



Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sosyoloji Anabilim Dalı

**MOBBİNGİN HEMŞİRELER VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE  
ETKİLERİ: SİVAS İLİ ÖRNEĞİ**

Hatice KARAKUŞ

Doktora Tezi

**Tez Danışmanı**

Prof. Dr. Cemal YALÇIN

Sivas

Ocak 2011

**MOBBİNGİN HEMŞİRELER VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ:  
SİVAS İLİ ÖRNEĞİ**

Hatice KARAKUŞ

Cumhuriyet Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Sosyoloji  
Anabilim Dalı İçin Öngördüğü

DOKTORA TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Sivas

Ocak 2011

## KABUL VE ONAY

[Hatice KARAKUŞ]' un hazırlamış olduğu “[Mobbingin Hemşireler ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Sivas İli Örneği]” başlıklı bu çalışma, [26.01.2011] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, “[Sosyoloji Anabilim Dalı]” nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İ m z a

Unvanı, Adı ve Soyadı, (Başkan)

İ m z a

Unvanı, Adı ve Soyadı, (Danışman)

İ m z a

Unvanı, Adı ve Soyadı, (İkinci Danışman)

İ m z a

Unvanı, Adı ve Soyadı

İ m z a

Unvanı, Adı ve Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.. / ... /

İ m z a

Unvanı, Adı ve Soyadı

Enstitü Müdürü

## ÖZET

KARAKUŞ, Hatice, Mobbingin Hemşireler ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Sivas ili Örneği, Doktora Tezi, Sivas, 2011.

Mobbingin hemşireler ve iş tatmini üzerine etkileri konulu bu araştırmanın amacı, hemşirelerin çalışma hayatlarına mobbingin etkilerini ve bu etkinin iş tatminlerini etkileme derecesini ortaya koymaktır.

Araştırma iki aşamalı olup, ilk aşama araştırmanın kuramsal çerçevesine yönelik anahtar kavramlar ve konulardan oluşmaktadır. İkinci uygulama aşaması, hemşirelerin mobbinge maruz kalmasında etkili olduğu düşünülen faktörler ışığında oluşturulan temel ve alt hipotezlerin test edilmesini içermektedir.

Bulgular, Sivas ili kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin % 61,9'unun mobbing mağduru olmadığını, %23,8'nin mobbing mağduru olduğunu göstermektedir. Hemşirelerin mobbing mağduru olmasında etkili olan faktörler kurum ve yönetimin etkisi, psikolojik etkilenme ve tükenmedir. Ayrıca lojistik regresyon analizine göre, cinsiyet dışında tüm bağımsız değişkenler ile mobbinge uğrama arasında anlamlılık değerinin  $p < 0,05$  olması nedeniyle, kuvvetli bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Sonuç olarak bu araştırmadan elde edilen veriler, hemşirelerin mobbinge maruz kalmasında mesleğin çalışma koşullarından kaynaklı psikolojik etkilenme ve tükenme ile yönetim ve kurumdan kaynaklı faktörlerin birlikte etkili olduğunu göstermektedir.

ANAHTAR KELİMELEER: Mobbing, İş Tatmini, Hemşire, Sivas.

## SUMMARY

KARAKUS, Hatice, The Effects of Mobbing on Nurses and Job Satisfaction: The Example of Sivas Province, Doctoral Thesis, Sivas, 2011.

The aim of this research is to put forward the effects of mobbing to the nurses' working life and the influence degree of this effect on job satisfaction..

The research has two phases, the first phase consists of subjects and key words for theoretical framework and the other phase includes the test of main and sub-hypotheses constituted in the light of factors that are thought to be effective in the exposure of nurses to mobbing.

Findings show that 61.9 % of nurses working in public hospitals in Sivas are not victims of mobbing but 23.8% of nurses are the victims. The factors affecting nurses' exposure to mobbing are the effects association and of administration, psychological impairment and exhaustion. Besides according to logistic regression analysis as the significance value between all independent variables and exposure to mobbing, except sex, is  $p < 0.05$ , it can be said that there is a strong relationship.

In conclusion, the data obtained from this research show that psychological impairment based on working conditions by reason of nurses' exposure to mobbing, and the factors based on exhaustion, administration, and association are effective together.

KEY WORDS: Mobbing, Job Satisfaction, Nurse, Sivas

*Hayır yavrularım,  
Hiçbir yere gitmeyeceksiniz.  
Siz, bu çiçekleri bekleyin....  
Ben yeni çiçekler toplamaya gidiyorum  
Kırlara.....*

*Zeki KARAKUŞ- 1970- Oymadere*

*canım babama.....*

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
İTHAF .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
KISALTMALAR .....	xv
TEŞEKKÜR.....	xvi
GİRİŞ.....	1

### I. BÖLÜM

#### MOBBİNG ve İŞ TATMİNİ

1.1. Mobbing .....	15
1.2. Mobbing ile İlgili Bazı Kavramlar .....	18
1.3. Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	21
1.4. Mobbingin Ayırt edici Özellikleri.....	23
1.5. Mobbingi Uygulayan Kişinin Örgüt İçindeki Yeri .....	24
1.5.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing).....	25
1.5.2. Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay Mobbing).....	26
1.5.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing.....	26
1.6. Mobbing Süreci ve Mobbingin Evreleri .....	27
1.6.1. Mobbing Davranışları .....	27
1.6.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları .....	33
1.6.3. Mobbing Sürecinin İçinde Rol Alanlar .....	36
1.6.3.1. Mobbing Uygulayanlar .....	36

1.6.3.2. Mobbinge Maruz Kalanlar (Kurbanlar, Mağdurlar) .....	37
1.6.3.3. Mobbing İzleyicileri.....	38
1.7. Mobbing ile İlgili Kuramlar .....	40
1.7.1. Leymann'ın Mobbing ile İlgili Görüşleri.....	40
1.7.2. Karma Faktörler Yaklaşımı.....	45
1.7.2.1. Zapf'ın Görüşleri.....	46
1.7.2.2. Salin'in Görüşleri .....	49
1.8. İş Tatmini Kavramı ve Önemi .....	50
1.9. İş Tatmini ile İlgili Teorik Yaklaşımlar .....	54
1.9.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	54
1.9.2. Herzberg'in İkili Faktör (Çift Faktör) Yaklaşımı.....	59
1.9.3. Alderfer'in V.İ.G. (Var Olma, İlişkide Bulunma, Gelişme)Yaklaşımı.....	62
1.9.4. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	64
1.9.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	66
1.9.6. İş Özellikleri Teorisi .....	68
1.9.7. Başarım Gereksinimi Kuramı.....	69
1.9.8. Pekiştirme Kuramı .....	70
1.9.9. Amaç Kuramı .....	73
1.10. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	76
1.10.1. Bireysel Faktörler.....	76
1.10.1.1. Yaş .....	77
1.10.1.2. Cinsiyet .....	78
1.10.1.3. Kişilik.....	78
1.10.1.4. Eğitim Düzeyi .....	82
1.10.2. Kurumsal Faktörler .....	82



1.10.2.1. İş yeri Politikaları.....	83
1.10.2.2. Eşit Ödüller .....	84
1.10.2.3. Çalışma Arkadaşları.....	84
1.10.2.4. Ücret.....	85
1.10.2.5. Terfi.....	85
1.10.2.6. İşin Çekiciliği.....	86
1.10.2.7. Statü .....	87
1.10.2.8. Sosyo- kültürel Etki .....	87
1.10.2.9.Fiziksel Çalışma Koşulları .....	88
1.11. İş Tatminin Yarattığı Bireysel Ve Örgütsel Sorunlar .....	88
1.12. Mobbing ve İş Tatmini İlişkisi.....	93

## **II. BÖLÜM**

### **MOBBİNGİN SOSYOLOJİK BOYUTU**

2.1. Mobbingin Sosyolojik Boyutu.....	97
2.2. Mobbing ile İlgili Sosyolojik Yaklaşımlar.....	114
2.2.1. Çatışma Teorisi .....	114
2.2.2. Etiketleme Teorisi .....	124
2.2.3. Rol Teorisi.....	129
2.2.4. Sosyal Alışveriş Teorisi .....	133
2.3. Mobbingin Topluma Etkileri .....	138

## **III. BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

3.1. Araştırmanın Konusu .....	142
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	142
3.3. Araştırmanın Kapsamı .....	143

3.4. Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri .....	144
3.4.1. Evren ve Örneklem .....	144
3.4.2. Anket Formu .....	144
3.5. Temel ve Alt Hipotezler.....	146

## **VI. BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....	149
4.2. Mobbing ve İş Tatmini ile İlgili Yüzdeler .....	155
4.3. Mobbing ve İş Tatmini Davranışları İle İlgili Bulgular .....	169
4.3.1. İş Tatmini ile İlgili Bulgular .....	169
4.3.2. Mobbing ile İlgili Bulgular.....	182
4.3.3. Leymann'ın Tipolojisine İlişkin Bulgular.....	192
4.3.4. Yardımcı Hipotezler.....	221
4.3.4.1. İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki Çapraz Tabloları.....	221
4.3.4.2. Mobbing ve Demografik Özellikler Arasındaki Çapraz Tabloları .....	231
4.3.4.3. Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki Çapraz Tabloları .....	243
4.3.4.4. Mobbing ve Kişilik Özellikleri Arasındaki Çapraz Tabloları.....	254
4.3.4.5. Lojistik Regresyon Analizi .....	257
4.3.4.5.1. Mobbing ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi .....	258
4.3.4.5.2. İş Tatmini ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi .....	259

## **V.BÖLÜM**

### **GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER**

EK-I:.....	281
HEMŞİRELİK MESLEĞİNİN TARİHÇESİ .....	281

EK-II: ANKET ÖRNEKLERİ VE MÜLAKAT SORULARI.....	287
EK-III: İZİNLER .....	292
KAYNAKÇA.....	294

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1:Leymann'ın Yıldırma Eylemleri Tipolojisi.....	44
Tablo 2: Amerikan Toplumunda Abartılması Halinde Mobbinge Yol Açan Davranışlar.....	113
Tablo 3: Mobbingin Psikolojik ve Parasal Maliyetleri .....	140
Tablo 4: Cinsiyet Durumu.....	149
Tablo 5: Yaş Durumu.....	149
Tablo 6: Medeni Durum.....	150
Tablo 7: Eğitim Düzeyi Durumu.....	151
Tablo 8: Çalışma Durumu.....	151
Tablo 9: Kurumdaki Hizmet Yılı Durumu.....	152
Tablo 10: Gelir Düzeyi Durumu .....	153
Tablo 11: Derinliğine Görüşme Yapılan Hemşirelere İlişkin Bilgiler.....	154
Tablo 12: Çalışma Koşullarının Yeterli Olması Durumu .....	169
Tablo 13: İş Güvencesinin İş Tatmin Düzeyini Etkilemesi Durumu.....	170
Tablo 14: Yapılan İşin Üstler Tarafından Takdir Edilmesi ve Yapıcı Eleştirilerin İş Tatmin Düzeyini Etkilemesi Durumu .....	171
Tablo 15: İşten Memnun Olmada Tanınma Önemlidir.....	172
Tablo 16: İşten Memnun Olmada Sorumluluk Alma Önemlidir .....	173
Tablo 17: İşten Memnun Olmada İş Başarma Duygusu Önemlidir .....	173
Tablo 18: Yapılan Doğru İşlerin Fark Edilmesi ve Gerektiği Şekilde Ödüllendirilmesi Durumu .....	175
Tablo 19: Çalışanlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Giderilmesinde Yöneticilerin Tarafsız ve Başarılı Olması Durumu.....	176
Tablo 20: Terfi Sisteminin Adil Bir Şekilde Düzenlenmesi Durumu.....	177

Tablo 21: Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Gereksinimi Duyan Herkese Eşit Olanak Sağlanması Durumu .....	178
Tablo 22: Ücret Sisteminin Adil Olduğuna İnanılması Durumu .....	179
Tablo 23: Yönetimin Zorbalık ve Duygusal Baskıya Uğrayan Yerine Baskıyı Uygulayan Kişiye İnanması Durumu .....	180
Tablo 24: Arkadaşlarımdan Daha Başarılı Olmak İçin Elimden Geleni Yaparım	181
Tablo 25: Hastalardan Gelen Olumlu Tepkilerin İş Tatmin Düzeyini Etkilemesi Durumu .....	182
Tablo 26: 6 Ay ve Daha Fazla Bir Süreden Beri Mobbinge Maruz Kalınması Durumu .....	182
Tablo 27: İşyerinde Üst Tarafından Mobbinge Maruz Bırakılma Durumu .....	184
Tablo 28: İşyerinde Ast Tarafından Mobbinge Maruz Bırakılma Durumu .....	185
Tablo 29: Sürekli Sözü Kesilmesi Durumu .....	186
Tablo 30: Özel Yaşantının Sürekli Eleştirilmesi Durumu .....	186
Tablo 31: Şeref, Onur ya da İtibara Gölge Düşürülmesi Durumu .....	187
Tablo 32: İyi Çalışmaya Rağmen Azarlanma Durumu .....	188
Tablo 33: Fiziksel Şiddete Maruz Bırakılma Durumu .....	189
Tablo 34: Asılsız Söylentiler Çıkarılması Durumu .....	189
Tablo 35: İş yerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnuniyet Duyulması Durumu	190
Tablo 36: Başka Bir İş Yapma İsteği Durumu .....	191
Tablo 37: İşten Çıkarılma Korkusu Duymamak Durumu .....	192
Tablo 38: Üstün Çalışanın Kendini Gösterme Olanaklarını Kısıtlaması Durumu	193
Tablo 39: Sözlü ve Yazılı Tehdit Alma Durumu .....	194
Tablo 40: Görmezden Gelinme Durumu .....	195
Tablo 41: Psikolojik Yardım Alma İmasının Yapılması Durumu .....	196
Tablo 42: Çabaların Takdir Edilmeyip, Başarıların Küçümsenmesi Durumu .....	197
Tablo 43: Dini Görüşle Alay Edilmesi Durumu .....	198

Tablo 44: Siyasi Görüşle Alay Edilmesi Durumu.....	199
Tablo 45: Etnik Kökenle Alay Edilmesi Durumu.....	199
Tablo 46: Memlekette Dolaylı Hak ve Fikirlerin Değersiz.....	199
Tablo 47: Alçaltıcı İsimlerle Anılma Durumu .....	201
Tablo 48: Anlamsız İşler Verilmesi Durumu.....	202
Tablo 49: Kapasiteye Uygun Olmayan İşlerin Verilmesi Durumu.....	203
Tablo 50: Sorumlu Olunan İşlerin Sorulmadan Değiştirilmesi Durumu .....	204
Tablo 51: Sözlü Cinsel Taciz Yaşanması Durumu .....	204
Tablo 52: Fiili Cinsel Taciz Yaşanması Durumu.....	205
Tablo 53: İşyerindeki İlişkilerin Sıcak, Samimi Olması Durumu.....	206
Tablo 54: İşyerinde Güçlü Birlik Duygusunun Varlığı Durumu .....	207
Tablo 55: Amir ve Çalışan İletişiminin Etkin, Açık ve Bilgilendirici Olması Durumu.....	208
Tablo 56: Ön yargılı Davranılması Durumu .....	209
Tablo 57: Alaycı Konuşma ve Gülüşmelerin Olması Durumu.....	209
Tablo 58: Jest ve Mimiklerle İletişimin Engellenmesi Durumu .....	210
Tablo 59: Bulunulan Ortamın Terk Edilmesi Durumu .....	211
Tablo 60: Mobbingden Dolayı İşe Yabancılaşma Durumu .....	211
Tablo 61: İlerleme ve Yükselme Olanakları Durumu.....	212
Tablo 62: İşyerinde Eşitliğin Varlığı Durumu .....	213
Tablo 63: İşyerinin Kamuoyundaki İmajının İyi Olması Durumu.....	214
Tablo 64: Yeniden Aynı İşin Seçilmesi Durumu.....	215
Tablo 65: Mesleği Başkalarına Önerme Durumu .....	215
Tablo 66: Beklentilerin Açıkça Belirtilmesi ve Bildirilmesi Durumu.....	216
Tablo 67: Görev ve Beceriler Dışında İşler Verilmesi Durumu .....	217
Tablo 68: Kurumsal Adalet Yokluğu Durumu.....	218

