunmaktadır. Dolayısıyla Türkiye Kadınlar Basketbol 1. Liginde yer alan basketbol takımlarında görev yapan oyuncular üzerine gerçekleştirilen bu araştırma genelde yönetim literatürüne, özelde ise spor literatürüne katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada yer alan mesleki tükenmişliğin alt boyutları incelendiğinde, oyuncuların duygusal/fiziksel tükenmelerine etki eden değişkenlerin sadece “kişi ilişkili mobbing” ile “iş ilişkili mobbing” olduğu görölmektedir. Oyuncuların duyarsızlaşmalarına ise sadece “iş ilişkili mobbing” ile kontrol değişkenlerinden yaş ve medeni durum etki etmektedir. Yaşın yükselmesi duyarsızlaşmayı artırıcı bir neden iken, bekar olma duyarsızlaşmayı azaltıcı bir neden olarak görölmektedir. Buradan yüksek yaşa sahip olan oyuncuların daha fazla duygusal oldukları ve duyarsızlaşmada daha hassas oldukları; bekarların ise evlilere göre daha az duyarsızlaştıkları anlaşılmaktadır. Bekarların evlilere göre daha az duyarsızlaşması belki de aile sorumluluğu olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Oyunculara başarıda düşüş hissinin oluşmasında “kişi ilişkili mobbing” ile “iş ilişkili mobbing” etkili olmaktadır. Bununla beraber kontrol değişkenlerinden oyuncuların “takımdaki pozisyon durumu” da etki etmektedir. Kadroya giremeyen oyuncuların daha fazla başarıda düşüş hissi oluşmaktadır.

Oyuncuların genel olarak mesleki tükenmişlikleri ele alındığında sadece “kişi ilişkili mobbing” ile “iş ilişkili mobbing”in etkili olduğu görölmektedir. Örneğin dışlanma ve küçümsenme gibi kişiye yönelik kötü davranışlar, hakların verilmemesi gibi işe yönelik kötü davranışlar oyuncuların mesleki tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir. Çeşitli sektörlerde ve mesleklerde yapılan araştırmalarda işyerinde mobbing davranışlarının mesleki tükenmişliği etkilediğine yönelik yaygın kanıtlar bulunmaktadır.



Granau (2007) çeşitli meslek mensupları üzerinde yaptığı araştırmada iş yerinde mobbing ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Dikmetaş, Top ve Ergin'in (2011) sağlık sektöründe yaptıkları araştırmalarında mobbing davranışlarının doktorların tükenmişliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkili olduğunu bulmuşlardır. Gül, İnce ve Özcan'ın (2011) akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar görülmüştür. Diğer taraftan spor sektöründe yapılan benzer araştırmalar ise oldukça sınırlıdır. Yıldız (2015a) tarafından profesyonel futbolcular üzerinde yapılan bir araştırmada mobbingin futbolcuların tükenmişliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkili olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmamızdaki bulgular hem spor sektöründeki hem de diğer sektörlerdeki bulguları desteklemektedir.

Sonuç olarak, tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri (iş performansının ve iş tatmininin düşmesi, işten ayrılma niyetinin artması vb.) göz önüne alındığında (Yıldız, 2015b), tükenmişliğe neden olan işyerinde mobbingin engellenmesi gereken bir konu olduğu açıktır.

## 5.2. ÖNERİLER

İşyerinde görülen mobbing davranışlarının ve mesleki tükenmişliğin çalışanlara doğrudan, işletmelere ise dolaylı olarak çeşitli zararlar verdiği yapılan araştırmalarca ortaya konulmuştur (Alkan vd., 2011). Mobbinge maruz kalan oyuncuda yaşanan yüksek tükenmişlik ile belki de bir basketbol takımı iyi bir oyuncusunu kaybedebilir, bu da takımın performansını olumsuz etkileyebilir (Yıldız, 2011; Yıldız, 2015a). Dolayısıyla daha başarılı olmak isteyen takımlarda, bu olumsuzluklara meydan vermemek için sosyal bağları kuvvetlendirici bir takım kültürü yaratmak, konuyla ilgili eğitimler vermek yararlı olabilir. Mobbing vakalarının görülmesi durumunda, problemin çözümü için ılımlı, tarafsız, dengeleyici ve liderlik özelliğine sahip olan kişiler (yönetici, antrenör ve diğer basketbolcular) devreye girmeli ve bu tür olumsuz durumlar minimize edilmeye çalışılmalıdır (Yıldız, 2015a). Böylece takımdaki sosyal ilişkileri ve takım ahengini bozacak olan bu tür nedenler ortadan kaldırılacak ve takımın başarısının düşmesi engellenmiş olacaktır.

