

**T.C  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**



**İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA  
(MOBBİNG) VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Esen ÖZDEMİR

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. A.Sinan ÜNSAR

EDİRNE 2010

## ÖZET

**Tezin Adı** : İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi:  
Bir Alan Araştırması

**Hazırlayan** : Esen ÖZDEMİR

Günümüz iş dünyasında fiziksel şiddet kadar önemli bir kavram haline gelmiş olan psikolojik yıldırma literatürde genellikle çalışanların üzerindeki olumsuz etkileri açısından incelenmiştir. Bu çalışmada ise mobbingin özellikle iş tatmini üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik yıldırma kavramı tanıtılmıştır. Bunun yanında psikolojik yıldırmanın aşamaları, etkileri, sonuçları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde ise iş tatmini kavramının anlamı ve önemi, iş tatmini kuramları, iş tatmininin belirleyici öğeleri, örgütlerde iş tatmini sağlamaya yönelik uygulamalar ve iş tatminsizliğinin birey ve örgüt açısından sonuçları incelenmiştir.

Üçüncü bölüm ise uygulamayı kapsamaktadır. Bu çalışma için kullanılacak veriler, anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Araştırma sonuçları değişkenlerin tipine göre, SPSS 13.0 programı kullanılarak ve frekans dağılımları , Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis, t-testi ve Anova analizleri kullanılmak suretiyle test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik yıldırma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler**; Mobbing, Psikolojik taciz, İş tatmini, Tatminsizlik,

**Thesis Name** : Mobbing in Workplace and Effecton on Job Satisfaction:

A Case Study

**Prepared by** : Esen ÖZDEMİR

## **ABSTRACT**

Mobbing, which has become an important concept as physical abuse in contemporary business world, has been examined mostly from the point of negative effects on employees. In this study, it is aimed particularly to explore the effects of mobbing on organizational outcomes, job satisfaction.

In the first chapter, definition of mobbing is given. Beside that, phases of mobbing, effects and consequences of mobbing is explained.

In the second chapter, definition of job satisfaction, the meaning and the importance of the satisfaction of work, the theory of the satisfaction of work, the significant elements of the satisfaction work, the applications of organizations' that provides satisfaction of work and the results of dissatisfaction of work for the person and the organization are analysed.

Third chapter is about the application. Data, which were collected by survey, were analysed in SPSS 13.0. Results were exposed by factor analysis, Mann-Whitney tests, Kruskal Wallis tests, t-tests and Anova. And also results were discussed in this chapter. According to research results, it is found that there is a significant relationship between mobbing and job satisfaction.

**Key words;** Mobbing, Psychological harassment, Job satisfaction, Dissatisfaction

## ÖN SÖZ

Lisans ve yüksek lisans eğitimin boyunca bilgi ve tecrübelerini cömertlikle paylaşan, tez konumun belirlenmesinden çalışmamın sona erdiği bu aşamaya kadar beni motive edip yönlendirme ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, tezimi tamamlamamda emeği çok fazla olan danışmanım Değerli Hocam Sayın Doç. Dr.A.Sinan ÜNSAR'a, çalışmamın analiz kısmında büyük emeği geçen Sayın Hocam Yrd.Doç.Dr.Adil OĞUZHAN'a sabrı ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm hayatım boyunca olduğu gibi bu çalışma süresince de maddi ve manevi destekleri ile her zaman yanımda olan; sevgi, ilgi ve desteklerini esirgemeyen sevgili annem Sebahat ÖZDEMİR, babam Muzaffer ÖZDEMİR ile sevgili ablam Ebru ÖZDEMİR'e ve son olarak çalışmam boyunca destek ve emeklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Edirne, Aralık, 2010

Esen ÖZDEMİR

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG)

1.1. Psikolojik Yıldırma Kavramı.....	3
1.2. Psikolojik Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3. Psikolojik Yıldırma Süreci.....	11
1.3.1. Anlaşmazlık (Çatışma).....	12
1.3.2. Saldırgan Eylem.....	12
1.3.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi.....	13
1.3.4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama.....	13
1.3.5. İşine Son Verme.....	14
1.4. İşletme Yönetiminde Psikolojik Yıldırma .....	14
1.4.1. İşletmelerde Psikolojik Yıldırma' nın Ortaya Çıkma Nedenleri.....	14
1.4.1.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayanların Kişilik Özellikleri.....	15

1.4.1.2. Psikolojik Yıldırma' ya Uğrayanların (Mağdurların) Kişilik Özellikleri.....	17
1.4.1.3. Örgüt Kültürü ve Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	18
1.5. İşletmelerde Psikolojik Yıldırma' nın Türleri.....	20
1.5.1. Hiyerarşik (Dikey) Psikolojik Yıldırma.....	20
1.5.1.1. Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikolojik Yıldırma.....	21
1.5.1.2. Yukarıdan Aşağıya Doğru Psikolojik Yıldırma.....	21
1.5.2. Yatay (Fonksiyonel) Psikolojik Yıldırma.....	22
1.6. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları.....	23
1.6.1. Bireysel Sonuçlar.....	24
1.6.2. Organizasyonel Sonuçlar.....	25
1.6.3. Topluma ve Ülke Ekonomisine Yönelik Sonuçları.....	26
1.7. Psikolojik Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları.....	28
1.7.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları.....	28
1.7.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	30
1.7.3. Ülkemizde Psikolojik Yıldırma İle Başa Çıkma Hukuksal Düzenlemeler.....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı.....	40
2.2. İş Tatmininin Önemi.....	42
2.3. İş Tatmini Teorileri.....	43
2.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	44
2.3.1.1. İhtiyaç Giderme Teorisi.....	44
2.3.1.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	46
2.3.1.3. Alderfer'in E.R.G Teorisi.....	48

2.3.1.4. McClelland Başarım İhtiyacı Teorisi.....	48
2.3.2. Süreç Teorisi.....	50
2.3.2.1. Eşitlik Kuramı.....	50
2.3.2.2. Beklenti Kuramları.....	51
2.3.2.3. Amaç Teorisi.....	52
2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	52
2.4.1. İç Faktörler.....	53
2.4.1.1. Cinsiyet.....	53
2.4.1.2. Yaş.....	54
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	55
2.4.1.4. Kişilik.....	56
2.4.1.5. Güdüler.....	57
2.4.1.6. Bilgi, Beceri ve Yetenekler.....	57
2.4.2. Dış Faktörler.....	58
2.4.2.1. İş ve İşin Özellikleri.....	58
2.4.2.2. Çalışma Şartları.....	59
2.4.2.3. Ücret.....	60
2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları.....	61
2.4.2.5. Terfi Olanakları.....	62
2.4.2.6. Ödüllendirme ve Takdir Edilme.....	63
2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	63
2.5.1 Birey Açısından Sonuçları.....	64
2.5.1.1. Stres.....	65
2.5.1.2. Engelleme Tepkileri.....	66
2.5.2. Örgüt Açısından Sonuçları.....	69
2.5.2.1. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma.....	69
2.5.2.2. İşgücü Devri.....	70
2.5.2.3. İşe Yabancılaşma.....	71
2.5.2.4. İş Kazaları.....	71

2.5.2.5. Diğer Tatminsizlik Sonuçları.....	72
2.6. İş Tatminini Arttırıcı Faktörler.....	75
2.6.1. İş Rotasyonu.....	75
2.6.2. İş Zenginleştirme.....	76
2.6.3. İş Genişletme.....	77

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:

#### BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	78
3.2. Evren ve Örneklem.....	79
3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	79
3.4. Araştırmanın Modeli.....	80
3.5. Verilerin Toplanması.....	81
3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	81
3.6.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	82
3.6.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	85
3.6.3. İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma ve İş Tatminine İlişkin Frekans Dağılımları.....	91
3.6.3.1. İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	91
3.6.3.2. İş Tatmini Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	94
3.7. Faktör Analizi .....	97
3.8.Çalışanların Demografik Özellikleri ile Psikolojik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular.....	105
3.8.1 Çalışanların Yaş Grupları ile Psikolojik Yıldırma Davranışlarına Ait Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	106
3.8.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	107



3.8.3. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	108
3.8.4. Çalışanların Görev Durumlarına Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	109
3.8.5. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	110
3.8.6. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	112
3.8.7. Çalışanların Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	113
3.8.8. Çalışanların Aylık Toplam Aile Gelirlerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	114
3.8.9. Çalışanların Yetişme Çağında En Uzun Süre Buldukları Yere Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	115
3.8.10. Çalışanların Babalarının Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	117
3.8.11. Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	118
3.8.12. Çalışanların Çalıştıkları Banka Türlerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	120
3.9. İş Tatminine İlişkin Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular...	121
3.9.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	121
3.9.2. Çalışanların Yaşlarına Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	123
3.9.3. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	127

3.9.4. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	127
3.9.5. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	129
3.9.6. Çalışanların Gelir Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	129
3.9.7. Çalışanların Yetişme Çağında En Uzun Süre Buldukları Yere Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	130
3.9.8. Çalışanların Babalarının Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	130
3.9.9. Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	130
3.9.10. Çalışanların Çalıştıkları Banka Türüne Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	131
3.10. Psikolojik Yıldıırma (Mobbing) ve İş Tatmini Arasında Regresyon Analizi.....	133
<b>TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>135</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>140</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>152</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 1.</b> Literatürde Yer Alan Yıldırma İsimleri ve Tanımları.....	5
<b>Tablo 2:</b> Psikolojik Yıldırmanın Maliyetleri.....	27
<b>Tablo 3.1:</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	85
<b>Tablo 3.2:</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	86
<b>Tablo 3.3:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	86
<b>Tablo 3.4:</b> Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımları.....	87
<b>Tablo 3.5:</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri Göre Dağılımı.....	87
<b>Tablo 3.6:</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	88
<b>Tablo 3.7:</b> Katılımcıların Eşlerinin İş Durumlarına Göre Dağılımları.....	88
<b>Tablo 3.8:</b> Katılımcıların Aylık Toplam Aile Gelirlerine Göre Dağılımı.....	86
<b>Tablo 3.9:</b> Katılımcıların Yetiştirme Çağında En Uzun Süre Buldukları Yere Göre Dağılımları.....	89
<b>Tablo 3.10:</b> Katılımcıların Babalarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	90
<b>Tablo 3.11:</b> Katılımcıların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	90
<b>Tablo 3.12:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Türüne Göre Dağılımı.....	91
<b>Tablo 3.13:</b> Katılımcıların İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Davranışına Maruz Kalma Durumlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	92
<b>Tablo 3.14:</b> Katılımcıların İş Tatminine İlişkin Durumlarının Betimsel İstatistikleri.....	95
<b>Tablo 3.15:</b> Psikolojik Yıldırma Davranışı Faktör Analizi Sonuçları.....	98

<b>Tablo 3.16:</b> Psikolojik Yıldırma Faktör Analizi Matrisi.....	100
<b>Tablo 3.17:</b> Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı.....	102
<b>Tablo 3.18:</b> İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları.....	103
<b>Tablo 3.19:</b> İş Tatmini Faktör Analizi Matrisi.....	104
<b>Tablo 3.20:</b> Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı.....	104
<b>Tablo 3.27:</b> Kolmogorov-Smirnov Testi.....	105
<b>Tablo 3.28:</b> Yaş Grupları ile Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 3.29:</b> Cinsiyete Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları.....	107
<b>Tablo 3.30:</b> Öğrenim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışı Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	107
<b>Tablo 3.31:</b> Görev Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışı Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	109
<b>Tablo 3.32:</b> Toplam Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışı Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	111
<b>Tablo 3.33:</b> Medeni Duruma Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	112
<b>Tablo 3.34:</b> Eşlerin Çalışma Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	113
<b>Tablo 3.35:</b> Aylık Toplam Aile Gelirine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	114
<b>Tablo 3.36:</b> Çalışanların Yetişme Çağında En Uzun Süre Buldukları Yere Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	116

<b>Tablo 3.37:</b> Çalışanların Babalarının Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	117
<b>Tablo 3.38:</b> Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	119
<b>Tablo 3.39:</b> Çalışanların Çalıştıkları Banka Türüne Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	120
<b>Tablo 3.40:</b> Kolmogorov-Smirnov Testi.....	121
<b>Tablo 3.41:</b> Çalışanların Cinsiyet Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerinin Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin T Testi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 3.42:</b> Bağımsız Gruplar Testi.....	122
<b>Tablo 3.43:</b> Çalışanların Yaş Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerinin Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	124
<b>Tablo 3.44:</b> Tukey Testi Sonuçları.....	124
<b>Tablo 3.45:</b> Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini Faktörlerinin Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	127
<b>Tablo 3.46:</b> Tukey Testi Sonuçları.....	129
<b>Tablo 3.47:</b> Çalışanların Çalıştıkları Banka Türüne Göre İş Tatmini Faktörlerinin Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin T Testi Sonuçları.....	131
<b>Tablo 3.48:</b> Bağımsız Gruplar Testi.....	131
<b>Tablo 3.49:</b> Psikolojik Yıldırma ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları.....	133
<b>Tablo 3.50:</b> Korelasyon Katsayısı.....	133
<b>Tablo 3.51:</b> Psikolojik Yıldırma ile İş Tatmini Arasındaki ANOVA <sup>b</sup> Test Sonucu...	134

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	46
<b>Şekil 2:</b> İş Tatmini-Yaş Değişkeni İlişkisi.....	55
<b>Şekil 3:</b> İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler.....	68
<b>Şekil 4:</b> İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları.....	74
<b>Şekil 5:</b> Araştırmanın Modeli.....	80

## KISALTMALAR LİSTESİ

**TSSB** Travma Sonrası Stres Bozukluğu

**ABD** Amerika Birleşik Devletleri

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler artan rekabet koşullarında kurumlarını ayakta tutabilen ve başarıya götüren en önemli sermaye unsurunun “insan” olduğunun bilincindedirler. İşletmelerin yaratıcı, entellektüel, başarı güdüsü yüksek, çalışkan ve yetenekli işgörenlere gereksinimleri gün geçtikçe artmaktadır.

Özellikle Avrupa ülkelerinde son dönemlerin dikkat çeken konularından biri olan psikolojik yıldırma (mobbing), ülkemizde henüz fazla incelenmemiş bir konudur. Zamanının çoğunu işyerlerinde geçiren bireyler çalışma ortamında zaman zaman olumsuz davranışlara maruz kalabilmektedirler. Ancak her olumsuz davranış psikolojik yıldırma amaçlı değildir. Kişiye uygulanan olumsuz davranışlar sistematik bir biçimde, kişinin hedef alınmasıyla başlayan ve hem birey açısından hem de çalışılan işyeri ve toplum açısından son derece olumsuz etkilere sahiptir.

İş hayatında hemen hemen her meslek grubunda görülebilen psikolojik yıldırma, çalışanların genellikle bu durum hakkında bilgi sahibi olmamaları, maruz oldukları davranışı adlandıramamaları ve aileleri dahil kimseye bu durumdan bahsetmemeleri nedeniyle çok fazla ön plana çıkmamaktadır.

Sonuçlarının gözardı edilmeyecek kadar ağır olması nedeni ile psikolojik yıldırma olgusunun insan kaynakları profesyonelleri tarafından dikkate alınması gerekmektedir. İnsan kaynakları profesyonellerinin konu hakkında bilgi sahibi olmaları, çalışan ve kurum için olumsuz sonuçlara sahip bu olgunun organizasyon içerisinde ortaya çıkmasını önlemede ve bu olguyla başa çıkabilmede bilgi sahibi olmaları ve durumu değerlendirmelerinde yardımcı olacaktır.



İş tatmini en genel tanımı ile; bireyin işinden beklentileri ve bu beklentilerin ne derece karşılandığı ile ilgilidir. İş tatmini sadece iş ve işin niteliği ile ilgili değil bireysel ve örgütsel birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan bireyler bir süre sonra hem sağlık problemleri ile hem de işe gitmede isteksizlik durumuyla karşılaşmakta ve iş tatminsizliği yaşamaktadırlar.

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı açıklanmış, tarihçesinden bahsedilmiş, psikolojik yıldırma süreci, psikolojik yıldırma türleri, sonuçları ve başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümünde ise iş tatmini kavramı, önemi, kuramları, iş tatminine etki eden faktörler ve iş tatminsizliğinin sonuçları incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise işyerlerinde psikolojik yıldırma (mobbing) ve iş tatminine etkisini incelemek üzere Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesindeki özel ve kamu banka çalışanlarına yönelik olarak uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı, tarihçesi, psikolojik yıldırma süreci, sonuçları ve başa çıkma yolları üzerinde durulacaktır.

### 1. PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG)

Çalışma yaşamı insan yaşamında önemli bir yere sahiptir, çünkü insan yaşamının büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçirir. Hemen hemen herkes çalışma hayatında olumsuz birtakım davranışlara maruz kalmaktadır. Bu davranışların tümünü psikolojik yıldırma (mobbing) olarak tanımlamak mümkün değildir. Bireylerin maruz kaldıkları davranışları psikolojik yıldırma davranışı olarak tanımlayabilmek için birtakım koşulların gelişmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle kavramın doğru olarak tanımlanması gerekmektedir.

#### 1.1. Psikolojik Yıldırma Kavramı:

Mobbing kelimesi Latince “mobile vulgus” sözcüğünden türetilmiştir. Sözcük kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. İngilizce’de mob fiili, bir yerde toplanmak, saldırıda bulunmak ve kişiyi rahatsız etmek gibi manalara gelmektedir. Dünyanın belli başlı dillerinde de, bu terim çeviri yapılmaksızın, aynen mobbing olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise, terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur (Çobanoğlu, 2005:19). Mobbing karşılığı olarak Türkçede “yıldırma, bezdirme, psikolojik terör, psikolojik taciz” gibi sözcükler de kullanılmaktadır.

Leymann'a göre mobbing; (psikolojik şiddet) işyerinde, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistemli bir şekilde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim kullanılarak uygulanan bir psikolojik terördür (Leymann, 1990: 120).

Einarsen ve Skogstad'ın tanımına göre ise mobbing "işyerinde devamlı olarak olumsuz tavırlara maruz kalmak"tır. Buna rağmen bireyin mağdur olarak tanımlanabilmesi için böyle bir durumla karşı karşıya kalmış olması ve kendini savunurken aşağılanmış hissine kapılmış olması gerekmektedir. Genellikle kötü muameleye ve kabadayılığa maruz kalan bir kişi sataşma, aşağılanma, üstüne gitme gibi durumlarla karşılaşmakta ve misillemeye yönelik herhangi bir girişimde bulunmamaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996:186).

Hirigoyen psikolojik yıldırma, "bireyin maruz kaldığı kötü muamele (hareket, söz, davranış, tutum) sonucu fiziki ve psikolojik dengesini, sağlığını bozarak işini ve iş koşullarını tehlikeye sokmak" olarak tanımlamaktadır (Pousserd ve Çamuroğlu, 2009:5).

Ticaret Birliği Meclisi işyerinde psikolojik yıldırma, insanların çok sıklıkla bireyler arasında arasına yaşandığı düşünülen ciddi bir işyeri problemi olarak tanımlamaktadır. Fakat işyerinde psikolojik yıldırma arasına yaşanan sinir nöbetlerinden veya ufak tefek tartışmalardan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Psikolojik yıldırma, zorba (bully) tarafından kurban olarak seçilen kişinin kendine olan güvenini ve kendi içindeki tutarlılığını bozmaya çalışan sürekli ve düzenli bir yıldırma çabasıdır ve çoğunlukla örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul edilmektedir. Psikolojik yıldırma her ne kadar bireysel bir olay gibi görünse de aslında sosyal yanı da ağır basan bir olgudur. Olayın etkisi işyeri sınırlarını aşmakta, ailelerin huzurunu kaçırmakta, ileri durumlarda kişiyi intihara kadar sürüklemektedir (Şahin, 2006:4)

İşyerinde psikolojik yıldırma veya mobbing, düşmanca ve etik dışı iletişim içeren, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik olarak genelde bir kişiye karşı uygulanan ve bu kişinin çaresiz ve savunmasız bir duruma düşmesine neden olan davranışlar olarak tanımlanır. Bu davranışlar çok sık (istatistiksel tanım: en az haftada bir defa) ve uzun bir süre (istatistiksel tanım: en az bu sürecin 6 ayı) devam eder (Zapt and Leymann, 1996: 168).

Psikolojik yıldırma (mobbing), bir işletmedeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlâkdışı yaklaşımla kişinin iş performansını ve dayanma gücünü azaltarak, kişiyi işten ayrılmaya zorlayan davranışlar bütünüdür.

Kavramla ilgili olarak yapılan tanımlar ne olursa olsun üzerinde uzlaşılan ve ortak olan üç ana unsur bulunmaktadır. Birincisi psikolojik yıldırma uygulayan kişinin niyetine bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin mağdurun üzerinde bıraktığı etkiler; ikincisi bu etkilerin olumsuzluğu yani mağdura zarar verip vermediği ve üçüncüsü ise psikolojik yıldırma eylemine devam edilmesi konusunda kişi veya kişilerin ısrarlı tutumlarıdır (Özkul ve Çarıkçı, 2010:484).

Aşağıdaki tabloda psikolojik yıldırma ile ilgili araştırma yapan bilim adamlarının kullandıkları bazı kavramlara ve tanımlamalara yer verilmektedir.

**Tablo 1. Literatürde Yer Alan Yıldırma İsimleri ve Tanımları**

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Harassment(Taciz)	Birine eziyet etmek, yıpratmak ve engel olmak amacıyla tekrarlı ve sürekli olarak yapılan ve sonucunda kişinin kızması, tahrik olması, korkması veya sinmesi ve yılması ile sonuçlanan davranışların tümü.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah keçisi)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir veya daha fazla sayıda kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz

		kalması.
Matthiesen, Raknes&Rrokkum (1989)	Mobbing (Taciz)	Bir veya daha fazla sayıda kişinin iş yerinde bulunan bir veya daha fazla sayıda kişiye karşı, bir süre içinde devamlı olarak yaptıkları olumsuz davranışlar.
Leymann (1996)	Mobbing&Psikolojik Terör	Bir veya birkaç kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından, her gün ve birkaç ay süre boyunca düzenli olarak duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılması
Kile (1990)	Health endangering Leadership (Sağlığı tehdit eden liderlik)	Bir yönetici tarafından uzun bir süre boyunca düşmanca ve zorbaca yapılan davranışlar.
Wilson (1991)	Workplace trauma (İşyeri travması)	Çalışanın öz benliğinin diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından kasıtlı yapıldığını düşündüğü düşmanca davranışlar sonunda gerçekten çökmesi
Ashforth (1994)	Petty tranny (Adi zorbalık)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi ve itibarını yükseltici biçimde kullanması
Vartia (1993)	Harassment (Taciz)	İşyerinde seçilen birinin bir veya daha fazla sayıda çalışan tarafından bir süre boyunca sürekli olumsuz davranışlara maruz bırakılması
Brörkvist, Österman, Hjelt-Back (1994)	Harassment (Taciz)	İşyerinde kendini savunamayacak konumda olan birine karşı psikolojik (bazen fiziksel) acı vermeyi amaçlayan tekrarlı davranışlar
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	İşyerinde seçilen kişiye karşı alçaltıcı, aşağılayıcı eleştiri ve kişisel suistimal

**Kaynak:** Gökçe (2008), *Mobbing İş Yerinde Yıldırma: Eğitim Örneği*, Pegem Akademi, Ankara, s:15.

## 1.2. Psikolojik Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi

Mobbing kavramı, ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Avusturyalı hayvan davranışları uzmanı Konrad Lorenz tarafından 1960' lı yıllarda kullanılmıştır. Lorenz, bu sözcüğü küçük cüsseli hayvan gruplarının büyük bir hayvana karşı toplu olarak saldırmasını ifade etmek için kullanmıştır. Özellikle bu konuda kuşların davranışları

üzerinde çalışmalar yapmıştır. Lorenz kuşların yavrularını ve yuvalarını korumak için önce tek veya ikili gruplar halinde baykuşa, kediye, tilkiye veya başka bir hayvana karşı koro halinde sesler çıkararak harekete geçtiklerini daha sonra ise bu sayının giderek arttığını gözlemlemiştir (Gün, 2009:20-21).

Daha sonra bu kavramı 1970'lerde, İsveçli Dr. Peter- Poul Heinemann, ilk ve orta öğrenim öğrencilerinden oluşan küçük öğrenci gruplarının yine tek bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici davranışları tanımlamada kullanmıştır. Heinemann 1972'de yazdığı kitapta bu durum için eğer bir önlem alınmazsa arkadaşlarınca şiddet gören çocukların sonunun intihara kadar gidebileceğini vurgulamaktadır (Arslan, 2007:11).

Önce hayvanlar daha sonra çocuklar arasında görülen ve küçük grupların hedef seçtiklerine karşı mücadelelerini vurgulayan mobbing, ancak 1980'li yılların başında iş hayatında yaşanan benzer durumları tanımlamada kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda işyerinde “zor insan” olarak bilinen kişiler araştırılmıştır (Gökçe, 2008:16).

Psikolojik yıldırma (mobbing) kavramının, istihdam alanında ilk kez 1984 yılında İsveç'te “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir raporun içinde Heinz Leymann tarafından kullanıldığı ileri sürülmektedir (Yaman, 2009:22).

Leymann, “mobbing”in bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve ahlâk dışı uygulamalarla ortaya çıkan “psikolojik şiddet” veya “psiko-terör” olduğunu vurgulamaktadır (Leymann, 1990:120).

1996 yılında İngiliz başka bir yazar Tim Field, psikolojik yıldırma kavramını, “bireyin kendisine olan güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı” olarak ifade etmektedir. Bu anlamıyla psikolojik yıldırma, “mağdurun benliğini öldürme

çabası” olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan asıl neden, üstünlük kurmak ve kişiyi yok etmek arzusudur. Field’in psikolojik yıldırma tanımında, psikolojik yıldırma uygulayanların, davranışlarının sonuçlarını inkar etmesi de yer almaktadır (Demir ve Çavuş, 2009:14-15).

Kurban üzerindeki etkilerine bakılarak mobbing eylemleri beş alt grupta incelenebilir. Aşağıda verilecek olan sonuçlar Leymann’ın yaptığı görüşmeler ve deneysel çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır: ([www.leymann.se/English/frame.html](http://www.leymann.se/English/frame.html)):

1. Kurbanın etkin iletişim kurma olanakları üzerindeki etkileri (yönetim kişiye iletişim kurması konusunda hiç şans tanımaz; kişi susturulur; yapmakta bulunduğu işle ilgili sözlü saldırılara maruz kalır vb.).
2. Kurbanın sosyal iletişim kurma olanakları üzerindeki etkileri (kişinin iş arkadaşları artık kişi ile konuşmamaktadırlar hatta kişinin iş arkadaşları ile konuşması yönetim tarafından yasaklanır, kişi diğer çalışanlardan uzakta soyutlanır vb.).
3. Kurbanın kişisel itibar yaratma olanakları üzerinde etkileri (kişi hakkında dedikodu yapılır; diğerleri kişinin özrüyle, etnik kökeniyle, yürüyüş ya da konuşma şekliyle alay eder vb.).
4. Kurbanın mesleki konumu üzerinde etkileri (kişiye hiçbir iş verilmez ya da anlamsız işler verilir vb.).
5. Kurbanın fiziksel sağlığı üzerinde etkileri (kişiye tehlikeli işler verilir; diğerleri kişiye fiziksel saldırı tehditlerinde bulunur; kişi cinsel tacize maruz kalır vb.).

Dr. Heinz Leymann kişilerin karşılaşılabilecekleri 45 ayrı psikolojik yıldırma (mobbing) davranışı tanımlamış ve bunları davranışın özelliğine göre 5 grupta toplamıştır (Çakır, 2006:13-16):

*Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek*

1. Yönetim yada üstler mobbing mağdurunun iletişim kurmasını engeller.
2. Sözüünüz sürekli kesilir.
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
4. Meslektaşlarınız tarafından sürekli olarak eleştirilirsiniz.
5. Göreviniz ile ilgili eleştirilere maruz kalırsınız.
6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
7. Telefonla rahatsız edilirsiniz.
8. Sözlü tehditler alırsınız.
9. Yazılı tehditler gönderilir.
10. Mağdur ile görsel olarak bağlantı kurmaktan kaçınılır.
11. Mağdurun varlığı yok sayılır.

*İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırıları*

1. Mağdur ile konuşulmaz.
2. Mobbinge uğrayan kişinin başkalarıyla konuşması yasaklanır.
3. Kişiyeye diğer çalışanlardan izole bir oda verilir.
4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
5. Fiziksel varlığınız inkar edilir.



*Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırılar*

1. Mağdur hakkında iftira atılır ve yalanlar konuşulur.
2. Dedikodular ortada dolaşır.
3. Mağdur aşağılanır.
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Mağdur psikolojik olarak sınanmaya çalışılır.
6. Mağdurun özrü ile alay edilir.
7. Mağdurun jestleri, mimikleri veya sesi taklit edilir.
8. Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
9. Özel yaşamınızla alay edilir.
10. Mağdurun etnik kökeni ile alay edilir.
11. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
12. Mağdura küçük düşürücü görevler verilir.
13. Mağdurun yaptığı iş sürekli sorgulanır.
14. Küçük düşürücü, açık saçık sözlerle aşağılanır.
15. Cinsel imalar söz konusudur.

*Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar*

1. Güvenilmediği için mağdura iş verilmez.
2. Mağdura verilen işler geri alınır, yeni iş bile yaratılmaz.
3. Anlamsız işler verilir.
4. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren, kapasitenizin altında işler verilir.
5. Sürekli olarak yeni iş verilir.
6. Aşağılayıcı işler verilir.
7. İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki zor işler verilir.

*Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları*

1. Mağdur tehlikeli ve sağlığı için zararlı işler yapmaya zorlanır.
2. Fiziksel olarak tehdit edilir.
3. Gözünüzü korkutmak için fiziksel olarak saldırıda bulunulur.
4. Kasıtlı olarak mali yük getirecek işler verilmeye zorlanır.
5. Sağlığına ciddi sonuçlar verecek şekilde fiziksel olarak zarar verilir.
6. Eviniz yada işyerinize zarar verilir.
7. Doğrudan cinsel taciz yapılır.

### **1.3. Psikolojik Yıldırma Süreci**

Psikolojik yıldırma süreci çözümlenemeyen tetikleyici bir anlaşmazlık ile başlar. Daha sonra mağduru profesyonel, fiziksel ve duygusal yönlerden etkileyen kalıcı bir sürece dönüşür (Hecker, 2007: 440).