Tablo 69: Şeffaf Bir Yönetimin Yokluğu Durumu .....	219
Tablo 70: Yönetimin Şikâyetleri Dinlememesi Durumu .....	220
Tablo 71: Hemşirelerin Çalışma Durumu ve İş Tatmini.....	221
Tablo 72: Cinsiyet ve İş Tatmini İlişkisi.....	222
Tablo 73: Eğitim Durumu ve İş Tatmini İlişkisi.....	223
Tablo 74: Medeni Durum ve İş Tatmini İlişkisi.....	225
Tablo 75: Çalışılan Pozisyon ve İş Tatmini İlişki .....	226
Tablo 76: Yaş ve İş Tatmini İlişkisi.....	228
Tablo 77: Gelir ve İş Tatmini İlişkisi.....	229
Tablo 78: Hizmet Yılı İş Tatmini İlişkisi.....	230
Tablo 79: Hemşirelerin Çalışma Durumu ve Mobbing.....	231
Tablo 80: Cinsiyet Mobbing İlişkisi .....	233
Tablo 81: Eğitim ve Mobbing İlişkisi .....	235
Tablo 82: Medeni Durum ve Mobbing İlişkisi .....	237
Tablo 83: Çalışılan Pozisyon ve Mobbing İlişkisi.....	238
Tablo 84: Yaş ve Mobbing İlişkisi.....	239
Tablo 85: Gelir ve Mobbing İlişkisi.....	241
Tablo 86: Hizmet Yılı ve Mobbing İlişkisi .....	242
Tablo 87: İş Tatmini ve Psikolojik Etkilenme İlişkisi .....	243
Tablo 88: İş Tatmini ve Kurum ve Yönetimin Etkisi İlişkisi.....	246
Tablo 89: İş Tatmini ve İtibara Saldırıları İlişkisi.....	248
Tablo 90: İş Tatmini Kişisel ve İş İlişkilerine Saldırıları İlişkisi.....	249
Tablo 91: İş Tatmini Sosyal İlişkilerden Etkilenme İlişkisi.....	251
Tablo 92: İş Tatmini ve İletişim, Kendini Gösterme İlişkisi .....	252
Tablo 93: İş Tatmini İş Uygulamaları.....	253

Tablo 94: Dışa dönüklük ve Mobbing .....	254
Tablo 95: İçedönüklük ve Mobbing.....	255
Tablo 96: Mobbing ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi .....	258
Tablo 97: İş Tatmini ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi .....	259



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları.....	47
Şekil 2: Psikolojik Tacizin Nedenleri .....	49
Şekil 3: Maslow'un Güdülenme Süreci .....	56
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi .....	57
Şekil 5: Alderfer'in V.İ.G. Teorisi .....	63
Şekil 6: İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi .....	91
Şekil 7: Hemşirelerin Mobbinge Uğrama Yüzdeleri .....	155
Şekil 8: Hemşirelerin Mobbingden Psikolojik Etkilenme ve Tükenme Yüzdeleri	156
Şekil 9: Hemşirelerin Kurum ve Yönetimden Etkilenme Yüzdeleri .....	158
Şekil 10:Hemşirelerin İtibara Saldırlardan Etkilenme Yüzdeleri .....	160
Şekil 11: Hemşirelerin Kişisel ve İş İlişkilerine Saldırlardan Etkilenme Yüzdeleri .....	162
Şekil 12: Hemşirelerin Sosyal İlişkilerden Etkilenme Yüzdeleri .....	163
Şekil 13: Hemşirelerin Kendini Gösterme ve İletişime Saldırlardan Etkilenme Yüzdeleri .....	164
Şekil 14: Hemşirelerin İş Uygulamalarına Saldırlardan Etkilenme Yüzdeleri...	165
Şekil 15: Hemşirelerin İşinden Tatmin Olma Yüzdeleri .....	166
Şekil 16: Hemşirelerin İçe Dönük Kişiliğe Sahip Olma Yüzdeleri .....	167
Şekil 17: Hemşirelerin Dışa Dönük Kişiliğe Sahip Olma Yüzdeleri.....	168

**KISALTMALAR****LIPT** : Leymann Inventory of Psychological Terror**SES** : Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası**SPSS** : Statistical Packages for the Social Sciences- Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi.**V.İ.G.** : Var olma, İlişkide Bulunma, Gelişme

## TEŞEKKÜR

“Mobbingin Hemşireler ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Sivas İli Örneği” konulu tez çalışmasının her aşamasında ilgisi, özverili davranışları ile karşılaştığım zorluklara karşı pratik çözümler üreterek bana farklı bir bakış açısı kazandıran daha da önemlisi her zaman düşünmeye ve sorgulamaya sevk eden değerli danışman hocam Prof. Dr. Cemal YALÇIN’a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Doktora çalışmam boyunca tez izleme komitesinde yer alan, benimle tecrübe, akademik deneyim ve bilgilerini paylaşan, bilimsel çalışmaları ve kişiliklerini örnek aldığım çok kıymetli hocalarım; Prof. Dr. Faruk KOCACIK ve Prof. Dr. Nevzat GÜLDİKEN’e çok teşekkür ederim. Tezimin son halini almasında özgün fikirleri ve etkili eleştirileri ile yakın desteğini ve güler yüzünü, öğrenciliğimin ilk yıllarından beri gördüğüm Yrd. Dr. Ziyet BAHADIR’a sonsuz teşekkürler. İnönü Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. H. Bayram KAÇMAZOĞLU’na tezime gösterdiği ilgiden dolayı ayrıca teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitime başladığım ilk günden bu yana varlığı ile beni cesaretlendiren, özgüven kazanmamda desteğini ve ilgisini her zaman hissettiğim Prof. Dr. Ali ERKUL’a hayatım boyunca sevgi ve saygılarımı sunarak teşekkür ederim. Mobbing konusuna ilgi duyduğum ve tez konusu olarak seçtiğim günden bu yana fikir alışverişi içinde bulunduğum, ilgi ve yardımlarını esirgemeyen hocam, arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Sezer AYAN’a yakın dostluğu için minnettarım. Ayrıca bilgisine ve tecrübesine her zaman sevecen kişiliği sayesinde başvurduğum Dr. Ahmet MAZLUM’a teşekkürü bir borç bilirim. Manevi desteğini ve samimi yaklaşımını her daim hissettiğim sevgili hocam Öğretim görevlisi Enis BOSTANCI’ya ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin son şeklini almasında ve teknik hataların düzeltilmesinde emeğinden ve zamanından faydalandığım Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türkçe Eğitimi Bölümünde araştırma görevlisi olan Nilüfer SERİN’e çok teşekkür ederim. Anket çalışmasını yapan, tablo ve şekillerin hazırlanması ve istatistik bilgisinin alınmasında

gece gündüz demeden bilgisine başvurduğum Turka Net çalışanlarına sonsuz teşekkürler. Dört yıllık zaman zarfında tez çalışmamın her bir aşamasında güler yüzleri, sempatik tavırları ve cana yakın davranışları ile emeklerini esirgemeyen Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına çok teşekkür ediyorum.

Son olarak eğitimimin her aşamasında maddi ve manevi desteklerini her daim hissettiğim, her türlü nazımı ve zahmetimi çeken anneme, babama ve kardeşlerime verdikleri destekten dolayı minnettarım.

## GİRİŞ

Hastalık, sağlık kavramları insanoğlunun varlığı ile birlikte anlam kazanan kavramlardır. Sağlık, hastalık ile ilgili konularda önlemler almak, insan ömrünü uzatmak, kaliteli bir yaşam standartının adımlarını atmak tüm toplumların ortak girişimleri arasında yer almaktadır. Tüm ülkelerin en fazla harcama yaptığı sektörlerin başında sağlık sektörünün gelmesi bu düşünceleri doğrular niteliktedir. Grupların ve toplumların sağlığının belirlenmesinde etkili olan sosyal faktörler, sağlık sosyolojisi açısından önemli bir role sahiptir. Mobbing sürecinin sağlık sektöründeki yerini belirleme düşüncesi, bu çalışmayı ortaya çıkarmıştır.

Yapılan bir araştırmaya göre kar amacı gütmeyen kuruluşlar, okullar ve sağlık sektöründe mobbing daha yaygındır (<http://www.hukukevi.net>). Eğitim ve sağlık tüm insanların hayatları boyunca hizmetinden yararlanmak zorunda olduğu hizmet sektörleridir. Bu sektörlerin sunduğu hizmete tüm insanlar ihtiyaç duymaktadır. Ast üst ilişkilerinin belirgin olarak yaşandığı sektörlerin başında eğitim ve sağlığın gelmesi, mobbinge zemin hazırlayan davranışlar için zemin oluşturmaktadır.

Mobbing kavramı Batı yazınında yeni yer alan bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda tam bir netlik bulunmamaktadır. Bu anlamda mobbing konusunda bir terminoloji sorunu yaşandığını söyleyebiliriz. Mobbing üzerine çalışma yapan, mobbing ile ilgili yabancı kaynaklı çalışmaları Türkçe'ye çeviren tercümanların tercih ettikleri farklı isimlendirmeler bulunmaktadır. “İş yerinde psikolojik taciz”, “iş yerinde psikolojik terör”, “iş yerinde duygusal taciz”, “iş yerinde moral taciz”, “iş yerinde manevi taciz”, “iş yerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “iş yerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı”, "yıldırıcı kuşatma" ya da kısaca "yıldırma", “psikoşiddet”, “birilerine cephe almak”, “zorbalık” ya da “psikolojik terör”, yıldırkaçır ve son olarak Türk Dil Kurumu “Bezdiri” olarak kullanılmasını önermiştir. Mobbing konusunda yapılan bir çok çalışmada sıklıkla kullanılan iki ifade bulunmaktadır. İlki yıldırma, ikincisi ise psikolojik şiddettir. Son günlerde konuya ilişkin olarak T.D.K. tarafından yıldırma ve psikolojik şiddeti de karşılayacak

şekilde bezdiri ifadesinin mobbingin karşılığı olduğu yönünde görüş bildirilmiştir. Ancak bezdiri konusunda da tam bir konsensüsün olmadığını söyleyebiliriz. Mobbing ile mücadele derneği, mobbinge alternatif olarak geliştirilen kavramların hiçbirinin mobbingi karşılamadığı ve yeni bir kavram arayışı içinde olduklarını belirtmişlerdir. Literatüre yeni giren bir kavram olarak gelecek günlerin yeni adlandırmalara gebe olacağını söyleyebiliriz. Mobbing sürecinin hem çok geniş kapsamlı bir kavram olması hem de bazı kavram ve süreçlere içeriği itibariyle benzerlik göstermesinin, herkesin üzerinde uzlaştığı bir ortak terimin ortaya çıkmasına engel oluşturduğunu söyleyebiliriz. Mobbing kavramı ile ilgili olarak tam bir Türkçe karşılık bulunamaması nedeniyle, bu tez çalışmasında mobbing ifadesi kullanılmıştır.

Günümüz dünyasında, teknolojik alandaki yeniliklere ek olarak, ekonomik ve sosyal koşullardaki değişme, iş dünyasındaki değişimlere de yansımaktadır. Bu değişimlerin iş hayatı için çeşitli riskler ortaya çıkarması mümkündür. Son dönemlerde, yeni bir risk alanı olarak mobbing gösterilmektedir.

Mobbing çalışma hayatının varoluşundan bu yana bilinen, yaşanan ancak açığa çıkarılmaktan çekinilen, çoğu kez bilinmezden gelen bir konudur. Mobbing süreci, içeriği gereği, her kesimden insanın yaşayabileceği, ağır sonuçları olabilecek bir durumdur. Mobbing, çalışma hayatında, kurumlar bazında üstlerin astlara, astların üstlere ya da aynı statüde bulunan kişilerin birbirlerine tehdit, aşağılama, yıldırma şeklinde davranışlar göstermesi ile işleyen bir süreçtir.

Mobbingin çalışan bireyler açısından yıkıcı etkiler yaratması, son yıllarda konuya olan duyarlılığı ve ilgiyi artırmıştır. Özellikle de mobbing sürecinde, işini, sağlığını, ailesini kaybeden, fiziksel ve ekonomik yoksunluk yaşayan bireylerin sayısındaki artış konuyla ilgili çalışmalarını da canlandırmıştır. Gelişmiş pek çok ülke, ekonomik hayatın istikrarlığı için, sorunları zamanında keşfedip önlem alma, sorunları büyümeden çözme ve olası sorunlarla ilgili olarak çalışanların etkilenme düzeyini en aza indirerek, çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutma çabası göstermektedir. Pek çok kurum, çağın gerisinde kalmamak, hizmet kalitesinde standartların üzerinde olmak için hep bir arayış içinde olmuştur. Bu konudaki kayda değer gelişmelerden birisi, çalışana verilen değerdir. Profesyonel bir bakış açısına

sahip pek çok yönetici, çalışanların potansiyellerinin açığa çıkarılması ve çalışana değerli olduğu hissi yaratılmasının önemli olduğunun farkındadır.

Son yıllarda, iş dünyası, mobbing olgusuna ciddi bir önem vermektedir. Konuyla ilgili olarak danışma birimlerinin kurulması, çalışanların hukuksal haklarını arayacakları düzenlemelerin yapılması, mobbing hatları kurularak insanların şikâyetlerini iletebilecekleri bir sistemin varlığı bu konuda sayılabilecek önlemlerdir. Ülkemiz açısından konuyu değerlendirdiğimizde, konuya bakış açısı ve bu konuyu ele alış tarzı konusunda yeterli ilginin olmadığını söyleyebiliriz. Gerek akademik çevre gerekse iş çevresinin konuya bakış açısı istenilen düzeyde değildir. Oysa mobbing süreci birçok çalışanı tehdit etmesi noktasında, önlem alınması gereken bir süreçtir. Mobbingin kavranabilmesi ve gerekli önerilerin sunulması, gerekli çözüm önerilerinin oluşturulması bilimsel gözle konuya yaklaşmayı gerekli kılmaktadır. Günümüz iş dünyası açısından olası sorunların önceden öngörülmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekir. Elbette ki bu konuda atılması gereken ilk adım, farkındalık yaratarak, bu kavramı hem üst hem de ast konumda bulunan kişilere anlatmak olmalıdır.

Mobbing kavramı ilk olarak, 1960'lı yıllarda K. Lorenz tarafından kullanılmıştır. Hayvanlar dünyasındaki güç mücadelesine atıfta bulunarak, hayvan grupları arasında yaşanan taciz davranışlarının ele alınmasında kullanılmıştır. Daha sonraki yıllarda okul yaşamında, öğrenciler arasında yaşanan zorbalığa ve baskıya dayalı davranışların tanımlanmasında kullanıldığı görülmektedir. 1980'li yıllara gelindiğinde, Leymann tarafından, mobbing terimi, iş yerinde yaşanan problemlerin tanımı amacıyla tercih edilmiştir. Leymann, mobbing eylemlerinin tanımlanmasında en az 6 aylık bir dönemi kriter olarak kabul etmiştir. Leymann mobbingi, 5 ana grupta topladığı 45 farklı mobbing davranış şeklinde açıklamıştır. Kişinin kendini göstermesini ve iletişimini engelleme, sosyal ilişkilerden dışlama, saygınlığına, mesleki durum ve yaşam kalitesine saldırıda bulunma ve kişinin sağlığına yönelik saldırılardır. Mobbinge konu olan davranışlar, bilinçli, planlı nitelikte saldırgan davranışlardır. Çalışma ikliminin iyi olmadığı kurumlarda, çalışanlar arasında iletişim ve sosyal ilişki düzeyleri düşük olacaktır. Kurum yöneticilerinin, liderlik özelliklerini iyi taşımaları, eşit ve adaletli bir yönetim sergilemeleri, mobbing

sürecini kontrol edilebilir bir süreç haline getirecektir. Mobbinge neden olan davranışlar, kurumdan ve yönetimden kaynaklı belirsizliklerin giderilmesi, görev tanımlarının açıkça yapılması, rol çatışması ve rol karmaşasının aşılması, şeffaf ve açık bir yönetim anlayışının sağlanması ile ortadan kaldırılacaktır. Mobbingi uygulayan kişilerin kişilik yapısı, değişen ve zorlaşan çalışma koşulları mobbingin diğer nedenleri arasında sayılabilir. Bütün bu nedenlere bağlı olarak birey önce kendisine, daha sonra da çevresine karşı yavaş yavaş yabancılaşmaya başlar. Bireyin bu sürece karşı geliştirdiği çeşitli tepkiler vardır. Yılgınlık, iş tatminsizliği, işe kayıtsızlık, kuruma olan bağlılığın azalması, izin kullanımında artışların olması, işten ayrılma bu anlamda sayılabilir.