## 6. KAYNAKLAR

- Alkan, E. (2011). Yıldırma (*Mobbing*) davranışlarının *beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin* tükenmişliği üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Süleyman Murat Yıldız, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Alkan, E., Yıldız, S.M. ve Bakır, M. (2011). Mobbingin beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişliği üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(3), 270-280.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. *Journal of Yasar University*, 18(5), 2995-3015.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(22), 21-46.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2007). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-147.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3, 157-174.
- Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 169-186.
- Bolat, O.İ. (2011). *Özyeterlilik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: Göze girme davranışları ve güç mesafesi etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O.İ. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 87-101.
- Bucuklar, N.M. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin tükenmişlikleri ve bazı değişkenler ile ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Aynur Eren Gümüş, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- CIPD Guide (2004). Bullying at work: beyond policies to a culture of respect. <http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/d9105c52-7fed-42ea-a557-d1785df6d34f/0/bullyatwork0405.pdf>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.), NJ: Lawrence Erlbaum.
- Çabuk, Ç. (2010). *Sıfırda sıfır elde var mobbing*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2002). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ames, Iowa: Civil Society Publishing.
- Dikmetaş, E., Top, M. ve Ergin, G. (2011). An examination of mobbing and burnout of residents. *Turkish Journal of Psychiatry*, 22(3), 137-149.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. ve Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *The Journal of Occupational Health and Safety-Australia and New Zealand*, 14(6), 563-568.
- 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.
- Foster, P.J. (2012). Leader-member exchange and the workplace bully. Doctoral Dissertation, Department of Psychology, College of Arts and Sciences, Kansas State University.
- Granau, G. (2007). Mobbing and Burnout: Are they linked? Doctoral Dissertation, School of Psychology, Walden University.
- Gül, H., İnce, M. ve Özcan, N. (2011). The relationship between workplace mobbing and burnout among academics at a Turkish university. *Research Journal of International Studies*, 18, 118-134.

- Gürbüz S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,3(2), 48-75.
- Izgar, H. (2003). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik: nedenleri, sonuçları ve başa çıkma yolları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Jacobs, S.R. ve Dodd, D. (2003). Student burnout as a function of personality, social support, and workload. *Journal of College Student Development*, 44(3), 291-303.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 15. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1999). Six areas of work life: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health & Human Services Administration*, 21, 472-489.
- Oruç, S. (2007). Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Adana ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Danışman: İskender Özgür, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Adana.
- Özler, D.E. ve Mercan, N. (2009). *Yönetimsel ve örgütsel açıdan psikolojik terör: Mobbing*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, H., Yılmaz, F., Hintistan, S. ve Bayramoğlu, T. (2010). Hemşirelerin yaşadığı mobbing. *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, Ankara, 143-151.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Raedeke, T.D. ve Smith, A.L. (2001). Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 23(4), 281-306.
- Soysal, A. (2011). İş yaşamında tükenmişlik. *Çimento İşveren Dergisi*, 6(25), 14-26.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Sürgevil, O, Fettahlıoğlu, Ö.O., Gücenmez, S., Budak, G. ve Budak, G. (2007). Belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(17), 36-58.
- Tınaz P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28.
- Tsuno, K., Kawakami, N., Inoue, A., & Abe, K. (2010). Measuring workplace bullying: Reliability and validity of the Japanese version of the Negative Acts Questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 52, 216–226.
- Ural A, Kılıç İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Der Doef, M. ve Maes, S. (1999). The job demand-control(-support) model and psychological well-being : a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- Varhama, L.M. ve Björkqvist, K. (2004). Conflicts, workplace bullying and burnout problems among municipal employees. *Psychological Reports*, 94, 1116-1124.
- Yıldız, S.M. (2010). *Spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri pazarlaması*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Yıldız, S.M. (2011). The relationship between leader-member exchange and burnout in professional football players. *Journal of Sports Sciences*, 29(14), 1493-1502.
- Yıldız, S.M. (2015a). The relationship between bullying and burnout: An empirical investigation of Turkish professional football players. *Sport, Business, Management: An International Journal*, 5(1), in press.

Yıldız, S.M. (2015b). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay Yayınevi.

[www.psikologankara.net/tukenmislik-sendromunun-belirtileri.htm](http://www.psikologankara.net/tukenmislik-sendromunun-belirtileri.htm)