Psikolojik yıldırma kişiyi rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren zaman geçtikçe uygulanan kişiye acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Leymann, mobbingi beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır (Tınaz, 2008:62)

1. Anlaşmazlık (Çatışma)
2. Saldırgan eylemler
3. Yönetimin katılımı
4. Zor veya akıl hastası olarak damgalanma
5. İşine son verilme

### **1.3.1. Anlaşmazlık (Çatışma)**

Bu aşamada tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması, bir çatışmanın yaşanması söz konusudur. Bu nedenle psikolojik yıldırma bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada olgu henüz psikolojik yıldırma (mobbing) özelliği kazanmamıştır. Ancak sergilenen davranış, kısa süre içinde psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına dönüşebilir (Tınaz, 2008:62). Mağdur bu sahfada savunmacı bir tutum içindedir. Sürekli olarak etrafındakilere ne olup bittiğini anlatma çabası içindedir (Pousserd ve Çamuroğlu, 2009:15).

### **1.3.2. Saldırgan Eylem**

Tek başlarına ya da bir defaya özgü yapılmış olan olumsuz davranışlar her zaman psikolojik yıldırma (mobbing) davranışı anlamına gelmeyebilir. Ancak bu psikolojik saldırılar sık ve düzenli bir hale geldiği zaman ve bir kişiyi psikolojik olarak ele geçirmeye ve onu yıldırmaya yönelik olduğunda psikolojik yıldırma (mobbing) aktif olarak başlamış demektir (Altuntaş, 2010:3000).

Bu aşamada kişi artık seçilmiş ve belirlenmiştir. Kişiyi yönelik psikolojik saldırılar başlar ve taciz dinamikleri harekete geçer. Bu süreçte gözlenen davranışlar gündelik iletişimde, birbirinden bağımsız olarak ele alındığında rahatsız edici bulunmazken, bir kişiyi hedef alıp sürekli olarak o kişiyi yıldırma amacıyla yapıldığında, bu davranışları psikolojik yıldırma davranışı olarak tanımlamak gerekmektedir (Güngör, 2008:64). Aslında gözlemlenen bu davranışlar, günlük iletişim sürecindeki normal anlamının dışında bireyi cezalandırmak veya işten atmak niyetiyle ortak bir amaca sahiptir. Bu olayların asıl nedeninde saldırganlık yatmaktadır (Yaman, 2009:33).

### **1.3.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi**

İşletme yönetimi, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da bir önceki aşamada ortaya çıkan durumu yanlış yargılayarak bu negatif döngüde işin içine girer (Kırel, 2008:11).

Yönetim, önceki süreçte üretilmiş önyargıları kabul etme eğilimindedir ve duruma önyargılı yaklaşabilir. Bu aşamada mağdur hatalı sıfatlarla damgalanır. Hem psikolojik yıldırma davranışı uygulayanlar (mobbingciler) hem de yönetim, temel hataları mağdura yüklerler, çevresel faktörlerden daha çok psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan bireyin karakterine dayalı açıklama oluşturmak eğilimindedirler. Bu aşamada yönetim sorunu çözmede geç kalırsa, önemsemezse, psikolojik yıldırma davranışını uygulayan kişiden yana olursa veya mağduru işinden atmak, tayin etmek, görevinden almak gibi hatalı bir yöntemi tercih ederse psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan kişi açısından durum son derece vahim sonuçlara yol açabilir (Gün, 2009:76).

### **1.3.4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama**

Psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişi, psikolojik yıldırma nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolojik yardım almaya çalıştığında, özellikle yeterli eğitim almamış kişilerin istihdam edildiği işyerlerinde mağdurun durumu hakkında yapılan yanlış yorumlar artar. Bu yanlış yorumlar nedeni ile kişi hak etmediği halde “zor insan, paronayak kişilik veya akıl hastası” olarak damgalanır (Tınaz, 2008:64).

### **1.3.5. İşine Son Verme**

En son aşama olan işine son verme aşamasında, psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan kişi, ya emekli olarak ya da işten çıkarılarak çalışma hayatından uzaklaştırılmış olur. Bu durum, psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan kişide önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara sebep olmakta ve kişinin normal yaşamına dönebilmesi için mutlaka tıbbi yardım almasını gerektirmektedir (Tetik, 2010:84).

Psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişi yaşamış olduğu olayların sonucu olarak, hangi yoldan olursa olsun (malulen emeklilik, istifaya zorlanma vb), mağdur işyerinden ayrıldıktan sonra dahi, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta durum daha da ağırlaşır (Pousserd ve Çamuroğlu, 2009:18; Kırel, 2008:11).

## **1.4. İşletme Yönetiminde Psikolojik Yıldırma**

İnsan sağlığının bedensel ve ruhsal açıdan iş hayatından yansıyan çok yönlü streslerin etkisi altında kaldığı açıkça görülmektedir. İş hayatının doğurduğu en önemli stres kaynaklarından birisi, hatta pek çok kişi için birinci sırada yer alan insanlar arası ilişkilerdir. Birçok araştırma koroner kalp hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, yüksek tansiyon, gerginlik ve depresyona kişinin işinden ve çalışma şartlarından memnun olmayışının sebep olduğunu göstermektedir (Baltaş ve Baltaş, 1990:70).

### **1.4.1. İşletmelerde Psikolojik Yıldırma' nın Ortaya Çıkma Nedenleri**

Bir işyeri travması olarak görülen psikolojik yıldırma, çalışanları hem fiziksel hem de psikolojik olarak oldukça yıpratıcı bir davranıştır. Çalışanlar arasında cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşebilen bir

olgudur. Böylelikle yıldırma maruz kalma riski, herkes için geçerli olmaktadır. Ancak yıldırmanın nedenleri çok açık bir şekilde tanımlanamamaktadır. Psikolojik yıldırmanın nedenleri bu davranışı (mobbing) uygulayan kişinin kişilik özelliklerine, örgüt kültürüne ve mağdurun kişilik özelliklerine göre değişmektedir ve konu ayrı ayrı ele alınmalıdır (Çakır, 2006:19).

#### **1.4.1.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayanların Kişilik Özellikleri**

Psikolojik yıldırma davranışını uygulayan saldırganların (mobbingcilerin) kişilik özellikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü, korkak, ürkek, nevrotik ve iktidar açlığı gibi nitelikler ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda bu kişilerin çoğu güvensizlik, korku ve kıskançlık duyguları ile kuşaltılmışlardır. Leymann'a göre bu kişiler bu davranışa kendi eksikliklerini telafi etmek için başvurumaktadırlar. İşyerlerinde çalışanlara; bir kuralı baskı uygulayarak kabul etmeye zorlamak, can sıkıntısı içinde zevk arayışına girmek ve kişilik bozuklukları psikolojik davranışlara başvurulmasındaki temel nedenlerdir (Çobanoğlu, 2005:34).

Psikolojik yıldırma davranışına başvuranların neden bu yola başvurduklarını M. Scott Peck, Harvey A. Hornstein, Roy F. Baumeister ve Judith Wyatt-Chauncey Hare'in kişilik analizleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:39-43);

**Kötü Kişilik:** Psikiyatrist M. Scott Peck, kötü kişilik teorisinde, kötü kişiliği şöyle tanımlamaktadır: “Kötülük, insanın içinde ya da dışında var olan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir”. Kötü insanlar, kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini yok etmek istemektedirler. Kusursuz benlik imgelerini korumak için başkalarına saldırmakta ve onları feda etmektedirler.

**İlâhi Hak**: Hornstein, örgütsel hiyerarşi içinde oldukları için, güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini zanneden patronların ilâhi hakkından söz etmektedir. Onlar için, çalışan herkes kendiliğinden değersizdir. Bu çeşit davranışlar, stresli ve yüksek verimlilik gereken ortamlarda daha çok kendini göstermektedir. Yükselmeyi hedefleyenlerde, genellikle bir iktidar açlığı bulunmakta, böyleleri lider değil, lidere benzemeye çalışan kişiler olmaktan öteye geçememektedirler. Suistimal, onların zayıflık ve değersizlik duygularını, konumlarının gücünü kullanarak telafi etmeye çalışmalarından kaynaklanmaktadır.

**Tehdit Altındaki Ben Merkezilik, Şişirilmiş Özdeğer**: Rof F. Baumeister ve meslektaşlarının teorisine göre, insanları şiddete veya ezici davranışlara iten dürtü, özellikle, tehdit altındaki ben merkezilikten kaynaklanmaktadır. Özellikle de şişirilmiş ya da hastalıklı bir özdeğer, bununla çatışan bir dış değerlendirmeyle karşılaştığı zaman, hasta kişiler öfkelerini dışa vurmaktadırlar. Bu kişiler aralarında nitelikli insanlar olmasından hoşnut olmamakta aksine kendilerini tehdit altında hissetmektedirler.

**Narsist Kişilik**: Judith Wyatt ve Chauncey Hare, Amerikan Psikiyatri Cemiyeti Teşhis El Kitabında, Narsist kişiliği; “klinik olarak sosyal özürsüz olan ve kendini korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan; kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk olarak tanımlamaktadırlar”. İnsanlar genellikle bir başkasını o kişi kim olduğu için değil kendileri için neyi temsil ettiğine bakarak rahatsız etme eğilimindedirler.

### 1.4.1.2. Psikolojik Yıldırma' ya Uğrayanların (Mağdurların) Kişilik Özellikleri

Psikolojik yıldırma (mobbing)'yı inceleyen ampirik araştırmalarından elde edilen bulgulara göre, mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur, mobbing tüm işyerlerinde ve herkesin başına gelebilir (Leymann ve Gustafsson, 1996:256). Yapılan araştırmalarda belirgin bir profil saptanamamakla beraber, psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan her bireyin bu davranıştan kendi kişilik özelliklerine göre etkilendiği ve bu özelliklere göre tepki verdiği görülmektedir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009:46-47).

Mağdurların otuzlu yaşlarda işyerinde mevcut çalışanlara göre daha iyi eğitim almış, parlak ve başarılı bir kariyeri olan kişiler olduğu ifade edilir. Bu kişilerin duygusal zekâlarının çok yüksek olduğu, dürüstlük, merhamet, adalet gibi duyguların gelişmiş olduğu belirtilmektedir. Ayrıca mağdurlar işlerini seven, işlerini iyi yapan, bulunduğu kurumun hedeflerine ve saygınlığına inanan ve katkıda bulunan kişilerdir (Gökçe, 2008: 38).

Bunun yanı sıra bazı araştırmacılara göre ise psikolojik yıldırma mağdurlarının, endişeli, kuşkucu, içe dönük, itaatkâr ve mütevazı, çekingen, geleneklere bağlı yaşayan, düzenli ve sıradan kişiler oldukları sonucuna varmışlardır. Tacizde bulunan kişinin zaman zaman mağdurun karakter özelliklerindeki bu tür zaafiyetleri tespit etmesi, kişinin kolay bir hedef olarak algılanmasına neden olabilmektedir (Güngör: 2008:16).

Brigitte Huber ise konuya farklı bir açılım getirerek, psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişileri genel olarak dört grupta toplamaktadır. Bu gruplar yalnız olanlar (sadece erkeklerin çalıştığı işyerlerinde çalışan kadınlar veya tersi gibi), farklı olanlar (özürlüler veya yabancılar), başarılı olanlar (düşmanca davranışların temel sebebi işyerinde başarılı çalışanlara karşı duyulan kıskançlık veya çekememezliktir) ve işyerinde işe yeni



başlayanlardır (işyerinde halihazırda belli gruplaşmalar mevcut ise, kişilerin bu gruplara kendini kabul ettirmesi en çok karşılaşılan sorunlardan biridir). Huber' in bu analizi ilginç olmakla birlikte kesinlik taşımamaktadır. Çünkü bahsi geçen dört kategori de işyerinde zaman zaman farklı düşmanca davranışlara maruz kalabilmekte ise de, bu davranışlar her zaman taciz anlamına gelmeyebilir (Akgeyik, Omay, Uşen ve Güngör, 2009: 121).

Görüldüğü gibi psikolojik yıldırma, çalışkan, dürüst, işini seven ve güçlü kişilere uygulanabileceği gibi; iletişim kuramayan, çekingen, endişeli, yalnız ve sıradan kişilere karşı da uygulanabilmektedir.

#### **1.4.1.3. Örgüt Kültürü ve Yapısından Kaynaklanan Nedenler**

Psikolojik yıldırma (mobbing) her işyerinde ve her türlü kuruluşta olabilir. Aşağıda yıldırmaya yol açan ve devam etmesine neden olan bazı örgütsel etmenler açıklanmıştır (Davenport vd, 2003:47-49):

- **Kötü yönetim:** Kötü yönetimi tanımlarken birkaç ana durumdan söz edilebilir.
  - İnsan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik bir yaklaşım.
  - Fazlasıyla hiyerarşik bir yapı.
  - Açık kapı politikasının (saydamlığın) olmaması.
  - Yetersiz iletişim.
  - Yetersiz sorun çözebilme yeteneği ya da etkisiz çatışma yönetimi ve şikâyet prosedürlerinin yeterli olmaması.
  - Zayıf liderlik.
  - Yaygın günahkeçicilik zihniyeti.
  - Ekip çalışmasının yetersiz olması ya da olmaması.
  - Farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz olması

- Yoğun stresli işyeri: Üretim baskısının yüksek olduğu stresli işyerlerinde, işgörenler kendilerinden bekleneni yerine getiremezlerse, psikolojik yıldırma (mobbing) her düzeyde olabilir. Yöneticiler, üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına psikolojik yıldırma (mobbing) yapabilir. Veya alt düzeydekiler, işyerindeki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir üstlerine uygulanan psikolojik yıldırma (mobbinge) katılabilirler.
- Monotonluk: Yeni fikirler üretilmeyen, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı iş yerlerinde can sıkıntısı da biraz heyecan yaratmak amacı ile psikolojik yıldırma (mobbinge) yol açabilen diğer bir nedendir.
- Yöneticilerin inanmaması ve inkârı: Yöneticilerin işyerinde psikolojik yıldırma (mobbing) olduğuna ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmamaları da psikolojik yıldırmanın sürmesine neden olabilir. Bu durumun yaygın bir işyeri sendromu olduğunu bilmedikleri için ne yapılması gerektiğini de bilmezler.
- Ahlâkdışı uygulamalar: Müşterileri ya da çevreyi tehlikeye atmak, şüpheli mali işlemler gibi ahlâkdışı eylemler çalışanlar tarafından gün yüzüne çıkarılacak olursa, onlara sudan nedenlerle psikolojik yıldırma (mobbing) yapılabilir. Yönetim, sorunla uğraşmak yerine insanları günah keçisi haline getirmeyi ve susturmayı tercih edebilir.
- Yatay organizasyonlar: Yatay organizasyonlarda, benlik imgeleri için makam, maddi çıkar ya da yükselmeye gereksinen insanlar, mobbing gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını arttırmak isterler.

- Küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri: Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri işletmelerin yaşamında yer alan doğal kararlardır. Bunlar yerinde ve genelde kaçınılmazdır, fakat bazı mevkilerin kaldırılmasını gerektirebilir. Bu iş düşüncesizce yapılırsa psikolojik yıldırma (mobbinge) neden olabilir. Rekabetçi ortamlarda, kendi işini kaybetmekten korkanlar, mevkileri için mücadele verirler. Kendileri çıkarılmaktansa başkalarına psikolojik yıldırma (mobbing) yapmaya başlarlar.

## 1.5. İşletmelerde Psikolojik Yıldırma Türleri

İşletmelerde üst kademelerden alt kademelere doğru veya alt kademelerden üst kademelere doğru uygulanan psikolojik yıldırma davranışına, “dikey psikolojik yıldırma” denilir. “Dikey psikolojik yıldırma”da, üstler astlarına veya astlar üstlerine psikolojik yıldırma uygular. “Yatay psikolojik yıldırma”da ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirlerine psikolojik yıldırma uygular. Psikolojik yıldırmanın dikey ya da yatay olarak kendini göstermesi örgüt kültürü ve o örgütün hiyerarşik yapısıyla ilgilidir. Hiyerarşinin fazla olduğu örgütlerde çoğunlukla dikey, daha az olduğu örgütlerde ise çoğunlukla yatay psikolojik yıldırma görülmektedir (İbicioğlu, Çiftçi ve Derya, 2009:30). Aşağıda psikolojik yıldırma türlerine değinilmektedir.

### 1.5.1. Hiyerarşik (Dikey) Psikolojik Yıldırma

Bu mobbing türü iki yönde gerçekleşmektedir. Üst yönetimden alt kademelere doğru olabileceği gibi alt kademelerden üst yönetime doğru da olabilmektedir.

### **1.5.1.1. Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikolojik Yıldırma**

İşyerinde çalışanların genellikle grup halinde birleşerek yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma davranışıdır.

Mobbingciler, mağduru örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek amacıyla, psikolojik yıldırmanın en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin, şeflerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlış yaparlar, arkasından kötü konuşup doğru olmayan söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi psikolojik yıldırmaya maruz bıraktıkları yöneticilerine bildirmezler. Çeşitli talimatların alınmasının, istek ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik kademeye uymayarak, amirlerinin yetersizliğini ve örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek amacıyla onu yok sayıp atlayarak bir üstüne ulaşırlar (Tınaz, 2008:143).

Bu tür psikolojik yıldırma davranışına nadiren rastlanmaktadır. Saldırgan/saldırganlar genellikle yöneticinin görevine talip olan onun yerinde olmak isteyen ancak bu göreve getirilmedikleri için kıskanan veya yöneticinin bu göreve getirilmesini yanlış veya haksız bulan kişilerdir (Akgeyik vd., 2009:128). Bu tür psikolojik yıldırma davranışı işyerine yeni bir yönetici/şefin gelmesi durumunda da görülebilir.

### **1.5.1.2. Yukarıdan Aşağıya Doğru Psikolojik Yıldırma**

Yöneticiden çalışana uygulanan bu mobbing, günümüzde oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Bir yöneticiye bağlı olarak çalışan birey işini kaybetmemek adına

yöneticisinin istediği ve verdiği tüm görevleri yapması gerektiğine inanmaktadır. Mobbingin sonuçları çalışanlar açısından çok ciddi olmaktadır.

Özellikle otokratik yönetim tarzlarının benimsendiği ve uygulandığı kurumlarda yukarıdan aşağıya doğru psikolojik yıldırma davranışına daha sıklıkla rastlanılmaktadır. Yöneticilerin psikolojik yıldırma davranışlarının altındaki temel nedenler; kişisel çatışmalar, subjektif önyargılar, başarılı astların ileride kendilerine rakip olabileceği düşüncesi veya başarısız olan ekip elemanlarının tasfiye edilmesi olabilmektedir (Güngör, 2008:57).

Yönetim hiyerarşisinde en üst tepede bulunan yönetici tarafından uygulanan psikolojik yıldırma davranışında, mağdur büsbütün yalnız kalmakta, bu durumda işyerinde çalışan herkes tarafından mağdur vebalı bir hasta gibi görülmekte ve tüm çalışma arkadaşları mağdurdan kaçmaktadır (Gün, 2009:112). Üst yönetim tarafından uygulan bu psikolojik yıldırma türünde, işletmede çalışan diğer işgörenler mağdurun yanında yer almaları durumunda yönetimin kendilerine de aynı baskıyı uygulayacağını düşünerek mağdurdan uzaklaşabilmektedirler.

### **1.5.2. Yatay (Fonksiyonel) Psikolojik Yıldırma**

Psikolojik yıldırmanın bu türü, işletme bünyesi içerisinde eşit statüde bulunan çalışanlar arasında söz konusu olmaktadır. Burada işe yeni başlayan daha nitelikli kişiyi veya kendi aralarında çalışkanlığıyla yükselen, yeni eğitimler alarak bir üst niteliğe sahip olan ya da mevcut çalışanlardan ayrı bir zam veya ünvan alan kişiyi çekememe, kıskançlık durumu söz konusudur. Onun gerisinde kaldığını düşünen bir grup, bu kişinin daha fazla yükseltmesini istemediği için dışlamaktadır. Aralarındaki birinin yönetici olması beklense bile, onun olmasını istememektedirler. Grup halinde o kişiye saldırmaktadırlar (Arslan, 2007: 27).

Psikolojik yıldırma bir çok durumda aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki çekişme veya rekabetin bir aracı olarak kullanılabilir. Çalışanlar arasındaki çekişme nedeni yetki veya sorumluluk çatışması olabileceği gibi daha başarılı çalışanların cezalandırılması isteğinden de kaynaklanabilir. Özellikle katı bürokrasinin hakim olduğu bir kültüre sahip işletmede örgütsel kültür daha kıdemli çalışanların iş arkadaşları üzerinde psikolojik yıldırma davranışı sergilemesine zemin hazırlayabilmektedir (Akgeyik vd., 2009:128).

Örgüt içerisinde meslektaşlar tarafından yapılan yıldırma davranışına başvuranlar, var olan rekabet ortamında kendi işlerini korumak veya garantilemek, terfi edebilmek amacıyla, tutku, hırs, korku, endişe gibi duygu ve düşüncelerden kaynaklı baskılarla bu tür davranışlar sergileyebilirler (Vega ve Comer, 2005:106).

Yatay psikolojik yıldırmanın nedenleri arasında; çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, bireyler arası rekabet, farklı bir ülke vatandaşı olma veya farklı bir bölgeden gelme, ırk ayrılığı ve çeşitli politik nedenler sıralanabilir (Yaman, 2009:27).

Çoğu zaman yatay şiddet uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını aksine bunu mağdur konumundaki kişinin iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylemektedirler. Bunun arkasındaki temel motivasyon örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, yaptıkları zorbalığı haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışmaktadırlar (Tutar, 2004: 94).

## **1.6. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları**

Psikolojik yıldırmanın gerek birey açısından (mağdurun sağlık durumunun olumsuz etkilenmesi, hayat kalitesinin düşmesi gibi) gerekse organizasyon açısından

(çalışanların stres düzeylerinin artması, devamsızlık, verimliliğin düşmesi, iş kalitesinde ve çalışanın işe olan ilgisinde azalma) gibi çeşitli sonuçları bulunmaktadır.

### **1.6.1. Bireysel Sonuçlar**

Psikolojik yıldırma, bu durumu yaşayan ve tanık olan kişiler açısından önemli sonuçlara sahiptir. İşyeri mobbinginden kaynaklanan sonuçlar psikolojik zarar ve PTSD (Post Travmatik Stres Hastalığı) gibi psikolojik etkiler ile bağlantılıdır. Araştırmalar işyerindeki mobbingin iş dışında bireysel ilişkileri de etkilediğini desteklemektedir (Sheehan, 2004:6).

Psikolojik yıldırma davranışı en büyük zararı kişilerin sağlığına vermektedir. Kişilerin sağlığı üzerindeki etkileri anksiyete, stres ve aşırı kaygı, konsantrasyon kaybı, uyku bölünmeleri, çabuk sinirlenme, kızma, çok kolay irkilme, paranoya, stres kaynaklı baş ağrıları, işteki detaylar üzerinde obsesyon, kabuslar, kalp atışlarının yükselmesi, yüksek/düşük tansiyon, kas ve eklem ağrıları, tükenmişlik, kompulsif davranışlar, tanısı konulmuş depresyon, utanma sıkılma ve insanlardan kaçma isteği, aşırı kilo kaybı ya da çok kilo alma, panik atak, dişlerini gıcırdatma yada sıkma, ciltte sivilceler, akneler, madde bağımlılığı, alerjiler, intihar düşüncesi, migren, göğüs ağrısı, saç kaybı, kalp krizi şeklinde görülmektedir. Bu belirtiler stres bağlantılı hastalıklar, genel anksiyete bozukluğu, klinik depresyon ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu belirtileri ile aynıdır (Şahin, 2006: 33).

Psikolojik yıldırma, mağdurun sağlığının ve bağımsızlık sisteminin zayıflamasına neden olabilmektedir. Böylece mağdurun iş değiştirmesine ve özel hayatında oldukça fazla sorun yaşamasına neden olabilir. Bu da kişinin meslek veya kazanç kaybına, uzun vadede sosyal dışlanmaya ve hatta uç noktada intihara kadar uzanabilmektedir (Gökçe, 2008:46).

İşyerlerinde psikolojik yıldırma sonucu oluşan stres semptomları; kaslarla ilgili gerginlik (titreme, gerginlik, uykusuzluk, dinlenememe), otonom sinir sistemi hiperaktivitesi (oksijen açlığı veya nefes darlığı hissi, kalp çarpıntısı, terli ve soğuk eller, ağız kuruluğu, başdönmesi) ve tetikte olma aşırı duyarlılık (heyecan veya telaş, uyuma zorlukları) olmak üzere üç semptom şeklinde sıralanabilir (Leymann ve Gustafsson, 1996:255-256).

### **1.6.2. Organizasyonel Sonuçlar**

Psikolojik yıldırma sürecinin örgüt üzerindeki etkileri son derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tamamını etkiler ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına sebep olur. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar, kaos ortamı örgüt imajına yansır ve örgütün olumsuz bir şekilde tanınmasına yol açar. Psikolojik yıldırma nedeniyle örgütte işgücü devir oranı yükselir, giderek artan huzursuzluk ortamından çalışanlar rahatsız olur ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlar. Bireylerin, işlerine ve örgütlerine olan aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar (Koç ve Bulut, 2009:66).

İşyerinde psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan, yıldırılan vasıflı bireyler kurumu zamanla terk ederler. Bu durumda kurum daha önce yetiştirdiği, yetişmesi için büyük masraflar yaptığı personelini kaybederek, hem emek hem de mali olarak zarara uğrar. Çok sık eleman kaybı kuruluşa çok önemli eğitim, personel temin maliyeti getirdiği gibi, çok büyük zaman israfına da neden olur (Gün, 2009:105). Yetenekli ve yetişmiş işgörenini kaybeden kurumun bu personel yerine yeni eleman bulması zaman alır.

Psikolojik yıldırmanın örgütlere, verimlilik ve çalışanların iş tatminleri açısından da olumsuz pek çok etkileri olabilir. İş tatmininin düşüklüğü sebebiyle bireylerde oluşan



işe karşı isteksizlik, yaratıcılığı sınırlar. İşyerinde yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Sadece mobbing mağdurları değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de bu işyerinde mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Bu durum örgüte bağlılık ve çalışanların işe bağlılık tutumlarında düşüşe neden olur (Tetik, 2010:86).

Öte yandan mobbinge uğrayan kişiler gerek kendi istekleri ile işten ayrılmış olsunlar gerekse haksız yere işten çıkarılmış olsunlar çalıştıkları şirketi dava ederek şirketin maddi anlamda zararına neden olabilmektedir. ABD'nin çeşitli eyaletlerinde iş ile ilgili zihinsel gerginliğin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için çalışanların yasal tazminat hakları vardır. California Worker's Compensation Institute'un 1994' te yayınladığı çalışmalarda, strese bağlı tazminat talep dosyalarının sayısının giderek arttığı görülmektedir. Ülkemizde ise mobbing kavramının yeterince bilinmemesi nedeniyle ilgili tazminat davalarının yaygınlık kazandığını söylemek güçtür (Şahin, 2006:42).

### **1.6.3. Toplum ve Ülke Ekonomisine Yönelik Sonuçları**

Psikolojik yıldırma eylemlerinin şüphesiz ki toplumumuza yüklediği faturanın bedeli oldukça yüksektir. Her şeyden önce, mobbing nedeni ile toplum içinde mutsuz olan bireylerin sayısı artmakta; kayıtsızlık, işsizlik, intihar eğilimi, aile ve toplum içindeki huzuru tehdit etmektedir. Ayrıca, vatandaşların vergilerinden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, psikolojik sağlık sorunlarındaki artış ve en sonunda malulen emeklilik istekleri toplumumuzu önemli derecede etkilemektedir (Çobanoğlu, 2005:99).

Aşağıda psikolojik yıldırmanın, psikolojik ve parasal maliyetleri tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 2: Psikolojik Yıldırmanın Maliyetleri**

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
BİREYSEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres</li> <li>• Duygusal Rahatsızlıklar</li> <li>• Fiziksel Rahatsızlıklar</li> <li>• Kazalar</li> <li>• Sakatlıklar</li> <li>• Tecrit Edilme</li> <li>• Ayrılık Acıları</li> <li>• Mesleki Kimlik Kaybı</li> <li>• Arkadaşlıkların Kaybı</li> <li>• İntihar/Cinayet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlaçla Ayakta Tedavi</li> <li>• Terapi</li> <li>• Doktor Faturaları</li> <li>• Hastane Faturaları</li> <li>• Kaza Masrafları</li> <li>• Sigorta Primleri</li> <li>• Avukat Ücretleri</li> <li>• İşsizlik</li> <li>• Kapasite Altı Çalıştırılma</li> <li>• İş Arama</li> <li>• Taşınma</li> </ul>
AİLELER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çaresiz Kalma Acısı</li> <li>• Karmaşa ve Çatışmalar</li> <li>• Ayrılık ve Boşanma Acısı</li> <li>• Çocuklara Etkileri</li> <li>• Ayrılma veya Boşanma Masrafları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ailenin Gelir Kaybı</li> <li>• Ayrılma veya Boşanma Masrafları</li> <li>• Terapi</li> </ul>
ÖRGÜTLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlaşmazlıklar</li> <li>• Hastalıklı Şirket Kültürü</li> <li>• Düşük Moral</li> <li>• Kısıtlanmış Yaratıcılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastalık İzinlerinin Artması</li> <li>• Yüksek İşgücü Devri</li> <li>• Düşük Verim</li> <li>• Düşük İş Kalitesi</li> <li>• Uzmanlık Kaybı</li> <li>• Çalışanlara Tazminat Ödemeleri</li> <li>• İşsizlik Maliyetleri</li> <li>• Yasal İşlem</li> <li>• Erken Emeklilik</li> <li>• Yükselen Personel Yönetim Maliyetleri</li> </ul>
TOPLUM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutsuz Bireyler</li> <li>• Politik Kayıtsızlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık Masrafları</li> <li>• Sigorta Masrafları</li> <li>• İşsizlik veya Kapasite Altı Çalıştırılmadan Doğan Vergi Kayıpları</li> <li>• Kamu Yardım Programlarına Talebin Artması</li> <li>• Zihinsel Sağlık Programlarına Talebin Artması</li> <li>• Malulen Emeklilik Taleplerinin Artması</li> </ul>

**Kaynak:** Davenport, Schwatz ve Elliot (2003), *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev: Osman Cem Öneray) Sistem Yayıncılık, İstanbul, s: 146-148

## 1.7. Psikolojik Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları

Psikolojik yıldırma ile başa çıkma yolları, bireysel başa çıkma yolları, örgütsel başa çıkma yolları ve ülkemizde hukuksal başa çıkma yolları olarak ele alınacaktır.

### 1.7.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan mağdurlar, çoğu zaman psikolojik yıldırma ile karşı karşıya olduklarını anlayamamakta, ve böylece psikolojik yıldırmanın kurum içerisinde yerleşip kök salmasına hatta olağan bir durum olarak kabul edilmesine zemin hazırlamaktadır (Eginli ve Bitirim, 2010:59). Kişilerin maruz kaldıkları davranışı tanımlamaları mücadele etmelerinde oldukça önemlidir.