Çalışmamız kapsamında, mobbing ile bağlantılı bir diğer kavram iş tatminidir. İş tatmini, en temel tanımı ile bireyin işinden duyduğu memnuniyetin ifadesidir. İş tatmini, bireyin mutluluğunu artırırken, işine değer vermesi, etkin çalışması, yapabileceklerinin ötesinde işler yapma gücünü kendisinde hissetmesi durumlarını yaratacaktır. Bireyin çalıştığı ortamı, yaptığı işi anlamlı ve doyurucu bulması, kendisini geliştirmesi açısından artıları olan bir meslek olarak değerlendirmesi iş tatmini açısından önemlidir. Bu durum kişinin hayattan keyif alması ve mutlu olmasını sağlayacaktır. İş tatminin yokluğu durumunda, bireyin işine yönelik bütün duygularında ciddi anlamda bir yoksunluk söz konusu olacaktır. İşe olan bağlılığın azalması, kuruma olan güvenin zedelenmesi, işten ayrılma duygusunun baş göstermesi, stres, verimsizlik gibi sonuçları doğuracaktır. Bireylerin iş tatminsizliğini yaratan çok çeşitli nedenler bulunmaktadır. Ekonomik tatminsizlik, mesleğin toplumdaki imajı, rol belirsizliği ve çatışması, stresli bir çalışma ortamı, zor çalışma koşulları, ilerleme ve kariyer imkânlarının yokluğu ya da yetersizliği bu anlamda iş tatminsizliğini yaratan nedenler arasında sayılabilir.

İş tatminsizliğinin hem bireysel hem de kurumsal bir dizi sonuçları olacaktır. Özellikle sağlık personelinin iş tatmin düzeyi hem kurum hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. İş tatmini bireyin işine olan bağlılığını güçlendirirken, hastalara kaliteli bir hizmetin sunulmasını sağlar.



Günümüz dünyasının yöneticilik anlayışında, yöneticilerden, çalışanlarının iş tatminlerini sağlaması ve artırılması yönünde girişimlerde bulunması beklenmektedir. Bu noktada yöneticilerin çalışanları bir üretim aracı olarak görme eğilimden kaçınmaları gerekir. Bu anlamda bireylerin sosyal ve psikolojik beklentilerini, isteklerini karşılamak için kurumda çalışanların yönetici tarafından fark edilmesi ve sosyal ve psikolojik kaynaklı sorunlarının ortadan kaldırılması beklenir.

Örgütsel ortamda iş görenlerin stres, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik yaşamalarında etkili olan önemli bir etken mobbingdir (CEMALOĞLU; 2007b). Mobbing eylemleri hem bireyler hem de örgütler üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan mobbing (TINAZ; 2008) ve iş tatmini ilişkisi önemli bir yere sahiptir. Öyle ki çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırmada, işten ayrılma davranışının önemli ölçütünün iş tatminiyle ilgili olduğu ortaya konulmuştur (ATALAY vd.; 2008:10). Mobbinge maruz kalan çalışanlarda uykusuzluk, öfke, apati, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyum ve üretkenliğinde düşme, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi, sosyal olarak geri çekilme ve alkol kullanımı, örgütsel bağlılığın düşmesi, işten kaçmaların ve işten ayrılmaların artması, motivasyon, üretim ve iş doyumunun düşmesi (SALIN; 2003), depresyon artışı, psikosomatik rahatsızlanmada artış (DEMİRGİL; 2008) gibi davranışlar gözlenmektedir.

Bir iş yeri hastalığı olarak mobbingin etkileri, içinde yaşandığı topluma çeşitli şekillerde yansımaktadır. Mobbing mağduru olan kişinin, yaşadığı sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamaları, sigorta masrafları, işten ayrılma kararı ile birlikte işsizlik oranlarındaki artış, devletin işten ayrılan bireylere yönelik yapmış olduğu çalışmalara olan talebin artması, işinde sorun yaşayan kişilerin verimli ve etkin çalışmalarına rağmen erken emeklilik isteğinde bulunmaları, iş yerinde yaşadığı sorunlar nedeniyle mesleki yeterliliği zayıflamış, dinamizmi ve çalışma

isteği gitmiş bireylerin varlığı, kişinin iş yerinde yaşadığı sorunları ailesine yansıtması sonucunda şiddete başvuran bir kişi haline gelmesinin etkisi ile boşanma ve geçimsizlik oranlarının artması, mutsuz bireylerin sayısının gitgide arttığı insanların oluşturduğu mutsuz ve sağlıksız bir toplumun varlığı, mobbingin topluma etkileri içinde sayılabilir.

Sağlık sektörü dünyada ve ülkemizde diğer mesleklere oranla kadın çalışanların çokluğuyla dikkat çekmektedir. Hemşirelerin bayanlardan seçilmesi, çocuk, göz, kadın doğum, psikiyatri gibi bazı tıp branşlarının bayan doktorlar tarafından tercih edilmesi bu artışta önemli rol oynamaktadır. Ülkemizde kadına özgü mesleklerin başında gelen hemşirelik mesleğini icra eden kadınlar, hem mesleklerini sürdürürken hem de toplumsal yaşamın diğer alanlarında şiddet davranışlarıyla sıklıkla karşılaşabilmektedirler (ATASOY; 2010). Aşırı iş yükü, iş stresi, zaman baskısı, uzun süreli çalışma, zor ya da karmaşık görevler, yetersiz dinlenme araları, tekdüzelik, nöbet uygulaması, yetersiz personel, yoğun çalışma temposu, hasta, yakınları ve hemşire arasında gelişen duygu yüklü iletişimler, güvenlik önlemlerindeki eksiklikler, fiziksel olarak kötü iş koşulları (mekân, sıcaklık ve ışıklandırma gibi) ve mesleğin çoğunlukla kadınlar tarafından yürütülmesi gibi nedenler hemşirelerde şiddetle karşılaşma riskini artırmaktadır (AYTAÇ vd.; 2009 ve ATASOY; 2010). Mobbing sürecinin sağlık sektöründe yaşanıp yaşanmadığının belirlenmesi ve düzenlemelerin yapılması önemlidir. Konuyla ilgili çeşitli tespitlerin yapılıp, ilgili birimlerin önlemler alması noktasında, yapılan bilimsel çalışmaların gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de mobbing konusunda yapılan birkaç araştırmaya bakılacak olunursa:

Aksoy (2008) ,“Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi” Türkiye’de sağlık sektöründe mobbingin çok fazla yaşanmasının nedenlerini hiyerarşik yapının katılığına ve kadın çalışanların sayısının çok olmasına bağlamaktadır. Yapılan araştırmalara göre; ülkemizde sağlık sektöründe iş yerinde mobbingi tetikleyen bazı sorunların olduğunu ortaya koymuştur (<http://www.aktifgelisim.com>,13.12.2008):

- Hasta sayısının fazla, hemşire sayısının az olması nedeniyle iş yükünün fazla olması
- Sarf malzeme eksikliği
- Kayırmacılığın yapılması
- Maaşların yetersiz bulunması
- Kendi işlerinin dışında başka işlerle uğraşmak zorunda bırakıldıklarından, mesleğinin gereklerini tam olarak yerine getirememeleri
- Yoğun çalışma saatleri, sık gelen nöbetler yüzünden aile hayatının olumsuz etkilenmesi
- Lise mezunu hemşire ve ebelerin küçük yaşlarda ülkenin ücra kesimlerinde de çalışma hayatına başladıklarından her türlü saldırı ve tacize karşı kendilerini korumada zorlanmaları
- İdareye yakınlık ve yöneticiyle kişisel olarak iyi ilişkiler içinde olunması nedeniyle ayrımcılık yapılması
- Hastanın ekonomik durumu ve kariyerine göre ayrımcılık yapılması

Bütün bunların yanı sıra hastanelerde 24 saat süreyle nöbet tutan sağlık çalışanları yönetimin yaptığı ayrımcılık, kıskançlık ve sorumsuzluk gibi durumlar karşısında stresle mücadele etmek durumunda kalırlar. Bu koşullarda uygulanan baskıcı, yıldırıcı ve saf dışı bırakıcı yaklaşımlar bireyleri yıldırma davranışlarını uygulamaya doğru itmektedir. Günlük sıkıntılar, nöbetler ve hasta yükünden bunalan sağlık çalışanlarının yıldırma sendromuna maruz kalmaları giderek kolaylaşmaktadır (YAVUZ; 2007).

Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikasının (SES); asistan, pratisyen, uzman doktor, ebe ve hemşirelerin yer aldığı toplam 1771 kadın sağlık çalışanıyla 2006 yılında yaptığı bir araştırmaya göre (Milliyet Gazetesi; 2006 ve ATASOY; 2010), Türkiye’de sağlık sektöründe çalışan kadınların % 40,6’sı iş yerinde şiddete uğramaktadır. Sağlık ve Sosyal Hizmet sektöründe çalışan kadınların yarıya yakını

fiziksel ve psikolojik şiddete maruz kalmaktadır. Yapılan araştırmada şiddetten en çok hemşireler şikâyetçi olurken % 10 oranında hasta ve yakınlarından şiddet gördükleri ortaya çıkmıştır. Kadınların % 51'i tehdit, psikolojik ve ekonomik baskıdan şikâyet ederken, % 6,8'i fiziksel şiddet, % 3,7'si de cinsel tacize maruz kaldıklarını ifade etmektedir. Eğitim hastanelerinde çalışan kadınların % 43,9'u, Devlet hastanelerinde çalışanların % 43,3'ü, ihtisas hastanelerinde çalışanların % 38,7'si, sağlık ocaklarında çalışan kadınların % 28,2'si iş yerinde psikolojik ve fiziksel şiddet gördüğünü belirtmektedir. Hemşireleri % 45,7'sinin, ebelerin % 42,2'sinin, uzman ve asistan doktorun % 31,9'unun iş yerinde psikolojik ve fiziksel şiddet gördüklerini ifade etmektedirler.

Hem yurt dışı hem de ülkemizdeki çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, hemen hemen tüm çalışmalarda 30 yaşın altında genç olan ve mesleki deneyim olarak 10 yılın altında özellikle de mesleklerinin ilk yıllarında (ilk 5 yıl ) olan genç hemşirelerin daha fazla şiddete maruz kaldıkları belirlenmiştir. Yaş ve çalışma yılı arttıkça şiddete maruz kalmanın da azaldığı tespit edilmiştir. Hemşirelerin iş yerinde deneyimledikleri şiddet türlerine bakıldığında en çok sözel sonra da fiziksel şiddete maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Cinsel şiddetin bekâr hemşirelere daha çok hekimler ve hastane personeli tarafından yapıldığı anlaşılmıştır. Hemşirelerin çalışma saatlerinde karşılaştıkları fiziksel şiddeti genelde rapor ettikleri, sözel şiddeti ise genelde rapor etmedikleri görülmüştür (COŞAR vd.; 2009 ve ATASOY; 2010)

Baykal vd. (2003) çalışmalarında da bir hemşirelik yüksek okulundaki öğretim elemanlarının çalışma ortamlarından memnun olmadıkları ve bu doyumsuzluğun 3 yıl boyunca değişmediği saptanmıştır.

Akademisyen hemşirelerin demografik özellikleri ile genel toplamda ve alt faktörler düzeyinde mobbing yaşama durumu karşılaştırıldığında, yaşın, mesleki deneyimin, medeni durumun mobbing yaşama durumunu etkilemediği saptanmıştır (ÖZTÜRK; 2007).

İstanbul'da faaliyet gösteren hastanelerde mobbing davranışına maruz kalma bakımından cinsiyetler arası fark saptanamamıştır. Genç ve bekâr çalışanların mobbinge maruz kalma bakımından risk grupları olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya alınan hastanelerde mesleğe göre mobbinge maruz kalma riski değişmemektedir. Ancak yaş gruplarına göre bu durumun değiştiği saptanmıştır. Medeni duruma göre cinsel taciz başta olmak üzere iftira ya da dedikodu, dalga geçme gibi psikolojik şiddetin ahlaki boyutları anlamlı olarak değişmektedir. Ayrıca boşanmış/dul olmanın bu boyutlardaki oranlarının yüksekliğinden diğer gruplara göre daha büyük risk altında olduğu söylenebilmektedir. Sağlık çalışanlarında işe yönelik ve ahlaki boyutlardaki mobbing davranışları %12 ile %60'a kadar değişik oranlarda görülmüştür (AKSOY; 2008).

Turan (2006) "İş Yerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasında araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu meslek hayatları boyunca psikolojik yıldırma maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların çalışma hayatları boyunca bazen psikolojik yıldırma maruz kaldıkları söylenebilir. Bununla birlikte çalışanların büyük çoğunluğu hâlihazırda işyerlerinde psikolojik yıldırma maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanların en sık yöneticileri tarafından psikolojik yıldırma maruz bırakıldıkları görülmektedir. Araştırmada kamu çalışanlarının olmasına karşın siyasi görüş nedeniyle psikolojik yıldırma maruz kalma sıklığının düşük olması ilgi çekicidir. Kamu sektöründe siyasal kadrolara bağlı kadrolaşma olasılığının mobbing davranışlarına zemin hazırlayacağı düşünülmüştür ancak araştırma sonuçları bu görüşü destekler nitelikte değildir.

Biz de tez çalışmamız kapsamında benzer bir sonuca ulaştık. Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları incelendiğinde çalışanların göreceli olarak en sık iletişim biçimi ve etkileri ile yaşam ve iş kalitesine saldırı boyutlarında saldırgan davranışlara maruz kaldıkları görülmektedir. Çalışanlar söz konusu boyutlardaki davranışlara nadiren maruz kalmaktadır. Bunları sırasıyla itibara saldırı ve sosyal ilişkilere saldırı boyutları izlemektedir. En az sıklıkla maruz kalınan psikolojik yıldırma davranışları ise doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutunda yer alan davranışlar olmuştur. Çalışanlar söz konusu davranışlara hemen hemen hiç maruz kalmamaktadır. Maruz kalınan saldırgan davranışlar detayında inceleme yapıldığında çalışanların iletişim

biçimi ve etkileri boyutunda göreceli olarak en sık amir tarafından ifade etme fırsatının sınırlanması davranışına; sosyal ilişkilere saldırı boyutunda göreceli olarak en sık kendilerine yokmuş gibi davranılması davranışına; itibara saldırı boyutunda göreceli olarak en sık sırasıyla çaba ve başarısının haksız bir şekilde değerlendirilmesi, kararlarının sürekli sorgulanması, arkasından kötü konuşulması ve hakkında asılsız dedikodu çıkarılması davranışlarına; yaşam ve iş kalitesine saldırı boyutunda göreceli olarak en sık sürekli yeni görevler verilmesi, anlamsız görevleri yapmasının istenmesi, yeteneklerinden daha düşük görevler verilmesi ve oluşan zararların faturasının kendisine çıkarılması davranışlarına; doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutunda ise göreceli olarak en sık fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanmaları davranışına maruz kaldıkları görülmektedir.

Solakoğlu (2007) “İşletmelerde Mobbingin Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama” , başlıklı tez çalışmasında Eskişehir'de bulunan bir kamu hastanesinde incelenen örnekleme % 38,6 oranında mobbing mağduru bulunmuştur. Bu oran Avrupa'daki mağdur oranının çok üzerinde bir orandır. Bu oranın yüksek olması hem kamu alanında hem de sağlık sektöründe çalışanlara yönelik uygulanmasından kaynaklanıyor olabileceği yorumunu akıllara getirmektedir.

Can (2007) “A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama” başlıklı tez çalışmasında yöneticiler/amirler %71 ile en çok mobbing uygulayan kişiler arasındadır sonucuna ulaşmıştır. Astlar ise 4,7'lik bir yüzde ile en az mobbing yapan kişilerdir.

Üye'nin (2009) “Hemşirelerin Yöneticileri Tarafından Mobbing Davranışları ile Karşılaşma Durumlarının Belirlenmesi” başlıklı çalışmasına katılan her hemşire, yöneticisi tarafından Mobbing davranışları ile son bir yıl içerisinde karşılaştığını belirtmiştir.

Dilman'ın (2007) tarafından yapılan “Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi” adlı tez çalışmasında İstanbul sınırları içerisinde bulunan özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ve

araştırmaya katılan 253 hemşirenin %70'inin (177 hemşire) Mobbing ile karşılaştıklarını bilgisine ulaşılmıştır.

Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2006) Kıbrıs'ta 2006 yılında sağlık sektöründe 332 çalışanla etnik kökenin yıldırımaya maruz kalma ile bir ilişkisi olup olmadığını araştırmış ve özellikle hemşirelerin kimliklerine yönelik yıldırımaya maruz kaldıklarını bulmuştur. Yıldırımaya maruz kalmada ebeveynlerin her ikisi de Türkiye kökenli olanlarla Kıbrıs kökenli olanlar arasında anlamlı bir fark olduğu da ifade edilmiştir.

Özdevecioğlu'nun (2002) Kayseri'de hemşireler üzerine yaptığı araştırmada %89,5 hemşirenin yıldırımaya maruz kaldığını göstermiştir. Dilman' ın (2007) İstanbul'daki özel hastanelerde yaptığı çalışmada yıldırımaya maruz kalma oranı %70 olarak belirlenirken, en sık maruz kaldıkları yıldırma davranışı sözlerinin kesilmesi şeklinde ifade edilmiştir.