Maruz kalınan bu davranış ile bireysel olarak başa çıkmanın ilk adımı “hedef koyma” ile başlar. Mağdur “olmak istediği, çalışmak istediği işyeri ortamıyla ilgili” bir hedef belirler. Bu hedefe ulaşabilmesi için izlemesi gereken yolları, yani stratejik eylem planını belirler. Eyleme geçen mağdur, ilişki yönetiminden, stres yönetimine dek pek çok kişisel gelişim konusunda eksikliklerini fark edebilir, etki ve ilgi alanları arasında daha belirgin farkındalıklar yaşar (Çabuk, 2009:4).

Bireysel başa çıkma yöntemleri olarak güven, özgüven ve bilinç geliştirme, duyguları kontrol altına alma, bireysel stresle başa çıkma teknikleri (hayatta kalma stratejileri) bireysel yöntemler olarak sıralanabilir (Kirel, 2008:81).

#### Güven, özgüven ve bilinç geliştirme:

Güven, insanlararası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Niteliğinin soyut olmasından dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek

belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. Güven duygusunun yokluğu veya varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin varlığını çok fazla sürdürmeyeceği kabul edilmektedir. Güven duygusunun; kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak olarak ifade edilen üç farklı boyutu bulunmaktadır (Asunakutlu, 2002:2).

Psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan birey zaman içinde hem içinde yer aldığı örgüte hem bu davranışı uygulayan çalışma arkadaşına veya yöneticisine olan güvenini hem de bu davranışa neden maruz kaldığına bir anlam yükleyemediği için kendisine olan güvenini kaybedebilir.

Yıldırma davranışına uğrayan kişinin en sık geliştirdiği tepkilerden biri öncelikle bu durumu yok saymasıdır. Bu kısmen kişinin psikolojik yıldırmaya uğradığını kendisine bile itiraf edememesinden kaynaklanır. Daha ileri aşamalarda bu durumdan dolayı kişi kendisini suçlamaya başlar ve özgüvenini yitirir (Akgeyik vd., 2009:141). Bireyin öncelikle kendisine duyduğu özgüveni yükseltmesi önemlidir. Özgüven, kişinin tek başına insiyatif kullanarak, süreçlere sağlıklı bir şekilde katılmasını sağlayan bir yetenektir (Kirel, 2008:83).

Psikolojik yıldırma sürecinde ayakta kalabilmek için her şeyden önce yüksek düzeyde bilinç gelişimi sağlanmalı ve bu yolla kişinin kendisine olan güveni ayakta tutulmaya çalışılmalıdır. Yıldırma mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz ve aşırı tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etmeli, ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vererek kendilerini savunmalıdırlar. Bunu başarabilmek için her şeyden önce, mağdurların kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi tanımlamaları gerekir (Çobanoğlu, 2005:106).

*Bireysel stresle başa çıkma yöntemi;*

Psikolojik yıldırma (mobbing), bireyler üzerinde stresi ve strese bağlı psikolojik ve fiziksel şikâyetleri arttırmaktadır. Bu bağlamda bu durumla karşı karşıya kalan bireylerde başağrısı, mide problemleri, kemik ağrıları, kas ağrıları, tansiyon yüksekliği, uyku problemleri, fiziksel şikâyetler, konsantrasyon bozukluğu, endişe, bir faaliyete başlama güçlüğü (atalet), sosyal izolasyon, ağlama nöbetleri, iştahta değişiklik gibi bulgulara rastlanmaktadır (Acar ve Dündar, 2008:114).

Strese neden olabilecek psikolojik yıldırma faktörleri hususunda dikkatli olmak ve bu faktörlerle baş edebilmeyi öğrenmek ve uygulamak gerekir. Genel anlamda bireysel stresi önleme yöntemleri; dinlenme ve meditasyon, biofeedback, düzenli spor alışkanlığı, dengeli beslenme, hobiler bulma, kendini eğitime ve geliştirme, kendini tanıma ve anlama olarak sıralanabilir. Bu sayılan tedbirler tamamen psikolojik yıldırmaya neden olan faktörleri ortadan kaldırmayacak ancak bireylerin bu tür davranışlar karşısında direnç gösterebilmelerine yardımcı olacaktır (Kırel, 2008:84).

### **1.7.2.Örgütsel Başa Çıkma Yolları**

Psikolojik yıldırma ile etkin bir şekilde baş edebilmek için, örgütlerde öncelikle psikolojik yıldırma kavramının yazılı olarak anlaşılır bir biçimde tanımlanması, bu soruna yönelik tüm yöneticilerin ve çalışanların farkındalık ve duyarlılık geliştirmesi gerekmektedir (Eginli ve Bitirim, 2010:60).

İşyerlerinde güçlü bir örgütsel mekanizma yaratılmalıdır. Bu kapsamda konunun ciddiyetle ele alınması, şikâyet prosedürünün ve disiplin sürecinin başlatılması, psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan bireylere psikolojik destekte bulunulması ve

yıldırma davranışını yapan kişi kim olursa olsun örgütten derhal uzaklaştırılması gerekmektedir (Akgeyik vd., 2009:140).

Psikolojik yıldırma ile mücadelede yönetim tarafından yapılması gerekenler arasında; yöneticilerin ve çalışanların bilinçlendirilmesi, örgütsel bütünleşmenin sağlanması, hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak, çalışanlara objektif davranılması, yıldırma karşı önlem politikaları oluşturmak, danışmanlardan yararlanmak sayılabilir (Köse ve Uysal, 2010:266).

Örgütlerde psikolojik yıldırmaı önleyebilmek için en önemli ilke, kuruluş bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında, çok geç kalmadan belirleyebilmek ve doğru adımları atabilmektir. Yöneticiler aşağıda yer alan hususlar ile örgütlerin bu durumla karşılaşmalarını önleyebilir (Çobanoğlu, 2005:117-118):

- Kuruluşun vizyon ve misyonu net, anlaşılır bir biçimde ortaya konulmalı ve örgüt içinde yer alan herkese anlatılmalıdır.
- Bir kurum kültürü oluşturulmalı ve insanlarda kuruma yönelik aidiyet duygusu yaratılmalıdır.
- İş tanımları, yani her çalışanın görev ve sorumlulukları net bir biçimde belirlenmelidir.
- Kuruluşlar teknik eğitimlerin yanı sıra, personellerine iletişim, hipnotik dinleme, hipnotik söz söyleme ve iş hayatındaki etik değerler gibi konularda eğitim vermelidir.
- Kuruluşun etik değerleri olmalı ve insana verilen değeri vurgulamalıdır.
- Disiplin kurullarının tarafsız ve adilane uygulanıp uygulanmadığı kuruluş bünyesindeki uzman kişiler tarafından kontrol edilmelidir.
- İşe alımlarda sadece kariyer ve diploma derecesi değil, kişinin uyumu ve duygusal zekâ durumu da göz önüne alınmalıdır.

- Yapılan işlere her düzeydeki personelin katılımı sağlanmalı ve fikirleri önemsenmelidir.
- Yönetici konumundaki çalışanlara, kaos ve kriz yönetimi, iş kültürü ve iletişim konularında eğitim verilmelidir.
- Çalışanların yetki ve sorumluluklarını kısıtlayan değil, arttıran bir liderlik anlayışı benimsenmelidir.
- İşyeri psikolojisinden anlayan uzmanlar kurumda çalıştırılmalıdır.
- Açık kapı politikaları uygulanmalıdır.
- Yöneticiler çatışmaları çözümleyebilecek kapasitede olmalıdır.

### **1.7.3 Ülkemizde Psikolojik Yıldırma ile Başa Çıkmada Hukuksal Düzenlemeler**

Psikolojik yıldırma ile başa çıkma yöntemlerinden bir diğeri de hukuksal düzenlemelerdir. Hukuksal düzenlemelerin yaptırımları ile psikolojik yıldırma davranışlarının uygulanması engellenebilir.

İşyerinde cinsel taciz ya da ırk, din, dil ayrımına dayalı tacize karşı yasalar hemen hemen tüm gelişmiş dünya ülkelerinde sabit olduğu için, çalıştıkları yerlerde bu alanlarda tacize uğrayan işgörenler hem kendilerini ifade etmekte hem de yasalar önünde kendilerini savunma konusunda çok daha kararlıdırlar. Ancak mobbing olgusu mağdurların psikolojik dengesini ve kendine güvenini ortadan kaldırmaya yönelik olduğu için, genelde mağdurların hakkını aramak ya da bu durumdan haklı şekilde kurtulmak gibi bir motivasyonu kalmaz. Bu sebeple de kendilerini yalnız hissetmeleri ve maruz kaldıkları saldırıyı toplumla paylaşamamaları yaygın bir durumdur (Altuntaş, 2010:2998).

Türkiye’de hukuksal olarak doğrudan psikolojik şiddete ilişkin bir düzenleme henüz mevcut olmamakla birlikte Anayasa, Borçlar Kanunu, Medeni Kanun, Ceza Kanunu ve 4857 Sayılı İş Kanunu’nun psikolojik şiddetle ilişkilendirilebilecek hükümleri bulunmaktadır ;

#### *Anayasa*

Anayasanın 17. maddesinde “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. ... Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.” ibaresi yer almaktadır. Bu maddede kişinin maddi ve manevi varlığını koruma hakkı, insani ve anayasal bir hak olarak tanınmıştır. Dolayısıyla herhangi birinin, kişinin maddi ve manevi varlığını zedeleyici bir harekette bulunması bu hakkın ihlali olarak değerlendirilecektir. Psikolojik yıldırmanın da özellikle bireylerin manevi varlıklarını hedef alan bir şiddet biçimi olduğu göz önüne alındığında bu madde kapsamında değerlendirilebilir (Güngör, 2008:179).

#### *Borçlar Kanunu*

Borçlar Kanunu’nun 332. maddesinde yer alan “İş sahibi, akdin hususi halleri ve işin mahiyeti noktasından hakkaniyet dairesinde kendisinden istenilebileceği derecede, çalışmak dolayısıyla maruz kaldığı tehlikelere karşı icabeden tedbirleri ittihaza ... mecburdur.” ibaresi işverene işçiyi koruma borcu yüklemektedir. İşçinin hangi risklere karşı korunacağına dair ise genel bir ifade yer almaktadır. İşçinin çalışması nedeniyle maruz kaldığı tehlikelere karşı korunması söz konusu olduğundan, psikolojik taciz de bu riskler içinde değerlendirilebilir (Güngör, 2008:179).

Borçlar Kanunu’nun 55. maddesinde yer alan “Başkalarını istihdam eden kimse, maiyetinde istihdam ettiği kimselerin ve amelesinin hizmetlerini ifa ettikleri esnada



yaptıkları zarardan mesuldür. Şukadar ki böyle bir zararın vukubulmaması için hal ve maslahatın icabettiği bütün dikkat ve itinada bulunduğunu yahut dikkat ve itinada bulunmuş olsa bile zararın vukuuna mani olamayacağını ispat ederse mesul olmaz” Hükümüyle, işçiye maddi ve manevi tazminat talep etme hakkı sağlamıştır (Mercanlıoğlu, 2010:44).

### *Medeni Kanun*

Medeni Kanun’un kişiliğin korunmasıyla ilgili 24. maddesinde ise “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse hakimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir” denmektedir. Ayrıca psikolojik tacize uğrayan çalışanların, kişilik hakkına yönelik saldırı tehlikesini önleme ve sürmekte olan saldırıya son verme davası (MK.m.25/I), sona ermiş bir saldırının hukuka aykırılığının tespit davası (MK.m.25/II) ile maddi tazminat davası (MK.m.25/III) açma hakkı bulunmaktadır (Güngör, 2008:179-180).

### *Türk Ceza Kanunu (TCK)*

Türk Ceza Kanununun yürürlükte olan maddeleri, işyerlerinde psikolojik yıldırma sorununa tam olarak cevap verecek nitelikte olmamakla birlikte aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Özkul ve Çarıkçı, 2010:489):

TCK m.123’de kişilerin huzur ve sükununu bozma suçu yer almaktadır. Maddeye göre, “*Sırf huzur ve sükununu bozmak maksadıyla bir kimseye ısrarla telefon edilmesi, gürültü yapılması yada aynı maksatla hukuka aykırı başka bir davranışta bulunulması halinde, mağdurun şikayeti üzerine faile üç aydan bir yıla kadar hapis cezası verilir.*”

Burada önemli olan nokta, bu tür davranışların “ısrarla” yapılmasıdır. Bir yada birkaç defa yapılan davranışları madde kapsamında değerlendirmek doğru değildir. Huzur ve sükunu bozan hareketlerin sürekli ve sistematik bir biçimde yapılması gerekmektedir. Zaten psikolojik yıldırma davranışlarının oluşabilmesi için de bu sürekliliğe ihtiyaç olduğundan huzur ve sükunu bozma suçu ile psikolojik yıldırma örtüşen bir tablo çizmektedir.

TCK m.125’de hakaret suçu yer almaktadır. *“Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden yada yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilat ederek işlenmesi gerekir. Fiilin, mağduru muhatap alan sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi halinde, yukarıdaki fıkra da belirtilen cezaya hükmolunur.*

Suç sözle, yazıyla, görüntüyle veya herhangi bir davranışla işlenebilir. İşverenin çalışanına şerefine yönelik kötü sözler söylemesi, mimik hareketlerinde bulunması gibi durumlar mobbing davranışı olarak kabul edilmesinin yanı sıra Türk Ceza Kanunu tarafından da cezasız bırakılmayıp olayın özelliğine göre adli para cezası veya hapis cezası ile cezalandırılmıştır.

TCK m.134 özel hayatın gizliliğini ihlal suçuna yer vermektedir. *“Kişilerin özel hayatının gizliliğini ihlal eden kimse, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Gizliliğin görüntü veya seslerin kayda alınması suretiyle ihlal edilmesi halinde, cezanın alt sınırı bir yıldan az olamaz. Kişilerin özel hayatına ilişkin görüntü veya sesleri ifşa eden kimse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Fiilin basın ve yayın yoluyla işlenmesi halinde, ceza yarı oranında artırılır”* şeklinde bir ifade ile kişilerin özel hayatına karşı yapılan tecavüzler suç

sayılmış ve suçun görüntü veya seslerin kayda alınması yoluyla işlenmesi durumunda suçun nitelikli hali mevcut olmaktadır.

İşveren çalışanın aile hayatına yada özel hayatına saygı duymuyorsa, özel görüşmelerini dinliyor yada izliyorsa hem bu suçu işlemiş hem de mobbing davranışında bulunmuş sayılacaktır. Görüntü ve sesleri kayda alıp çalışanın işten çıkarma ile tehdit etmesi tehdit ve özel hayatın gizliliğini ihlâl olmak üzere iki ayrı suçu bünyesinde barındırmaktadır.

TCK m.106 tehdit suçunu içermektedir. *“Bir başkasını, kendisinin veya yakınının hayatına, vücut veya cinsel dokunulmazlığına yönelik bir saldırı gerçekleştireceğinden bahisle tehdit eden kişi, altı aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Malvarlığı itibarıyla büyük bir zarara uğratacağından veya sair bir kötülük edeceğinden bahisle tehditte ise, mağdurun şikayeti üzerine, altı aya kadar hapis veya adli para cezasına hükmolunur.”*

Mobbing’de de çalışanın işten çıkarılma ya da başkaca herhangi bir kötü sonuçla karşılaşacağını sürekli olarak bildiren işveren tehdit suçunu işlemekte olabilir.

#### *4857 Sayılı İş Kanunu*

İş kanununda psikolojik şiddete ilişkin açık bir düzenleme bulunmama ile birlikte, bu konu dört farklı açıdan değerlendirilebilmektedir (Güngör, 2008:183-187):

İş sağlığı ve güvenliği: 4857 sayılı İş Kanunu, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin konuları oldukça geniş bir biçimde düzenlemekte fakat bu başlık altında yer alan maddeler genellikle işçinin fiziksel sağlığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kanunun 77. maddesinde

“İşverenler işyerlerinde iş sağlığının ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak ... yükümlüdür.” ibaresi yer almaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin sadece fiziksel (bedensel) riskleri değil aynı zamanda psikolojik (ruhsal) riskleri de kapsadığı yönünde bir yorumda bulunulabilir. Dolayısıyla psikolojik yıldırma da bu madde kapsamında değerlendirilerek, işverenin işçiyi gözetme borcu bulunduğu belirtilebilir.

Özel hayatın korunması: Kanunun 75. maddesine göre işveren, her bir işçi için, içinde işçiyle ilgili belgelerin ve kayıtların bulunduğu özlük dosyasındaki bilgileri gizli tutması gerekmektedir. Yine yasaya göre işveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları çerçevesinde ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamakla yükümlüdür. Dolayısıyla bu düzenleme çalışanları sadece işverenlere karşı korumakta ve bu koruma da sadece bazı bilgilerin gizli tutulmasıyla sınırlandırılmaktadır. Bu tür müdahalelerin diğer çalışanlardan gelmesi halinde ise çalışanları korumaya yönelik herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

Eşit davranma ilkesi: Psikolojik yıldırma vakaları bazı durumlarda işyerindeki ayrımcılık uygulamalarını kapsar bir biçimde ortaya çıkabilmektedir. Bu gibi durumlar İş Yasasının 5. maddesi çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Bu maddeye göre; “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.” Çalışanın, sayılan özellikleri nedeniyle farklı bir muameleye tabi tutulması veya psikolojik baskı görmesi halinde dava açma hakkı bulunmaktadır.

Haklı fesih hakkı: İş Yasası'nın 24. maddesi işçinin haklı nedenlerle iş sözleşmesini tek taraflı olarak feshetmesini düzenlemektedir. 24/II ise ahlâk ve iyi niyet kurallarına uymayan halleri belirlemektedir. Bu madde hükümlerinden; 24/II.b. “işveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa...”, ve 24/II.c. “işveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine

karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse, yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler yahut işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız bir isnad veya ithamlarda bulunursa” kapsamında anılan davranışlar bazı psikolojik şiddet davranışlarıyla örtüşmektedir. Diğer taraftan yasa işverene de, işyerinde psikolojik şiddet olarak değerlendirilebilecek davranışlar içinde bulunan çalışanların iş sözleşmelerini haklı nedenlere dayanarak feshetme hakkı tanımaktadır. 25. madde kapsamındaki hükümler şunlardır; 25/II.b. “işçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnadlarda bulunması” ve 25/II.d. “işçinin işverene yahut onun aile üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması...” Bu maddeyle birlikte işyerindeki çalışma düzenini korumayı da amaçlayan yasa koyucu, işverenin, diğer çalışanlarından kaynaklanan herhangi bir taciz vakasında, tacize uğrayan işçisini korumaması aynı zamanda gözetme borcuna da aykırılık oluşturmaktadır.

#### *Psikolojik Yıldırma Davasının Hukukumuzdaki İlk Yansıması*

Psikolojik taciz kavramının hukukumuzdaki ilk yansıması, Tülin Yıldırım tarafından Ankara 8.İş Mahkemesi’nde açılan manevi tazminat davası ile olmuştur. Bu dava kapsamında Yıldırım, işyerinde kendisine psikolojik taciz uygulandığı gerekçesi ile maddi tazminat talep etmiş, Mahkeme de işçinin uğradığı manevi baskılar ve psikolojik olarak yıpranması nedeniyle işvereni 1.000(bin) TL manevi tazminat ödemeye mahkum etmiştir. Yargıtay tarafından kullanılmış ve içtihatlar arasındaki yerini alarak emsal oluşturmuştur.

Mahkeme kararında psikolojik taciz kavramını, “*işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışlar*” olarak tanımlanmıştır. Mahkeme bu davranışları işçiyi yıldırma, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar olarak değerlendirmiştir. Kişinin mesai saatleri sonrasında ağlama krizlerine girmesi, psikolojik tedavi görmesi ve bu doğrultuda rapor alması ise kişiye psikolojik taciz yapıldığı kanaatini pekiştirmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmini kavramı ve önemi, iş tatmini teorileri, iş tatminine etki eden faktörler ve iş tatminsizliği konuları üzerinde durulacaktır.

### 2. İŞ TATMİNİ

Soyut bir kavram olan iş tatmini, davranış bilimciler ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanarak literatürde yerini almıştır. İş tatmini kavramı motivasyon, moral, işi çekici bulma, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme, işi sevme kavramlarıyla yakından ilgili olmasına rağmen, bu kavramlardan daha farklı bir anlam ifade etmektedir. İnsan, çalışma yaşamında örgütler için önemli bir kaynak olarak görülmeye başladığından bu yana iş tatmini çalışma yaşamı ve insan kaynaklarının öne çıkan en önemli konularından biri olmuştur (Çıtak, Koldere, Ünsar ve Ergin, 2008:174).

#### 2.1. İş Tatmini Kavramı

1980' li yıllarda özellikle ABD'de yöneticiler bir örgütsel kültürün çalışanları ve örgütleri etkileyebilme yollarını giderek artan ölçüde fark ettikçe, örgütsel kültür konusundaki yayınların popülerliği dalga dalga yayılmıştır. Öte yandan, iş tatmini de örgütsel araştırmalar çerçevesinde geniş bir biçimde incelenmiştir. İş tatmini, hem küresel bir yapı, hem de çok boyutlu ve çok yönlü bir kavram olarak tanımlanmış ve ölçülmüştür. Çok sayıda araştırmada iş tatmini ve çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir (Demir, 2007:97).

İş tatmini kavramı literatürde değişik ifadelerle tanımlanmış olsa da tanımların ortaya koyduğu ana fikir konusunda genel bir uzlaşma sağlanmıştır. Smith, Kendal ve Hulin (1969) iş tatminini çalışanın işin geneli veya belirli bir parçasıyla ilgili beslediği olumlu duygular olarak tanımlamışlardır. Locke (1976) ve Odom vd (1990) ise bu tanımları yaparken çalışanların işine karşı yalnızca olumlu değil, aynı zamanda olumsuz hislerinin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Literatürdeki diğer bütün tanımlar da yukarıdaki iki temel tanıma uygun olarak yapılmıştır (Akar ve Yıldırım, 2008: 99).

İş tatmininin gözle görülebilmesi zor olduğu kadar; tanımlanması da oldukça zordur. İş tatmini kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir. Bullock'a göre iş tatmini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınmaktadır (Şişman, 1994:7).

İş tatmini olgusu, son yıllarda, hem yönetim hem de pazarlama alanında üzerinde çokça durulan önemli konulardan biri olmuştur. İş tatmini ile ilgili olarak çok sayıda tanım yapılmıştır.

Odom, Boxx, Dunn, iş tatminini işgörenlerin işleri hakkındaki olumlu ve olumsuz duyguları olarak tanımlamışlardır. Weiss, benzer şekilde iş tatmini kavramını, kişinin işi hakkında geliştirdiği bir duygu ve tutum olarak ifade etmiştir (Yolaç, 2008:119 -120).

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir; işgörenin işten beklentileriyle işin sağladığı ödülleri içerdiğine göre, eşitlik kuramı ve psikolojik anlaşmayla da yakından ilgilidir (Bingöl, 1998:280).



İş tatmini, bireyin işine karşı genel tutumudur. Belirli bir işletmede kendisine verilen işi yapan birey, iş arkadaşları ile paylaşımda bulunacak, onlarla etkileşime girecektir. Benzer şekilde yöneticileri ile de ilişki içinde olan işgören, örgütsel politika ve kurallara uymak zorundadır. Kendisinden beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıya ulaşması gerekir. Çalışma yaşamında yer almak isteyen her insan, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılmasını ister. Tüm bireysel istekler ve yapılan işin şartlarının karmaşık etkileşimi kişinin iş tatminini yaratacaktır (Erdoğan, 1996:232). Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Luthans, 1992:114).

## **2.2. İş Tatmininin Önemi**

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir çeşit reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı ilk kez 1920' li yıllarda ortaya atılmış olup önemi 1930-40' lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemektedir. Önemli olmasının bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgili oluşundan kaynaklanmaktadır. İş tatmini ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte tatminsizliğin yaptığı dolaylı etkiler konuyu önemli kılmaktadır (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010:2925).

İş tatmini yöneticiler için çalışanların işlerine karşı sergilemiş oldukları olumlu tutumlarının performansı olumlu yönde etkilemesi ve örgütün verimliliği üzerindeki pozitif etkisi açısından önemlidir (Tengilimoğlu, 2005:27).

İş tatmininin olması, diğer bir ifade ile, bireyin işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır. İş tatmini çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerindedir. İş tatmini herşeyden önce bir sosyal sorumluluk ve ahlâki gerekliliktir. Çalışmak kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışma ihtiyacı duyuyor ve istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını da işyerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim de işyerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız bir hâle getirmek zorundadır. Sağlık nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa iş tatmini de çalışanın genel durumunu yansıtmaya açısından önemli bir faktördür (Sevimli ve İşcan, 2005:55).

İş tatmini organizasyonel kültürün son derece önemli bir parçası ve yönetimin kararlarında ve çalışan ilişkilerinde önemli bir unsurdur. İnsanlar işlerinden tatmin olurlarsa, işyerlerinde daha fazla zaman geçirirler. İşgörenler işyerlerinde zamanlarının keyifli, hoş, beklentileri karşılanan, tatmin edici olmasını beklerler (Ranganayakulu, 2005: 124).

İş tatmini çalışan açısından, çevresi ile uyumlu olma, güven kazanma, iş birliğine yönelme, böylelikle amaç birliği ile örgüt amaçları doğrultusunda çaba harcama, çalışmaya istekli ve verimli olmaya neden olur iken, örgütsel açıdan, güç birliği sisteminin gelişmesine, dolaylı olarak da üretime katılan faktörlerin verimliliğini arttırmada etken olabilmektedir (Duygulu ve Eroğluer, 2006:4).

### **2.3. İş Tatmini Teorileri**

Literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı ve çeşitliliği nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş

tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur (Toker, 2007:94). Davranışı neyin motive ettiğini açıklayan teorilere kapsam (içerik) teorileri, davranışın nasıl motive edildiğini açıklayan teorilere ise süreç teorileri denir. Birbirini tamamlayıcı özellikte olan bu teorilerden kapsam teorileri öncelikle iş tatmini ve daha sonrada sarfedilen efor ile bağlantılıyken; süreç teorileri ise daha çok harcanan efor ve onun performans sonuçları ile ilgilidir (Oksay, 2005:19).

### **2.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri**

Kapsam (içerik) teorileri, işgöreni işten doyuma ulaştıran gereksinimleri tek tek göstermeye çalışır; bu gereksinimleri örgütçe karşılandığında işgörenin doyuma ulaşacağını savunurlar (Başaran, 2008:265).

#### **2.3.1.1. İhtiyaç Giderme Teorisi**

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra ve özellikle de 2.Dünya Savaşından sonra hızla gelişen çağdaş örgüt kuramı ve yönetim anlayışına uygun olarak; örgütlerin insan unsuru olan çalışanlar, ne “eşya” ya da “makine” gibi görülecek, ne de “üretim” ve “verimlilik” düşünülmeden sadece çalışanlar (insan unsuru) düşünülecekti. Bu anlayışın ve felsefenin uygulanabilmesinin yolu da örgütün insan unsuru olan çalışanları sosyolojik ve psikolojik olarak tanımaktan geçmektedir. İnsanları sosyo-psikolojik olarak tanımak için de önce insanların ihtiyaçlarını (gereksinimlerini) bilmek gerekir (Öztekin, 2002:118).

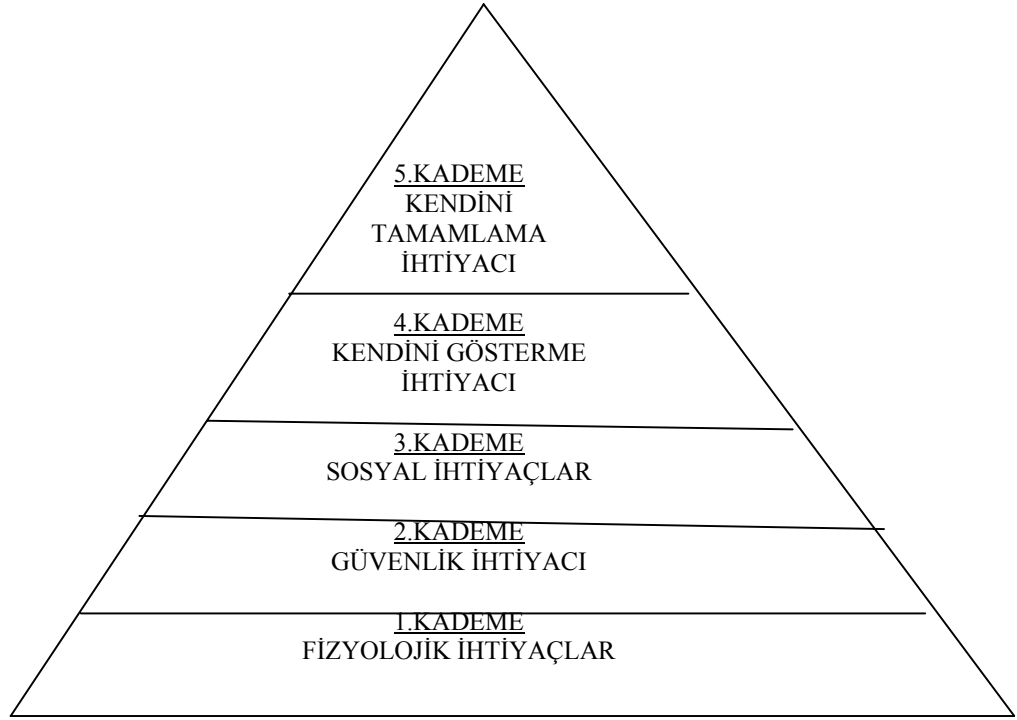
İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçları olduğuna göre, bu ihtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi (basamak)

içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:300).

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir (Koçel, 2001:511-512):

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, seks,
2. Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
3. Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
4. Kendini Gösterme (Esteem) İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,
5. Kendini Tamamlama (Self-actualization) İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır. Karnı aç olan bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3.grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini aşağıda Şekil 1 deki gibi göstermek mümkündür (Koçel, 2005:512):



**Şekil 1:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Koçel (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın, İstanbul, s.512.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı çerçevesinde, tatmin edilmeyen bir ihtiyaç kişide rahatsızlık yaratır. Bu teoriye göre;

- Kişi istediklerini elde ettiğinde tatmin olur ve
- Bir şeyi daha fazla istedikçe ve bu şey (somut ya da soyut) onun için daha önemli oldukça, bunu elde ettiğinde daha fazla tatmin olur.

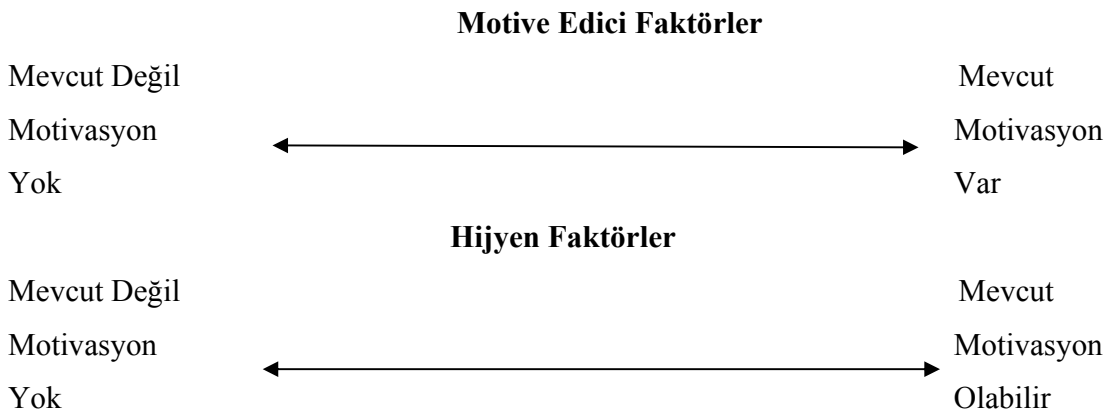
### 2.3.1.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu çalışmada çok basit bir şekilde şu soru

sorulmuştur: “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız”. Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken iş ile direkt ilgili olan, iş’in kendisi, başarma, sorumluluk vbg. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber iş’in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vbg. kavramları kullanmışlardır. Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır (Koçel, 2005:514).

Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Herzberg, motive edici faktörleri; işin kendisi ve içeriği, takdir edilme, sorumluluk, ilerleme imkanları, başarı, olarak sıralamıştır. Eğer bu faktörler mevcut ise kişiyi motive eder ve performansını artırır (Silah, 2000:132; Parsons ve Broadbridge, 2006:122).

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplamıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür. Bu durumu aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Koçel, 2005:514).



Bu teoriye göre, zenginleştirilmiş iş, tatmine neden olur ve bu da iyi bir performansı motive eder. Bu ise yeniden tatmine neden olur. Diğer yandan zenginleştirilmemiş iş, performansı motive edici değildir (Silah, 2000:132).

### **2.3.1.3. Alderfer'in E.R.G Teorisi**

Clayton Alderfer kuramını, Maslow'un teorisini modern durumlara uyarlayarak, üç basamak üzerine kurmuştur. Bu basamaklar; varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçlarıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:302).

Varolma (Existence) ihtiyacı fiziksel ihtiyaçları, su-yemek yeme gibi hayatta kalmak için gerekli olan temel gereksinimleri kapsamaktadır. İlişki içinde olma ihtiyacı (Relatedness) Maslow'un sosyal ihtiyaç gereksinimine benzemektedir. Bireylerin aile üyeleri, arkadaşları, iş arkadaşları gibi başkalarıyla birarada olma ihtiyacını içerir. Gelişme ihtiyacı (Growth) ise bireyin yetenek ve kişisel verimlilik ihtiyacını içermektedir (Spector, 1996:196).

Bu kuramda bireylerin gereksinimleri arasında kesin çizgiler bulunmamakla birlikte belirli bir sıra izlenmeksizin ortaya çıkabileceği ve birden fazla grubun aynı anda bireyi motive edebileceği görüşü öne sürülmektedir. ERG kuramına göre kişinin var olma ihtiyaçları giderildikten sonra eğer diğer gereksinimleri giderilmezse, düşük düzeyli ihtiyaçlar tekrar ortaya çıkabilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 125).

### **2.3.1.4. McClland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

McClland'ın bu yaklaşımının temelinde, başarma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık ilişki kurma ihtiyacı olan üç ihtiyaç vardır. Başarma ihtiyacı bireyin başarıya

verdiği önem ve değerler boyutudur. Güç ihtiyacı başkalarını etkileme, prestij oluşturma ve bunu koruma ihtiyacıdır. Bağlılık ihtiyacı ise başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir (Oksay, 2005:28).

McCchelland, diğer kapsam teorilerinden farklı olarak ihtiyaçların sonradan öğrenme ile kazanılacağını önerir. Sözü geçen üç temel ihtiyacı aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür (Can ve Kavuncubaşı, 2005:303):

Başarı güdüsü yüksek olan bireyler;

Sorunları çözümlenmek için kişisel sorumluluk almak isterler.

Amaca yönelik hareket ederler.

Gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.

Yaptıkları işin neticesini görmek isterler.

Yüksek enerji ve arzu ile zorlu çalışmalara katılırlar.

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler;

Başkaları üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.

Kendilerine bu gücü sağlayacak diğerleriyle yarış halinde olmayı severler ve yarışır.

Diğerleriyle karşılaşmaktan zevk duyarlar.

Arkadaşlık ihtiyacında olan bireyler;

Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal bir ilişki içine girmek isterler.

Diğerleri tarafından sevilme bu kişilerin hoşuna gider.

Kokteyl, parti gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.

Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmekten hoşlanırlar.



### 2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri; işgörenin işten doyumunun nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırırlar; gereksinme, değer, umut, algı gibi değişkenleri sınıflandırırlar. Süreç teorilerine göre işten doyum, işgörenin görevinde elde ettiği edimin sonucudur (Başaran, 2008:265).

#### 2.3.2.1. Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, iş tatmini kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (Toker, 2007:95).

Eğer ödül dağıtımında herhangi bir adaletsizlik yoksa bireyin motivasyonunda bir olumsuzluk görülmecektir. Ancak dengenin kendi aleyhine bozulduğunu gören kişi ödülleri arttırmanın yollarını arayacak, bunu başaramadığı takdirde ise çalıştığı kuruma sunduğu katkıları azaltmaya başlayacaktır. Öte yandan dedikodu ve birtakım yıpratma faaliyetleri ile diğer işgörenlerin ödülleri azalmasına çalışacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996:314):

Eşitlik kurama göre yüksek başarının yüksek doyum sağlayabilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile aldıkları ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödülleri adil olması gerekmektedir. Bu açıdan eşitlik modelinin

işletmelere ücret sisteminin oluşturulmasında önemli etkisi bulunmaktadır. Birey kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve denkliğin sağlandığına inanırsa tatmin olur, aralarında bir eşitsizlik olduğuna inanırsa bu duruma direnç gösterir, dolayısıyla örgüt içindeki ilişkileri olumsuz şekilde etkilenerek ya yalnızlığa itilir ya da örgütten ayrılmaya karar verir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:110).

### **2.3.2.2. Beklenti Kuramları**

Victor Vroom, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisinin, onu, o sonucu elde etmeye yönelteceğini ileri sürmektedir. Böylelikle yüksek performans sağlanacak ve iş tatmini sağlanabilecektir. Yüksek düzeyde iş tatmini bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayabilecektir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009:351).

Vroom' a göre motivasyon bireyin bir şeyi arzulama derecesi ile bekleyişinin çarpımıdır. Bu ilişki aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$\text{Valens (Arzulama Derecesi) x Bekleyiş} = \text{Motivasyon}$$

"Valens" ile anlatılmak istenen; kişinin bir harekete geçmesi halinde, bu hareketin çıkar ya da kayıpları gerçekleştirme olasılığı ya da ümidinin ne olduğu sorusunun sayısal cevabıdır. Birey, belirli bir çaba sonucu arzu ettiği bir ödülü kazanacağına inanıyorsa (bunu bekliyorsa), bu konuda daha çok gayret gösterecektir. Bu durumda bekleyiş, "0" ile, "+1" arasında bir değer alacaktır. Ancak eğer birey belirli bir çaba ile arzu ettiği ödül arasında bir ilişki olduğuna inanmazsa bekleyiş "0" olacaktır. Eğer bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o birey motive olabilecektir (Demirel, 2010:20).

### 2.3.2.3. Amaç Teorisi

1966 'lı yıllarda Edwin Locke, iş tatminine farklı bir yaklaşım getirmiştir. Tutarsızlık kuramı olarakta bilinen bu teori, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır. Çalışanların amaçlarına ulaşması tatmin duygusunu sağlamakta, amaçlarına ulaşamaması tatminsizlik duymasına yol açmaktadır. Çalışanın ulaştığı çıktılar, elde etmeyi amaçladığı çıktılarla karşılaştırılması, sonuçta eşitlik varsa iş tatmini bulunduğu ileri sürülmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009:352).

Locke, amaç belirlemenin özellikleri üzerinde durmuştur. Ona göre bu özellikler; amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Belirginlik, amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Amaç güçlüğü, amacı elde edebilmede yeterlilik derecesi ya da ne düzeyde iş başarımında bulunulacağı ile ilgilidir. Amaç yoğunluğu ise, amacı belirleme ve ona nasıl ulaşılacağını belirlemedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:309):

### 2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Yöneticiler, örgütlerinde çalışanların iş tatmininin yüksek olmasını istemektedirler. Bu nedenle iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba sarfetmektedirler. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için herşeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Akıncı, 2002:4).

İş tatmini konusunda tartışılan konulardan birtanesi iş tatmininin tek boyutlu veya çok boyutlu olup olmadığıdır. İş tatmininin tek boyutlu olması, bireyin işinden

dolayı tatmin duyması ya da tatminsizlik yaşaması anlamına gelmektedir. Çok boyutlu olması ise, bireyin işinden bazı sebeplerden dolayı tatmin olması, diğer bazı sebeplerden dolayı ise tatminsizlik duymasındır (Aşan ve Özyer, 2008: 138).

İş tatmini, çalışanları işlerine bağlı tutan duyguların ve inançların birleşimidir. Tatmin düzeyi yüksek olan kişi genellikle işini sever. Çalışmalar iş tatmininin düzeyini etkileyen birçok faktör olduğunu göstermektedir (Akehurst vd., 2009:280).

Genel olarak iş tatminini etkileyen faktörleri, iç ve dış faktörler olarak iki başlık altında toplamak mümkündür.

İç faktörler; çalışanın yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, hizmet süresini ve medeni durumunu içerirken; dış faktörler iş ve işin niteliğini, yönetim ve denetimi, ücreti, gelişme ve yükselme olanaklarını, çalışma koşullarını, birlikte çalışılan çalışma arkadaşlarını, kurumsal ortam gibi faktörleri içermektedir (Aksu v.d., 2002; 72).

### **2.4.1. İç Faktörler**

İş tatminini etkileyen veya iş tatmininin göstergesi olan iç faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kişilik, güdüler, bilgi, beceri ve yetenek olarak incelenmiştir.

#### **2.4.1.1. Cinsiyet**

Araştırmalar, kadın ve erkekler arasındaki iş tatmini farklılıklarının tutarsız olduğunu ortaya çıkarmıştır, işe kariyer olanakları için giren kadınlar ile aileye destek için zorla işe giren kadınlar arasında iş tatmini açısından fark vardır. Kadınların aynı işte

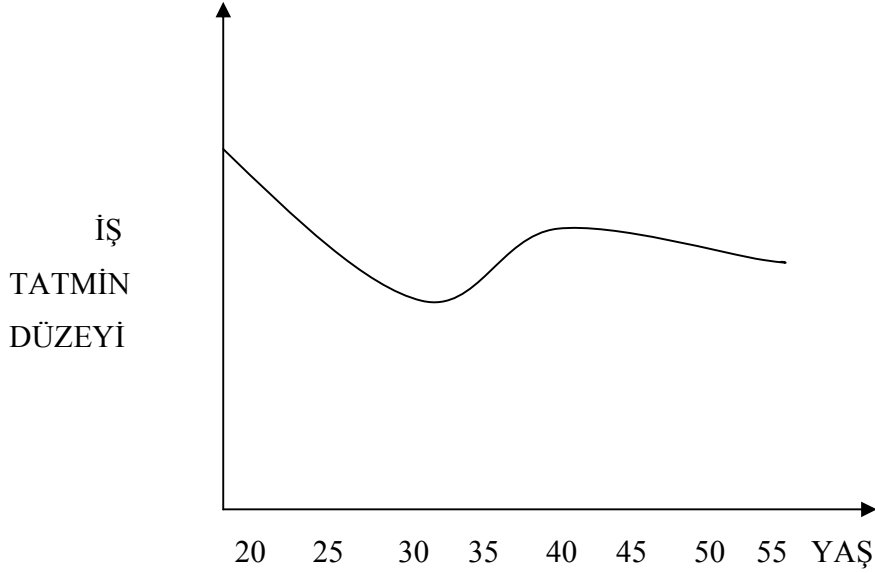
erkeklere göre daha az ücret almaları ve terfi fırsatlarının daha az olması iş doyumlarını düşürmektedir (Demirel, 2010:30):

Hulin ve Smith'e göre tatmin derecesi cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmayıp, tatmin-cinsiyet ilişkisi ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak dolaylı biçimde ortaya çıkmaktadır (Demir, 2007:121).

#### **2.4.1.2. Yaş**

Yaş, iş tatminiyle ilişkili bir diğer faktördür. Bazı araştırmacılar iş tatmininin yaşla birlikte arttığını savunurken son zamanlarda batıda yapılan diğer araştırma sonuçları yaş ve iş tatmini ilişkisinin "U" şeklinde olduğunu belirlemiştir. Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir çalışanın iş tatmini, içinde bulunduğu ortama alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş tatmini zamanla monotonluktan kaynaklanan bir bıkkınlığa dönüşecek ve kişi orta yaşlarda düşük iş tatminine sahip olacaktır. Bir süre sonra tatminsizliğin üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar ya da durumu kabullenmesi sonucu iş tatmininde artış gözlenecektir (Telman ve Ünsal, 2004:58).

Yaş, iş tatmininde ciddi bir rol oynar. Çalışanlar yaşları ilerledikçe işlerinden daha fazla tatmin olma eğilimindedirler (Ranganayakulu, 2005: 120).



**Şekil 2:** İş Tatmini-Yaş Değişkeni İlişkisi

**Kaynak:** Silah (2000), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara, s.108

### 2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden inceleyen bir araştırmada, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumsuzluğunu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmüştür. Bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceği ifade edilmektedir (Yelboğa, 2007:5).

Eğitimle iş tatmini arasındaki ilişki tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğindedir. Eğitim seviyesi yüksek

olanlar, daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla tatmin olmakta, böylece iş tatmininde eğitimin dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır. Eğitimin iş tatminine olumsuz etkisi ise, çalışanların beklentilerinin eğitim düzeyi arttıkça daha fazla artma eğilimi göstermesinden ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına göre çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıklarından daha fazla beklentiye sahiptir (Demir, 2007:122).

#### **2.4.1.4. Kişilik**

İş tatmini kişinin işinden beklentilerinin karşılanmasıyla birlikte ortaya çıkar. Bir kişinin işinden neler beklediği ise kişinin kişiliği ile ilgilidir. Örneğin mutsuz çocukların ileride tatminsiz çalışanlar olabileceğini gösteren çalışmalar (Staw vd.1986) olduğu gibi; iş tatmininin kalıtsal olduğunu savunan çalışmalar (Arvey, vd, 1991) da mevcuttur (Oksay, 2005:7).

Kişilik özellikleriyle iş tatmini arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en açık örneğini nevrotik kişilik yapısında görmek mümkündür. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesi ile yaşarlar. Olaylara sert tepkiler verirler; esnek değillerdir. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış açılarının da olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş, yaşamdaki birçok alandan biridir ve insanda olaylara olumsuz bakma eğilimi varsa, kişi, işinden yaşamış olduğu deneyimleri böyle değerlendirecektir (Telman ve Ünsal, 2004:59).

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu geliştiren çalışanlar bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok iş tatmini sağlamaktadırlar. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşan bir çalışan, savaşımlı isteyen işe daha yüksek değer vermekte; başarıya daha çok güdülenmekte; daha yüksek sorumluluk almakta; adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta; övülmeye, onaylanmaya daha az ihtiyaç duymakta; eleştiriden daha az

kırılmakta; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte; uyum mekanizmalarına daha az başvurmaktadır (Başaran, 2000:220).

#### **2.4.1.5. Güdüler**

İş tatminini belirleyen diğer bir özellik kişinin sahip olduğu güdülerdir. Örneğin, başarıma güdüsüne sahip kişiler, Hackman ve Oldham tarafından ileri sürülmüş olan beş temel iş özelliğinin var olması durumunda tatmin düzeyleri artabilir. McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisine göre bireyler başarıma ihtiyacı bakımından farklılaşırlar. Başarıma ihtiyacı, durağan bir kişilik özelliği olarak, çocukluğun ortalarından itibaren şekillenmeye başlar. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler, daha uyarıcı, ilginç ve onlara başarmaları için sürekli yeni hedefler koyan işlerden zevk alırlar. Durağan, başarılması kolay işler bu kişilere cazip gelmeyebilir. Sonuç olarak iş zenginleştirme çalışmaları ile yapılacak değişiklikler başarı güdüsü yüksek çalışanları daha tatmin kılacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:62).

#### **2.4.1.6. Bilgi, Beceri ve Yetenekler**

Bireyin sahip olduğu yetenek ve becerileriyle birlikte, sonradan kazandığı beceriler iş başarısında dolayısıyla elde edeceği tatminde büyük rol oynamaktadır. Çünkü sahip olması gereken yetenek ve beceriler olmadan bireyin yaptığı işten zevk alması ya da işinde tatmin sağlaması mümkün olmamaktadır (Demir, 2007:128).

Daha fazla beceri gerektiren işlerde daha fazla sayıda tatmin olan birey yer alırken rutin işlerde bu oran daha azdır. Düşük ve yüksek zeka düzeyindeki kişilerin iş tatmini skorlarına bakıldığında zeka düzeyi iyi olan grupların tatmin oranının daha yüksek olduğu görülmüştür (Oksay, 2005:10)



## 2.4.2. Dış Faktörler

İşin genel olarak başkaları tarafından algılanışı, kolay/zor/çekici olması, bireye çeşitli sorumluluklar yüklemesi, öğrenmeye imkan tanınması, ücret, kariyer imkanları, çalışma ortamı, iş güvenliği vb. çeşitli unsurlar bireyin iş tatminini etkileyen örgütsel unsurlardır. Örgütsel unsurlar her örgüte göre farklılık göstermektedir.

### 2.4.2.1. İş ve İşin Özellikleri

İş özellikleri ve işin kendisi çalışan tatmini etkileyen en önemli faktörlerdir. Çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak iş tatminlerini artırmak için, onları yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inandırmak gerekir. Çalışanlara, işlerine yaptıkları katkının önemli sonuçlar doğurduğunu hissettirilmesi iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir.

İşin çekiciliği, işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı tanınması, birtakım sorumluluklar yüklemesi ve bunlarla ilgili değer yargıları iş tatminini arttırıcı özelliklerdir. Otonomi, ki bazen de katılım olarak adlandırılır, arttıkça iş tatmini artar (Seo ve Price, 2004:439).

Araştırmalar, işin özelliğinin zor ve çekici olması, sıkıcı olmayan ve standart sağlayan bir işin tatmin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aşırı zorlayan işler çalışanları yıldırabilirken; daha az zorlayıcı işler ise çalışanın sıkılmasına neden olmaktadır. Optimum zorlayıcılık, iş tatminini beraberinde getirecektir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009:353).

Genelde kişiler kendi yetenek ve eğitimlerine uygun, kendilerini geliştirme imkanı olan az da olsa kendilerini zorlayan işlerde çalışmak isterler. Çünkü zoru başarmak insanın doğası gereği ona haz vermektedir. Araştırmalar çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmada kendilerinin kişisel gelişimini de içeren uzun dönemli bir rol üstlendiklerini hissederlerse, iş tatminlerinin artacağını belirtmektedir (Wright ve Davis, 2003:74).

#### **2.4.2.2. Çalışma Şartları**

Çalışma koşulları bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş gidişler, gürültü, ısı, aydınlatma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin süreleri, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini “çalışma koşulları” içinde düşünmek mümkündür (Eroğlu, 2000:326).

İşgörenlerin içinde bulunduğu ve zamanlarının çoğunu geçirdikleri çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini de etkiler. Bu koşulların uygun ve iyi şartlarda olması işgörenlerin morallerini arttıracığı gibi, işletme ile bütünleşmesini ve dolayısıyla da iş tatminini arttıracaktır (Türk, 2007:78).

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004:20).

İş tatmini; çalışma koşullarının işgören için tehlikeli olup olmasına, işyerindeki fiziki şartların çalışmayı engelleyip engellememesine göre değişebilmektedir.

### **2.4.2.3. Ücret**

Personel açısından ücret, belirli standartlar dahilinde işgörenin ve ailesinin yaşamasını sağlayabilen bir araç olmaktadır (Şimşek, 2002:323).

Ücret (maaş), işletmede üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir araç olduğu gibi, işgörenin işletmeye en fazla bağlayan bir ekonomik özendirme aracıdır. Esasen personelin işletmeye girişinin ve orada sürekli olarak çalışmasının nedeni de bir bakıma kendisine yapılan ödemedir (Mucuk, 2005:338).

Ücretlendirme ise, doğrudan veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve adaletli bir biçimde personelin katkılarının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. İşgörenler aldıkları ücret miktarı ile bu ücretlerin adaletli bir biçimde dağıtılıp dağıtılmadığından emin olmak isterler. Bu özelliği ile ücretlenme, işletmelerde oldukça önemli ve hassas bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Nazik ve Okur, 2000:82).

Ücretler, maaşlar ve ekonomik yardımlar her düzeydeki personeli işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerden birisidir. Personelin bağlılığını ve daha çok çalışarak işletmeye daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için de işletmenin adil ve yüksek ücretler vermesi gerekir. Çünkü her personel kendi durumunu benzer konumdaki diğer çalışanlarla kıyaslama eğiliminde olup kendi katkısına bir değer biçer (Aldemir vd., 2004:343)

İşgörenin işe karşı tutumunu, örgüte sağladığına inandığı faydalar karşısında örgütün kendisine verdiği ücretin yeterliliği, dengeli olması ve işgörenin beklentilerini karşılayabilme derecesi belirler. Ücretin aynı seviyedeki diğer çalışanlarla eşit olması ücretin beklentileri karşılayabilme derecesinden daha önemlidir (Oksay, 2005:13).

#### **2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları**

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar. Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4).

Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun üyesi olmak, çalışanların iş tatmininde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bireyin içinde bulunduğu çalışma grubu, çalışana destek, rahatlama, tavsiye ve iş hususunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler, birey işini sevmese bile iş arkadaşları nedeni ile işinden tatmin olur (Özkalp ve Kırel, 2001:132).

Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir işgörenin görevleri yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de iş tatmini içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş

arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan tatmin duygusunu veren gruptur (Bingöl, 1998: 281).

#### **2.4.2.5. Terfi Olanakları**

Personelin terfi edilmesi, hem personel hem de işletme açısından önemlidir. Personel için terfi, ilerleme olanaklarını temsil ederken işletme için terfi, insan kaynaklarının üst düzeylere kadar yükselmesini ifade etmektedir. Terfi ile genelde daha fazla zorluğa ve değere sahip, farklı bir işte çalışma gerekmektedir. Bununla birlikte terfi, işteki sorumlulukların artması ve profesyonel kariyerdeki büyüme anlamına gelmektedir (Hancer, 2004:64).

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:6).

Örgütün terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağı tahmin edildiği bir göstergedir (Telman ve Ünsal, 2004: 42).

Bireyin çalıştığı kurumda yükselme umudu, onu çalışmaya sevk edip motive eden başlıca etken olan hırsı tatmin eder (Biz ve Milhaud, 1990:30). Eğer işgören, çalıştığı işyerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle “liyakat” esasına göre gerçekleştirilmekteyse, onun duyacağı tatmin yüksek olacaktır (Bingöl, 1998: 281).

#### **2.4.2.6. Ödüllendirme ve Takdir Edilme**

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanımaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Erdil vd., 2004:21).

Ödül sistemi mümkün olduğunca basit bir biçimde olabildiğince kısa bir zaman süresinde, doğrudan başarı ile ilişkilendirmesi gerekir ki çalışanlar çabaları sonucunda neler kazandıklarını görebilmelidirler. Çalışanlara performanslarının karşılığı verilmeli ve örgütün başarısına olan katkıları takdir edilmelidir. Bu ödüller, ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi, yazılı ve sözlü olarak takdir edilme, küçük bir teşekkür, işi ile hitap etmek gibi manevi yönü olan ödüllerde olabilir (Sapancalı, 1993:61).

İş, sadece para getiren bir hadise değil, saygınlık getiren, itibarı koruyan bir meslek halinde daha çekicidir. Bu yüzden övgü daha sık yapılmalıdır. Eğer bir kişiye çok az övgü yapılıyorsa, o kişiye övgü yapıldığı zaman kendisinin etkileşimi çok değişik olmaktadır (Koç, 1991:41).

### **2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminin az olması işgöreni işten gönüllü ayrılmaya itebileceği gibi, onu daha fazla çaba göstermek yoluyla iş tatminini arttırmaya da itebilir. İş tatminsizliği, iş tatmininin tam karşıtı bir durum değildir. Böyle bir sonuç için tatminsizliğin, tatmini

yaratılan koşulların tam tersi durumlarda ortaya çıkması gerekir. Ancak tatminsizliği nötrleştirmek her zaman iş tatmini yaratmak anlamına da gelmez. İş tatminsizliği çalışanların işe olan konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü ve o işten haz almamaları olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2000:115).

İş tatminsizliği, işgörenin işinden memnun olmaması, işyerinde rahatsız ve mutsuz olmasını ifade etmektedir. Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında esas olan iş tatmini değil, iş tatminsizliği olmaktadır (Eroğlu, 2000:147). İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygular yaşar. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal uyumunu bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir (Izgar, 2008: 320).

İşten doyumsuzluk, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İş doyumsuzluğu ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratmakta, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir. İş doyumsuzluğu aynı zamanda işgörenin beden sağlığını etkileyerek psikosomatik kökenli ülserden, kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, anksiyete, kavgacılık, uykusuzluk, örgütüne yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Aksu vd., 2002:272).

### **2.5.1. Birey Açısından Sonuçları**

Çalışan, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu, çalışanın

işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002:3).

İşyerinde, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan işyerinden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerine ulaşamayan çalışan, işyerinde tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmekte, örneğin surat asabilmekte veya ağlayabilmektedir. Bundan da öte, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açar. Saldırganlık dışarıya karşı bir harekettir. Kişiye ya da eşyaya eylemli veya sözlü saldırı biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:59).

### **2.5.1.1. Stres**

Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme karşılığında da kullanılan stres, “bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede stres olumsuz bir kavram olarak düşünülse de, bazen olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, stres altında kişinin daha başarılı olduğu durumlar da söz konusu olmaktadır. Stresin ortaya çıkabilmesi için sonucun belirsiz olması ve kişi için önemli olması gereklidir. Stresin iş yaşamı üzerindeki etkisi ise çok karmaşık bir yapı göstermektedir. Yaşantımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz işte tatmin ve kimlik büyük öneme sahiptir. Ancak iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres, ayrımını yapmak çok zor ve aynı zamanda yapay kalmaktadır (Can, 1994:312).



Birçok çalışma, tatminsizlik yaşayan çalışanların baş ağrısından kalp krizine kadar pek çok sağlık sorunu yaşayabileceklerini göstermektedir. Bazı çalışmalar, iş tatminini hayat uzunluğunun bir belirtisi olarak ele almakta, bunun sigara kullanımı veya fiziksel kondisyondan daha fazla hayat uzunluğuna etkisi olduğunu öne sürmektedirler (Robbins, 1996:199).

Yüksek seviyede stresi yaşayan yönetici öfke, endişe, depresyon, sinirlilik ve sıkıntıyı yaşayabilir. Bunların çalışanlara etkisi ise, duygusallık, kendisine saygının azalması, çevresi ile olumsuz ilişki, amirine kızgınlık, olaylara zihinsel olarak kendisini verememe, karar almada zorlanma, iş tatminsizliği gibi bir dizi istenmeyen davranışsal sonuç olabilir (www.bydigi.net.).

### **2.5.1.2. Engelleme Tepkileri**

Ulaşılmak istenen bir amacın veya arzunun gerçekleştirilememesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlamazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açarlar. Sebebi ne olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterir. Psikolojik tatminsizlik sonucu bireyin ortaya koyduğu tepkiler dört temel başlık altında toplanabilir (Eren, 1993:153).

**Saldırgan Davranışlar;** Birey önünü tıkayan engelleri normal yollardan halledilmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak gördüğü durumlarda saldırgan davranışlara yönelir. Bu tür zor ve şiddet hareketleri bireyin önünü tıkayan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi, olaylarla hiç ilişkisi bulunmayan nesnelere de yöneldiği görülebilir. En sık başvurulan saldırganlık örnekleri arasında yönetimin tutumundan şikayet etme, iş devamsızlığı, araç ve gereçlere zarar verme, çalışma arkadaşlarıyla geçimsizlik ve grevler sayılabilir.

**Geriye Dönüş Davranışları;** Geriye dönüş davranışları, engellenme karşısında bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Bu reaksiyon, başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve herşeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar, başkalarının arkasından dedikodu yapmak, başkalarıyla alay etmek, zoraki yaptırılan bir iş karşısında kadınların ağlaması ve erkeklerin surat asıp somurtmaları şeklinde kendini gösterir.

**Tekrar Denenmek İstenen Davranışlar;** İş hayatında çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak bu tür hareketlere zaman zaman rastlanılmaktadır. Daha çoğunlukla çalışma yöntemlerine ve aletlerine yapılan değişikliklere karşı direnen ve yeniliklere karşı çıkan bireylerde görülmektedir. Bu bireyler psikolojik tatminsizlik yaşadıklarından dolayı bu davranışlara başvururlar. Doğru olmadığı bilindiği halde çıkarılan söylentiler ve bu söylentileri doğruymuş gibi sürekli olarak savunma durumları sabitlemiş davranışlara örnek olarak sayılabilir.

**Tevekkül Olma (İşi Oluruna Bırakma);** Psikolojik tatminsizlik sonucu cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen bireyler, durumla başa çıkabilmek yerine pes ederek kendilerini hayatın akışına bırakmaktadırlar.

Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous (1988:601), bireylerin iş tatminsizliğine karşı bazı farklı tepkiler geliştirdiğini ifade etmektedir. Birey iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan organizasyondan ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır. İş tatminsizliği karşısında bireylerin geliştirecekleri bazı tepkilerde sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir (Çekmecelioğlu, 2007:51).

Çalışanların işyerlerindeki tatminsizliklerini ifade biçimleri yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif olmak üzere iki boyutludur (Türk, 2007:99).

Kaçış (Ayrılma): Örgütü terk etme şeklinde ifade edilen davranış biçimidir. İşten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir (Özkalp ve Kırel, 2001:136).

Sesini Yükseltme: Çalışanların çeşitli vasıflarla şikayetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba göstermeleri olarak ifade edilen aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir (Çarıkçı, 2000:160).

Bağlılık: Bağlılık, bireyin iyimser bir şekilde fakat pasif olarak koşulların iyileşmesini beklemesidir. Bağlılık, organizasyona kamu ya da özel bir destek verilinceye kadar beklemeyi içerir (Çekmecelioglu, 2007:85).