Ülkelerde sağlık sektöründe yapılan mobbing araştırmalarına bakıldığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (ATASOY; 2010):

1- Jamaica'da 2005, yılında 832 sağlık çalışanı ile yapılan araştırmada % 46 oranında sağlık sektöründe mobbing görülmüştür. Fiziksel şiddette göre % 7.7 oranında daha yaygın olduğu ortaya çıkmıştır.

2- Brezilya'da % 55, Tayland'da % 58, Lübnan'da % 63, Bulgaristan'da % 62, Portekiz'de % 74, Avustralya'da %77 oranında sağlık çalışanında mobbingin yaygınlık oranı belirlenmiştir.

3- 2002'de sağlık sektöründe çalışan personel üzerinde yapılan incelemeye göre; en az yılda bir kez sağlık sektöründe çalışanların yarısından fazlası fiziksel ve psikolojik olarak şiddete maruz kaldığı görülmüştür. Anketi cevaplayanların arasından Güney Afrika da % 61, Tayland %34, Bulgaristan da % 37, Lübnan'da % 41'inin sözel tacize maruz kaldıkları anlaşılmaktadır

4- Finlandiya'da (2003), yılında 5432 hastane çalışanı üzerinde yapılan araştırmada mobbingin yaygınlık oranı % 6 ve uzun süre mobbinge maruz kalanların depresyona yatkınlığı arasında ilişki bulunmuştur.

5- Norveç’de(1998), hemşirelerin mobbinge maruz kalma oranı % 4.8 olarak açıklanmıştır

6- Güney Afrika’da sağlık sektöründe şiddete ilişkin yapılan bir araştırma, bir fiziksel şiddetten ve hizmetlerin niteliğinin düşmesinden sonra çalışanlarda genel bir huzursuzluk duygusu olduğunu göstermektedir. Psikolojik şiddet, gerilimin artmasına ve hastalara bakımı olumsuz yönde etkilemekte, iyi bir bakım göstermemeye neden olmaktadır. İster fiziksel şiddet olsun, isterse psikolojik şiddet olsun, hasta-bakıcı ilişkisine zarar verici bir etkiye sahiptir. İş yerinde şiddet olaylarının yaklaşık olarak % 25’inin sağlık sektöründe yoğunlaşmış olmasından dolayı özellikle sağlık çalışanlarının iş yerinde şiddet görme riski altında olduğu gerçeği ile yüz yüze gelinmektedir. İşyerinde görülen şiddetin yüksekliği, çalışanların başka ülkelere gitmesine neden olabilmektedir. İşyerinde yüksek bir şiddete maruz kalan Güney Afrika sağlık işçileri başka ülkelere gitme eğilimi göstermektedir. Bu beyin göçü türü, bazı sektörlerde iş gücü kıtlığına neden olmaktadır.

Mobbing son yıllarda ülkemiz için yeni olduğu kadar Sivas ili için de yeni bir kavramdır. Mobbing ile ilgili olarak Sivas ilinde yapılan iki çalışma bulunmaktadır. Sağlık sektöründe Sivas ili sınırları içinde mobbing kavramı ile ilgili olarak kayıtlara geçen bir doktora tez çalışması bulunmamaktadır. Çalışmamız bu anlamda bir ilk olma özelliği göstermektedir. Eğitim sektöründe üzerine yapılan mobbing çalışmaları mevcut iken, sağlık sektöründe yapılan ilk çalışma niteliğinde olması, bu tez çalışmasının ayırt edici özelliğini oluşturmaktadır. Tez çalışmamız kapsamında, mobbingin eğitim ve sağlık gibi insanların temel ihtiyaçlarını karşılayan sektörlerde yaygın olduğu vurgusu sık sık dile getirilmiştir. Sağlık sektöründe hemşireler arasındaki mobbing uygulamalarının bilinmesi noktasında, tez çalışmamızın bir başvuru ya da bilgi kaynağı olarak kullanılabileceğini söyleyebiliriz. Ayrıca, mobbing kavramının incelenmesi ile birlikte çok farklı alanlarla bağlantısı kurularak, bu konu hakkında bir bilgi sistemi oluşturulabilir. Özellikle de doğu batı ayrımında mobbing yaşanma oranlarının ne olduğuna dair bir merak, konuyla ilgili olarak yapılan çalışmaların önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda, doğuda ve batıda mobbing olgusunun karşılaştırılması ile ilgili olarak yapılacak olan çalışmalarda,



araştırmacıların sonucuna göz atmak isteyeceği bir kaynak olma özelliği göstermektedir. Gerek bölgeler arasındaki karşılaştırmalarda gerekse bir bölge içinde yer alan illerde, mobbingin karşılaştırılması çalışmalarında, Sivas ili adına yapılan önemli ve gerekli bir çalışma olarak, tez çalışmamızı gösterebiliriz. Bu tez çalışmasının bir diğer özelliği ise, konuyla ilgili olarak farklı kesimlerdeki insanlarda farkındalık yaratmak suretiyle, yaşadıkları bir olguyu kendilerine tanıtmak, hakları ile ilgili olarak bilgilendirmek, bireysel ve toplumsal duyarlılığı sağlamak, iş yerinde haksız uygulamalar ve suçlamalar nedeniyle kendini savunamayan, haklılığını sergileyemeyen bireylere çıkış yolu olduğu bilgisini vermek amaçlanmaktadır. Saha çalışması esnasında, hemşirelerin birçoğunun konuya yabancı olduğuna dair gözlemler yapılmıştır. Anket çalışması yapılırken, hemşirelere konuyla ilgili olarak bilgiler verilmiştir. Pek çok hemşire, tez çalışmasında ortaya çıkan sonuçların kendilerine bildirilmesini özellikle istemişlerdir. Yaptığımız bütün bu gözlemler ışığında, diyebiliriz ki tez çalışmamız, özellikle sağlık sektöründe hemşireler arasında farkındalık yaratmak suretiyle, bu konuya olan dikkati artıracaktır.

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, mobbing ve iş tatmini tanımlanmış, mobbing ve iş tatmini ile ilgili tanımlara yer verilerek, mobbinge neden olan sebepler, birey ve kurum üzerindeki etkileri ve bu iki kavramla ilgili kuramlara ayrıntılı olarak yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, mobbingin sosyolojik boyutu ele alınmıştır. Bu ele alışı bağli olarak, mobbingin sanayi devrimi ve modernleşme süreci ile bağlantısı kurulmuştur. Bu bağlantıya ek olarak çatışma, etiketleme, rol ve sosyal alışveriş teorisinin temel sayıltıları çerçevesinde, mobbingin sosyoloji bağlantısı kurulmuştur. Bu bölümde son olarak, mobbingin topluma olan ekonomik ve psikolojik maliyetleri kapsamında, toplumu etkileme düzeyi ele alınarak, sağlık sektöründe yapılan çalışmalara değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, çalışmanın metodolojisine yer verilmiş, amaç, kapsam, yöntem, evren ve örneklem belirtilerek, çalışmada test edilmek istenen ana ve alt hipotezler belirtilmiştir. Dördüncü bölümde ise, araştırmada ulaşılan sonuçlar tablolar şeklinde belirtildikten sonra, bulgular, ilgili kuramlar eşliğinde test edilerek açıklanmıştır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise, genel bir değerlendirme yapılarak, sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

Çalışmamız kapsamında mobbing ve iş tatmini ile ilgili olarak birçok kurama yer verilmiştir. Kuramların sayıca çok tutulmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu tez çalışması sosyoloji bölümünde hazırlanan ilk doktora tezidir. Konunun tüm yönleriyle anlaşılabilmesi için, çok nedenli bir bakış açısının daha gerçekçi bir sonuç çıkaracağına olan inanç kuramlardaki çeşitliliği de beraberinde getirmiştir. Sosyal olayların ortaya çıkmasına zemin hazırlayan pek çok neden bulunmaktadır. Bir ya da birkaç nedene dayalı olarak sosyal olayları açıklamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çok nedenli bir bakış açısının mobbing olgusunun anlaşılması ve kavranması noktasında yararlı olacağı düşünülmüştür. Ayrıca toplumsal değişimin hızı ile ilgili olarak konuya açıklık getirmek amaçlanmıştır. Her bir kuramın merkezinde farklı baskın kriterler bulunmaktadır. Kuramların tek başına yetersiz olması, pek çok kuramın bir arada değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır.

Tez çalışmamız Sivas ilinde bulunan kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerle sınırlıdır. Kamu hastaneleri kapsamında sağlık ocakları semt poliklinikleri de anketin uygulama kapsamında yer almıştır. Araştırma sonuçları anket çalışmamıza katılanların 2010 Ağustos ayı görüş ve düşüncelerini içermektedir. Araştırmamız kapsamında karşımıza çıkan sıkıntıları şu şekilde sıralayabiliriz:

1- Hemşirelerin mobbing olgusu ile ilgili bilgisiz olmaları nedeniyle ankette yer alan sorulara verilen yanıtların doğru kabul edilmesi,

2- Hemşirelerin yoğun bir tempoda çalışmaları sebebiyle anketleri yanıtlamak için yeterli zamanı bulamamalarının getirdiği sıkıntılar,

3- Bazı hemşireler araştırmaya katılmak istemeleri,

4- Çalışmanın hemşirelerin çoğunluğunun izinde olduğu bir dönemde yapılması,

5-Araştırmamızda kullanılan test bataryasında 4 ayrı ölçeğin bulunması, cevaplanması istenen soru sayısının fazla olması,

# I. BÖLÜM

## MOBBİNG ve İŞ TATMİNİ

### 1.1. Mobbing

Mobbing kavramı 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz (TINAZ; 2008:3) tarafından kullanılmıştır. Lorenz mobbing kavramını küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan yavru kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz hale getirmesi ve en sonunda fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Görüldüğü üzere, mobbing kaynağını ilk olarak hayvanlar dünyasından almıştır. Ekolojik sistemde zayıf-güçlü ilişkileri bağlamında, güçlünün zayıfı devre dışı bırakarak hayatta kalma mücadelesiyle anlam bulmaktadır.

Sonraki yıllarda bu kavram İsveçli hekim Peter Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (KÖK; 2006:435).

Mobbing çalışma yaşamında ilk kez 1980'li yıllarda İsveçli çalışma psikoloğu Dr. Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır (KOCAOĞLU; 2007:4). Leymann mobbing davranışlarının yetişkinler arasındaki yansımaları ele almış ve psikolojik taciz olgusunu önce İsveç daha sonra Almanya'daki işyerlerinde incelemiştir. İşyerlerinde diğer çalışanların belirli bir kişiyi hedef aldığı, daha sonra da bu kişiyi kurum dışına itmek için bir takım davranışlar sergilediklerini ortaya koymuş bu davranışları da mobbing olarak tanımlamıştır (GÜNGÖR; 2008:5-6).

Mobbing, başka bir deyişle iş yerinde psikolojik taciz, çağımızın iş hayatında sıkça rastlanan ancak çeşitli sebeplerle gün yüzüne çıkmayan bir konu olmakla birlikte, son zamanlarda mobbing olaylarının artış göstermesine paralel olarak, akademik çevrelerin konuya göstermiş olduğu ilgi, bu konuyu tartışılır hale getirmiştir. Ülkemizde konu ile ilgili olarak tatmin edici çalışmaların sayısı oldukça

azdır. Mobbing sorunu bireylerin fiziksel ve ruh sağlığının yanı sıra, çalışma ortamlarındaki ekip ruhunu, iş kalitesini, iş tatminini ve iş verimliliğini etkilemektedir.

Çalışma hayatına adım attığından bu yana, birçok insan olumsuz bir takım davranışlara maruz kalmıştır. Elbette ki bu davranışların hepsini mobbing olarak değerlendirmek mümkün değildir. Mobbing kavramı; mobbingin oluşumu, nedenleri ve geliştiği süreç açısından farklı bir kavramdır. İş yaşantısında, bireylerin maruz kaldıkları davranışların mobbing olup olmadığına karar verebilmek için mobbing sürecini ve bu sürece yön veren etmenleri çok iyi analiz etmek gerekir.

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü İngilizce “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete (TINAZ; 2008:7) anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün eylem biçimi olan “mobbing” ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (BEZMEZ ve AVERY;1995:629). Fransızlar ise bu süreci "yavaş zehir" (ÖNOĞLU; 2004:1) olarak adlandırmaktadır.

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için Türkçe karşılığı henüz bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak **“iş yerinde psikolojik taciz” “iş yerinde psikolojik terör” “iş yerinde duygusal taciz” “iş yerinde moral taciz” “iş yerinde manevi taciz” “iş yerinde zorbalık” “yıldırma” ve “iş yerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı”** (Bk: TINAZ; 2006:17) "yıldırıcı kuşatma" ya da kısaca "yıldırma" (Bk: ÖNOĞLU; 2004:1), “psikoşiddet” “birilerine cephe almak”, “zorbalık” ya da “psikolojik terör”(Bk: YAMAN; 2009:23), yıldırkaçır (Bk: TINAZ; 2008:15-16) ve son olarak Türk Dil Kurumu “Bezdiri” (<http://www.hurriyet.com>) olarak kullanılmasını önermiştir. Ayrımcılık, kayırma, yıldırma/korkutma, ihmal, sömürü (istismar), bencillik, işkence (eziyet), şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, dogmatik davranışlar, yobazlık/bağnazlık gibi örgütlerde görülen etik dışı davranışlar (YAMAN; 2009:1-2) psikoşiddete örnek gösterilebilecek tutum ve davranışlardır.

Kavramı taciz boyutu ile değerlendiren Heugten'e (2009:17) göre zorbalık yatay akran grubuyla psikolojik saldırganlıkları akla getirir. Bu ele alışıta zorbalık olarak isimlendirilen bu eylemler aynı yaş grubundaki bireylerin birbirlerine karşı yaptıklarını içermektedir.

Türkçe karşılıklarından da anlaşıldığı üzere mobbing iş yaşantısında yaşanan bazı olumsuzlukların adlandırmasıdır ve bir tarafın diğer tarafa ya da çalışana yönelik olumsuz ya da yıkıcı eylemleridir. Bu eylemlerde zorbalık, taciz, terör, yıldırma, saldırganlık, korkutma gibi vurgulamalar dikkat çekmektedir.

Mobbing iş yeri şiddetinin en hızlı büyüyen şekli olarak ifade edilebilir. Bu şiddet türünde iş yerinde saldırgan bir bireyin işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları sergilemesidir (AKSOY; 2008:16). Bu ele alışıta mobbing iş yaşantısındaki rekabet ilişkilerinin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir başka ele alışıta ise AYDIN (2007:173) herhangi bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için belli kriterlerin olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu kriterler aşağıdaki gibidir:

- a) Taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği
- b) Olumsuz bir davranışın varlığı
- c) Hedef alınan kişi tarafından davranışların olumsuz olarak algılanması
- d) Olumsuz davranışın sürekliliği ve sıklığı
- e) Davranışın kurban üzerinde olumsuz etkilerinin olması

Yukarıdaki kriterlerden de anlaşıldığı üzere sürecin iki aktörü arasında mutlak surette bir güç dengesizliği mevcuttur. Taraflardan birinin ya da bir kaçının avantajlı ya da üstün bir özelliğinin varlığı, davranışı mobbing kategorisine taşımaktadır. Buna ek olarak olumsuz bir davranışın hissedilmesi ve mağdur olan kişi tarafından da sürecin ya da durumun bu şekilde isimlendirilmesi önemlidir. Yine bu davranışların yapılma sıklığı ve süresi ile kişi üzerinde olumsuz ya da yıkıcı etkilerinin olması; Aydın'ın ele alışında herhangi bir durumun mobbing olarak değerlendirilmesinde önemli ve gereklidir.

İşletmelerde psikolojik şiddeti tanımlamak için kullanılan mobbing kavramı yerine yabancı literatürde değişik kavramlar kullanılmaktadır. Bunlardan en yaygınları “bullying”, “harrasment” ve “victimization” dır (AYDIN; 2007:171). Görüldüğü üzere mobbing kavramını karşılayan farklı ifadeler mevcuttur.

## **1.2. Mobbing ile İlgili Bazı Kavramlar**

Mobbing kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan bullying “zorbalık etmek, kabadayılık etmek” (BEZMEZ ve AVERY; 1995:122), sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme (KOCAOĞLU; 2007:4) olarak tanımlanırken, victimization ise “aldatma”(BEZMEZ ve AVERY; 1995:1101) anlamında kullanılmaktadır.

Mobbingin Türkçe karşılığı olarak dile getirilen “iş yerinde psikolojik terör” iş yerinde zorbalık” “yıldırma” ve “iş yerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” gibi vurgulamalar dikkatleri zorbalık kavramına çekmekte, bullying ve mobbing kavramlarını birbirine yaklaştırmaktadır. Yukarıda da dile getirildiği üzere bullying zorbalık etmek anlamını taşımaktadır.

Bullying ya da zorbalık ile ilgili olarak yapılan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımların her biri sürecin ya da kavramın farklı yönlerine vurgu yapmaktadır. Kimisi yönetim noktasına vurgu yaparken kimisi fiziksel, zihinsel ve psikolojik boyutlarını dikkate alarak kavrama açıklık getirmektedir.

Harvey vd. (2008:27)’nin ele alısında zorbalık, iş çevrelerinde çoğu kez yanlış anlama, yanlış tanılama ve kötü yönetme şeklindeki bir davranış tarzı olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Mayhew ve diğerleri (2004:120) ise zorbalığı mesleki şiddetin tekrarlanan psikolojik ya da yönetimsel şekli olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu iki ele alışıta zorbalığın yönetimle olan ilişkisi vurgulanmaktadır. Zapf’a göre ise (1999:70) zorbalık tek bir kişi, çoğunlukla bir amir tarafından uygulanan fiziksel saldırganlıklar anlamına gelir.

Vickers (2006:269) zorbalığı, kimileri tarafından saldırgan sözlü ve sözsüz, fiziksel olmayan davranışlar içeren duygusal istismar olarak nitelendirmektedir.

Orford ve diğerleri (2005:29) ise zorbalığı işçilerin zihinsel ve fiziksel sağlığına büyük bir zarar kaynağı olarak belirtmektedir.

Bilgel ve diğerklerine (2006:226) göre zorbalık bireylerin ya da grupların, işte genişletilmiş zaman diliminin üstünde bir veya daha fazla olumsuz davranışa maruz kalma durumları olarak tanımlanmaktadır.

Jennifer ve diğerkleri bu kavramı (2003: 489) zorbalık bir veya daha fazla işçiye yöneltilen, kurbanlar tarafından istenmeyen, kasten ya da bilinçsizce yapılabilen fakat açık bir biçimde küçük düşürme, incinme ve üzüntüye neden olan ve iş performansını engelleyen, memnuniyetsiz bir çalışma ortamına sebep olabilecek tüm bu tekrarlanan hareketler ve uygulamalar şeklinde tanımlamaktadır.

Bullying negatif bir davranıştır ve stresli durumlara neden olmaktadır. Bu davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (JENNIFER vd; 2003:492):

- Profesyonel duruma tehdit oluşturma
- Personel statüsünde tehdit oluşturma
- İzolasyon
- Gerçekçi olmayan iş yükü
- Dengeleri bozma
- İstenmeyen fiziksel temas

Olumsuz etkileri bulunan bullying davranışları, neden olduğu sarsıntılar ile bireyin hem psikolojik yaşantısını hem de iş hayatını negatif olarak etkilemektedir. Bullyinge maruz kalan kişiler, yaşadıkları zararın etkisi ile baskı altında kalmaktadırlar. Bu baskının etkisi ile bireylerin işteki profesyonellikleri tehdit edilmekte, buldukları ortamdan çeşitli nedenlere dayalı olarak izole edilmektedirler. Bullyingin şiddet derecesine bağlı olarak bireyler psikolojik olarak çeşitli tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Dengelerinin bozulması, depresyon, güven duygusunun kaybedilmesi, bu anlamda sayılabilecek psikolojik tepkilerdir. Bireyin iş ortamında çalışma arkadaşları yanında fiziksel şiddetle karşılaşması, kendisinin aşağılandığı, küçümsendiği, kişiliğine yönelik bir hakaret yapıldığı hissi uyandıracaktır. Bütün bu nedenlere bağlı olarak bullying negatif bir davranış olarak isimlendirilmektedir.

İş hayatında mobbing davranışlarını teşvik eden göze çarpan üç bağlamsal faktör bulunmaktadır (HARVEY vd; 2008:33):

- 1) İş tasarımıındaki tanımlamalar
- 2) Liderlik davranışlarıındaki tanımlamalar
- 3) İş yerinde düşük çalışma morali

Çalışma ortamlarının genel atmosferi, problemleri ve stres, mobbingi tetikleyen faktörlerdir. Bu dengesizlikleri ortaya çıkaran nedenler iş tasarımıındaki belirsizlik, yönetici profili ve moraldır. Çalışma hayatında her bireyin sorumlu olduğu, eğitimini aldığı bir meslek tanımlaması bulunmaktadır. İş tanımının, yetki ve sorumlulukların net ve açık bir biçimde belirlenmesi hem çalışma ortamının ahengini sağlamakta hem de bireyleri mutlu etmektedir. İş tasarımıında belirsizlik yaratılması, mobbingcinin başvurduğu yollardan birisidir. Bu yolu kullanarak, kurbanı yıldırma ve onun kendini kötü hissetmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu olumsuz iklimin olduğu ortamlarda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin yönetim yeteneği bu sorunların çözümü noktasında belirleyici olacaktır. Yetersiz ve ilgisiz bir yöneticinin varlığı sürece ivme kazandıracaktır. Yöneticilerin eşit ve adaletli olduğu, uygun çalışma iklimi yarattığı, çalışanları meslekleri ve eğitimleri konusunda mutlu ettiği ortamlarda mobbing davranışlarını kontrol altına almak kolaylaşacaktır. İş yerinde düşük çalışma moralinin ortadan kaldırılması da yöneticilerin liderlik vasıfları ile ilgilidir. Bütün bu olası durumlar bireylerin moral ve motivasyonuna yansımaktadır. Bireyler bu duyguların etkisi ile hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri ile sürtüşmeler yaşayabilirler. Bu sürtüşmeler esnasında tarafların zorbalık eylemlerine başvuracağı söylenebilir.

Bullying ve mobbing kavramlarının farklılığına dikkat çeken isimlerden birisi de Leymann'dır (YÜCETÜRK; 2005:99). Leymann, mobbing ve bullying terimlerini birbirinden ayırmaktadır. "Bullying" fiziksel saldırı ve tehdit anlamını içerirken "mobbing" eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmekte ve bu tür davranışlar iş yerinde daha çok karmaşık davranışlar biçiminde gerçekleşmektedir. Bu farklılığa dayanarak Leymann okullardaki zarar verici eylemler için "bullying" terimini iş yerindeki düşmanca davranışlar için de "mobbing" terimini önermektedir.



Yukarıda ifade edilen mobbing, bullying ve zorbalık kavramları içinde özellikle de bullying teriminin çok fazla ön plana çıktığını görmekteyiz. Kimi yazarlar bullying ve mobbing terimini eş anlamlı olarak değerlendirirken, kimileri ise farklı olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesine sahiptirler. Bazı bilim insanları terminolojideki mobbing, bullying kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için bullying kavramının, iş yerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için ise mobbing kavramının kullanılmasını (AKSOY; 2008:17) önermektedir. Ayrıca, şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren bullying'den daha tehlikelidir ve kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir (AKSOY; 2008:16). Mobbing ve bullying birbirine yakın anlamlara sahip iki kavramdır. Her ikisi de yıkıcı ve sarsıcı sonuçları olabilecek davranışlara zemin hazırlamaktadır. Ancak bu iki kavram arasında önemli bir vurgu farkı vardır. Bullying esas olarak içinde fiziksel şiddeti barındırırken, mobbingde psikolojik şiddet unsuru baskındır. Mobbing kendi içinde fiziksel şiddeti barındırmaktadır ancak baskın olan şiddetin soyut biçimi olarak ifade edilebilecek psikolojik şiddettir. Bu nedenle mobbing birçok kaynakta psikolojik şiddet ya da psikolojik terör olarak adlandırılmakta, psikolojik boyutuna dikkat çekilmektedir. Ayrıca mobbing psikolojik yönü ağır basan bir süreç olduğu için daha tehlikeli ve kalıcıdır. Çünkü psikolojik baskının etkilerini insanlar yıllarca yaşayabilmekte ve bu konuda psikolojik bir destek alma ihtiyacı hissetmektedirler. Bullyingde ön plana çıkan fiziksel şiddetin sıkıntılarını atlatmak psikolojik boyuta göre nispeten daha kolaydır.

### **1.3. Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri**

Mobbing, tek bir nedene bağlanmayacak kadar karmaşıktır (GÜNDÜZ ve YILMAZ; 2008:270). Mobbingi ortaya çıkaran birçok neden bulunmaktadır. Mobbing uygulayanın psikolojik yapısı, örgüt kültürü, mobbinge maruz kalanın psikolojik durumu, toplumsal değerler ve normlar (KOCAOĞLU; 2007:6), hiyerarşik yapı, iletişim zayıflığı, suçlu arama, takım çalışması azlığı, ilgi ve ihtiyaçların ihmal edilmesi, narsist (bencil) kişilikler, kapalı kapı politikası, çatışma çözme yetersizliği, güvensizlik, sürekli eğitime önem vermeme, kıskançlık ve empati eksikliği (TINAZ; 2006:19) yüksek stres, zaman baskısı, ve örgütsel sorunlar

(CEMALOĞLU; 2007:113), bireylerin kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini, başkalarını çekiştirerek, gidermesi ve bu durumun dedikodu denilen ve genellikle yanlış ve amaçlı yorumları içeren bir yanlış iletişim tarzını geliştirmesi (PEHLİVAN; 1993:66), duyguların suistimali (TÖREMEN ve ÇANKAYA; 2008:43), etik değerlerin kaybolması (PİR; 2006:2), başarısız yönetimin varlığı, yöneticilerin mobbinge maruz kalan kurbanına inanmaması hiyerarşik yapı, takım çalışmasının amacına uygun olarak yapılamaması, (CAN; 2007:30) bireyi grup kurallarını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan zevk almak, zevk arayışı, can sıkıntısı, ön yargıları pekiştirmek, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak, sahip olmadıklarının acısını çıkarmak (TINAZ; 2008:87-99), monotonluk, ahlak dışı uygulamalar, yeniden yapılanma, örgüt liderlerinin duygusal zekadan yoksunluğu (BAHÇE; 2007:44-48) örgütsel iklimin iyi olmadığı iş yerlerinde, hem iletişim koşullarının hem de çalışanların birbirlerini sosyal olarak destekleme düzeylerinin düşük olması (ACAR ve DÜNDAR; 2008:114) mobbingi ortaya çıkaran nedenler olarak sayılabilir.

Yukarıda ayrıntılı olarak ifade edilen nedenlere bağlı olarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa; mobbingin nedenlerini temelde kişisel faktörler ve dışsal faktörler olmak üzere iki grupta toplayabiliriz. Tacizde bulunanların ve kurbanın psikolojisi ve karakter özellikleri kişisel faktörler olarak değerlendirilirken; kurum kültürü, organizasyon yapısı, kurum içi çatışmalar, toplumsal değer ve kurallar, kurum dışındaki rekabet ortamı ve bunun kuruma yansımaları da dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır (GÖNGÖR; 2008:14).

Arpacıoğlu'nun (2009:3) verdiği bilgiye göre zorbalığın yüzde 58'i, kurban boyun eğmeyi reddedip kontrole direnç gösterdiği için, yüzde 56'sı kurbanın zorbalık yapan kişiden iş konusunda daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik sebebiyle, yüzde 49'u kurbanın sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve iş yerindekilerce sevilmesi sebebiyle, yüzde 46'sı kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması ve yüzde 42'si de zorbanın acımasız kişiliğinden kaynaklanmaktadır.

Tacizin bazı durumlarda politik bir yönü de olabilmektedir. Örneğin birinin pozisyonunu sağlamlaştırmak adına diğerlerinin performansını sabote etmesi veya rakiplerini bertaraf etmek adına tacizi bir yöntem olarak kullanması, kendi içinde oldukça tutarlı ve rasyonel bir davranıştır. Ayrıca kurumun ödül sistemi de kişileri tacize yönlendirebilmektedir. Özellikle de sıralama esasına dayalı bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaktaysa, çalışanlar kendileri için performans barajını yükselten ve çalışma normlarını bozan kişileri cezalandırmak isteyebilir ve çalışma arkadaşlarının performanslarını sabote ederek kendi sıralamalarını yükseltmeye çalışabilirler (TINAZ; 2008:22-23).

Zapf (1999:71) yıldırmanın nedenlerine ilişkin yapılan açıklamaları netleştirmek için yapılan araştırmaların yetersiz olduğunu düşünmektedir. Araştırmacılar yıldırma yaşamış mağdurlarla yapılan görüşmelerin tek taraflı bir açıklama sağlayacağını, yaşanan bu olgunun taraflarının sadece mağdurla sınırlanamayacağını belirtmektedirler. Onlara göre yıldırma sürecinde bu suçu isleyenin, buna tanıklık edenin ve örgüt ile sosyal sistemin de en az mağdur kadar payı bulunmaktadır.

Zapf psikolojik tacizin neden ve sonuçlarına ilişkin olarak yapmış olduğu çalışmada tacizin nedenleri olarak çok farklı faktörlere vurgu yapmaktadır (ZAPF; 1999:71). Kurumdan kaynaklı nedenler olarak liderlik davranışları, işin yarattığı stres, örgüt kültürünü ele almıştır. Sosyal gruplar içinde yaşanan düşmanlık, kıskançlık, grup baskısı psikolojik tacize neden olan bir başka faktör grubudur. Zapf ayrıca bireyin kişilik yapısının da psikolojik tacizin nedenleri arasında sayılabileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda bireyin sosyallik derecesi, vasıf düzeyi, kişilik yapısı bu noktada Zapf'ın özellikle vurguladığı saptamalardır.

#### **1.4. Mobbingin Ayırt edici Özellikleri**

Mobbing ile ilgili olarak yapılan tanımlar incelendiğinde, mobbing konusundaki baskın kriterin sıklık, uzunluk, süreklilik, olumsuz davranışa tepki ve taraflar arasındaki güç farklılığı gibi nedenler dikkat çekmektedir. Mobbingin, operasyonel tanımında da belirtildiği gibi en az altı ay süreklilik göstermesi gerekmektedir (KARACAOĞLU ve REYHANOĞLU; 2006:152).

Herhangi bir davranışın mobbing olarak ifade edilebilmesi için gerekli olan kriterleri şu şekilde sınıflandırabiliriz.

1) Mobbing mağduru sayılmak için, kişinin kendisini savunmasının zor olması gerekir (MANKAN ve ŞENTURAN; 2009:155).

2) Uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmadır (CEMALOĞLU; 2007:79).

3) Davranışların zorbalık sayılması için sistemli, uzun süreli, - en az 6 ay-, sık sık ve hatta örgütlenerek, çeteleşerek yapılması (ARPACIOĞLU; 2009:3) gerekir.

4) Hiyerarşik bir örgüt yapısında ast-üst ilişkisi açısından sosyal; zaman zaman üst tarafından fiziksel güç uygulanması açısından fiziki; ekonomik bağımlılık ve güç piyasası açısından ekonomik; mağdurun öz saygısı, bağımlı kişilik gibi nedenlerden dolayı ise psikolojik yönlerinin olması gerekir (MANKAN ve ŞENTURAN; 2009:156).

Mobbingin ayırt edici özellikleri olan sıklık ve süreklilik unsurları mobbingin teşhisinde önemli olduğu kadar mobbingin gelişim seyrini ve sonucunu etkilemesi bakımından önem taşımaktadır. Yıldırmanın sistemli bir şekilde uygulanması ve süreklilik arz etmesi ondan etkilenme derecesini artırmaktadır. Öyle ki yıldırmanın mağdur üzerinde kalıcı psikolojik hasar bırakmasının temelinde bu iki unsur belirleyici rol oynamaktadır (BİNGÖL; 2007:14).

### **1.5. Mobbingi Uygulayan Kişinin Örgüt İçindeki Yeri**

Mobbing sürecinde kimlerin hedef alındığı önemli bir konudur. Yıldırma mağdurları ile yapılan görüşmelerde, bu kişilerin üstün özelliklere sahip oldukları zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir özellikler taşıdıkları ve genellikle kendilerini işine adanmış oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (YÜCETÜRK; 2005:2). Böylesi olumlu özelliklere sahip olan bireylerin mobbing mağduru olmasının altında, mobbingi uygulayan kişi veya kişilerin kendi eksikliklerini telafi etmek, kendi ad ve konumlarını korumak (YAVUZ; 2007:29) gibi istekler yatmaktadır.

Mobbing süreci içerisinde öncelikle mobbingci ve mobbing kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarak, bu iki kişi arasındaki ilişki, sürecin üç farklı şekilde akışını olası kılar ( TINAZ; 2008:122):

### **1.5.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)**

Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir üst tarafından doğrudan doğruya kişiye yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre dikey şiddet daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı mobbing %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları mobbing, %15,7 olduğu tespit edilmiştir. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanma eğiliminde ise, bu kişinin bir mobbing uygulayıcısı olma olasılığı oldukça yüksektir.

Yukarıdan aşağıya mobbing'in nedenleri şu şekilde özetlenebilir (TINAZ; 2008:118):

**Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:** Üstündeki kişiden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan bir durumdur. Amir, astının yaptığı işi sahiplenir ve bu durumu kendi başarısıymış gibi göstermeye çalışır.