Kayıtsızlık (İhmal): Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklinde ortaya çıkan davranış biçimidir. Bunlar; kronik devamsızlık, işe geç kalma, düşük verim, yüksek düzeyde hata oranları olarak ortaya çıkabilir (Türk, 2007:99).



**Şekil 3:** İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler

**Kaynak:** Özkalp ve Kırel (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın no:149, Eskişehir 2001:136.

## 2.5.2. Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliği sonucunda meydana gelen örgüt bazındaki olumsuzluklar birkaç başlık altında toplanabilir. Bunlar; Devamsızlık ve İşe Geç Kalma, İşgücü Devri, İşe Yabancılaşma ve İş Kazalarıdır.

### 2.5.2.1. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma

Devamsızlık izin ve yıllık tatiller dışında işe gelmesi programlanmış olan bir işgörenin işe gelmeme durumu olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:42).

İş tatmini düşük olan işgörenlerin psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık ya da çeşitli kişisel nedenlerle sürekli olarak izin almaları ya da işe geç gelmeleri çok sık görülen bir durumdur. İşe geç gelme ile başedebilmenin en iyi yollarından birtanesi çalışanların beklentilerini karşılayan, tatmin edici bir çalışma ortamı yaratmaktır (Türk, 2007:98).

Diğer taraftan, Brief (1998) iş tatmini ve devamsızlık ilişkisi arasındaki korelasyonun, düşük olduğunun üzerinde durmaktadır. Spector (1997) ise, bu ilişkinin düşük olmasının birkaç nedeni olabileceğini belirtmektedir. Bunlardan birisi, devamsızlığın karmaşık bir değişken olduğu ve nedeninin çok sayıda olabileceğidir. İşgörenin kaza geçirmesi, hastalanmak ve bir aile bireyinin hastalığı gibi devamsızlık nedenlerinin doyumla ilişkisinin olmaması beklenir. Diğer, işyerinin uyguladığı devamsızlık politikası olabilir. Doyum-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının çalışanlara açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen ve devamsızlık nedeni ile işgörene yaptırım uygulanan bir işyerinde devamsızlık politikasının net olmadığı, devamsızlığın ara sıra takip edildiği ve işgörenlere nadiren yaptırım uygulanan bir işyerine oranla daha düşük seviyede olması beklenir. Bu nedenle, devamsızlığın işten

tatmin sağlanamamasına bir tepki olması düşük bir olasılık olacaktır (Pelit ve Öztürk, 2010:50).

### **2.5.2.2. İşgücü Devri**

Çalışan devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışanın, o dönem içinde işten ayrılan çalışana yüzdesini ifade eder. Çalışan devrinin yüksek olması işletme için sorunların doğmasına neden olur (Sabuncuoğlu, 2000:40).

Bir örgüt yüksek işgücü devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen faktörlerden biri çalışanların iş doyumsuzluğu olmaktadır. Çalışanların işlerinden bazı beklentileri vardır. Örneğin, istediği ücreti alabilmek, işleriyle ilgili çeşitli kararlara katılabilmek veya ilerlemek isterler. Bu faktörlerin sayısı veya önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden doyum almayacak ve o işi bırakacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:66).

Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Çekmecelioğlu, 2005:28).

Personel devrinin iki farklı türü vardır. Bunlar gönüllü ayrılma ve gönülsüz ayrılma. Gönüllü ayrılma; işgörenin kendi isteği ile işinden ayrılmasıdır. Gönülsüz ayrılma ise işletme yönetimi tarafından işten çıkarılması veya zorunluluk nedeni ile işgörenin işinden ayrılmasıdır (Aksu, 1996:138).

### 2.5.2.3. İŖe YabancılaŖma

İŖ tatminine neden olan en önemli faktör iŖgörenin iŖinden ne beklediği ile ilgilidir. İŖgörenin, iŖinden beklediğini bulamaması durumunda yabancılaŖmadan söz edilebilmektedir. İŖe yabancılaŖma duygusunun hissedilmesinde iŖten duyulan tatminsizliğin en önemli faktör olduğu yapılan birçok araŖtırma sonucunda kabul edilmiŖtir (Telman ve Ünsal, 2004:79-80).

İŖ tatmininin yüksek olmasının iŖgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, iŖgörenin iŖine yabancılaŖmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıŖtır (Akıncı, 2002:7).

İŖgörenlerin iŖlerine yabancılaŖmaları ve iŖ tatminsizliklerin artması örgüt içerisinde ani grevler, düşük verimlilik, iŖi yavaŖlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların oluŖmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, çalıŖanların isteklendirilmeleri ve korunmaları önemli bir konudur (Üngüren vd., 2010:2925-2926).

### 2.5.2.4. İŖ Kazaları

İŖinden memnun olamayan iŖgören iŖyerindeki iŖinden çok iŖyeri dıŖındaki dünyası ile ilgileniecektir. İŖine yeterince ilgi duymayan iŖgörenlerde iŖ kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görölmektedir. Çünkü iŖ kazaları, iŖgörenlerin fiziksel ve psikolojik durumlarıyla iliŖkili bulunmaktadır (Sevimli ve İŖcan, 2005:59).

İŖ tatminsizliđi, tek baŖına iŖ kazalarına yol ačan bir etken olmasa da, diđer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen iŖi beğenmeme, stres, ücretin yetersizliđi,

çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinememe vb) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilme ihtimalini arttırmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010:49).

İş kazası sonucu işgören, çalışma gücünü kısmen veya bütünü ile kaybedebilir. Geçici veya sürekli olarak iş göremez duruma düşebilir. İşgören, bu süre içinde çalışamaz ve gelir kesilmesi, gelir azalması ile karşılaşabilir. Özellikle süreklilik arz eden sakatlıklarda; işgörenin, daha iyi bir iş bulma, kariyer yapma ve dolayısıyla daha iyi gelir elde etme şansı da azalmakta veya tamamen kaybolmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007:786).

#### **2.5.2.5. Diğer Tatminsizlik Sonuçları**

İş tatminsizliğin diğer başlıca sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: (Saari ve Judge, 2004:399)

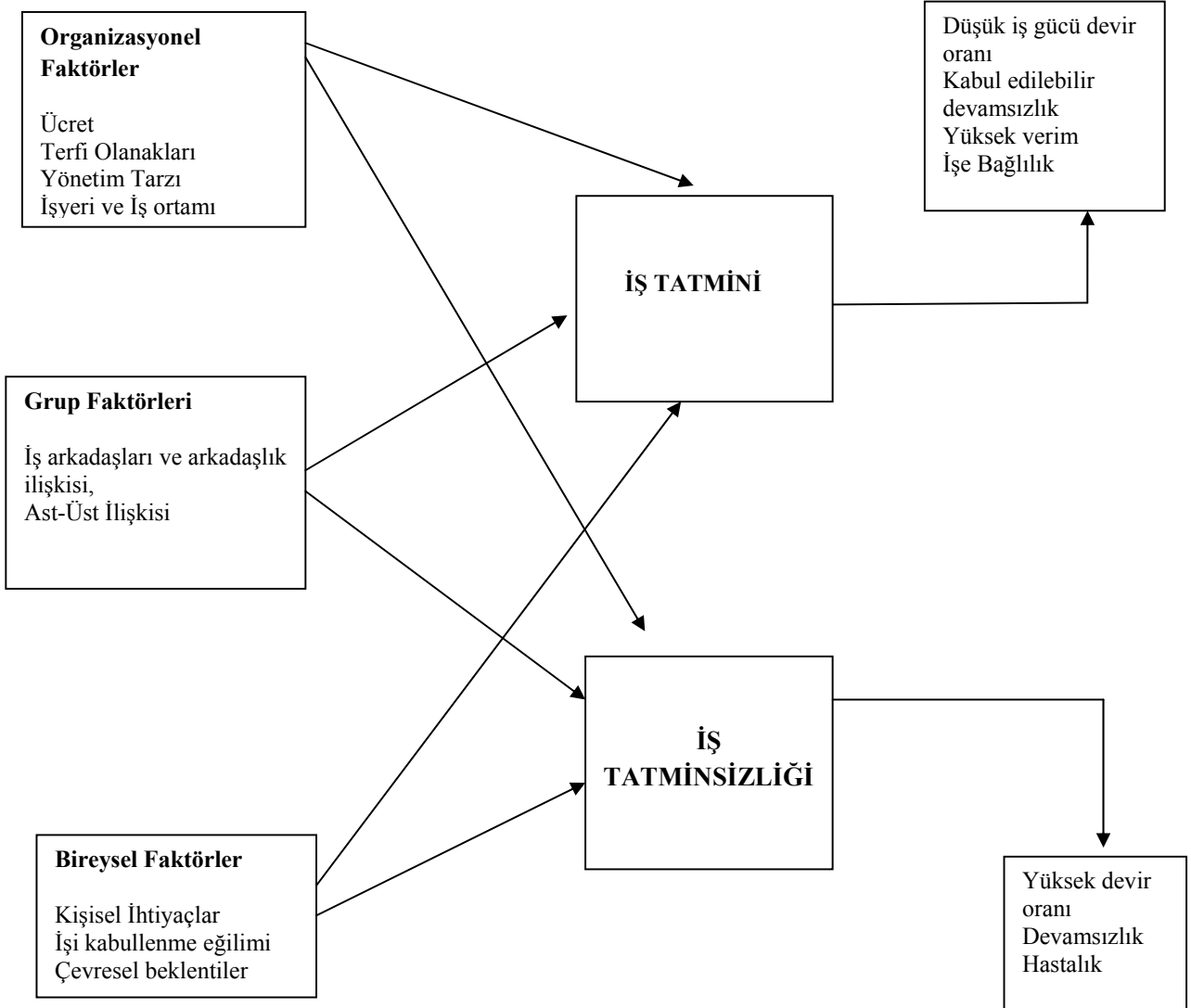
- İşe geç gelme
- Yabancılaşma
- Şikayetlerde artış
- Emekliliği düşünme
- Sendikalaşma
- Grevlerin gündeme gelmesi
- Hırsızlık oranlarında artış
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması
- Daha düşük bedensel ve zihinsel sağlık
- Uyuşturucu ve alkol bağımlılığı

İş tatmini birçok nedenden dolayı önemlidir. Çünkü tatmin iş yaşamının bir çıktısını ifade eder, yüksek derecede tatminsizlik dikkat gerektiren organizasyonel

problemlerinin çözümüne yardımcı olur. Bunun yanısıra iş tatmini işe gelmeme, işten ayrılma, fiziksel ve ruhsal sağlık ile son derece bağlantılıdır. İşe gelmeme ve işi bırakma organizasyonlara pahalıya mal olur (Hellriegel and Slocum, 2007:58).

Sonuç olarak iş tatminsizliği hem bireyin kendisini, hem ailesini ve hemde örgütü ilgilendiren sonuçlar doğurmaktadır.





**Şekil 4:** İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sebebi ve Sonuçları

**Kaynak:** Erdoğan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No:266, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:158, İstanbul.

## 2.6. İş Tatminini Arttırıcı Faktörler

İşgörenlerin çalışma hayatında iş tatmin düzeylerini arttırabilmek için işletmelerin yapabileceği çeşitli uygulamalar mevcuttur. İş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme faaliyetleri bu uygulamalardan bazılarıdır.

### 2.6.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu; işgörenin, yetiştirilmek amacıyla, planlı bir şekilde değişik işlerde çalıştırılmasını, böylece bu işlerle ilgili olarak deneyim ve beceri kazanmasını amaçlamaktadır. İş değiştirmenin hem işgören hem de işyeri açısından birçok yararı vardır. İşgörenler kendilerinin yetiştirilmesi için işyerinin özel bir çaba harcadığına inanır ve böylelikle moralleri yükselir. İşyeri ise esnek bir işgücüne sahip olur. Üst kademelerde çalışmaya hazır bir yardımcı kadro oluşur. Ayrıca iş devri ile işgörenin yetenekleri artacağından çalışabileceği iş alanı genişler (Öztürk ve Sancak, 2007:770).

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu ve tatminsizliği azaltmak için de yöneticiler bazen işgörenleri değişik işlerde çalıştırma yoluna yani rotasyona gitmektedirler. Böyle bir uygulama sonucunda çeşitli işlerde çalışan işgören işin monotonluğundan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. İş rotasyonu ve sürekli olarak aynı işte çalışma arasında bir tercih yapılırken; işin cinsine ve bu işte çalışanların niteliğine bakılmalıdır. İş rotasyonunun yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türk, 2007:101):

- İşgören sürekli olarak değişik işler yaparak birçok işi öğrenmektedir.
- Çalışmış olduğu değişik işler ile önemli ölçüde beceri kazanmaktadır.

- Ürünün ortaya çıkmasında çeşitli işleri öğrenmesi nedeniyle kendinin de bir payı olduğunu hisseder.
- Montaj hattında çalışan diğer tüm işgörenleri tanıma olanağına sahip olur ve böylelikle sosyal çevresi de genişlemektedir.

### 2.6.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirilmesi, işin dizayn ve yeniden dizayn yöntemlerinden birisidir ve amacı çalışma yaşamındaki güdülenmeyi arttırmaktır. İş zenginleştirilmesi Herzberg' in iki faktör kuramına dayalı olarak oluşturulmuştur ve bunlarda güdü ve hijyen faktörleridir. İş zenginleştirme çalışanın algılanması, sorumluluğu ve onu başarıya götürecekt fırsatların arttırılmasını önermektedir (Özkalp, 2003:10).

Tek düze yapılan ve önemli zihinsel çaba, farklı düşünme gerektirmeyen işler, bir süre sonra işgörenler için sıkıcı ve çekilmez bir hâl almaya başlar. Özellikle yetenekli ve yaratıcı kişiliği olan işgörenler işlerinde boyut ve derinlik aramaktadırlar. Bu nedenle de yönetim yapacağı çeşitli düzenlemelerle işgörenlerin işlerini zenginleştirmelidirler. Zenginleştirilmiş işler rutin ve tek düze işlerdeki monotonluğu azaltmaktadır (Aydın, 2004:62). İşin içsel olarak tatmin edici bir şekilde düzenlenmesini sağlayan iş zenginleştirme çalışmaları sıklıkla çalışanların iş sorumluluklarını arttırmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005:27).

İş zenginleştirme yolu ile yapılacak değişiklikler başarı güdüsü yüksek olan işgörenleri daha doyumlu kılacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:62).

### 2.6.3. İş Genişletme

İş genişletme, bir işgörenin yalnızca tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın faydalarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğun giderilmesinde son derece önemlidir (Eren, 1993:160).

Yatay genişleme olarak da bilinen iş genişletme, işe çeşitlilik katmak ve monotonluğu azaltmak için benzer zorluktaki görevlerin var olan mevcut bir işe eklenmesidir. Böylelikle görev sayısı arttırılarak iş genişletilmektedir (Oksay, 2005:45).

İş genişletmenin temel nedeni, insanın tek düze eylem ve işlemlerinden bıkacağı, değişik işlem ve eylem yapmaktan hoşlanacağı, bir işlemden bir diğer işleme geçtiğinde yorgunluğunu atarak çalışma gücüne, isteğine yeniden kavuşacağı düşüncesidir (Demirel, 2010:58).

İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve işgörenler açısından monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu dolayısıyla iş tatminini arttırır (Eren, 2003:605-606).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA ve İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın modeli ve yöntemine ilişkin bilgiler verilmiş ve bu araştırma kapsamında Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesindeki özel ve kamu banka çalışanları üzerinde uygulanan anket ve bu anket sonucu ortaya çıkan istatistiksel veriler değerlendirilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırılacak konunun temel kavramlarının belirlenmesi amacıyla yerli ve yabancı literatür detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmaya konu olan Lüleburgaz İlçesindeki özel ve kamu banka çalışanlarına uygulanan işyerlerinde psikolojik yıldırma (mobbing) ve iş tatminine etkisini ölçmeye yönelik anket; üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde; araştırmaya katılan banka çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla; yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir, eğitim ve meslekleri hakkında 15 adet soru yöneltilmiştir.

İkinci bölümde ise; çalışanların işyerlerinde psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına maruz kalıp kalmadıklarını ölçmek amacıyla; orijinali Leymann tarafından geliştirilen LIPT katalogunun 45 maddesinin Türkçe'ye çevrilmesi ile oluşturulmuş olan anket uygulanmıştır. Banka çalışanlarının psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarını ölçmek için Çakır tarafından hazırlanan “İşyerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinde yer alan anket sorularından yararlanılmıştır (Çakır, 2006:64).

Üçüncü bölümde ise; çalışanların iş tatmini ölçmek amacıyla; herhangi bir işte çalışan bireylerin o mesleğin üyesi olmaktan ne kadar mutlu olduklarını belirlemek amacıyla geliştirilen İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır (Ayan, Kocacık ve Karakuş, 2009:22). Demirel tarafından hazırlanan Hakim, Savcı ve Avukatlarda İş Tatmini konulu yüksek lisans tezinde yer alan sorulardan yararlanılmıştır (Demirel, 2010:93). Ankete Lüleburgaz ilçesindeki 143 adet banka çalışanı katılmıştır.

### **3.2 Evren ve Örneklem**

İşyerlerinde psikolojik yıldırma (mobbing) ve iş tatminine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan araştırmanın evrenini Türkiye’ de faaliyet gösteren özel ve kamu banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesindeki kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma 2010 yılı Ekim ayı içerisinde tamamlanmıştır. Örneklem evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

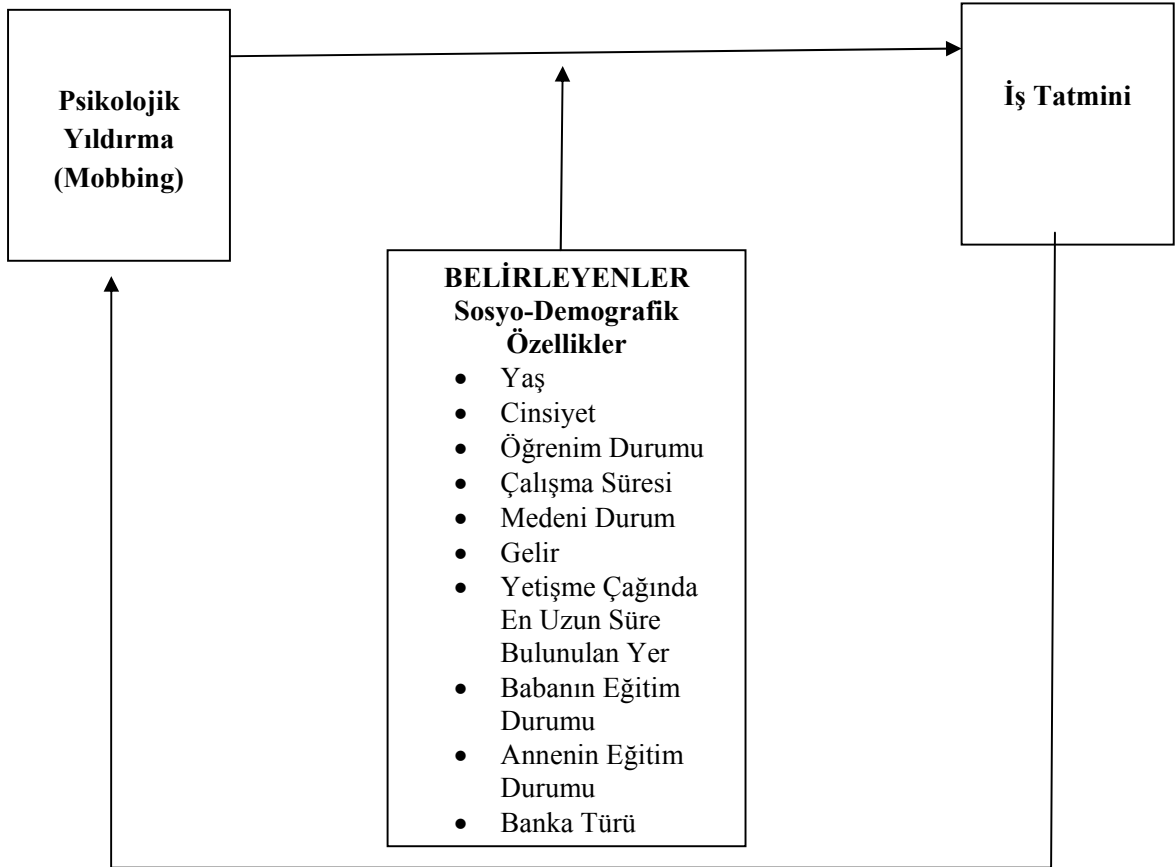
### **3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe psikolojik yıldırma (mobbing) davranışı ile iş tatmini arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir. Ayrıca çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına uğramaları ve iş tatmini yaşama düzeyleri açısından etkili olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olmak da amaçlanmıştır. Çalışma aynı zamanda uygulama yapılan bankacılık sektöründe psikolojik yıldırma mobbing terimi ile ifade edilen sözlü, yazılı tehdit, kişinin itibarını sürdürmesini engelleyici davranışlar gibi kişi üzerinde olumsuz etkiler bırakan davranışın kişilerin iş tatmini yaşama düzeylerinde ne denli etkili olduğunun belirlenmesi açısından da önemlidir.

### 3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli oluşturulurken bir bağımsız bir bağımlı değişken temel alınmıştır. Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışı bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişkendir. Araştırmanın modelinde psikolojik yıldırma (mobbing)'in iş tatminine etkisi ele alınmıştır.

Öte yandan iki değişkeni de etkileyen sosyo-demografik birtakım faktörler mevcuttur. Sosyo-demografik faktörler; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, toplam çalışma süreleri, medeni durum, gelir, yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer, babanın eğitim durumu, annenin eğitim durumudur.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

### **3.5. Verilerin Toplanması**

Öncelikle araştırmanın temel kavramlarının ele alınabilmesi için literatür taramasına başvurulmuştur. Materyal olarak, konuyla ilgili kitaplar, makaleler, bildiriler ve tezler ile çeşitli kuruluşların yayınları, internet siteleri ve arşivlerinden faydalanılmıştır.

Anketin uygulama kısmında Lüleburgaz ilçesindeki her banka şubesinde çalışan bir yetkiliye anket formları bırakılmış ve daha sonra toplanmıştır. Yapılan ankette cevaplayıcılardan demografik özelliklerinden yanı sıra psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına yönelik 45 ifade, iş tatminine yönelik ise 20 ifadeyi cevaplamaları istenilmiştir. Anketler 2010 yılı Eylül ayı içerisinde uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu EK-1'de sunulmuştur.

### **3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

İşyerlerinde psikolojik yıldırma (mobbing) ve iş tatminine etkisini ölçmek amacıyla banka çalışanlarına uygulanan anketten elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Anket içerisindeki likert ölçekli sorularda boyut ve alt boyutların belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen alt boyutların, çalışanların demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermedikleri Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis testleri ile sınanmış, sonuçlar yorumlanmıştır. Farklılık gözüken maddelerde farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar üzerinde yorumlar yapılmıştır.



### 3.6.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde anket çalışması kapsamında sosyo-demografik değişkenler ile iş tatmini ve mobbing arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir.

#### **Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına ilişkin hipotezler:**

Ho: Çalışanların yaşları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yaşları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların cinsiyetleri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların cinsiyetleri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların öğrenim durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların öğrenim durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların toplam çalışma süreleri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların toplam çalışma süreleri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların medeni durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların medeni durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların eşlerinin iş durumu açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların eşlerinin iş durumu açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışanların aylık toplam aile geliri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların aylık toplam aile geliri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışanların yetişme çağında en uzun süre buldukları yer açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yetişme çağında en uzun süre buldukları yer açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışanların babalarının eğitim durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların babalarının eğitim durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışanların annelerinin eğitim durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların annelerinin eğitim durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışanların çalıştıkları banka türü açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların çalıştıkları banka türü açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **İş tatminine ilişkin hipotezler;**

H<sub>0</sub>: Çalışanların yaşları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yaşları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışanların cinsiyetleri açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların cinsiyetleri açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların öğrenim durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların öğrenim durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların toplam çalışma süreleri açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların toplam çalışma süreleri açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların medeni durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların medeni durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların eşlerinin iş durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların eşlerinin iş durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların aylık toplam aile geliri açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların aylık toplam aile geliri açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların yetişme çağında en uzun süre buldukları yer açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yetişme çağında en uzun süre buldukları yer açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların babalarının eğitim durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların babalarının eğitim durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ho: Çalışanların annelerinin eğitim durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların annelerinin eğitim durumları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Çalışanların çalıştıkları banka türü açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların çalıştıkları banka türü açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Psikolojik yıldırma davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotez:**

H<sub>0</sub>: Çalışanların mobbing davranışına maruz kalmaları ile iş tatmini yaşamaları arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların mobbing davranışına maruz kalmaları ile iş tatmini yaşamaları arasında bir ilişki vardır.

### 3.6.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan banka çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular belirtilmiş olup, elde edilen sonuçların dağılımları tablolar üzerinden yorumlanmıştır.

**Tablo 3.1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	18	12.6
26-30	42	29.4
31-35	33	23.1
36-40	28	19.6
41 ve üstü	22	15.4
Toplam	143	100.0

Tablo 3.1’de, ankete katılan 143 banka çalışanının yaşlarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; ankete katılanların % 12.6’ sı 18-25 yaş arası, %29.4’ü 26-30 yaş arası, %23.1’i 31-35 yaş arası, %15.4’ü ise 41 yaş ve üzeri şeklinde dağılım

göstermektedir. Elde edilen sonuca göre bankacılık sektörünün genç işgücünden meydana geldiği söylenilebilir.

**Tablo 3.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	80	55.9
Erkek	63	44.1
Toplam	143	100.0

Tablo 3.2’de, ankete katılan banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların çoğunu % 55.9 ile kadın çalışanlar oluştururken, erkek çalışanların % 44.1 oranında oldukları görülmektedir. Kadın yoğun olarak bilinen bankacılık sektöründe çalışanların cinsiyetlerinin çoğunlukla kadın oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	22	15.4
Ön Lisans	30	21.0
Lisans	87	60.8
Yüksek lisans	4	2.8
Toplam	143	100.0

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarını gösteren Tablo 3.3’e bakıldığında; çalışanların % 15.4’ünün Lise, % 21’inin Ön Lisans, % 60.8’inin Lisans, % 2.8’inin Yüksek Lisans mezunu oldukları görülmektedir. Banka çalışanlarının büyük çoğunluğunun eğitim durumlarının Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımları**

Görev Durumu	Frekans	Yüzde
Yönetmen	23	16.1
Yetkili Yardımcısı	33	23.1
Müşteri Temsilcisi	17	11.9
Memur	66	46.2
Toplam	139	97.2
Yanıt Vermeyen	4	2.8
Toplam	143	100.0

Tablo 3.4 katılımcıların çalıştıkları şubelerde buldukları pozisyonları göstermektedir. Bu tabloya göre, ankete katılan banka çalışanlarının % 16.1'i Yönetmen, % 23.1'i Yetkili Yardımcısı, % 11.9'u Müşteri Temsilcisi, % 46.2'si Memur olarak görev yapmaktadır. Ankete katılan 4 kişi görev durumuna ilişkin soruya yanıt vermemiştir (%2.8). Çalışanların büyük çoğunluğunu memur statüsünde görev yapan kişiler oluşturmaktadır.

**Tablo 3.5. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri Göre Dağılımı**

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
1-10	81	56.6
11-20	44	30.8
21-30	18	12.6
Toplam	143	100.0

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 3.5'te görülmektedir. Buna göre ankete yanıt veren banka çalışanlarının % 56.6'sı 1-10 yıl, %30.8'i 11-20 yıl, % 12.6'sı ise 21-30 yıl süre ile iş hayatında bulunmuşlardır.

**Tablo 3.6 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	99	69.2
Bekar	44	30.8
Toplam	143	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.6'da görülmektedir. Bu tabloya göre; ankete katılan çalışanların % 69.2'si evli, % 30.8'i bekar olduklarını belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre banka çalışanlarının yarısından fazlasının evli olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.7. Katılımcıların Eşlerinin İş Durumlarına Göre Dağılımları**

Eşlerinin Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde
Çalışıyor	74	51.7
Çalışmıyor	24	16.8
Toplam	98	68.5
Yanıt Vermeyen	45	31.5
Toplam	143	100.0

Ankete katılan çalışanların eşlerinin çalışma durumları Tablo 3.7'de verilmiştir. Buna göre; katılımcıların % 51.7'sinin eşi çalışırken, % 16.8'inin eşinin çalışmadığı belirtilmiştir. Ankete katılan 45 kişi (%31.5) bu soruya yanıt vermemiştir. Medeni durumu bekar olan kişilerin bu şıkkı işaretlememiş olmasından dolayı soru yanıtlanmamış olabilir.

**Tablo 3.8. Katılımcıların Aylık Toplam Aile Gelirlerine Göre Dağılımı**

Toplam Aile Geliri (TL)	Frekans	Yüzde
600-1000	2	1.4
1001-2000	51	35.7
2001-3000	44	30.8
3001-4000	33	23.1
4001 ve üstü	13	9.1
Toplam	143	100.0

Tablo 3.8’de ankete katılan çalışanların aylık toplam aile gelirlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; katılımcıların % 1.4’ü ayda 600-1000 TL, % 35.7’si 1001-2000 TL, % 30.8’i 2001-3000 TL, % 23.1’i 3001-4000 TL ve % 9.1’i de 4001 TL ve üzeri aylık toplam aile geliri elde etmektedirler. 1001-2000 TL ve 2001-3000TL arasında aylık aile geliri elde eden banka çalışanı sayısının diğer gelir gruplarına göre çoğunlukta olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.9. Katılımcıların Yetiştirme Çağında En Uzun Süre Buldukları Yere Göre Dağılımları**

Yer	Frekans	Yüzde
Köy	12	8.4
Belde	9	6.3
İlçe	78	54.5
İl	30	21.0
Büyük Şehir	14	9.8
Toplam	143	100.0

Tablo 3.9’a göre ankete katılan çalışanların % 8.4’ü yetiştirme çağlarında köyde, % 6.3’ü belde, % 54.5’i ilçede, % 21’i il merkezinde ve % 9.8’i de büyük şehirde bulduklarını belirtmişlerdir. Buradan; ankete katılan banka çalışanlarının yarısından fazlasının ilçede yetiştiği görülebilmektedir.