**Yaş Farkı:** Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde üst yönetici, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir ve mobbing'e başvurabilir.

**Kayıрма:** Kayırılan kişi üst konumda ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğundan emindir, gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta özgürdür. Bazen kayırılan kişi ast da olabilir. Bu durumda üstün mobbing için bahanesi zaten hazırdır; bu bireyin bu konum için yeterli olmadığını veya bu işi hak etmediğini gösterecek tüm uygulamaları sergileyebilecektir.

**Politik Nedenler:** Ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse mobbing ortamının oluşması olasıdır. Dikey mobbing'in uygulanmasındaki neden, astın politik görüş ve tercihinin üstün fikrinden farklı olmasıdır.

### 1.5.2. Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay Mobbing)

Bu tarz mobbing'de kişi kendi ile aynı konumda bulunan çalışma arkadaşları tarafından uygulamalara maruz kalır. Bir iş yerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği ve uzmanlığının özellikleri ile bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozacak gibi algılanır (TINAZ; 2008:127).

Yatay mobbing'in nedenleri ile ilgili edinilen bilgiler şu şekildedir (TINAZ; 2008:135):

**Rekabet:** Rekabet, kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinimdir. Rekabet gereksinmesini ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan birey, çalışma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışını başlatıp acımasızca uygulayabilir.

**Farklı Bir Bölgeden veya Kentten Gelmiş Olma:** Bireyin öz kültürüne bağlı gelişen sosyal yaşamının süreci içinde yapılanan kişiliğinin belirli bir parçası olarak edindiği özellikler sonucu oluşur. Örneğin; bireyin geldiği veya doğduğu yer olumsuz yanları ile sık sık vurgulanır ve sonucunda birey ait olduğu yer ile özdeşleştirilir.

**Irkçılık:** Bu tarz mobbing, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır.

### 1.5.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Bu durum, bir üstün yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği zaman ortaya çıkar. Mobbing uygulayan kişiler genelde birden fazladır. Mobbing uygulayan kişiler, kişiyi kurumun üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek amacı ile dışlama stratejisini sabote etme ile beraber kullanırlar. Talimatlara uymaz, bile bile yanlış yaparlar (TINAZ; 2008:139).

Zorbalığın genelde üst yönetici tarafından yapıldığını anlatan Arpacıoğlu (2009:2-3), zorbalık yapan kişilerin yüzde 81'inin mağdurun üstü, yüzde 14'ünün eşiti veya çalışma arkadaşı, yüzde 5'inin astı olduğunu belirtmektedir.

Yapılan bir diğ er araştırmada, çalışanların %81'inin yöneticileri tarafından, %58'inin iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldıkları; mobbing aktörlerinin yönetici olması durumunda, çalışanların daha fazla olumsuz duygular yaşadıkları ve iş yerinin mobbing konusunda bir adım atacağına inanmadıklarını ortaya koymuştur. Almanya, Avusturya ve İngiltere'de yapılan araştırmalarda, çalışanların bir üstü tarafından şiddete maruz kalma oranının %70 ile %80 arasında olduğu ve üstleri tarafından mobbinge uğrayanların daha fazla zarar gördüğü belirtilmektedir (KÖK; 2006:433).

### **1.6. Mobbing Süreci ve Mobbingin Evreleri**

Mobbing süreci, iş yaşamında bireyi rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla kendini gösteren, zaman içerisinde olayların döngüsel bir biçimde ivme kazanması ile seyir gösteren ve farklı aşamalardan oluşan bir süreçtir. Tınaz'a (2008:26) göre bu süreç, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan, haksız ve ahlak dışı bir iletişim sürecidir. Bu sürece işaret eden belirtilerin bilinmesi konunun anlaşılması açısından gereklidir. Buna ek olarak süreç içinde rol alan aktörlerin de tanımlanması gerekmektedir.

#### **1.6.1. Mobbing Davranışları**

Mobbing sürecinin kavranabilmesi noktasında, bu sürece şekil veren davranışların bilinmesi gerekmektedir. Süreç içinde ortaya çıkan bu davranışların bazıları olumsuz olarak görülürken bazıları etkileşim davranışları olarak görülebilir (TINAZ; 2006:16). Bu gruptaki davranışlar bir defaya özgü hoş görülebilir. Ancak bundan önceki paragraflarda da vurgulandığı üzere, bu davranışlar sistematik olarak ve uzun süre tekrar edilirse, bu durum mobbing olarak ifade edilmektedir. Kişinin yaptığı işin sürekli eleştirilmesi, kişiye söz hakkı tanınmaması, yazılı ve sözlü tehditler, çevresindeki insanların kişiye yokmuş gibi davranması, çalışma arkadaşlarının kişinin arkasından asılsız ithamlarda bulunması, kurbanın komik durumlara düşürülmesi, kişinin baskı altına alınmaya çalışılması (HOOD; 2004:25; [www.members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA](http://www.members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA)) gibi pek çok davranış mobbing davranışı olarak görülebilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta bu davranışların sürekli olarak tekrar edilip edilmediğidir.

Leymann, iş yerinde psikolojik şiddet sürecinde, ortaya çıkabilecek 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamıştır ([www.leymann.se](http://www.leymann.se)'den akt:TINAZ; 2008:53-56). Bu davranışları 5 ayrı başlık altında incelemiştir:

### **Birinci Kategori: İletişime Yönelik Saldırıları**

- Amir, kurbanının kendini ifade etme olanağını sınırlar.
- Kurban, konuşmaya başladığında daima sözü kesilir.
- Çalışma arkadaşları, kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlar.
- Kurban azarlanır veya küçümsenir.
- Kurbanın yaptığı işler sürekli eleştirilir.
- Kurbanın özel yaşantısı sürekli olarak eleştirilir.
- Kurban, sessiz veya tehdit edici telefonlar alır.
- Sözlü tehditlere maruz kalır.
- Yazılı tehditler alır.
- Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yöneltmek kurbanla temas reddedilir.
- Dolaylı imalarda bulunularak kurbanla temas reddedilir.

### **İkinci Kategori: Sosyal İlişkilere Saldırıları**

- Kurbanla konuşulmaz.
- Kurbanı herhangi bir söz yöneltmez.
- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır.
- Çalışma arkadaşlarının kendisiyle konuşmaları yasaklanır.
- Sanki o yokmuş gibi davranılır.

### **Üçüncü Kategori: Sosyal İmaja Saldırıları**

- Arkasından konuşulur.
- Kurbanla ilgili çeşitli dedikodular yayılır.



- Gölünç duruma düşürülür.
- Kurbanın akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır.
- Psikiyatri doktoruna gidip muayene olması için ikna edilmeye çalışılır.
- Fiziksel engelinden dolayı kendisiyle alay edilir.
- Kurbanla alay etmek için yürüyüş veya konuşma tarzı taklit edilir.
- Politik veya dini inançlarına saldırılır.
- Özel yaşamıyla alay edilir.
- Milliyetiyle alay edilir.
- Onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır.
- Yaptığı iş, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır.
- Aldığı kararlardan şüphe edilir.
- Kurbanı karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir.
- Kurbanı karşı sözlü veya sözsüz cinsel tacizler yöneltilir.

#### **Dördüncü Kategori: Mesleki ve Özel Konumun Kalitesine Yönelik**

##### **Saldırıları**

- Kurbanı iş verilmemeye başlanır.
- İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir.
- Kendisine anlamsız işler verilir.
- Kendisine uzmanlık alanının çok altında işler verilir.
- Kendisine aşağılayıcı işler verilir.
- Kurbanın beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine, yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

#### **Beşinci Kategori: Sağlığa Yönelik Saldırıları**

- Kurban, sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır.

- Kurban fiziksel şiddetle tehdit edilir.
- Kurbanı ders vermek amacıyla ufak bir şiddet (tokat veya itme gibi) hareketinde bulunulabilir.
- Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılır.
- Kurbanı zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir.
- Evine veya iş yerine zarar verilebilir.
- Kurbanı cinsel tacizde bulunulabilir.

Leymann'ın yaptığı bu tespitlerle birlikte 1998 yılında ABD'de yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre iş yerlerinde en çok uygulanan on yıldırma davranışı aşağıdaki gibi saptanmıştır (YÜCETÜRK; 2005:102):

- Yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma,
- Mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğin eleştirilmesi,
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama,
- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- Çalışanın ayağının kaydırılmasına çalışılması,
- Bağırılma ve
- Şerefın lekelenmesi.

Her mobbing durumunda yukarıda sayılan davranışların tümünün bulunması gerekmemektedir. Bu davranışlardan bir ya da birkaçı sistematik olarak, kasıtlı ve sürekli bir şekilde sergileniyorsa ve bu davranışlara maruz kalan kişiyi rahatsız ediyor, kişiye zarar veriyorsa bu durumda mobbingin oluştuğunu söylemek mümkündür.

Bir iş yerinde mobbingin varlığına işaret eden durumlar davranışsal ve fizyolojik düzeyde olmak üzere iki farklı grupta da ele alınabilmektedir. Mobbingin davranışsal belirtileri şu şekilde sıralanabilir (TINAZ; 2008:55-57):

- Telefon, bilgisayar, lamba gibi kişiye ait iş yerindeki eşyaların birdenbire kaybolması, bozulması ve yerine yenilerinin konmaması,
- Kişinin çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmaların her zamankinden çok daha fazla olması,
- Kişinin sigara kokusu ve dumanından çok rahatsız olduğunun bilinmesine rağmen yanındaki masaya çok sigara içen birinin yerleştirilmesi,
- Kişinin, ortama girmesiyle konuşmanın hemen kesilmesi ve konunun değiştirilmesi,
- Kişinin işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılması,
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkartılması ve kulaktan kulağa fısıltılar yayılması,
- Kişiye yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilmesi,
- Kişinin her yaptığı işin gözlendiğinin hissettirilmesi,
- Kişinin, işe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molalarında geçirdiği zamanların ayrıntılarıyla kontrol edilmesi,
- Kişinin yazılı ya da sözlü soru ve taleplerine cevap alamaması,
- Kişinin üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye zorlanması,
- Bireyin, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklere kasıtlı olarak çağrılmaması,
- Çalışanın işle ilgili tüm önerilerinin reddedilmesi,
- Kişinin kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alması.

Mobbing çeşitli şekillerde kendini gösteren bir süreçtir. Davranışsal belirtiler, bir davranışın mobbing olarak isimlendirilebilmesi için, gözlem imkânı vermektedir. Çalışma ortamlarında, bireylere kasıtlı olarak yapılan çeşitli davranışlar bulunmaktadır. Bireylerin eşyalarına izinsiz el konulması, ikili ya da gruplar arası ilişkilerde tartışmaların hız kazanması, bireye varlığının rahatsızlık verdiği izleniminin uyandırılması, bireyin göz hapsine alınması, iletişimin tek taraflı olarak kesilmesi, bireye kendisinin ve görüşlerinin önemsiz olduğu izleniminin verilmesi gibi çeşitli davranışlar mobbing sürecinde karşımıza çıkan davranışsal belirtilerdir. Mobbing olgusunda bu davranışsal belirtilerin hepsinin bulunması şart değildir. Ancak bu davranışların kasıtlı ve sürekli olarak tekrarlanması, mobbingin ortaya çıkmasına ve sonuç olarak bireyin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur. Bu listede bulunan davranışlardan herhangi biri, bir birey için problem oluştururken, bir başka birey için hiçbir sorun oluşturmayabilir (TINAZ; 2006:18).

Davranışsal belirtiler yanında, bir iş yerinde mobbingin varlığına işaret eden birtakım fizyolojik belirtiler de gözlemlenebilmektedir (TINAZ; 2006:18 ve KOCAOĞLU; 2007:18). Mobbingin fizyolojik belirtileri şu şekilde özetlenebilir:

**Beyinle ilgili:** Sıkıntı, panikatak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.

**Deriyle ilgili:** Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları.

**Gözlerle ilgili:** Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.

**Boyun ve sırtla ilgili:** Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.

**Kalple ilgili:** Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.

**Eklemlerle ilgili:** Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.

**Sindirim sistemiyle ilgili:** Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser.

**Solunum sistemiyle ilgili:** Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları.

**Bağıklık sistemiyle ilgili:** Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme.

Mobbing bireyin kendine yönelik güvenini yitirmesine yol açar. Öfke, huzursuzluk, korku, endişe vb. duyguları da peşi sıra sürükler. Bu olumsuz duyguların etkisi altında kalan birey, zaman içinde dengesini kaybeder ve fizyolojik olarak çeşitli uyumsuzluklar yaşar. Depresyon, kalp çarpıntısı, baş dönmesi, uykusuzluk, dikkatsizlik, vücut organlarında işlev bozukluğu gibi olumsuz durumlar yaratabilir. Bu tepkiler, mobbing mağduru olan kişinin yaşadığı stresin yüküne bağlı olarak, vücudun verdiği tepkilerdir.

### **1.6.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları**

Mobbing durağan bir süreç değildir. Kişiyi rahatsız eden eylemlerle kendini gösterir ve zaman içinde çok ciddi sonuçlara sebep olmaktadır. Her bir aşama bir sonraki aşamanın hazırlayıcısıdır.

Leymann mobbingi 5 aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır (<http://www.leymann.se>, 29.12.2009):

**1.Aşama: Çatışma:** Çatışma aşaması olarak tanımlanan bu aşamada, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle mobbing bu aşamada tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilmektedir. Bu aşamada süreç henüz mobbing niteliği kazanmamakta olup, sergilenen davranış kısa bir süre içinde mobbing davranışına dönüşebilmektedir. Bu evrede, mobbing mağduru herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.

**2.Aşama: Saldırgan Eylemler:** Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümü, kişiyi iş yerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar değildir. Bununla birlikte taciz edici davranışlar sürekli olarak ve uzun bir süre düşmanlık amaçlı davranışlar olarak devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu davranışların, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakmaya ve cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşmesi ile psikolojik saldırıların başlaması ise mobbing unsurlarının oluşmaya başladığını göstermektedir.

**3.Aşama: Yönetimin Devreye Girmesi:** Yönetimin mobbingde ilk kez devreye girmesi, genellikle olayları yanlış algılayarak suçlu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimi göstermesi şeklinde olabilmektedir. Bu aşamada, yönetim mobbingin sarmal biçimde hız kazanan olumsuz gelişim süreci içinde yerini almaktadır. Yönetim asıl sorumluluğu olan “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolünü” reddederek ve mobbing süreci içindeki yerini alarak döngüye katılmaktadır.

**4.Aşama: Yanlış Yakıştırmalar ve Tanılarla Damgalama:** Mobbing mağduru kişi, maruz kaldığı mobbing davranışları sebebiyle psikolojik destek almaya çalıştığı anda, mobbing uygulayıcıları bu durumu yine mobbing kurbanı üzerinde kullanabilmektedirler. Bu aşamada mobbing kurbanı kişi; “akıl hastası”, “paranoyak kişilik” veya “sorunlu insan” gibi yakıştırmalara maruz kalabilmektedir. Bu durum, mobbing kurbanının aldığı profesyonel psikolojik destekten vazgeçmesine sebep olabilmekte. Bu aşamada yönetimin de, mobbing uygulayıcıları gibi düşünerek kurban hakkında yanlış yakıştırmaları dikkate alması ve uzun süreli hastalık izinleri ile kişiyi çalışma ortamından uzak tutması süreci, kişinin işten çıkartılmasına taşıyan 5. aşamaya taşımaktadır.

**5.Aşama: İşe Son Verme, Zorunlu istifa:** İş yerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, kişiyi iş yaşamından uzaklaştıran olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi durumunda, kişinin o kurumda daha fazla kalması imkânsızlaşmakta ve kişi ya işten çıkartılmakta ya da istifaya zorlanmaktadır.

Akdeniz Ege modeli olarak bilinen altı aşamalı başka bir süreçten de bahsetmek mümkündür (ÇOBANOĞLU; 2005:92). Bu modelde, mobbing başlamadan önce “**sıfır mobbing durumu**” söz konusudur. Bu durum, hemen her firmada gözlemlenebilen günlük doğal iş yaşantısını yansıtmaktadır. Normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışmanın görüldüğü bir firmada genelde herkes birbirine karşıdır; fakat olaylar bir şahsa indirgenmemiştir. Bu ortamda birilerinin ruhsal ve psikolojik yapısını tahrip etmekten çok, üstün görünme çabasının hakim olduğu görülmektedir.

Yoğun çalışma temposu içinde seyir gösteren iş ortamındaki her eylemin ve hareketin mobbing olarak algılanması mümkün değildir. İş yoğunluğu ve stresi içinde bir dizi sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Herhangi bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için zaman içinde gösterdiği seyri iyi analiz etmek gerekir. Belli aşamalar içinde gelişim gösteren, her bir aşamanın bir sonraki aşamayı belirlediği dinamik bir gelişim örüntüsü olarak yol almaktadır. Leyman'ın ele alışında bu dinamik sürecin aşamalarını net bir şekilde görmek mümkündür. Leyman, yapmış olduğu sıralamanın ilk aşamasında kritik bir olayın varlığından söz etmektedir. Leymann'ın görüşlerinden anlaşılacağı üzere, bu kritik olay her zaman yaşanan olaylardan farklı bir özelliğe sahip olmalıdır. Ancak her ne kadar kritik bir olay söz konusu olsa da Leyman' a göre mobbingin varlığından söz etmek mümkün değildir. Öyle ki birey davranışsal ve fizyolojik herhangi bir rahatsızlık hissetmemektedir. Leyman'a göre iş ortamında yaşanan çatışmalar, huzursuzluklar amaçlı bir davranış şeklinde kişiyi cezalandırmak veya yalnız bırakmak için yapılıyor ve süreç içinde psikolojik bir saldırıya dönüşüyorsa mobbingin varlığından söz etmek mümkündür. Leyman'a göre çalışanlar arasında yaşanan bu döngüye, yönetimin de katılması, mobbing sürecinin üçüncü evresi olarak ele alınmakta ve süreci daha belirgin hale getirmektedir. Çalışanlar üzerinde yönetimin söz sahibi olması ve çalışanlar arasındaki ilişkileri dengeleyici bir role sahip olması noktasında mobbing sürecinde yönetimin duruşu önemlidir. Leyman yönetimin olaylara yön veren bir pozisyona sahip olmasını önemli bir aşama olarak değerlendirmektedir. Yönetimin de bu sürece dâhil olması ile kendini hem arkadaşlarına hem de sorumlu olduğu yönetime karşı açıklamakta ve savunmakta yalnız kalan kişinin bütün bu yaşananlar sonrasında psikolojik destek alma girişiminde bulunması kaçınılmazdır. Bireyin bu girişiminin çevresindekiler tarafından yanlış algılanıp, yanlış tanı ve düşünceler ile bireyin bir nevi etiketlenmesi, Leyman'a göre kişiyi içinden çıkılmaz bir şekilde mobbing sürecinin içine itmektedir. Bir önceki aşamada olduğu gibi yönetimin de bireyi damgalaması ve bireye yönelik yanlış yakıştırmalar yapması en son aşamanın hazırlıkları olarak değerlendirilebilir. Yaşanan gelişmelere bağlı olarak kişinin işine son verilmesi ile süreç tamamlanmaktadır.

Mobbing bütün kurumlarda görülebilir. Kurumlar açısından önemli olan, mobbing sürecinin nasıl yönetileceğidir. İş yerinde hiyerarşik yapılanma içinde üst kademedeki yöneticilerin bulunması, yöneticiye önemli görevler yüklemektedir. Mobbingin iş tatmini, verimlilik ve motivasyonda düşme, gibi sonuçlarının olması yönetim alanında neler yapılması gerektiğini düşünmeye sevk etmektedir. Belirsizliklerin ortadan kaldırılması, iletişim zayıflıklarının giderilmesi, adil bir yönetim anlayışının sergilenmesi, çalışanlar arası mesafenin iyi ayarlanması, uygun bir çalışma ortamının yaratılması bu konuda yöneticilerin alması gereken önlemler arasında bulunmaktadır. Yönetimin mobbing sürecinin içinde bulunması ya da mobbing uygulayan kişiyi desteklemesi süreci mobbingci açısından kolaylaştıracaktır. Yönetimin adil ve tarafsız duruşu, yönetimden kaynaklı bu sorunların ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

### **1.6.3. Mobbing Sürecinin İçinde Rol Alanlar**

Mobbingin tek bir sebebi ya da kaynağı yoktur. Birçok faktör mobbing davranışlarında ve mobbing sürecinde etkilidir. Mobbing sürecinde yer alan tarafları 3 farklı grupta toplamak mümkündür (TINAZ; 2008:64).

- Mobbing uygulayanlar,
- Mobbinge maruz kalanlar(mağdurlar, kurbanlar),
- Mobbing izleyicileri.

#### **1.6.3.1. Mobbing Uygulayanlar**

Mobbing davranışı sergileyen insanların neden mobbinge başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbing uygulayanların psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek için mobbinge başvurdukları görülmektedir (TINAZ; 2008:66). Kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen bu kişilerin; iki yüzlü, onursuz ve sahtekar tavırlarla, farklılıklara ve başkalarının yaşamlarına önem vermeyen eylem biçimleriyle (DAVENPORT vd.; 2003:38) rahatlıkla anlaşılabilen ileri sürülmektedir.



Mobbing sürecinde, mobbingi uygulayan kişi veya kişilerin sahip oldukları bazı özellikler vardır. Karyagdı'ya (2007:29) göre bu kişiler aşırı denetimci, korkak, sinir hastalığına sahip, iktidar açlığı duyan, hareketlerinde güvensiz, korku nedeniyle kıskançlık ve haset dolu bir kişiliğe sahip, işi değil, insanları denetlemeye çalışan, rakiplerini takip eden ve temkinli, fırsat kollayıp, yöneticilerine rakiplerini eleştiren, yanılmak için kurbanlara samimi davranan, görünüşe önem veren, sakin, ilgili, düşünceli ve her zaman her şeye egemen görünmek isteyen, yanında çalışanlara karşı resmi, gergin ve kaba davranarak, onlarla arasına mesafe koyan insanlardır. Mobbingi uygulayan bireyler sahip oldukları bu özelliklerden dolayı, mobbing sürecinde saldırgan grupta yer almakta olup mobbingin başlatıcısı sayılmaktadır.

Mobbing uygulayıcılarını mobbing davranışları sergilemeye iten nedenlerin farklı olması farklı mobbingci profillerinin oluşmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonunda en sık rastlanan mobbingci profilleri şöyledir (KOCAOĞLU; 2007:24-27):

1. Narsist Mobbingci
2. Hiddetli Mobbingci
3. İki Yüzlü Mobbingci
4. Eleştirici Mobbingci
5. Megaloman Mobbingci
6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci

### **1.6.3.2. Mobbinge Maruz Kalanlar (Kurbanlar, Mağdurlar)**

Mobbing sürecinde Mobbing eylemine maruz bırakılan kişi, kurban ya da mağdur olarak isimlendirilmektedir. Kurban, bu süreçte elbette ki en büyük zararı görmektedir. Çünkü kurban mobbinge birebir maruz kalmakta ve sonuçlarını bire bir yaşamaktadır. Mobbinge maruz kalanların bazı özellikleri bulunmaktadır. Karyagdı'ya (2007:31) göre mobbing mağdurları örgütün ve sistemin geleceği için çalışmayı amaç edinmiş, usulsüzlüklerden uzak duran ve eski yöntemlerle yönetime alışmış olan yöneticilerin isteklerine ulaşmalarında engel oluşturduğu düşünülen kişilerdir.

Mobbing sürecinde kimi zaman yıpranan kimi zaman dışlanan kimi zaman da işini bırakmak zorunda kalan bireyler bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Mobbing kurbanlarının yaşadıkları sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (TINAZ; 2008:101):

- Bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der.
- Bir yandan suçu olmadığına inanır.
- Diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içindedir.
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

### 1.6.3.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde yer alan gruptan birisi de izleyicilerdir. Bu grupta bulunan kişiler, mobbingin farkına vardıkları andan itibaren (GÜNGÖR; 2008:54) izleyici olarak süreçteki yerlerini almaktadırlar. Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. İzleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür (TINAZ; 2008:115-117).

**Diplomatik İzleyici:** Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir.

**Yardakçı İzleyici:** Bu izleyici, mobbingciye çok sadık olan ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemeyen, kendisi güvenilir bir kişi olarak görünse de mobbingciye destek vermekten geri kalmayan kişidir.

**Fazla ilgili İzleyici:** Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen, bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışan, ısrarcı; yardım arayışı içinde olan kurbanın dahi, zamanla rahatsız olduğu, kaçış yolları aradığı ve ikinci bir mobbingci olarak algılamaya başladığı izleyici tipidir.

**Nötr İzleyici:** Ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmayan, tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışarak; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmeyen, mobbingciye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsız olan izleyici tipidir.

**İki Yüzlü İzleyici:** Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingciye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

Mobbing durağan olmayan, dinamik bir süreçtir. Bu dinamik sürece yön veren bazı aktörler bulunmaktadır. Mobbing sürecinde yer alan aktörler mobbingi uygulayan, mobbing mağduru olanlar ile süreci izleyenler olmak üzere 3 grupta toplanmaktadır. Mobbing süreci bu 3 aktör arasında seyir gösteren bir döngüdür. Bahsedilen bu üç aktörün mobbing sürecinden etkilenme biçimleri farklılık göstermektedir. Mobbing sürecinin başlatıcısı olarak mobbing uygulayanları görmek mümkündür. İş ortamında bulunan bazı kişilerin mobbinge başvurmasının bazı nedenleri bulunmaktadır. Kişinin bu süreçte gücü elinde bulundurmak, kendinde var olan bir eksikliği gidermek, kendini daha güçlü göstermek, kendi dünyası içinde yaşayıp başka hayatları önemsememek gibi nedenlere bağlı olarak kişiler mobbingi uygulamaktadırlar. Mobbing uygulayan kişiler kendi gerçeklerinden kaçıp, farklı gerçeklere sığınarak kendini tatmin etme yoluna gitmektedir. Böylesi bir arayış ve sonrasında baş gösteren girişim başka kişileri etkilemektedir. Ayrıca mobbing uygulayan kişilerin yüzyüze gelmekten çekindiği veya çözmeye dahi cesaret edemediği bazı psikolojik durumlar söz konusudur. Her şeyin kendi denetimi altında olmasını istediği için mobbing mağdurlarını bu şekilde denetim altına almaya çalışmaktadırlar. Çevresindeki insanları denetim altına alma isteği aslında bir yönüyle iktidar açlığının da habercisidir. İktidar kurma ve çevresindeki insanları da bu iktidarın birer kurbanı yapma isteği, mobbing uygulayıcılarının kendi iç

dünyalarındaki eksikliği açığa vurmaktadır. İktidar açlığının derinlerinde kişide güvensizlik, korku, kıskançlık gibi duygular vardır. Çoğu kez insanlar farkında olmadan bu duygular ile baş etmek için iktidar kurmaya çalışırlar. Aslında bunu yaparken farkında olmadan kendi iç dünyaları ile ilgili ipuçları vermektedirler. Yaşanan bu olumsuzluklardan en fazla etkilenen elbette ki mobbing mağdurlarıdır. Mağdur olmalarının en belirgin göstergesi ise sürecin sonunda yaşadıkları olumsuzluklardır. Hastalık semptomları, stres, gerginlik, kararsızlık gibi bazı davranışsal belirtiler kişilerin süreç içinde ne kadar sıkıntı yaşadıklarının birer göstergesidir. Kişilerin bu sorunu yaşamasının altında, karşı koyma güçlerinin olmaması yatmaktadır. Mobbing sürecinin üçüncü grubu ise sürece direkt olarak karışmayan ancak olayların farkında olan izleyicilerdir. İzleyicilerin bu süreçte duruşları birbirinden farklılık göstermektedir. İzleyiciler bu süreçte, uzlaşmadan yana olan, mağdura destek olmayı tercih eden, olaylara hiçbir şekilde karışmayan, olayları bilip taraf tutmayı tercih etmeyen şekilde gruplanmaktadır. Farklı izleyici gruplarının oluşması kişilerin bu süreçten az etkilenme çabası olarak değerlendirilebilir. Bireyler mobbing olaylarındaki duruşlarına bağlı olarak ikinci bir mobbing mağduru olma sorunu ile karşılaşabilirler. Bu anlamda olaylar içinde mağdur konumunda olmamak adına izleyici olmayı tercih etmektedirler.

### **1.7. Mobbing ile İlgili Kuramlar**

Mobbing ile ilgili kuramsal çerçevede karşımıza 3 isim çıkmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında Heinz Leymann, Karma Faktörler Yaklaşımı içinde Dieter Zapf ve Denise Salin'in görüşlerine yer verilecektir.

#### **1.7.1. Leymann'ın Mobbing ile İlgili Görüşleri**

Mobbing çalışma yaşamında ilk kez 1980'li yıllarda İsveçli çalışma psikoloğu Dr. Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır (KOCAOĞLU; 2007:4). Konu ile ilgili çalışmalarının öncüsü olarak bilinen Leymann, mobbing terimini birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma, “psikolojik terör”, “psikolojik ve sosyal mutsuzluğa neden olan, bir ya da daha fazla kişi tarafından (nadiren 4 kişiden fazla) bir başka kişiye (nadiren daha fazlasına) en az altı ay

boyunca haftada en az bir kez yöneltilen eylemler” biçiminde tanımlamaktadır (LEYMANN; 1996:165).

Leymann’a göre “bullying”, fiziksel saldırı, şiddet ve tehdidi çağrıştırmaktadır. İş yerlerindeki zarar veren, yıkıcı eylemlerde fiziksel şiddete çok nadir rastlanılmasına karşın okullarda aynı olgu fiziksel saldırganlık eylemleri ile güçlü biçimde karakterize edilmektedir. Bu nedenle Leymann, “bullying” terimini okul örgütleri için, “mobbing” terimini de işyerleri için önermektedir (www.leymann.se, 29.12.2009). Leymann’ın İsveç ve Almanya’da yaptığı araştırmalar sonucunda taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında da geniş boyutta yer aldığı ortaya çıkmıştır. 1984 yılında araştırmanın bulguları yayınlanmış ve “mobbing” kavramı iş yerindeki duygusal taciz ve saldırıları da kapsayacak biçimde kullanılmaya başlanmıştır (ÇOBANOĞLU; 2005:27).

Leymann’ın Mobbing sürecine ilişkin 4 aşamalı bir modeli bulunmaktadır (TINAZ; 2008:30-33):

**Birinci Aşama:** Çatışma

**İkinci Aşama:** İş yerinde psikolojik tacizin başlaması

**Üçüncü aşama:** İşletme yönetiminin devreye girmesi ve yanlı yakıştırma ve tanımlamalar.

**Dördüncü aşama:** Çalışma yaşamından uzaklaşma

Leymann’a göre mobbing süreci çatışmalar ile başlamakta ve sürecin gelişimine göre çalışma hayatından uzaklaşmalara kadar gidebilmektedir. Süreç içerisinde, çalışana karşı tacizlerin başlaması ve bu tacizlere karşı yönetimin yanlı ya da yanlış tutumu, süreci sonlandırmaktadır. Leymann’ın sürece ilişkin açılımı şu şekildedir (www.leymann.se, 29.12.2009):

**1. Kritik Olaylar;** Tetikleyici olay çoğunlukla çatışmadır, bu yüzden mobbing çatışmayı kızıştıran bir faktör olarak da görülmektedir.

**2. Mobbing ve Küçük Düşürme;** Mobbing eylemleri saldırı veya işten çıkarılmayla sonuçlanmayan çeşitli normal etkileşim davranışlarını kapsar. Ancak günlük hayatta normal olarak karşılanabilecek bu davranışlar uzun süreçte küçük

düşürülmeye maruz kalan kişi için kapsamını değiştirmektedir. Her ne kadar bu davranışlar günlük hayatta normal iletişim olarak algılansa da amacı kişiyi cezalandırmak veya dışlamaktır. Saldırgan davranışlar mobbing ve küçük düşürmenin temel özelliklerindedir.

**3. Personel Yönetimi;** Yönetimin olaya dahil olduğu bu süreçte, yönetim bir önceki duruma bakarak yanlış hüküm verme eğilimindedir ve kurbandan kurtulmaya çalışılmaktadır. Bu esnada kişinin hakları çiğnenmekte ve kurban küçük düşürülmektedir. Yönetim ve iş arkadaşları çevresel faktörleri göz önünde bulundurmamak yerine durumu kurbanın kişilik özelliklerine bağlayarak açıklama eğilimindedirler.

**4. İşten Çıkarma;** İş yerinde mobbing senaryosunun bilinen bir sonucu emeklilik yaşı gelmeden kişiyi işten çıkmaya itmektir. Bu durum kişinin ciddi hastalıklar sonucu ilaç ya da psikolojik destek almasını gerekli kılmaktadır. Ancak yönetim tarafından kurbanların bu durumuna inanılmamakta, durum yanlış algılanılmakta ya da dikkate alınmamaktadır. Yönetimin kurbanı koyduğu yanlış tanılardan en bilinenleri paranoya, manik depresyon veya kişilik bozukluğudur.

Kurban üzerindeki etkilerine bakılarak mobbing eylemleri beş alt grupta incelenebilir. Aşağıda verilen sonuçlar Leymann'ın yaptığı görüşmeler ve deneysel çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (<http://www.leymann.se>, 29.12.2009):

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 (kişiyeye hiçbir iş verilmez ya da anlamsız işler verilir vb.).