**Tablo 3.10. Katılımcıların Babalarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Okuryazar Değil	2	1.4
İlköğretim	78	54.5
Lise	42	29.4
Lisans	21	14.7
Toplam	143	100.0

Tablo 3.10'a göre ankete katılan banka çalışanlarının babalarının % 1.4'ünün Okuryazar olmadığı, %54.5'inin İlköğretim, % 29.4'ünün Lise, % 14.7'sinin Lisans mezunu oldukları görülmektedir. Buradan; ankete katılan banka çalışanlarının babalarının eğitim durumunun yarıdan fazlasının İlköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.11. Katılımcıların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Okuryazar Değil	3	2.1
İlköğretim	91	63.6
Lise	34	23.8
Lisans	15	10.5
Toplam	143	100.0

Tablo 3.11'e göre ankete katılan banka çalışanlarının annelerinin % 2.1'inin Okuryazar olmadığı, %63.6'sının İlköğretim, % 23.8'inin Lise, % 10.5'inin Lisans mezunu oldukları görülmektedir. Buradan; ankete katılan banka çalışanlarının annelerinin eğitim durumunun yarıdan fazlasının İlköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.12. Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Türüne Göre Dağılımı**

Banka Türü	Frekans	Yüzde
Özel	72	50.3
Kamu	71	49.7
Toplam	143	100.0

Tablo 3.12’ye göre katılımcıların çalıştıkları bankaların türlerine göre dağılımı görülmektedir. Çalışanların %50.3’ü özel bankalarda, %49.7’sinin ise kamu banka çalışanları olduğu görülmektedir.

### **3.6.3. İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma ve İş Tatminine İlişkin Frekans Dağılımları**

Bu başlık altında banka çalışanlarının işyerlerinde maruz kaldıkları psikolojik yıldırma (mobbing) davranışı ve iş tatmini hakkındaki görüşlerini ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde dağılımları incelenmiştir.

#### **3.6.3.1. İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları**

Bu başlık altında; araştırmaya konu olan banka çalışanlarının işyerlerinde psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına maruz kalıp kalmadıklarını ölçmek için anketin ikinci bölümünde çalışanlara 45 adet soru yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara katılımcıların “Hiç, Bazen, Sık Sık, Sürekli” şeklindeki ifadelerden kendilerine uygun bir tanesini seçmeleri istenmiştir. Mobbing davranışına ilişkin görüşleri ortaya koymak amacıyla ölçekteki ifadelerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.13’ te verilmiştir.

**Tablo 3.13. Katılımcıların İşyerlerinde Psikolojik Yıldıırma Davranışına Maruz Kalma Durumlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları**

	İFADELER	Hiç	Bazen	Sık Sık	Sürekli	Ortalama	Standart Sapma
	Katılım Durumu	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi		
M1	1.Üstlerim, kendimi ifade etmeme izin vermedi.	31 21.7	97 67.8	13 9.1	2 1.4	1.90	0.597
M2	2. Hakkımda dedikodu yapıldı.	37 25.9	88 61.5	14 9.8	3 2.1	1.88	0.658
M3	3. Bana küçük düşürücü görevler verildi.	92 64.3	46 32.2	4 2.8	1 0.7	1.40	0.583
M4	4. Özel hayatım eleştirildi.	105 73.4	33 23.1	4 2.8	142 99.3	1.29	0.513
M5	5. İşyerindeki yalnızlığımı aldırış edilmedi.	103 72	35 24.5	4 2.8	- -	1.32	0.564
M6	6. Çalışma arkadaşlarım benimle konuşmadı.	114 79.7	26 18.2	3 2.1	-	1.22	0.466
M7	7. Fiziksel özümlle dalga geçildi.	132 92.3	10 7	1 0.7	-	1.08	0.302
M8	8. Benden anlamsız işler istendi.	65 45.5	68 47.6	8 5.6	2 1.4	1.63	0.657
M9	9. Masraflarımı arttırıcı dayatmalarla karşılaştım.	109 76.2	30 21	3 2.1	1 0.7	1.27	0.533
M10	10. Konuşmalar sırasında sözüm kesildi.	54 37.8	79 55.2	8 5.6	1 0.7	1.69	0.609
M11	11. Yazılı olarak tehdit edildim.	133 93	9 6.3	1 0.7	-	1.08	0.293
M12	12. İş yerimde aşağılandım.	123 86	18 12.6	2 1.4	-	1.15	0.399
M13	13. Kararlarım sorgulandı.	44 30.8	86 60.1	13 9.1	-	1.78	0.595
M14	14. İşyerinde yokmuşum gibi davranıldı.	109 76.2	34 23.8	-	-	1.24	0.427
M15	15. Psikolojim bozulmaya çalışıldı.	92 64.3	41 28.2	8 5.6	2 1.4	1.44	0.667
M16	16. Cinsel saldırıya uğradım.	142 99.3	-	-	1 0.7	1.02	0.251
M17	17. İş verilmediği için çok boş vaktim	123	18	2		1.15	0.399

	<b>oldu.</b>	86	12.6	1.4	-		
M18	18. Fiziksel olarak tehdit edildim.	137 95.8	5 3.5	1 0.7	-	1.05	0.247
<b>M19</b>	<b>19. Sürekli eleştirildim.</b>	84 58.7	50 35	6 4.2	3 2.1	1.50	0.680
M20	20. Akıl sağlığımın bozuk olduğu ima edildi.	135 94.4	6 4.2	2 1.4	-	1.07	0.306
<b>M21</b>	<b>21. Hiç durmaksızın yeni görevler verildi.</b>	54 37.8	58 40.6	23 16.1	8 5.6	1.90	0.870
M22	22. Etnik kökenim ile dalga geçildi.	135 94.4	5 3.5	2 1.4	1 0.7	1.08	0.384
<b>M23</b>	<b>23. Benimle yüz yüze gelmekten kaçınıldı.</b>	114 79.7	26 18.2	3 2.1	-	1.22	0.466
M24	24. Kişisel eşyalarım / mülklerime zarar verildi.	137 95.8	4 2.8	1 0.7	1 0.7	1.06	0.340
<b>M25</b>	<b>25. İş arkadaşlarımla benimle konuşması yasaklandı.</b>	139 97.2	3 2.1	1 0.7	-	1.03	0.219
M26	26. Politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştirildi.	119 83.2	23 16.1	1 0.7	-	1.17	0.399
<b>M27</b>	<b>27. Açık saçık sözlerle aşağılandım.</b>	134 93.7	7 4.9	1 0.7	1 0.7	1.08	0.366
M28	28. Pozisyonumun gereklilikleri eleştirildi.	85 59.4	48 33.6	8 5.6	1 0.7	1.47	0.638
<b>M29</b>	<b>29. Sözlü olarak tehdit edildim.</b>	118 82.5	20 14	3 2.1	1 0.7	1.20	0.499
M30	30. Yetkinliğim olmayan konularda işler verildi.	69 48.3	60 42	13 9.1	1 0.7	1.62	0.680
<b>M31</b>	<b>31. Cinsel tacize uğradım.</b>	140 97.9	2 1.4	-	1 0.7	1.03	0.276
M32	32. Yaptığım işler eleştirildi.	67 46.9	67 46.9	7 4.9	2 1.4	1.61	0.650
<b>M33</b>	<b>33. Rahatsız edici telefonlar aldım.</b>	130 90.9	10 7	3 2.1	-	1.11	0.377
M34	34. Davranışlarım, sesim, jestlerim taklit edildi.	117 81.8	24 16.8	1 0.7	1 0.7	1.20	0.468
<b>M35</b>	<b>35. Saldırı ima eden fiziksel davranışlarla karşılaştım.</b>	132 92.3	9 6.3	1 0.7	1 0.7	1.10	0.381
M36	36. Bana güvenmedikleri için iş verilmedi.	129 90.2	12 8.4	2 1.4		1.11	0.358
<b>M37</b>	<b>37. Meslektaşlarım, kendimi ifade etmeme izin vermedi.</b>	106 74.1	30 21	7 4.9		1.31	0.560
M38	38. Meslektaşlarımdan izole bir ortamda çalıştırıldım.	127 88.8	13 9.1	2 1.4	1 0.7	1.14	0.438
<b>M39</b>	<b>39. Kapasitemin altında işler verildi.</b>	106	30	6	1	1.31	0.586

		74.1	21	4.2	0.7		
M40	40. Bana iftira atıldı.	126 88.1	15 10.5		1 0.7	1.13	0.392
<b>M41</b>	<b>41. Sağlığımı / hayatımı tehlikeye atacak işler verildi.</b>	131 91.6	8 5.6	2 1.4	2 1.4	1.13	0.473
M42	42. Konuşmam yasaklandı.	130 90.9	10 7		3 2.1	1.13	0.493
<b>M43</b>	<b>43. Aşağılayıcı işler yapmak zorunda bırakıldım.</b>	122 85.3	14 9.8	6 4.2		1.18	0.486
M44	44. Özel hayatım alay konusu yapıldı.	131 91.6	9 6.3	2 1.4	1 0.7	1.11	0.413
<b>M45</b>	<b>45. Fiziksel olarak saldırıya uğradım.</b>	137 95.8	5 3.5	1 0.7		1.05	0.247

Psikolojik yıldırma davranışına ilişkin ifadelerle verilen cevaplar incelendiğinde;

Banka çalışanlarının “Üstlerim kendimi ifade etmeme izin vermedi” ve “Hiç durmaksızın yeni görevler verildi” ifadelerine 1.90 ortalama ile en çok katıldıkları (bazen) madde olduğu görülmektedir. Bunu takiben 1.88 ortalama ile “Hakkımda dedikodu yapıldı” ifadesi ikinci sırada gelmektedir. 1.78 ortalama ile “Kararlarım sorgulandı” ifadesi üçüncü sırada gelmektedir. 1.69 ortalama ile “Konuşmalar sırasında sözüm kesildi” ifadesi ve 1.62 ortalama ile “Yetkinliğim olmayan konularda işler verildi” ifadeleri en yüksek ortalamalar ile banka çalışanlarının en çok katıldıkları ilk beş ifadedir.

### 3.6.3.2. İş Tatmini Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları

Bu başlık altında; araştırmaya konu olan banka çalışanlarının iş tatminlerini ölçmek için anketin üçüncü bölümünde çalışanlara 20 adet soru yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara katılımcıların “Hiçbirzaman, Nadiren, Arasıra, Sık Sık, Herzaman” şeklindeki ifadelerden kendilerine uygun bir tanesini seçmeleri istenmiştir.

Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla ölçekteki ifadelerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.14' te verilmiştir.

**Tablo 3.14. Katılımcıların İş Tatminine İlişkin Durumlarının Betimsel İstatistikleri**

	İFADELER	Hiçbirzaman	Nadiren	Arasına	Sık Sık	Herzaman	Ortalama	Standart Sapma
		Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi		
	Katılım Durumu	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi		
İ1	<b>1.Bir kez daha aynı dünyaya gelseniz aynı mesleği ister misiniz?</b>	31 21.7	29 20.3	34 23.8	23 16.1	26 18.2	2.89	1.400
İ2	2.Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?	5 3.5	12 8.4	22 15.4	39 27.3	65 45.5	4.03	1.126
İ3	<b>3.Mesleğinizi başkalarına önerir misiniz?</b>	24 16.8	25 17.5	41 28.7	27 18.9	26 18.2	3.04	1.331
İ4	4.Keşke başka bir iş yapan insan olsam dediğiniz oluyor mu?	14 9.8	34 23.8	47 32.9	27 18.9	21 14.7	3.05	1.189
İ5	<b>5.Mesleğinizin gelişiminize olanak verdiğini düşünüyor musunuz?</b>	5 3.5	11 7.7	38 26.6	53 37.1	36 25.2	3.73	1.036
İ6	6.İşyerinize hevesli gelir misiniz?	7 4.9	16 11.2	32 22.4	49 34.3	39 27.3	3.68	1.136
İ7	<b>7.İşiniz ile ilgili yeni bir şey öğrenmeye çalışır mısınız?</b>		10 7	12 8.4	51 35.7	70 49	4.27	0.888
İ8	8.İşyerinizde aldığınız eğitime uygun bir iş yapıyor musunuz?	6 4.2	15 10.5	20 14	46 32.2	56 39.2	3.92	1.154
İ9	<b>9.İşgünü sonunda kendinizi bıkkın ve mutsuz hissedersiniz mi?</b>	6 4.2	48 33.6	57 39.9	25 17.5	7 4.9	2.85	0.927
İ10	10.Fırsatınızı bulduğunuz an başka bir işe geçmeyi düşünür	41	30	35	19	18	2.60	1.359

	müsünüz?	28.7	21	24.5	13.3	12.6		
İ11	<b>11.Erken emekli olup bir köşeye çekilmeyi düşünür müsünüz?</b>	41 28.7	46 32.2	29 20.3	15 10.5	12 8.4	2.38	1.238
İ12	12.Meslektaşlarınızla karşılaştığınızda onlara,işlerini nasıl yaptıklarını onlara sorar mısınız?	15 10.5	21 14.7	43 30.1	44 30.8	20 14	3.23	1.179
İ13	<b>13.Mesleki bilginizi artırmak için seminerlere kongrelere katılır mısınız?</b>	4 2.8	17 11.9	63 44.1	29 20.3	30 21	3.45	1.039
İ14	14.İşyerinde bazı engeller çalışma isteğinizi engeller mi?	22 15.4	41 28.7	52 36.4	23 16.1	5 3.5	2.64	1.038
İ15	<b>15.İşinizin yeteneklerine uygun olduğunu düşünüyor musunuz?</b>	3 2.1	14 9.8	36 25.2	41 28.7	48 33.6	3.82	1.074
İ16	16.Mesleğinizle ilgili yayınları izler misiniz?	9 6.3	21 14.7	47 32.9	40 28	26 18.2	3.37	1.130
İ17	<b>17.Mesleğinizi yürütürken karşılaştığınız engellerle mücadele ediyor musunuz?</b>		4 2.8	18 12.6	63 44.1	57 39.9	4.22	0.773
İ18	18.İşinizin ilgililerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?	6 4.2	13 9.1	32 22.4	49 34.3	43 30.1	3.77	1.105
İ19	<b>19.Mesleğinizi değiştirmeyi düşündüğünüz anlar oldu mu?</b>	23 16.1	42 29.4	38 26.6	22 15.4	18 12.6	2.79	1.250
İ20	20.Meslek bilgileriniz artırmaya yönelik girişimlerde bulunur musunuz?	2 1.4	7 4.9	34 23.8	65 45.5	35 24.5	3.87	0.890

İş tatminine ilişkin ifadeler verilen cevaplar incelendiğinde;

Banka çalışanlarının 4.27 ortalama ile “İşiniz ile ilgili yeni birşeyler öğrenmeye çalışır mısınız” ifadesine her zaman yanıtı ile katıldıkları görülmektedir. Bunu takiben 4.22 ortalama ile “Mesleğinizi yürütürken karşılaştığınız engellerle mücadele ediyor

musunuz” ifadesine sık sık katıldıkları görülmektedir. 4.03 ortalama ile “Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?” ifadesi, 3.92 ortalama ile “İşyerinize aldığınız eğitime uygun bir iş yapıyor musunuz?” ve 3.87 ortalama ile “Meslek bilgilerinizi arttırmaya yönelik girişimlerde bulunur musunuz?” ifadelerine sık sık ve her zaman katıldıkları görülmektedir. Banka çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara göre işleri ile ilgili yeni birşeyler öğrenmeye çalışıp, mesleki bilgilerinizi arttırmaya çalıştıkları görülmektedir.

### 3.7. Faktör Analizi

Faktör analizi çeşitli aşamalardan oluşan bir analiz tekniğidir. Tipik bir faktör analizinde yer alan aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir ([www.istatistikanaliz.com](http://www.istatistikanaliz.com)):

**1. Problem tanımı ve veri toplama:** Bu aşama faktör analizi için gerekli olan hazırlık çalışmalarını kapsayan ilk aşamadır. Bu aşamada faktör analizinin amacı ve faktör analizinde kullanılacak olan değişkenlerin teori, mevcut araştırmalar ve araştırmacının bilgi ve tecrübeleri veya yaptığı ön çalışmalar (kalitatif veya kantitatif türdeki çalışmalarla) ışığında geliştirilmesi ve uygun ölçüm araçları ile ölçülmesi ve makul yöntemlerle verilerin toplanması işlemleri yapılmaktadır.

**2. Korelasyon matrisinin oluşturulması:** Faktör analizinin ikinci aşaması analiz sürecinin başladığı aşama olup, bu aşamada korelasyon matrisi oluşturulmaktadır. Korelasyon matrisi faktör analizinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

**3. Faktör sayısına karar verme:** Üçüncü aşama ise, söz konusu veri seti için faktör analizinin uygun olduğuna karar verdikten sonra, oluşturulan korelasyon matrisini baz alarak, faktör çözümünü ortaya koymak amacıyla uygun bir faktör çıkarma



(oluşturma) yönteminin seçilmesi ve başlangıç çözümünün oluşturulmasını kapsamaktadır.

**4. Faktör eksen döndürme:** Başlangıç faktör analizi çözümüne ulaşıldıktan sonra (başlangıç faktör matrisi) ortaya çıkan faktörlerin yorumlanması ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak için faktörleri temsil eden eksenlerde çeşitli manipülasyonlar veya eksen kaydırmaları yapma yoluna gidilmektedir.

İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) davranışını ölçmek için faktör analizi yapıp yapılamayacağını ortaya koymak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve bu testten 0.861 sonucu elde edilmiştir. Bu sonucun 0.50'den büyük olmasından dolayı; faktör analizi yapılabileceği ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının psikolojik yıldırma (mobbing) davranışının alt boyutlarını belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 3.15 ve Tablo 3.16'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.15. Psikolojik Yıldırma Davranışı Faktör Analizi Sonuçları**

Boyut	Başlangıç Özdeğerleri			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde
1	16.817	38.221	38.221	16.817	<b>38.221</b>	38.221
2	3.797	8.630	46.851	3.797	<b>8.630</b>	46.851
3	3.244	7.373	54.224	3.244	<b>7.373</b>	54.224
4	1.718	3.904	58.128			
5	1.593	3.621	61.749			
6	1.322	3.005	64.754			
7	1.272	2.890	67.644			
8	1.225	2.785	70.429			
9	1.043	2.371	72.800			
10	.969	2.202	75.003			
11	.851	1.934	76.936			
12	.783	1.780	78.716			
13	.705	1.603	80.319			

14	.656	1.490	81.809
15	.639	1.453	83.262
16	.594	1.349	84.611
17	.544	1.236	85.847
18	.503	1.144	86.991
19	.487	1.108	88.099
20	.469	1.067	89.166
21	.434	.987	90.153
22	.404	.917	91.070
23	.396	.900	91.970
24	.372	.845	92.815
25	.339	.769	93.584
26	.307	.699	94.283
27	.300	.683	94.966
28	.289	.656	95.622
29	.260	.590	96.212
30	.218	.497	96.709
31	.207	.470	97.179
32	.177	.402	97.581
33	.170	.387	97.968
34	.162	.368	98.336
35	.140	.318	98.654
36	.134	.305	98.959
37	.114	.260	99.219
38	.092	.210	99.429
39	.065	.147	99.575
40	.060	.136	99.711
41	.044	.100	99.811
42	.038	.085	99.897
43	.026	.059	99.956
44	.019	.044	100.000

Açıklanan varyanslar:

İtibarı Sürdürmeyi Engelleme (Faktör 1): % 38,221

İletişimi Engelleme (Faktör 2): % 8,630

Sağlığını Olumsuz Etkileme (Faktör 3): % 7,373

Toplam Varyans: % 54,224

İşyerlerinde psikolojik yıldırma (mobbing) faaliyetine etki eden faktörlerle ilgili davranışlarının yüzde kaçının hangi faktörler tarafından etkilendiği yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu tabloya göre Faktör1 tarafından temsil edilen itibarını sürdürmeyi engelleme boyutu en fazla paya sahip olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 3.16. Psikolojik Yıldırma Faktör Analizi Matrisi**

Sıra No	Faktör Bilişenleri		
	Faktör1	Faktör2	Faktör3
m10	.744	.091	.151
m8	.692	-.042	.307
m32	.683	.284	.201
m2	.669	.168	.133
m15	.665	.251	.059
m14	.658	.123	-.065
m30	.653	.182	.186
m37	.651	.359	.290
m21	.618	-.040	.182
m12	.588	.256	.286
m28	.580	.322	-.057
m19	.575	.483	.080
m13	.558	.058	.157
m5	.535	.118	.130
m6	.528	.103	.372
m23	.525	.329	.177
m39	.513	.181	.192
m43	.456	.383	.445
m17	.236	.133	-.059

m25	-0.026	<b>.840</b>	.059
m45	.014	<b>.837</b>	.152
m20	.214	<b>.829</b>	.194
m40	.299	<b>.661</b>	.255
m36	.245	<b>.627</b>	-.002
m11	.213	<b>.624</b>	.347
m33	.366	<b>.594</b>	.082
m27	.298	<b>.575</b>	.490
m41	.330	<b>.533</b>	.458
m35	.294	<b>.497</b>	.451
m34	.489	<b>.496</b>	-.017
m4	.368	<b>.456</b>	.009
m26	.364	<b>.366</b>	.301
m16	.049	-.156	<b>.925</b>
m22	.119	.496	<b>.804</b>
m18	.156	.106	<b>.775</b>
m24	.156	.365	<b>.753</b>
m44	.313	.292	<b>.748</b>
m31	-.044	-.156	<b>.741</b>
m42	.205	.522	<b>.657</b>
m38	.343	.413	<b>.643</b>
m29	.469	.362	<b>.557</b>
m9	.490	.280	<b>.517</b>
m3	.457	-.033	<b>.466</b>
m7	.023	.349	<b>.380</b>

Buna göre işyerlerinde psikolojik yıldırma (mobbing) faaliyetine verilen cevaplar doğrultusunda mobbing davranışına ilişkin 3 alt faktör oluşturulmuştur. Leymann tarafından geliştirilen LIPT ölçeğinin alt faktörleri 5 boyuttur; mağdurun yeterli iletişim kurmasını engellemek, mağdurun sosyal ilişkilerini engellemek, mağdurun itibarını sürdürmesini engellemek, mağdurun mesleki itibarını sürdürmesini engellemek ve mağdurun sağlığına zarar vermek ([www.webmeets.com](http://www.webmeets.com)). Yapılan çalışmada oluşturulan alt faktörlerden 3 tanesi Leymann'ın belirlemiş olduğu alt faktörleri ile benzerlik göstermektedir. Çalışmada ilk faktör mağdurların itibarını sürdürmelerini engellemeye yönelik, ikinci faktör mağdurların iletişimini engellemeye yönelik, üçüncü faktör ise mağdurların sağlığına zarar vermeye yönelik boyutu temsil etmektedir. Bu faktörlerin ortaya konmasında anketteki soruların içerikleri dikkate alınmıştır.

**Tablo 3.17. Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı**

	<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Değişkenler (Soru Numaraları)</b>
<b>1</b>	İtibarı Sürdürmeye Engellemek	M10,M8,M32,M2,M15,M14,M30,M37,M21,M12,M28,M19 M13,M5,M6,M23,M39,M43
<b>2</b>	İletişimi Engellemek	M25,M45,M20,M40,M36,M11,M33,M27,M41,M35,M34,M4
<b>3</b>	Sağlığına Zarar Vermek	M16,M22,M18,M24,M44,M31,M42,M38,M29,M9,M3,M7

Banka çalışanlarına uygulanan anketin üçüncü kısmında çalışanlara iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla 20 adet soru yöneltilmiştir. İş tatminine ilişkin davranışları ölçmek için faktör analizi yapıp yapılamayacağını ortaya koymak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve bu testten 0.905 sonucu elde edilmiştir. Bu sonucun 0.50'den büyük olmasından dolayı; faktör analizi yapılabileceği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3.18. İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları**

Boyut	Başlangıç Özdeğerleri			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	8.615	43.077	43.077	8.615	<b>43.077</b>	43.077
2	2.305	11.523	54.600	2.305	<b>11.523</b>	54.600
3	1.173	5.865	60.465	1.173	<b>5.865</b>	60.465
4	1.026	5.131	65.595			
5	.875	4.375	69.971			
6	.807	4.033	74.003			
7	.674	3.368	77.371			
8	.564	2.820	80.191			
9	.556	2.778	82.969			
10	.523	2.614	85.583			
11	.444	2.222	87.805			
12	.432	2.159	89.964			
13	.379	1.894	91.858			
14	.316	1.579	93.438			
15	.274	1.372	94.810			
16	.256	1.281	96.091			
17	.240	1.198	97.289			
18	.209	1.043	98.332			
19	.184	.920	99.252			
20	.150	.748	100.000			

Açıklanan varyanslar:

İşe Bağlılık Boyutu (Faktör 1): % 43,077

Mesleki Gelişim Boyutu (Faktör 2): % 11,523

İş Profiline Uygunluk Boyutu (Faktör 3): % 5,865

Toplam Varyans: % 60,465

İş tatminine etki eden faktörlerle ilgili davranışlarının yüzde kaçının hangi faktörler tarafından etkilendiği yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu tabloya göre Faktör1 tarafından temsil edilen işe bağlılık boyutu en fazla paya sahip olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 3.19. İş Tatmini Faktör Analizi Matrisi**

Sıra No	Faktör Bileşenleri		
	Faktör1	Faktör2	Faktör3
ir10	.863	.017	.198
ir19	.855	.064	.196
i1	.784	.124	.208
iR4	.744	.118	-.001
i3	.729	.326	.222
ir14	.716	-.065	.267
ir9	.663	-.076	.313
i6	.642	.413	.228
i2	.628	.543	.164
ir11	.620	.035	.358
i5	.544	.506	-.013
i7	.229	.771	.201
i20	.164	.626	.485
i13	-.101	.574	.356
i12	-.358	.525	-.117
i17	.356	.481	.400
i16	.073	.152	.771
i15	.323	.257	.684
i18	.463	.105	.681
i8	.377	.227	.418

**Tablo 3.20. Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı**

	Alt Boyutlar	Değişkenler (Soru Numaraları)
1	İşe Bağlılık	İ10,İ19,İ1,İ4,İ3,İ14,İ9,İ6,İ2,İ11,İ5
2	Mesleki Gelişme İsteği	İ7,İ20,İ13,İ12,İ17
3	İş Profiline Uygunluk	İ16,İ15,İ18,İ8

### 3.8. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Psikolojik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular

İşyerlerinde çalışanların demografik özellikleri ile psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına maruz kalmaları açısından alt boyutları ile arasında bir fark olup olmadığı test edilmek istenmektedir. Bu yüzden bu alt faktörlerin dağılımının normal dağılıma uygun olup olmadığını sınamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda üç alt boyutun tümü normal dağılıma uygun olmadığından non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin yapılması uygun görülmüştür.

**Tablo 3.27. Kolmogorov-Smirnov Testi**

		İtibarı Sürdürmeyi Engelleme	İletişimi Engelleme	Sağlığa Zarar Verme
Gözlem Sayısı		140	141	142
Normal Parametreler(a,b)	Ortalama	27.4929	14.5177	13.5070
	Standart Sapma	7.06343	3.35006	3.27411
Uç Nokta Farklılıkları	Mutlak	.124	.325	.323
	Pozitif	.124	.299	.299
	Negatif	-.115	-.325	-.323
Kolmogorov-Smirnov Z		1.463	3.862	3.845
Asymp. Sig. (2-tailed)		.028	.000	.000

#### 3.8.1 Çalışanların Yaş Grupları ile Psikolojik Yıldırma Davranışlarına Ait Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Ankete katılan banka çalışanlarının yaşları ile psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına maruz kalma alt boyutları arasındaki fark, yaş gruplarının ikiden fazla



olması nedeniyle Kruskal-Wallis testi ile incelenmiştir. Bu testin sonuçları Tablo 3.28’de verilmiştir.

**Tablo 3.28. Yaş Grupları ile Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Yaş Grubu		Gözlem	Ortalama Değer
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	18-25	17	48.74
	26-30	41	72.54
	31-35	32	76.34
	36-40	28	67.71
	41 ve üstü	22	78.57
	Toplam	140	
<b>İletişimi Engelleme</b>	18-25	17	47.91
	26-30	41	76.65
	31-35	33	78.45
	36-40	28	67.88
	41 ve üstü	22	71.11
	Toplam	141	
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	18-25	18	52.75
	26-30	41	80.35
	31-35	33	69.64
	36-40	28	67.50
	41 ve üstü	22	78.23
	Toplam	142	
	<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Ki-Kare	6.694	9.148	7.479
df	4	4	4
Asymp. Sig.	.153	.058	.113

Ho: Çalışanların yaşları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yaşları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.28'e bakıldığında;  $p > 0.05$  olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, çalışanların yaşları ile psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına uğramaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

### 3.8.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Kadın ve erkek banka çalışanlarının belirlenen alt boyutlara maruz kalma düzeylerini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 3.29'da bu testin sonuçları görülebilmektedir.

**Tablo 3.29. Cinsiyete Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları**

Cinsiyet	Gözlem	Ortalama	Ortalamaların Toplamı	
İtibarı Sürdürmeyi Engelleme	Kadın	77	75.49	5812.50
	Erkek	63	64.40	4057.50
	Toplam	140		
İletişimi Engelleme	Kadın	78	72.83	5681.00
	Erkek	63	68.73	4330.00
	Toplam	141		
Sağlığa Zarar Verme	Kadın	80	72.19	5775.50
	Erkek	62	70.60	4377.50
	Toplam	142		
	<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	
Mann-Whitney U	2041.500	2314.000	2424.500	
Wilcoxon W	4057.500	4330.000	4377.500	
Z	-1.612	-.656	-.244	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.107	.512	.807	

H<sub>0</sub>: Çalışanların cinsiyetleri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yaşları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.29'a bakıldığında;  $p > 0.05$  olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş olup, kadın ve erkek banka çalışanlarının mobbing davranışına maruz kalmaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

### 3.8.3. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Çalışanların öğrenim durumları ile psikolojik yıldırma (mobbing) davranış faktörleri alt boyutlarında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.30. Öğrenim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışı Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	Öğrenim Durumu	Gözlem	Ortalama
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	Lise	21	72.52
	Yüksekokul	30	80.03
	Lisans	85	65.42
	Yüksek Lisans	4	96.25
	Toplam	140	
<b>İletişimi Engelleme</b>	Lise	22	82.36
	Yüksekokul	30	75.70
	Lisans	85	65.14
	Yüksek Lisans	4	97.75
	Toplam	141	
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	Lise	22	67.89
	Yüksekokul	30	76.17
	Lisans	86	70.77
	Yükseklisans	4	72.13
	Toplam	142	

	İtibarı Sürdürmeyi Engelleme	İletişimi Engelleme	Sağlığa Zarar Verme
Ki-Kare	4.673	6.807	.666
df	3	3	3
Asymp. Sig.	.197	.078	.881

H<sub>0</sub>: Çalışanların öğrenim durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yaşları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.30'a bakıldığında;  $p > 0.05$  olduğu için, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş olup, öğrenim durumlarına göre banka çalışanları arasında mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

#### 3.8.4. Çalışanların Görev Durumlarına Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Çalışanların görev durumları ile psikolojik yıldırma davranış faktörleri alt boyutlarında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.31. Görev Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışı Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Görevi	Gözlem	Ortalama	
İtibarı Sürdürmeyi Engelleme	Yönemen	23	71.24
	Yetkili yardımcısı	32	76.31
	Müşteri Temsilcisi	17	63.56
	Memur	64	64.92
	Toplam	136	
	Yönetmen	23	72.46
	Yetkili Yardımcısı	32	73.34
	Müşteri Temsilcisi	17	64.12

<b>İletişimi Engelleme</b>	Memur	65	66.92
	Toplam	137	
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	Yönetmen	23	67.22
	Yetkili Yardımcısı	33	75.53
	Müşteri Temsilcisi	17	69.44
	Memur	65	67.26
	Toplam	138	
	<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Ki-Kare	2.173	1.208	1.167
df	3	3	3
Asymp. Sig.	.537	.751	.761

H<sub>0</sub>: Çalışanların görev durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların görev durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.31'e bakıldığında;  $p > 0.05$  olduğu için, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş olup, görev durumlarına göre banka çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

### 3.8.5. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre psikolojik yıldırma davranış faktörleri alt boyutlarında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.32. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışı Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Toplam Çalışma Yılı		Gözlem	Ortalama
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	1-10	79	69.70
	11-20	43	69.19
	21-30	18	77.17
	Toplam	140	
<b>İletişimi Engelleme</b>	1-10	79	72.30
	11-20	44	66.69
	21-30	18	75.83
	Toplam	141	
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	1-10	80	72.01
	11-20	44	67.56
	21-30	18	78.86
	Toplam	142	
	<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Ki-Kare	.565	1.004	1.132
df	2	2	2
Asymp. Sig.	.754	.605	.568

H<sub>0</sub>: Çalışanların toplam çalışma süreleri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların toplam çalışma süreleri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.32'ye bakıldığında;  $p > 0.05$  olduğu için, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş olup, toplam çalışma süreleri ile çalışanların psikolojik yıldırma davranışına maruz kalmaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

### 3.8.6. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Çalışanların medeni durumlarının belirlenen alt boyutlar ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 3.33'de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

**Tablo 3.33. Medeni Duruma Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Medeni Durum		Gözlem	Ortalama	Ortalamaların Toplamı
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	Evli	98	70.32	6891.50
	Bekar	42	70.92	2978.50
	Toplam	140		
<b>İletişimi Engelleme</b>	Evli	99	71.35	7064.00
	Bekar	42	70.17	2947.00
	Toplam	141		
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	Evli	98	69.06	6768.00
	Bekar	44	76.93	3385.00
	Toplam	142		
		<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Mann-Whitney U		2040.500	2044.000	1917.000
Wilcoxon W		6891.500	2947.000	6768.000
Z		-.080	-.175	-1.126
Asymp. Sig. (2-tailed)		.936	.861	.260

Ho: Çalışanların medeni durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların medeni durumları açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.33'e bakıldığında;  $p > 0.05$  olduğu için,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir böylece çalışanların medeni durumları ile mobbinge maruz kalmaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

### 3.8.7. Çalışanların Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Çalışanların eşlerinin çalışma durumlarının belirlenen alt boyutlar ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 3.34'de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

**Tablo 3.34. Eşlerin Çalışma Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Eşinin İş Durumu		Gözlem	Ortalama	Ortalamalar Toplamı
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	Çalışıyor	73	47.99	3503.00
	Çalışmıyor	24	52.08	1250.00
	Toplam	97		
<b>İletişimi Engelleme</b>	Çalışıyor	74	49.94	3695.50
	Çalışmıyor	24	48.15	1155.50
	Toplam	98		
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	Çalışıyor	73	47.29	3452.00
	Çalışmıyor	24	54.21	1301.00
	Toplam	97		
		<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Mann-Whitney U		802.000	855.500	751.000
Wilcoxon W		3503.000	1155.500	3452.000
Z		-.620	-.294	-1.125
Asymp. Sig. (2-tailed)		.535	.769	.260

$H_0$ : Çalışanların eşlerinin çalışma durumu açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Çalışanların eşlerinin çalışma durumu açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.



Tablo 3.34'e bakıldığında;  $p>0.05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş olup çalışanların eşlerinin çalışma durumları ile mobbinge maruz kalmaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

### 3.8.8. Çalışanların Aylık Toplam Aile Gelirlerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Çalışanların aylık toplam aile gelirlerine göre psikolojik yıldırma (mobbing) davranış faktörleri alt boyutlarında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.35. Aylık Toplam Aile Gelirine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Toplam Aile Geliri		Gözlem	Ortalama
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	600-1000TL	2	39.00
	1001-2000TL	50	61.40
	2001-3000TL	43	71.72
	3001-4000TL	33	87.62
	4001TL ve üstü	12	62.21
	Toplam	140	
<b>İletişimi Engelleme</b>	600-1000TL	2	40.00
	1001-2000TL	50	65.27
	2001-3000TL	44	72.73
	3001-4000TL	33	81.97
	4001TL ve üstü	12	63.54
	Toplam	141	
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	600-1000TL	2	59.50
	1001-2000TL	51	69.37
	2001-3000TL	43	63.86
	3001-4000TL	33	89.92
	4001TL ve üstü	13	60.19
	Toplam	142	
	<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Ki-Kare	10.187	6.110	10.708
df	4	4	4
Asymp. Sig.	.037	.191	.030

H<sub>0</sub>: Çalışanların aylık toplam aile gelirleri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların aylık toplam aile gelirleri açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.35'e bakıldığında; faktör1 ve faktör3 için  $p < 0.05$  olduğundan, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiş olup H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İtibarı sürdürmeyi engelleme boyutu ve sağlığa zarar verme boyutu ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık aylık toplam aile geliri 3001-4000TL olan gruptan kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni mobbinge uğrayan kişilerin yüksek gelir grubuna sahip olmaları ve bu durumun diğer çalışanlar tarafından çekilememesi olabilir. Ayrıca yüksek gelir grubuna sahip çalışanların yetkili yardımcı yada yönetmen oldukları düşünülürse, bu grupta çalışanların astları tarafından üst yönetim karşısında zor durumda bırakılması için mobbing davranışına maruz kalmış olabilecekleri söylenebilir.

İkinci faktör olan iletişimi engelleme boyutu için  $p > 0.05$  olduğundan, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu boyut için anlamlı bir fark yoktur.

### **3.8.9. Çalışanların Yetişme Çağında En Uzun Süre Buldukları Yere Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Araştırmaya katılan çalışanların yetişme çağında (7-19 yaş arası) buldukları yer ile psikolojik yıldırma (mobbing) davranışının faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.36'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.36. Çalışanların Yetiştirme Çağında En Uzun Süre Buldukları Yere Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Yetiştirme Çağında Bulunulan Yer		Gözlem	Ortalama
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	Köy	11	68.91
	Belde	9	74.72
	İlçe	76	69.34
	İl	30	72.83
	Büyük Şehir	14	70.32
	Toplam	140	
<b>İletişimi Engelleme</b>	Köy	12	78.58
	Belde	9	68.67
	İlçe	76	70.34
	İl	30	69.37
	Büyük Şehir	14	73.07
	Toplam	141	
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	Köy	12	60.88
	Belde	9	71.11
	İlçe	77	72.27
	İl	30	73.12
	Büyük Şehir	14	73.18
	Toplam	142	
	<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Ki-Kare	.277	.669	1.024
df	4	4	4
Asymp. Sig.	.991	.955	.906

H<sub>0</sub>: Çalışanların yetiştirme çağında en uzun süre buldukları yer açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yetiştirme çağında en uzun süre buldukları yer açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.36'ya bakıldığında;  $p > 0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş olup çalışanların yetiştirme çağında en uzun süre buldukları yer ile mobbinge maruz kalmaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

### 3.8.10. Çalışanların Babalarının Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının babalarının eğitim durumuna göre psikolojik yıldırma (mobbing) davranışının faktörleri alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.37’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.37. Çalışanların Babalarının Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Babanın Eğitim Durumu		Gözlem	Ortalama
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	Okur yazar değil	2	125.75
	İlkorta	76	73.20
	Lise	41	69.55
	Lisans	21	57.31
	Toplam	140	
<b>İletişimi Engelleme</b>	Okur yazar değil	2	122.25
	İlkorta	77	73.98
	Lise	41	71.76
	Lisans	21	53.71
	Toplam	141	
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	Okur yazar değil	2	130.50
	İlkorta	78	73.10
	Lise	41	69.66
	Lisans	21	63.52
	Toplam	142	
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>		<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Ki-Kare			
df	3	3	3
Asymp. Sig.	.097	<b>.030</b>	.121

H<sub>0</sub>: Çalışanların babalarının eğitim durumu açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların babalarının eğitim durumu açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.37'ye bakıldığında; Faktör1 ve Faktör3' ün söz konusu değerlerin  $p>0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş olup çalışanların babalarının eğitim durumu ile mobbinge maruz kalma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığına karar verilmiştir.

İkinci faktör olan iletişimi engelleme boyutu için;  $p<0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu durum ülkemizde erkek otoritesine dayalı aile yapılarının çoğunlukta olmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Toplumunu oluşturan aile yapılarının ataerkil bir yapıdan oluşması; erkek üstünlüğünün hakim olduğu babanın mutlak bir otoriteye sahip olduğu ailelerde yetişen bireylerin iş yaşamlarında psikolojik yıldırma davranışının bir alt boyutu olan iletişimi engellemeye yönelik davranışlara daha fazla maruz kaldıkları söylenebilir. Bu durum aile içerisinde çok fazla söz hakkı olmayan, baskı ile büyüyen bireylerin karşılaştıkları bir sonuç olabilir. Ayrıca baba eğitimi okuryazar olmayan çalışanların aile içinde pasif olarak büyümelerinden dolayı mobbinge karşı duruş gösterememekte ve kendilerini savunamadıkları söylenebilir.

### **3.8.11. Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının annelerinin eğitim durumuna göre psikolojik yıldırma (mobbing) davranışının alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.38'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.38. Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Annenin Eğitim Durumu		Gözlem	Ortalama
<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	Okuryazar değil	3	70.00
	İlkorta	90	71.53
	Lise	32	68.53
	Lisans	15	68.60
	Toplam	140	
<b>İletişimi Engelleme</b>	Okuryazar değil	3	63.67
	İlkorta	91	74.93
	Lise	32	66.98
	Lisans	15	57.17
	Toplam	141	
<b>Sağlığa Zarar Verme</b>	Okuryazar değil	3	66.17
	İlkorta	91	71.12
	Lise	33	73.67
	Lisans	15	70.10
	Toplam	142	
	<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Ki-Kare	.168	3.634	.190
df	3	3	3
Asymp. Sig.	.983	.304	.979

H<sub>0</sub>: Çalışanların annelerinin eğitim durumu açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların annelerinin eğitim durumu açısından mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.38'e bakıldığında,  $p > 0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş olup çalışanların annelerinin eğitim durumu ile mobbinge maruz kalma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

### 3.8.12. Çalışanların Çalıştıkları Banka Türlerine Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Çalışanların çalıştıkları banka türlerine göre psikolojik yıldırma (mobbing) için belirlenen alt boyutlar ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 3.39’ da bu testin sonuçları görülebilmektedir.

**Tablo 3.39. Çalışanların Çalıştıkları Banka Türüne Göre Psikolojik Yıldırma Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Banka Türü		Gözlem	Ortalama	Ortalamalar Toplamı
İtibarı Sürdürmeyi Engelleme	Özel	71	71.50	5076.50
	Kamu	69	69.47	4793.50
	Toplam	140		
İletişimi Engelleme	Özel	71	75.44	5356.50
	Kamu	70	66.49	4654.50
	Toplam	141		
Sağlığa Zarar Verme	Özel	71	70.78	5025.50
	Kamu	71	72.22	5127.50
	Toplam	142		
		<b>İtibarı Sürdürmeyi Engelleme</b>	<b>İletişimi Engelleme</b>	<b>Sağlığa Zarar Verme</b>
Mann-Whitney U		2378.500	2169.500	2469.500
Wilcoxon W		4793.500	4654.500	5025.500
Z		-.297	-1.439	-.222
Asymp. Sig. (2-tailed)		.767	.150	.824

H<sub>0</sub>: Çalışanların çalıştıkları banka türleri ile mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların çalıştıkları banka türleri ile mobbing davranışına uğramaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.39'a bakıldığında;  $p > 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş olup çalışanların çalıştıkları banka türleri ile mobbinge maruz kalma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

### 3.9. İş Tatminine İlişkin Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular

İşyerlerinde çalışanların demografik özellikleri ile iş tatmini alt boyutları arasında bir fark olup olmadığı belirlenmek istenmektedir. Bu yüzden bu alt faktörlerin dağılımının normal dağılıma uygun olup olmadığını sınamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda üç alt boyutun tümü normal dağılıma uygun olduğundan parametrik testlerden T testi yapılması uygun görülmüştür.

**Tablo 3.40. Kolmogorov-Smirnov Testi**

		İşe Bağlılık	Mesleki Gelişim	İş Profiline Uygunluk
Gözlem		143	142	142
Normal Parametreler(a,b)	Ortalama	37.0559	19.0000	14.8662
	Standart Sapma	9.98645	3.18685	3.41093
Uç Nokta Farklılıkları	Mutlak	.095	.101	.088
	Pozitif	.056	.082	.066
	Negatif	-.095	-.101	-.088
Kolmogorov-Smirnov Z		1.140	1.204	1.055
Asymp. Sig. (2-tailed)		.149	.110	.216

#### 3.9.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Kadın ve erkek banka çalışanlarının belirlenen alt boyutları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Tablo 3.41' de bu testin sonuçları görülebilmektedir.



**Tablo 3.41. Çalışanların Cinsiyet Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerinin Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin T Testi Sonuçları**

Cinsiyet	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İşe Bağlılık	Kadın	80	35.3375	10.89065
	Erkek	63	39.2381	8.28468
Mesleki Gelişim	Kadın	79	19.1392	3.26887
	Erkek	63	18.8254	3.09807
İş Profiline Uygunluk	Kadın	80	14.4375	3.45987
	Erkek	62	15.4194	3.29206

**Tablo 3.42. Bağımsız Gruplar Testi**

		Levene's Test for Equality of Variances		Eş Değer Ortalamalar T Testi						
		F	Sig.	T	df	Sig(2-tailed)	Ortalama ar Farkı	Standart Hata Farkı	%95 Güvenilirlik Düzeyi Düşük Yüksek	
İşe Bağlılık	Varyansların Homojen Olma Durumu	9.695	.002	-2.356	141	.020	-3.90060	1.65583	-7.17406	-6.2713
	Varyansların Homojen Olmama Durumu			-2.432	140.851	.016	-3.90060	1.60376	-7.07114	-7.3005
Mesleki Gelişim	Varyansların Homojen Olma Durumu	.053	.819	.582	140	.562	.31384	.53956	-.75291	1.38059
	Varyansların Homojen Olmama Durumu			.585	135.847	.559	.31384	.53629	-.74672	1.37441
İş Profiline Uygunluk	Varyansların Homojen Olma Durumu	.066	.797	-1.713	140	.089	-.98185	.57322	-2.11513	.15142
	Varyansların Homojen Olmama Durumu			-1.724	134.201	.087	-.98185	.56959	-2.10839	.14468

H<sub>0</sub>: Çalışanların cinsiyetleri açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>:Çalışanların cinsiyetleri açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.42'deki değerler incelendiğinde;  $p>0.05$  olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Böylece kadın ve erkek banka çalışanlarının cinsiyet açısından mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk boyutu açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

İşe bağlılık (faktör1) açısından değerler incelendiğinde;  $p<0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiş olup böylece çalışanların cinsiyet açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşe bağlılık açısından cinsiyet iş tatminini etkilemektedir. Yapılan araştırmada kadınların erkeklere göre daha az işlerine bağlı oldukları görülmektedir. Ülkemizde genel olarak aile ve evin sorumluluğunun kadınlara ait olduğu düşüncesinin yaygın olması, kadınların iş hayatındaki rolleri ile aile içindeki rollerinin çatışması ve aynı zamanda bankacılık sektörünün yoğun çalışma saatleri gerektiren bir sektör olması ve stres düzeyinin çok fazla olmasından dolayı kadınların işe bağlılığının erkeklere göre daha az olduğu söylenebilir.

### **3.9.2. Çalışanların Yaşlarına Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Banka çalışanlarının yaş gruplarına göre belirlenen alt boyutları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Tablo 3.42'de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

**Tablo 3.43. Çalışanların Yaş Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerinin Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Toplamı	F	Sig
İşe Bağlılık	Aralarında	1830.057	4	457.514	5.120	.001
	İçindekiler	12331.495	138	89.359		
	Toplam	14161.552	142			
Mesleki Gelişim	Aralarında	57.293	4	14.323	1.427	.228
	İçindekiler	1374.707	137	10.034		
	Toplam	1432.000	141			
İş Profiline Uygunluk	Aralarında	20.523	4	5.131	.434	.784
	İçindekiler	1619.934	137	11.824		
	Toplam	1640.458	141			

**Tablo 3.44. Tukey Testi Sonuçları**

	(I) YAŞ	(J) YAŞ	ORTALAMA FARK (I-J)	STANDART HATA	SIG.	95% GÜVEN ARALIĞI	
						Düşük	Yüksek
İŞE BAĞLILIK	18-25	26-30	4.53968	2.66307	.434	-2.8215	11.9009
		31-35	.92929	2.76988	.997	-6.7271	8.5857
		36-40	-3.63889	2.85583	.707	-11.5329	4.2551
		41 ve üstü	-5.07071	3.00435	.445	-13.3753	3.2339
	26-30	18-25	-4.53968	2.66307	.434	-11.9009	2.8215
		31-35	-3.61039	2.19896	.473	-9.6887	2.4679
		36-40	-8.17857(*)	2.30629	.005	-14.5536	-1.8036
		41 ve üstü	-9.61039(*)	2.48784	.002	-16.4872	-2.7336
	31-35	18-25	-.92929	2.76988	.997	-8.5857	6.7271
		26-30	3.61039	2.19896	.473	-2.4679	9.6887
		36-40	-4.56818	2.42883	.333	-11.2819	2.1455
		41 ve üstü	-6.00000	2.60184	.149	-13.1920	1.1920
	36-40	18-25	3.63889	2.85583	.707	-4.2551	11.5329
		26-30	8.17857(*)	2.30629	.005	1.8036	14.5536
		31-35	4.56818	2.42883	.333	-2.1455	11.2819
		41 ve üstü	-1.43182	2.69317	.984	-8.8762	6.0126
	41 yaş ve üstü	18-25	5.07071	3.00435	.445	-3.2339	13.3753
		26-30	9.61039(*)	2.48784	.002	2.7336	16.4872
		31-35	6.00000	2.60184	.149	-1.1920	13.1920

		36-40	1.43182	2.69317	.984	-6.0126	8.8762
<b>MESLEKİ GELİŞİM</b>	18-25	26-30	1.93417	.91059	.216	-.5831	4.4514
		31-35	1.95365	.94569	.241	-.6607	4.5680
		36-40	1.17227	.97397	.749	-1.5202	3.8648
		41 ve üstü	1.75668	1.02292	.427	-1.0711	4.5845
	26-30	18-25	-1.93417	.91059	.216	-4.4514	.5831
		31-35	.01948	.73688	1.000	-2.0176	2.0565
		36-40	-.76190	.77284	.861	-2.8984	1.3746
		41 ve üstü	-.17749	.83368	1.000	-2.4821	2.1272
	31-35	18-25	-1.95365	.94569	.241	-4.5680	.6607
		26-30	-.01948	.73688	1.000	-2.0565	2.0176
		36-40	-.78139	.81391	.872	-3.0314	1.4686
		41 ve üstü	-.19697	.87188	.999	-2.6072	2.2133
	36-40	18-25	-1.17227	.97397	.749	-3.8648	1.5202
		26-30	.76190	.77284	.861	-1.3746	2.8984
		31-35	.78139	.81391	.872	-1.4686	3.0314
		41 ve üstü	.58442	.90248	.967	-1.9105	3.0793
	41 ve üstü	18-25	-1.75668	1.02292	.427	-4.5845	1.0711
		26-30	.17749	.83368	1.000	-2.1272	2.4821
		31-35	.19697	.87188	.999	-2.2133	2.6072
		36-40	-.58442	.90248	.967	-3.0793	1.9105
<b>İŞ PROFİLİNE UYGUNLUK</b>	18-25	26-30	.17886	.97227	1.000	-2.5089	2.8666
		31-35	-.18182	1.00758	1.000	-2.9672	2.6036
		36-40	-.90476	1.03885	.907	-3.7766	1.9671
		41 ve üstü	-.19697	1.09288	1.000	-3.2182	2.8242
	26-30	18-25	-.17886	.97227	1.000	-2.8666	2.5089
		31-35	-.36068	.80418	.992	-2.5838	1.8624
		36-40	-1.08362	.84303	.701	-3.4141	1.2469
		41 ve üstü	-.37583	.90877	.994	-2.8881	2.1364
	31-35	18-25	.18182	1.00758	1.000	-2.6036	2.9672
		26-30	.36068	.80418	.992	-1.8624	2.5838
		36-40	-.72294	.88352	.925	-3.1654	1.7195
		41 ve üstü	-.01515	.94646	1.000	-2.6316	2.6013
	36-40	18-25	.90476	1.03885	.907	-1.9671	3.7766
		26-30	1.08362	.84303	.701	-1.2469	3.4141
		31-35	.72294	.88352	.925	-1.7195	3.1654
		41 ve üstü	.70779	.97968	.951	-2.0005	3.4161

	41 ve üstü	18-25	.19697	1.09288	1.000	-2.8242	3.2182
		26-30	.37583	.90877	.994	-2.1364	2.8881
		31-35	.01515	.94646	1.000	-2.6013	2.6316
		36-40	-.70779	.97968	.951	-3.4161	2.0005

❖ Anlamlı farklılık 0,05 seviyesindedir

H<sub>0</sub>: Çalışanların yaşları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yaşları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.43'e bakıldığında  $p < 0.05$  olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiş olup H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Böylece çalışanların yaşları açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Bu farklılığın hangi yaş grubundan ileri geldiğini ortaya koyabilmek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Test sonucunda işe bağlılık boyutunda 36-40 yaş grubu çalışanların 26-30 yaş grubundaki çalışanlara göre işlerine daha bağlı oldukları ortaya konulmuş olup; bunların görüş puanları arasındaki fark 8.17' dir. Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca 41 yaş üstü grubu da 26-30 yaş grubundaki çalışanlara göre işe bağlılık boyutuna daha olumlu bakmaktadırlar. Bu durum işe yeni başlayan genç çalışanların işlerinden beklentilerinin yüksek olması ve beklentileri karşılanmayınca duydukları hayal kırıklığı yada çalıştıkları işin yapısından kaynaklanan nedenler ile açıklanabilir. Ayrıca yaş ile birlikte deneyim süresinin artması, iş konusunda uzmanlaşma ve tecrübenin oluşması da işe bağlılığı arttıran bir etken olabilir. Öte yandan 36-40 ve 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanların işten ayrıldıklarında yeni bir iş bulmalarının zor olacağı düşüncesi bu gruptaki çalışanların işe bağlılığını arttıran bir diğer faktör olarak değerlendirilebilir.

Mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk boyutlarının yaş durumu ile aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Genel olarak istatistiki veriler yorumlandığında yaş ortalamasının işe bağlılık duygusunu olumlu yönde etkilediği söylenilebilir.

### 3.9.3. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Çalışanların öğrenim durumları ile iş tatminin boyutları olan işe bağlılık, mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk faktörleri arasında bir fark olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre her üç boyutta da öğrenim duruma göre bir farklılığın olmadığı ortaya konmuştur ( $p>0.05$  olduğu için).

### 3.9.4. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Çalışanların çalışma süreleri ile iş tatminin boyutları olan işe bağlılık, mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk faktörleri arasında bir fark olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre işe bağlılık ve iş profiline uygunluk boyutlarında çalışma sürelerine göre bir farklılığın olduğu ( $p<0.05$ ) mesleki gelişim boyutunda ise bir farklılığın olmadığı ortaya konulmuştur ( $p>0.05$  olduğu için).

**Tablo 3.45. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini Faktörlerinin Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>İşe Bağlılık</b>	Aralarında	2357.340	2	1178.670	13.979	.000
	İçindekiler	11804.212	140	84.316		
	Toplam	14161.552	142			
<b>Mesleki Gelişim</b>	Aralarında	18.710	2	9.355	.920	.401
	İçindekiler	1413.290	139	10.168		
	Toplam	1432.000	141			

<b>İş Profiline Uygunluk</b>	Aralarında	75.561	2	37.781	3.356	.038
	İçindekiler	1564.897	139	11.258		
	Toplam	1640.458	141			

**Tablo 3.46 Tukey Testi**

	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std.Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Düşük	Yüksek
<b>İşe Bağlılık</b>	1-10	11-20	-7.79966(*)	1.71965	.000	-11.8734	-3.7260
		21-30	-9.03704(*)	2.39273	.001	-14.7052	-3.3689
	11-20	1-10	7.79966(*)	1.71965	.000	3.7260	11.8734
		21-30	-1.23737	2.56914	.880	-7.3234	4.8487
	21-30	1-10	9.03704(*)	2.39273	.001	3.3689	14.7052
		11-20	1.23737	2.56914	.880	-4.8487	7.3234
<b>Mesleki Gelişim</b>	1-10	11-20	-1.0682	.59848	.983	-1.5247	1.3110
		21-30	-1.11944	.83184	.372	-3.0901	.8513
	11-20	1-10	.10682	.59848	.983	-1.3110	1.5247
		21-30	-1.01263	.89216	.494	-3.1262	1.1010
	21-30	1-10	1.11944	.83184	.372	-.8513	3.0901
		11-20	1.01263	.89216	.494	-1.1010	3.1262
<b>İş Profiline Uygunluk</b>	1-10	11-20	-1.56705(*)	.62976	.037	-3.0590	-.0751
		21-30	.05417	.87532	.998	-2.0195	2.1279
	11-20	1-10	1.56705(*)	.62976	.037	.0751	3.0590
		21-30	1.62121	.93879	.199	-.6029	3.8453
	21-30	1-10	-.05417	.87532	.998	-2.1279	2.0195
		11-20	-1.62121	.93879	.199	-3.8453	.6029

❖ Anlamlı farklılık 0,05 seviyesindedir

Tablo 3.46'ya bakıldığında  $p < 0.05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilmiş olup  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Böylece çalışanların çalışma süreleri açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Bu farklılığın hangi kıdem yılından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. İşe bağlılık boyutunda 11-20 yıl kıdeme sahip çalışanlar 1-10 yıl kıdeme sahip olanlara göre işe bağlılık faktörüne daha fazla önem vermektedirler. Yine 21-30 yıl kıdeme sahip çalışanlar 1-10 yıl kıdeme sahip olan çalışanlara göre işe bağlılık

faktörüne daha fazla önem vermektedirler. İşe bağlılık faktörü için iş tecrübesi daha fazla olan çalışanların mesleğe yeni başlayan çalışanlara göre işlerine daha bağlı oldukları söylenilebilir.

İş profiline uygunluk boyutunda ise; 11-20 yıl kıdeme sahip çalışanlar 1-10 yıl kıdeme sahip çalışanlara göre daha farklı bakmaktadır. Kıdem yılı arttıkça iş profiline uygunluk artmaktadır. Bu durum çalışma süresinin artması ile birlikte çalışanların işi tecrübe etmeleri ile işin gerektirdiği niteliklere zaman içinde uyum sağlamaları ile açıklanabilir.

### **3.9.5. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmininin boyutları olan işe bağlılık, mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk faktörleri arasında bir fark olup olmadığı T testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre her üç boyutta da medeni duruma göre bir farklılığın olmadığı ortaya konulmuştur ( $p>0.05$  olduğu için).

### **3.9.6. Çalışanların Gelir Durumlarına Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Çalışanların gelir durumları ile iş tatmininin boyutları olan işe bağlılık, mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk faktörleri arasında bir fark olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre her üç boyutta da öğrenim duruma göre bir farklılığın olmadığı ortaya konulmuştur ( $p>0.05$  olduğu için).



### **3.9.7. Çalışanların Yetişme Çağında En Uzun Süre Buldukları Yere Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Çalışanların yetişme çağında en uzun süre buldukları yere göre iş tatmininin boyutları olan işe bağlılık, mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk faktörleri arasında bir fark olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre her üç boyutta da öğrenim duruma göre bir farklılığın olmadığı ortaya konulmuştur ( $p>0.05$  olduğu için).

### **3.9.8. Çalışanların Babalarının Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Çalışanların babalarının eğitim durumlarına göre iş tatmininin boyutları olan işe bağlılık, mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk faktörleri arasında bir fark olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre her üç boyutta da öğrenim duruma göre bir farklılığın olmadığı ortaya konmuştur ( $p>0.05$  olduğu için).

### **3.9.9. Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Çalışanların annelerinin eğitim durumlarına göre iş tatmininin boyutları olan işe bağlılık, mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk faktörleri arasında bir fark olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre her üç boyutta da öğrenim duruma göre bir farklılığın olmadığı ortaya konulmuştur ( $p>0.05$  olduğu için).

### 3.9.10. Çalışanların Çalıştıkları Banka Türüne Göre İş Tatmini Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Banka çalışanlarının iş tatmininin belirlenen alt boyutları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Tablo 3.47’ de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

**Tablo 3.47. Çalışanların Çalıştıkları Banka Türüne Göre İş Tatmini Faktörlerinin Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin T Testi Sonuçları**

Banka Türü		Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	Std.Hata Ortalaması
İşe Bağlılık	Özel	72	32.2222	9.00113	1.06079
	Kamu	71	41.9577	8.46917	1.00511
Mesleki Gelişim	Özel	71	18.9296	3.27468	.38863
	Kamu	71	19.0704	3.11826	.37007
İş Profilie Uyguluk	Özel	72	14.4167	3.59087	.42319
	Kamu	70	15.3286	3.17473	.37945

**Tablo 3.48. Bağımsız Gruplar Testi**

		Levene's Test for Equality of Variances			Eşdeğer Ortalamalar T Testi					
		F	Sig.	T	Df	Sig.(2-tailed)	Ortalamalar Farkı	Std.Hata Farkı	%95 Güven Aralığı Düşük Yüksek	
İşe Bağlılık	Varsayılan Eşdeğer Varyanslar	.967	.327	6.659	141	.000	-9.73552	1.46197	12.62573	6.84531
	Varsayılmayan Eşdeğer Varyanslar			6.662	140.692	.000	-9.73552	1.46134	12.62455	6.84650
Mesleki Gelişim	Varsayılan Eşdeğer Varyanslar	.014	.908	-.262	140	.793	-.14085	.53664	-1.20182	.92013
	Varsayılmayan Eşdeğer Varyanslar			-.262	139.666	.793	-.14085	.53664	-1.20184	.92015

<b>İş Profiline Uygunluk</b>	Varsayılan	1.103	.295	-	140	.112	-.91190	.56938	-2.03761	.21380
	Eşdeğer			1.602						
	Varyanslar									
	Varsayılmayan			-	138.764	.111	-.91190	.56839	-2.03574	.21193
	Eşdeğer			1.604						
	Varyanslar									

H<sub>0</sub>: Çalışanların çalıştıkları banka türü açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların çalıştıkları banka türü açısından iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.48'e bakıldığında faktör2 ve faktör3 deki değerler  $p > 0.05$  olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Böylece banka çalışanlarının çalıştıkları banka türü açısından mesleki gelişim ve iş profiline uygunluk açısından iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olmadığına karar verilmiştir. İşe bağlılık (Faktör1) açısından değerler incelendiğinde; değerlerin 0.05'ten küçük olması nedeniyle ( $p < 0.05$ ) H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. İşe bağlılık açısından banka türleri iş tatminini etkilemektedir. Yapılan araştırmada kamu bankalarında çalışanların özel banka çalışanlarına göre işlerine daha bağlı oldukları görülmektedir. Bu durum bankacılık sektöründe artan rekabet sonucunda çalışanlardan beklenen performans düzeyinin özel sektörde daha yüksek olması, agresif satış baskısının özel banka çalışanları arasında tükenmişliğe yol açarak işe bağlılıklarının azalmasına neden olmuş olabilir. Ayrıca kamu bankalarında emeklilik maaşlarının yüksek olması, sağlık sigortası ve daha rahat çalışma saatleri olması bakımından çalışanların daha yüksek düzeyde tatmin yaşamalarına ve kendilerini güvende hissetmelerine neden olduğu söylenebilir. Öte yandan kamu bankasında çalışan işgörenlerin istihdam yönünden devlet güvencesine sahip olmaları işe bağlılığı arttıran bir durum olarak değerlendirilebilir.

### 3.10. Psikolojik Yıldıırma ve İş Tatmini Arasında Regresyon Analizi

Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir veya birden daha fazla sayıda metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bazı özel durumlarda bağımsız değişken (ler) metric olmayabilir. Tek bir bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizine ise çok değişkenli regresyon analizi denir (Altunışık vd., 2007:203).

Bu başlık altında işyerlerinde psikolojik yıldıırma (mobbing) davranışı ile iş tatmini arasındaki regresyon ilişkisi incelenmiş ve elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar açıklanmıştır.

**Tablo 3.49. Psikolojik Yıldıırma ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları**

Model	Tahmin Edilen Katsayılar		Beta	t	Sig.
	B	Standart Hata			
1 Psikolojik Yıldıırma (Mobbing)	102.099	4.958	-.480	20.593	.000
	-.556	.087		-6.363	.000

a. Bağımlı Değişken : İş Tatmini

**Tablo 3.50. Korelasyon Katsayısı**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	.480(a)	.231	.225	12.24363

a. Açıklayıcı değişken: Mobbing

**Tablo 3.51. Psikolojik Yıldıırma ile İş Tatmini Arasındaki ANOVA<sup>b</sup>****Test Sonucu**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p
1 Regresyon	6069.160	1	6069.160	40.486	.000(a)
Residual	20237.380	135	149.907		
Toplam	26306.540	136			

a Açıklayıcı Değişken: Mobbing

b Bağımlı Değişken : İş Tatmini

$$Y_i = 102.099 - 0.556X_i$$

$$Y_i = \text{İş Tatmini}$$

$$X_i = \text{Psikolojik Yıldıırma (Mobbing)}$$

Psikolojik Yıldıırma ile İş Tatmini arasındaki tahmin edilen regresyonda ilişkinin negatif yönde olduğu anlaşılmaktadır. Regresyon denklemi tahmin sonucu Tablo 3.49 da verilmiştir. Bir birimlik psikolojik yıldıırma davranışı kişinin iş tatminini 0.556 birim azalmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanların iş tatminini etkileyen önemli faktörün mobbing olduğu varsayımı ile yapılan regresyon analizi sonucu mobbingdeki artış iş tatminini azalttığı ortaya konulmuştur. Böylece işyerlerinde mobbing davranışına maruz kalan bireylerin işteki tatmininin azaldığı ve verimliliğinin düştüğü ifade edilebilir. Dolayısıyla mobbing ile iş tatmini arasında ters orantılı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Böylece  $H_0$  hipotezi rededilmiş olup  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

## **TARTIŞMA, SONUÇ, ÖNERİLER**

Bir işletmenin en önemli zenginlik kaynağı o işletmede çalışan bilgili, nitelikli, tecrübeli ve işine bağlılığı yüksek olan insanlardan oluşmaktadır. İşletmeleri başarıya götüren ve onlara rekabet üstünlüğü kazandıran insanlar, işletmenin görünmez varlıklarını temsil etmektedir (Şerbetçi: 2003:7).

Çalışanlar arasında bir kişinin kurban seçilmesiyle başlayan psikolojik yıldırma sürecinde bu davranışların amacı genellikle kişinin psikolojisinin bozmak veya kişinin pes etmesine neden olarak işten ayrılmasını sağlamaktır. Başka bir ifade ile onu işyerinde mutsuz bir çalışan haline getirmek, sindirmek ve yok etmektir. Mağdurların başarılı, dürüst, işini seven, duygusal zekası yüksek kişiler olmaları bu kişilerin mobbing uygulayıcıları tarafından bir tehdit unsuru olarak görülmesi nedeni ile olabilmektedir.

Günümüz işletmeleri insana yapılan yatırımın, fiziki araçlara yapılan yatırımdan çok daha değerli olduğunu belirtmektedir. Zamanla yıpranan, bozulan, çalınan ve kaybolan fiziki araçların yerine belli bir maliyetle yenileri alınabilecekken; işini sevmeyen, işinde mutlu olmayan ve bunun sonucunda işinden ayrılan insanların yerine yenilerinin bulunması oldukça zor olacaktır (Şerbetçi: 2003:11).

İş dünyasında en riskli ve stresli olarak bilinen sektörlerden bankacılık mesleğini icra eden çalışanların sosyo-demografik yapısı çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde kamu ve özel bankalarda çalışan personellerin psikolojik yıldırma (mobbing) davranışına maruz kalıp kalmadıkları ve iş tatminleri incelenmiştir. Ayrıca psikolojik yıldırma (mobbing) ve iş tatmini arasında bir ilişkinin var olup olmadığı incelenen bir diğer konudur. Lüleburgaz ilçesinde uygulanan 143

bankacı üzerinde yapılan araştırmada kurum isimleri etik kurallar gereği belirtilmemiştir. Araştırmada psikolojik yıldışma (mobbing) olgusu 5 boyutta, iş tatmini ise 3 boyutta ele alınarak incelenmiştir. Araştırmada çıkan anlamlı sonuçlar ile literatürde kabul görmüş diğer çalışmaların sonuçları kıyaslanarak değerlendirilmiştir.

Buna göre sonuçlar sosyo-demografik özellikler açısından incelendiğinde;

Mevcut araştırma psikolojik yıldışma (mobbing) davranışına maruz kalınması ile; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, medeni durum, eşlerin çalışma durumu, yetişme çağında en uzun süre bulunan yer, annenin eğitim durumu ve çalışılan banka türü açısından anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Sadece aylık toplam aile geliri ve babanın eğitim durumu açısından psikolojik yıldışma (mobbing) davranışına maruz kalınması arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan çalışma ile ortaya konulmuştur.

Yine mevcut araştırma iş tatmini ile sosyo-demografik özellikler arasındaki ilişki bakımından; öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, medeni durum, aylık toplam aile geliri, yetişme çağında en uzun süre bulunan yer, babanın eğitim durumu ve annenin eğitim durumu açısından anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi ve çalışılan banka türü açısından çalışanların iş tatmini yaşamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürdeki psikolojik yıldışma (mobbing) araştırma sonuçları ile mevcut araştırmanın anlamlı sonuçları kıyaslandığında;

Literatürde “aylık toplam aile geliri” ile psikolojik yıldışma (mobbing) davranışına maruz kalma arasındaki ilişki incelendiğinde sağlık ve turizm sektörü çalışanları üzerinde şenturan ve Mankan tarafından 2009 yılında yapılan bir

araştırmanın sonuçları iki değişken arasında sektöre göre bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Sağlık sektöründe ücretin düşük olması yıldırmaı güçlü bir biçimde etkilerken, turizm sektöründe ücretin düşük olması yıldırmaı etkilememektedir. Mevcut araştırmada ise gelir düzeyinin yüksek olması yıldırmaı maruz kalma durumunu etkilemektedir. Sonucun sektörlere göre değişken olmasının mümkün olduğu söylenilebilir.

Literatürdeki iş tatmini araştırma sonuçları ile mevcut araştırma sonuçları kıyaslandığında;

Mevcut araştırmada cinsiyet ile iş tatmini arasında iş tatmininin işe bağlılık (faktör1) boyuttunda erkeklerin kadınlara göre işlerine daha bağlı olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum yoğun çalışma saatlerinin hakim olduğu bankacılık sektöründe kadınların daha düşük iş tatmini yaşamalarına neden olmuş olabilir. Çeşitli araştırma sonuçları cinsiyet ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örneğin Hulin ve Smith'in 1976'da 295 erkek 163 kadın çalışanlar üzerinde uyguladığı araştırma sonuçları kadın ve erkek işçiler ile iş tatmin seviyeleri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir: kadın işçiler erkek meslektaşlarından daha az tatmin olmaktadır (Okpara: 2004:69; DeMato: 2001:31). Araştırmayı destekler nitelikte çalışmalar olduğu gibi aksini tespit eden çalışmalar da mevcuttur. Okul yöneticileri üzerinde uygulanan bir araştırmaya göre cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Kadın yöneticilerin iş doyum puan ortalamaları erkek yöneticilere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Izgar: 2008: 324).

Araştırmaya konu olan bir diğer konu yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığıdır. Mevcut araştırmada uygulanan testler sonucunda iş tatmininin işe bağlılık boyutunda 36-40 yaş grubu çalışanların 26-30 yaş grubundaki çalışanlara göre işlerine daha bağlı oldukları ortaya konulmuştur. Literatürdeki araştırmalarda yaş



ile tatmin düzeyi arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermekte ve araştırma sonucunu desteklemektedir. Toker tarafından İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellerde yapılan çalışmanın sonucunda da yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle 32-42 yaş grubunda yer alan çalışanlarla 18-25 yaş arasında yer alan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Toker: 2007: 101). Bunun yanısıra Srivastava (1978), Snyder ve Mayo (1991) yaş ve iş tatmini arasında negative bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Diğer yandan Herzberg (1957) ve Clark (1996) yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Randhawa: 2007:153).

Mevcut araştırmada toplam çalışma süresi (kıdem) ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 11-20 yıl kıdeme sahip çalışanlar 1-10 yıl kıdeme sahip çalışanlara göre işlerine daha fazla bağlıdırlar. Yine 21-30 yıl kıdeme sahip çalışanlar da 1-10 yıl kıdeme sahip çalışanlardan daha fazla işe bağlılık faktörüne önem vermektedir. İlgili literatür incelendiğinde, işe yeni başlayan bireylerin becerilerini yeni yeni kullanmalarından dolayı diğer çalışanlara göre daha fazla tatminlik duymakta oldukları buna karşılık ilerleyen zamanlarda çabaların karşılığının alınmadığı düşüncesi ile iş tatmin düzeyinin düşük seyrettiği ve yine yaşın ve iş deneyiminin artışı sonucu uyumun artması ile meslekte daha eski olanların iş tatmin düzeyinin yine yüksek seyrettiği ile ilgili veriler görülmektedir (Bozkurt ve Bozkurt: 2008:13). Literatürdeki araştırma sonuçları mevcut araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Sevimli ve İşcan tarafından 2005 yılında yapılan araştırmanın sonucuna göre iş doyumunu ile hizmet süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmaya konu olan bir diğer konu ise kamu ve özel banka çalışanlarının çalıştıkları banka türü açısından iş tatmini yaşamaları arasında bir farklılık olup olmadığıdır. Mevcut araştırmada kamu banka çalışanlarının özel banka çalışanlarına göre işlerine daha bağlı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Kamu ve özel banka açısından; kamu sektöründe emeklilik maaşı, sağlık sigortası vb olanakların daha fazla olması, yüz kızartıcı bir suç işlenmedikçe iş akidlerinin fes edilmemesi ve özel bankalarda yönetimin çalışanlardan beklentilerinin yüksek olması işe bağlılık konusunda önemli bir konu olabilir.

Sonuç olarak; işletmelerde, öncelikle psikolojik yıldırma davranışlarının varlığına izin verilmemelidir. Dedikodu kazanının kaynamasıyla kendini gösteren bu tür davranışlar takım ruhunu etkilemekte ve işletmeyi başarısızlığa sürüklemektedir. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar işletmenin imajına yansyarak sektör içerisinde olumsuz bir şekilde tanınmasına neden olmaktadır. Bunun yanında işletmeler için işin verimliliğinde düşme, personel devir hızının artması, çalışanların tazminatları, hastalık izinlerinin artması, örgüt geliştirmeyi engelleme gibi pek çok olumsuz sonucu vardır.

Mobbing mağduru kişiler daha önce de belirtildiği gibi endişe, depresyon, psikosomatik şikayetler gibi olumsuz etkilerle karşı karşıyadır. Bu sonuçlar ortaya çıktığında yöneticiler, psikologlar, rehberler zarar görmüş personele yardımcı olmalı; hem içerden hem de dışarıdan, çalışanlara profesyonel yardım sağlamalıdır (Niedl: 1996:247).

Araştırmada psikolojik yıldırma (mobbing) olgusu ve iş tatmini sosyo-demografik özellikler açısından ele alınmıştır. İleride yapılacak olan başka çalışmalarda her iki konunun da örgütsel faktörler (ücret, çalışma koşulları, terfi imkanı vs.) açısından ele anılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Aldemir Ceyhan, Ataol Alpay ve Budak Gönül, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İzmir, 2004.

Baltaş Acar ve Baltaş Zuhâl, *Stres ve Başaçıkma Yolları*, 9. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1990.

Başaran İbrahim E., *Örgütsel Davranış*, Feryal Matbaa, Ankara, 2000.

Bingöl Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Beta Kitabevi, İstanbul, 1998.

Bize R. ve Milhaud Jean, *Sanayi Psikolojisi*, Çev: Mehmet Yazgan, 2.Baskı, TOBB Yayınları, Ankara, 1990.

Can Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, 3.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.

Can Halil ve Kavuncubaşı Şahin, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

Çobanoğlu Şaban, *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.

Davenport Noa, Schwartz Distler Ruth, Elliott Pursell Gail, *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev: Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Demir Nevzat, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.

Dinçer Ömer ve Fidan Yahya, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayın, İstanbul, 1996.

Erdoğan İlhan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No:266, İşletme İktisadi Enstüsü Yayın No:158, İstanbul, 1996.

Eren Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, Haziran, İstanbul, 1993.

Eroğlu Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Gökçe Toker Asiye, *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara, Ekim, 2008.

Gökçe Toker Asiye, *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*, Pegem Akademi, Ankara, Kasım, 2008.

Güngör Meltem, *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınları, İstanbul, 2008.

Hancer Murat, *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*, Detay Yayıncılık, Bursa, 2004.

Hellriegel Don, Slocum John W., *Organization Behaviour*, Thomson Learning Inc., 2007.

Kırel Çiğdem, *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları no: 206, Eskişehir, 2008.

Koç Hakan, *İş ve İnsan İlişkileri*, Gazi Büro Kitapevi, 2.Baskı, Ankara, 1991.

Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayın, 8.Baskı, İstanbul, 2001.

Luthans Fred, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Newyork: McGraw-Hill, Inc, 1992.

Mucuk İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, 15.Baskı, İstanbul, 2005.

Nazik Hamit ve Okur Abdurrahman, *İşletme Bilgisi*, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 2000.

Özkalp Enver ve Kirel Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın no: 149, Eskişehir, 2001.

Öztekin Ali, *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

Pousserd Minibaş Jale ve Çamuroğlu İdiğ Meltem, *Psikolojik Taciz İşyerindeki Kabus*, Nobel Yayınları, Ankara, Mart, 2009.

Ranganayakulu K.C.S., *Organizational Behaviour*, Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, 2005.

Silah Mehmet, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara, 2000.

Stephen Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall Int, New Jersey 1991.

Şişman Mehmet, *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.

Şimşek Şerif M., *İşletme Bilimlerine Giriş*, Günay Ofset, 9.Baskı, Konya, 2002.

Telman Nursel ve Ünsal Pınar, *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Tınaz Pınar, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınevi, 2.Baskı, İstanbul, 2008.

Tutar Hasan, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Barış Kitabevi, Ankara, 2004.

Yaman Erkan, *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing-*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mart, 2009.

## TEZLER

Arslan Funda, *“İşletmelerde Duygusal Zorbalık ve Ankara’da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama”*, (T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Niğde, 2007.

Çakır Bahar, *“İşyerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma”*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

Demirel Julide, *“Hakim, Savcı ve Avukatlarda İş Tatmini”*, (T.C Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı), Sivas, 2010.

Oksay Aygen, *“Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”*, (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2005.

Şahin Neslihan, "Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

## SÜRELİ YAYINLAR

Acar Beyhan Aslı ve Dünder Gönen, "İşyerinde Psikolojik Yıldırımaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, 2008, s:111-120.

Akar Cüneyt ve Yıldırım Tansoy Y., "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, 2008, s:97-113.

Akgeyik Tekin, Omay Umut, Uşen Şelale, Güngör Meltem, "İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı (56), 2009, s.92-149.

Akinci Zeki, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:4, 2002, s.4.

Aksu Akın, "İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetlerinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkez Yayın, Sayı:3, 1996,s.138.

Aksu Günay, Acuner Ahmet Münir ve Tabak Ruhi Selçuk, “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt:55, Sayı:4, 2002, s.271-282.

Altuntaş Ceren, “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, *Journal of Yaşar University*, 18(5), 2010, 2995-3015.

Asunakutlu Tuncer, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:9, Güz 2002.

Aşan Öznur ve Özyer Kubilay, “Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatminin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Bir Ampirik Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*”, Cilt:13, Sayı:3, 2008, s:129-151.

Ayan Sezer, Kocacık Faruk ve Karakuş Hatice, “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyi İle Bunu Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Etkenler: Sivas Merkez İlçe Örneği”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Cilt: 10, 2009, s.18-25.

Aydın Şule, “Örgütsel Stres Yönetimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, 2004.

Bozkurt Öznur ve Bozkurt İlhan, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9 (1), 2008, s.1-18.



Bölükbaşı Gül Ayşe ve Yıldıztan Çakmur Dina, “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XXVII, Sayı: II, 2009.

Çabuk Çağlar, “Mağdurun Mobbing İle Mücadelesi ve Çözüm Üretme Süreci”, *Ceza Hukuku Dergisi*, Sayı:11, Yıl:4, Aralık 2009.

Çekmeceliolu Gündüz Hülya, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 2005.

Çıtak Mustafa Anıl, Koldere Yasemin, Ünsar Sinan ve Ergin Gözde, “İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, Aralık, 2008, s.173-189.

Demato S.Doris, “Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia: Thirteen Years Later”, *Virginia Polytechnic Institute and State University*, 2001.

Demir Yeter ve Çavuş Mustafa Fedai, “Mobbingin Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, Haziran, 2009, s.13-23.

Duygulu Ethem ve Eroğlu Kemal, “Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:21, Sayı:2, 2006, s.1-21.

Eginli Temel Ayşen ve Bitirim Selin, “Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldıma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları)”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Sayı:24, Bahar 2010.

Erdil Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 5 (1), 2004, s.17-26.

Gary Akehurst, Jose’ Manuel Comeche, Miguel-Angel Galindo, “Job Satisfaction and Commitment in The Entrepreneurial SME”, *Small Business Economics*, Vol:32, Number:3, 2009, 277-289.

Hecker Thomas E., “Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians”, *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 33, Number 4, 2007, p. 439–445.

Izgar Hüseyin, “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, 2008, s:317-334.

İbicioğlu Hasan, Çiftçi Münire ve Derya Seher, “Örgütlerde Yıldıma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 2, 2009.

Koç Mustafa ve Bulut Urasoğlu Hilal, “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, *International Online Journal of Educational Sciences*, Cilt:1 (1), 2009, 64-80.

Köse Sevinç ve Uysal Şener, “Kamu Personelinin Yıldıma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü

Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, 2010, s:261-276.

Leymann Heinz, “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, *Violence and Victims*, Vol: 5, No:2, 1990.

Leymann Heinz ve Gustafsson Annelie, “Mobbing at Work and the Development of Post Traumatic Stress Disorders”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, 2, 1996.

Niedl Klaus, “Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications”, *European Journal of Work and Organizational Psychology* (2), 1996, p:239-249.

Olaç Gökhan,”Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt no:8, Sayı:29, 2008, s.119-125.

Okpara O. John, “The Impact Of Salary Differential On Managerial Job Satisfaction: A Study Of The Gender Gap and Its Implications For Management Education and Practice In A Developing Economy”, *The Journal Of Business In Developing Nations*, Vol:8, 2004, s.66-92.

Özkalp Enver, “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2003.

Özkul Burcu ve Çarıkcı İlker H., “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, S.1, 2010.

Öztürk Mustafa ve Sancak Süleyman, “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, *Journal of Yaşar University*, 2(7), 2007.

Parsons Elizabeth, Broadbridge Adelina, “Job Motivation and Satisfaction: Unpacking The Key Factors for Charity Shop Managers”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 2006, p. 121–131.

Randhawa Gurpreet, “Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis”, *Indian Management Studies Journal*, Vol:11, 2007, p.149-159.

Sapancalı Faruk, “Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 4, Ankara 1993, s.61.

Saari M.Lise, ve Judge A. Timothy, “Employee Attitudes and Job Satisfaction” *Human Resource Management*, Vol: 43, Num: 4, 2004.

Seo, Y.,J. KO ve Price J.L, “The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea” *International Journal of Nursing Studies*, Vol:41, 2004.

Sevimli Figen ve İşcan Faruk Ömer, “Bireysel ve İş Ortamına İlişkin Faktörler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1-2, 2005, s.55-64.

Sheehan Michael, “Workplace Mobbing: A Proactive Response”, *Department of Griffith University*, Australia, October, 2004.

S.Einarsen ve A.Skogstad, “Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work”, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol. 5, 1996, s.186.

Şenturan Şermin ve Mankan Esra, “Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi”, *Bilig Dergisi*, Sayı:50, 2009.

Şerbetçi Derya, “21.YY İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:8, 2003.

Tengilimoğlu Dilaver, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1, 2005.

Tetik Semra, “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *KMU Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 2010, s.81-89.

Toker Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, 2007, s.92-107.

Üngüren Engin, Doğan Hulusi, Özmen Mehmet ve Tekin Akgün Ömer, “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, 17(5), 2010, s. 2922-2937.

Vega Gina ve R.Debra Comer, “Sticks and Stones may Break Your Bones, But Words Can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace”, *Journal of Business Ethics*, Vol:58, 2005, p. 101–109.

Yelboğa Atilla, “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 4 (2), Aralık, 2007.

Wright B.E. ve B.S Davis, “Job Satisfaction in The Public Sector: The Role of The Work Environment” *American Review of Public Administration*, Cilt no 33, Sayı 1, Mart, 2003, s.70-90.

Zapt Dieter and Heinz Leymann, Mobbing and Victimization at Work, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol:5, Num:2, 1996.

#### **İNTERNET KAYNAKLARI**

<http://www.leymann.se/English/frame.html>, Erişim Tarihi: 27.09.2010.

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/08/feature/de0208203f.htm>, Erişim Tarihi, 06.11.2010.

Stres ve Stres Yönetimi,

<http://www.bydigi.net/kamu-yonetimi/222615-stres-ve-stres-yonetimi.html>, Erişim Tarihi: 18.11.2010.

**EKLER**

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI SİZE EN UYGUN YANITA GÖRE CEVAPLAYINIZ. SORULARIN CEVAPLARI YÜKSEK LİSANS TEZİ İÇİN KULLANILACAK OLUP HİÇ BİR KİŞİ VEYA KURUMA VERİLMEMEYECİTİR. DESTEĞİNİZ VE ARAŞTIRMAYA VERECEĞİNİZ KATKIDAN DOLAYI ŞİMDİDEN TEŞEKKÜR EDERİZ.

1. **KAÇ YAŞINDASINIZ?** (lütfen yazınız:.....)
2. **CİNSİYETİNİZ ?** Kadın ( ) Erkek ( )
3. **ÖĞRENİM DURUMUNUZ?** Lise ( ) 2 yıllık Yüksek Okul ( ) 4 yıllık üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Diğer (Lütfen Yazınız:.....)
4. **ŞU ANKİ GÖREVİNİZ?** (lütfen yazınız:.....)
5. **TOPLAM ÇALIŞMA YILINIZ ?** (lütfen yazınız:.....)
6. **MEDENİ DURUMUNUZ?** (Cevabınız Bekar ise 10. soruya geçiniz.)  
Evli ( ) Bekar ( )
7. **KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?** Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve Üstü ( )
8. **KAÇ YILLIK EVLİSİNİZ?** (lütfen yazınız .....
9. **EŞİNİZİN İŞ DURUMU NEDİR?** Çalışıyor ( ) Çalışmıyor ( )
10. **AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİNİZ NE KADAR?**  
(lütfen yazınız.....TL)
11. **YETİŞME ÇAĞINIZDA ( 7–19 yaşları arasında ) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?**  
Köy ( ) Belde/Bucak ( ) İlçe ( ) İl ( ) Büyük Şehir ( )
12. **SİZ DAHİL TOPLAM KAÇ KARDEŞSİNİZ** (Lütfen Yazınız:.....)
13. **BABANIZIN EĞİTİM DURUMU NEDİR?**  
Okuryazar değil ( ) İlk-Orta ( ) Lise ( ) Üniversite ( )
14. **ANNENİZİN EĞİTİM DURUMU NEDİR?**  
Okuryazar değil ( ) İlk-Orta ( ) Lise ( ) Üniversite ( )
15. **ÇALIŞTIĞINIZ BANKA HANGİ SEKTÖRDEDİR?**  
Özel ( ) Kamu ( )

AŞAĞIDAKİ İFADELERİ OKUYUNUZ VE SİZE UYGUN GELEN ŞIKKIN ALTINA X İŞARETİ KOYUNUZ.	HIÇ	BAZEN	SIKI SIK	SÜREKLİ
1.Üstlerim, kendimi ifade etmeme izin vermedi.				
2. Hakkımda dedikodu yapıldı.				
3. Bana küçük düşürücü görevler verildi.				
4. Özel hayatım eleştirildi.				
5. İşyerindeki yalnızlığıma aldırış edilmedi.				
6. Çalışma arkadaşlarım benimle konuşmadı.				
7. Fiziksel özürümle dalga geçildi.				
8. Benden anlamsız isler istendi.				
9. Masraflarımı arttırıcı dayatmalarla karşılaştım.				
10. Konuşmalar sırasında sözüm kesildi.				
11. Yazılı olarak tehdit edildim.				
12. İş yerimde aşağılandım.				
13. Kararlarım sorgulandı.				
14. İşyerinde yokmuşum gibi davranıldı.				
15. Psikolojim bozulmaya çalışıldı.				
16. Cinsel saldırıya uğradım.				
17. İş verilmediği için çok boş vaktim oldu.				
18. Fiziksel olarak tehdit edildim.				
19. Sürekli eleştirildim.				
20. Akıl sağlığımın bozuk olduğu ima edildi.				
21. Hiç durmaksızın yeni görevler verildi.				
22. Etnik kökenim ile dalga geçildi.				
23. Benimle yüz yüze gelmekten kaçınıldı.				
24. Kişisel eşyalarım / mülklerime zarar verildi.				
25. İş arkadaşlarımın benimle konuşması yasaklandı.				
26. Politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştirildi.				
27. Açık saçık sözlerle aşağılandım.				
28. Pozisyonumun gereklilikleri eleştirildi.				
29. Sözlü olarak tehdit edildim.				
30. Yetkinliğim olmayan konularda isler verildi.				
31. Cinsel tacize uğradım.				
32. Yaptığım işler eleştirildi.				
33. Rahatsız edici telefonlar aldım.				
34. Davranışlarım, sesim, jestlerim taklit edildi.				



35. Saldırı ima eden fiziksel davranışlarla karşılaştım.				
36. Bana güvenmedikleri için iş verilmedi.				
37. Meslektaşlarım, kendimi ifade etmeme izin vermedi				
38. Meslektaşlarımdan izole bir ortamda çalıştırıldım.				
39. Kapasitemin altında işler verildi.				
40. Bana iftira atıldı.				
41. Sağlığımı / hayatımı tehlikeye atacak işler verildi.				
42. Konuşmam yasaklandı.				
43. Aşağılayıcı işler yapmak zorunda bırakıldım.				
44. Özel hayatım alay konusu yapıldı.				
45. Fiziksel olarak saldırıya uğradım.				

	AŞAĞIDAKİ İFADELERİ OKUYUNUZ VE SİZE UYGUN GELEN ŞIKKIN ALTINA X İŞARETİ KOYUNUZ.	Her zaman	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1	Bir kez daha aynı dünyaya gelseniz aynı mesleği ister misiniz?					
2	Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?					
3	Mesleğinizi başkalarına önerir misiniz?					
4	Keşke başka bir iş yapan insan olsam dediğiniz oluyor mu?					
5	Mesleğinizin gelişiminize olanak verdiğini düşünüyor musunuz?					
6	İşyerinize hevesli gelir misiniz?					
7	İşiniz ile ilgili yeni bir şey öğrenmeye çalışır mısınız?					
8	İşyerinizde aldığınız eğitime uyum bir iş yapıyor musunuz?					
9	İşgünü sonunda kendinizi bıkkın ve mutsuz hisseder misiniz?					

10	Fırsatınızı bulduğunuz an başka bir işe geçmeyi düşünür müsünüz?					
11	Erken emekli olup bir köşeye çekilmeyi düşünür müsünüz?					
12	Meslektaşlarınızla karşılaştığınızda onlara,işlerini nasıl yaptıklarını onlara sorar mısınız?					
13	Mesleki bilginizi artırmak için seminerlere kongrelere katılır mısınız?					
14	İşyerinde bazı engeller çalışma isteğinizi engeller mi?					
15	İşinizin yeteneklerine uygun olduğunu düşünüyor musunuz?					
16	Mesleğinizle ilgili yayınları izler misiniz?					
17	Mesleğinizi yürütürken karşılaştığınız engellerle mücadele ediyor musunuz?					
18	İşinizin ilgilerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?					
19	Mesleğinizi değiştirmeyi düşündüğünüz anlar oldu mu?					
20	Meslek bilgileriniz artırmaya yönelik girişimlerde bulunur musunuz?					