5. Kurbanın fiziksel sağlığı üzerinde etkileri (kişiyeye tehlikeli işler verilir; diğerleri kişiyeye fiziksel saldırı tehditlerinde bulunur; kişi cinsel tacize maruz kalır vb.).

Mağdurlarla olan görüşmelerle, Leymann iş yerlerinde mobbingin ortaya çıkmasına neden olan dört faktörü öne sürmüştür (EINARSEN; 1999:23):

1. İş tasarımındaki belirsizlik
2. Lider yetersizliği
3. Mağdurun sosyal açıdan yetersizliği
4. Departmandaki ahlaki yetersizlik

Sonuç olarak Leymann mobbing sürecini iş ortamından ve bireyden kaynaklı nedenlere bağlı olarak açıklamaya çalışmaktadır. Bu yönüyle Leymann konuya tek taraflı olarak yaklaşmamaktadır. Leymann'a göre bireylere yönelik mobbing eylemleri bireyin sosyal açıdan yeterli olmaması sonucunda da yaşanabilir. Bireydeki bu eksikliğe ek olarak, bireyin sorumlu olduğu lider statüsündeki kişinin, liderlik vasıflarına yeteri kadar sahip olamaması nedeniyle iş ortamında oluşacak boşluklarda mobbingin yaşanması kaçınılmazdır. Bu durum elbette ki iş tasarımındaki belirsizlikleri de meydana getirecektir.

Leymann yukarıda sıraladığı mobbingi ortaya çıkaran nedenler sonrasında bireylerin karşılaşacağı olası eylemlerin varlığına dikkat çekmektedir. Leymann mobbing mağdurlarının karşılaşılabilecekleri eylemleri beş farklı grupta belirtmektedir. Bu yıldırma davranışları psikolojik terörün envanteri (LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terror) ile test edilmiştir.

Leymann yapmış olduğu çalışmalarda, psikolojik terörün envanteri (LIPT) ile 45 ayrı mobbing davranışını tanımlamış ve bunları 5 grupta kategorize etmiştir. Bu envanterde yer alan maddeler, kişisel ilişkilere saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal itibara saldırılar, mesleki yaşama saldırılar ve kişinin sağlığına yönelik saldırılar şeklinde tanımlanan olumsuz davranışlardan oluşmaktadır. Leymann

geliştirmiş olduğu bu envanter ile 45 farklı psikolojik şiddet davranışından en az birine son 6 ay içinde, haftada en az bir gün veya her gün (LEYMANN; 1996:90) maruz kalınıp kalınmadığını ölçmeyi amaçlamaktadır.

**Tablo 1:Leymann'ın Yıldırma Eylemleri Tipolojisi**

<p><b>Birinci grup:</b> Mağdurun (kurbanın) yeterli derecede iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saldırgan (yönetici), mağdurun kendini gösterme olanağını, iletişimini kısıtlar.</li> <li>2. Mağdurun sözü sürekli kesilir, mağdur susturulur.</li> <li>3. Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler, mağdurun kendini gösterme olanaklarını ve iletişimini kısıtlar.</li> <li>4. Meslektaşları tarafından mağdura bağırılır, mağdur yüksek sesle azarlanılır.</li> <li>5. Mağdurun yaptığı iş sürekli eleştirilir.</li> <li>6. Mağdurun özel yaşamı sürekli eleştirilir.</li> <li>7. Mağdur, telefonla rahatsız edilir.</li> <li>8. Mağdur, sözlü tehditler alır.</li> <li>9. Mağdura yazılı tehditler gönderilir.</li> <li>10. İş yerindeki insanlar jestler ve bakışlarla mağdurla iletişimi reddederler.</li> <li>11. İmâlar yoluyla mağdurun varlığı reddedilir.</li> </ol>
<p><b>İkinci grup:</b> Mağdurun sosyal ilişkilerini, sosyal hayatını hedef alan davranışlar:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mağdurun çevresindeki insanlar onunla konuşmazlar.</li> <li>2. Mağdurun başkalarına ulaşması engellenir.</li> <li>3. Mağdura diğerlerinden uzakta, izole bir iş yeri verilir.</li> <li>4. Meslektaşlarının mağdurla konuşması yasaklanır.</li> <li>5. Mağdur sanki orada değilmiş gibi davranılır.</li> </ol>
<p><b>Üçüncü grup:</b> Mağdurun itibarını ve saygınlığını hedef alan davranışlar:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İnsanlar, iş yerinde mağdurun arkasından kötü konuşurlar.</li> <li>2. Mağdur hakkında asılsız söylentiler, dedikodular ortada dolaşır.</li> <li>3. Mağdur, gülünç durumlara düşürülür.</li> <li>4. Mağdurun akıl hastası olduğu söylenir.</li> <li>5. Saldırgan, mağdurun psikolojik muayene geçirmesi için baskı yapar.</li> <li>6. Mağdurun bir özrüyle alay edilir.</li> <li>7. Mağduru gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir.</li> <li>8. Mağdurun dini veya siyasi görüşüyle alay edilir.</li> <li>9. Mağdurun özel hayatıyla alay edilir.</li> <li>10. Mağdurun etnik kökeni veya milliyetiyle alay edilir.</li> <li>11. Mağdur, öz güvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır.</li> <li>12. Mağdurun çabaları, yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.</li> </ol>



	<p>13. Mağdurun kararları sorgulanır.</p> <p>14. Mağdur, müstehcen ya da alçaltıcı isimlerle anılır/hakaret edilir.</p> <p>15. Mağdura cinsel imalar yapılır.</p>
<p><b>Dördüncü grup:</b> Mağdurun mesleki durumunu hedef alan davranışlar:</p>	<p>1. Mağdura hiçbir özel görev verilmez.</p> <p>2. Mağdura verilen işler geri alınır, faaliyetlerden mahrum bırakılır.</p> <p>3. Mağdura sürdürmesi için anlamsız işler verilir.</p> <p>4. Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler mağdura verilir.</p> <p>5. Mağdurun işi sürekli değiştirilir, yeni işler verilir.</p> <p>6. Mağdurun öz güvenini etkileyecek, alçaltıcı işler verilir.</p> <p>7. Mağdurun kapasitesinin dışında, zor işler verilir.</p>
<p><b>Beşinci grup:</b> Mağdurun fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar:</p>	<p>1. Mağdura tehlikeli işler verilir.</p> <p>2. Mağdura fiziksel şiddet tehditleri yapılır.</p> <p>3. Mağdurun gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.</p> <p>4. Mağdurun sağlığı için ciddi sonuçlara neden olabilecek fiziksel saldırılar yapılır.</p> <p>5. Mağdur kasıtlı olarak büyük paralar harcamaya zorlanır.</p> <p>6. Mağdurun iş yerine ya da evine zarar vermek için kazalara sebep olunur.</p> <p>7. Mağdura cinsel saldırılar taciz (vb.) yapılır.</p>

**Kaynak: Davenport vd.; 2003:18-19.**

Leyman yıldırma eylemlerini genel olarak 5 grupta ele almıştır. Bu grupların her birinde yıldırma eylemlerinin birey üzerindeki farklı etkilerine yer verilmiştir. Leyman bu ele alışı ile mobbing sürecine tek yönlü bir bakış açısı getirmemiştir. Tam aksine süreci farklı boyutları bazında ele alarak çok yönlü bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu ele alışı Leyman mobbingi bireyden ve iş ortamından kaynaklanan nedenlere bağlı olarak ele almıştır. Leyman hazırlamış olduğu tipolojisinde yıldırma eylemlerinin beş farklı grupta bireyin hareketlerini kısıtladığına vurgu yapmaktadır. Mobbing sürecinde bireyin iletişim kurma olanağı bireyin sosyal ilişkileri, saygınlığı, mesleki durumu ve fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar ile sürecin gelişim gösterdiği vurgulanmaktadır.

**1.7.2. Karma Faktörler Yaklaşımı**

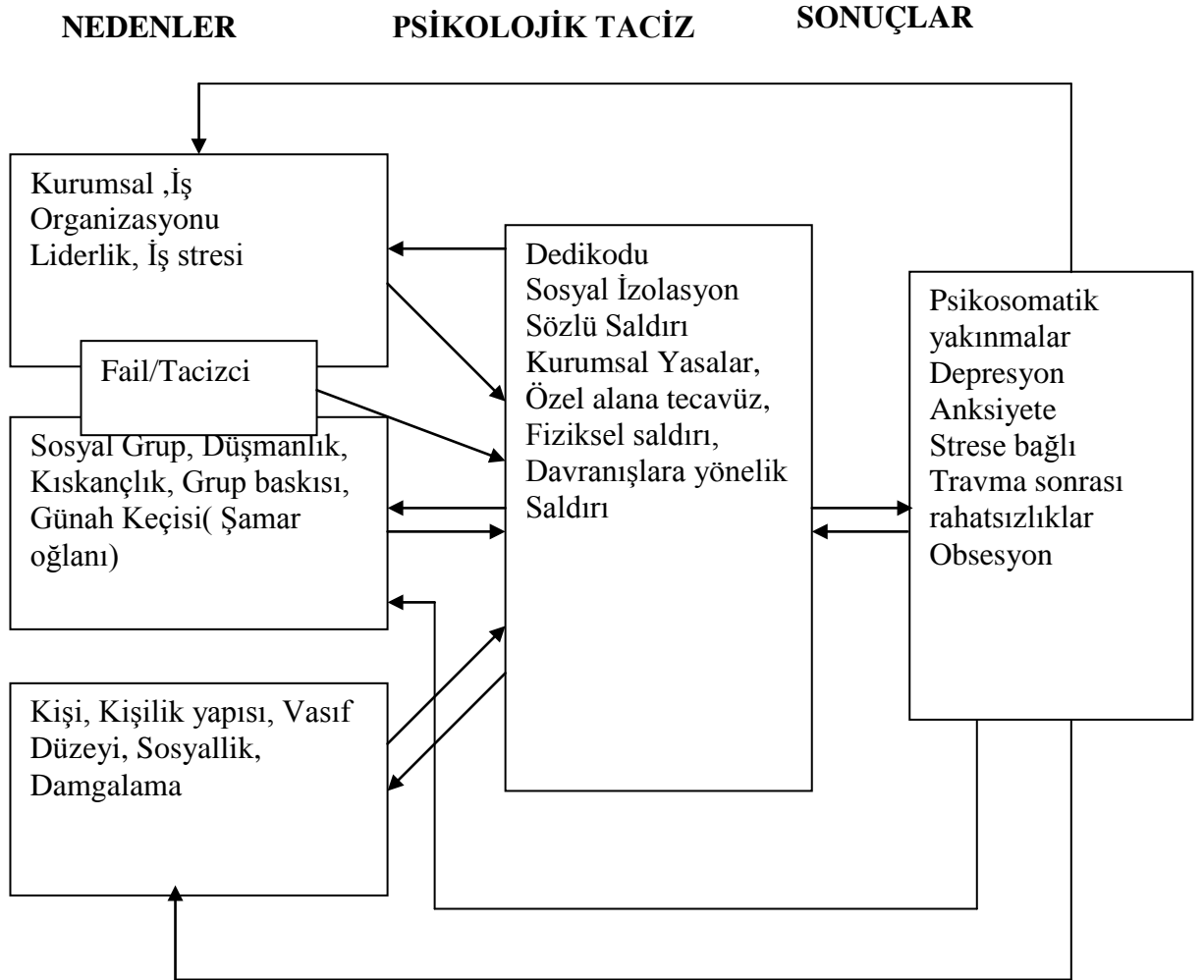
Mobbingin meydana gelmesinde etkili olan pek çok neden bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak çalışma yapan bazı isimler sadece kişiden kaynaklanan faktörler üzerinde dururken, bazıları da sosyal ortamdan ve örgütten kaynaklanan faktörler üzerinde durmuştur. Bu iki farklı bakış açısını haklı çıkaran çalışmalar

mevcuttur. Ancak sosyal bilimlerin ilgi alanına giren konuları tek bir nedene indirgeyerek ele almak mümkün değildir. Farklı bakış açılarının ortaya koyduğu görüşler doğru olmakla birlikte yeterli değildir. Pareto'ya göre sosyoloji bir tek nedenli ilişki (relation causale unique) yerine, sosyal olgular arasındaki fonksiyonel ilişki anlayışını kullanmalıdır, “neden” ve “sonuç” yerine, “değişken” ve “fonksiyon” anlayışları geçmelidir (KIZILÇELİK; 1992:88). Mobbing konusunda karma faktörler yaklaşımı farklı nedenleri bir araya getirerek, konuyu açıklamaya çalışmaktadır. Karma faktörler yaklaşımında psikolojik taciz tek bir nedene dayandırılmadan, kişisel ve dışsal faktörler bir arada ele alınarak incelenmektedir (GÜNGÖR; 2008:38-44). Bu kuram kapsamında iki ismin görüşleri ön plana çıkmaktadır. İlki Zapf'ın, ikincisi ise Salin'in görüşleridir.

#### **1.7.2.1. Zapf'ın Görüşleri**

Zapf (1999: 71) yapmış olduğu çalışmasında, psikolojik tacizin nedeni olarak kişisel, kurumsal ve sosyal faktörleri bir arada ele almıştır. Zapf'ın konuya ilişkin olarak yapmış olduğu şekilsel açıklama aşağıdaki gibidir.

Şekil 1. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları



Zapf Mobbingi nedenleri ve sonuçları bağlamında ele almıştır. Kişi, sosyal grup ve kurum bağlamında nedenleri belirten Zapf, sonrasında bu nedenlerden kaynaklı sonuçları belirtmiştir. Zapf (1999: 70) mobbingi uygulayanların, bir kişiden ziyade bir grup olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü mobbingi uygulayan kişi, kurbanı karşı diğer kişileri de örgütleyebilmekte, hatta yöneticilerin bunu görmezden gelmesi halinde bu durum örgütsel boyuta ulaşabilmektedir (KARACAOĞLU ve REYHANOĞLU; 2006:148). Kurumsal boyutta liderlik davranışları, iş ortamında yaşanan stres ve kurum politikaları; kişinin aidiyet duygusunu yaşadığı sosyal grup içinde yaşanan, düşmanlık, kıskançlık ile kişi üzerindeki grup baskısı; bireyin kendi özelinde sahip olduğu karakteristik yapısı ile zaman içinde kazanması gereken

sosyalleşme ve vasıf düzeyi gibi etmenler Zapf'ın ele alışında mobbingi doğuran etmenlerdir.

Dört farklı nedene bağlı olarak gerçekleşen mobbing sürecinde, bireyler sözlü ve fiziksel saldırı, dedikodu, tecrit ve özel alana müdahale gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Şekilde de görüldüğü üzere mobbing sürecinde ilişkiler zaman zaman çift yönlü işlerken zaman zaman belirsizlikler bulunmaktadır. Sonuçta ise bireyler bir takım sağlık problemleri ile karşılaşmaktadır.

Zapf yaptığı araştırma sonucunda mobbing eylemlerinde karşılaşılan belli başlı davranışları ortaya koymuştur. Bu davranışlar mobbing sürecinde gerçekleşmektedir. Zapf bu davranışları, Leymann'ın LIPT'ine benzer şekilde, altı ayrı grupta toplamıştır (ZAPF; 1999:76).

**1) Örgütsel Önlemler Üzerine Duygusal Taciz:** Ağır görevler ile işler verilerek, karar alma yetkisinin engellenmesi veya ortadan kaldırılması

**2) Sosyal Soyutlama:** Kişi ile konuşulmaz ve iletişimi engellenir. Önüne engeller konulur ve çevresi kurbandan uzaklaşır.

**3) Kişiyeye ve Onun Özel Alanına Saldırı:** Kurbanın özel yaşamı ve yaşayışı ile alay edilir. Toplum içinde gülünç duruma düşürülür.

**4) Sözlü Tehdit ve Sözlü Saldırı:** Kurban diğer insanlar içinde aşağılanır, kendisine bağırlır ve küçük düşürülür.

**5) Tehdit veya Fiziksel Şiddet Uygulama:** Saldırgan tehditlerinin boyutunu ilerletmiştir. İteklemeler, dürtmeler, küfürler meydana gelebildiği gibi, kurban bilinçli olarak bir kavganın içine çekilir ve fiziksel zarara uğratılabilir.

**6) Dedikodu:** Kişinin arkasından kötü amaçlı sözler edilir.

Zapf (1999:76) mobbing ile ilgili olarak yaptığı çalışmasında mobbingi yaratan nedenleri kurbanların bakış açısından yüzdeler dilimlerinde ifade etmiştir. Buna göre, örgüt iklimi %49, yüksek stres %45, örgütsel problemler %32 kurbanlar tarafından belirtilen en yüksek yüzdeler dilimlerdir. Dahil olduğu sosyal grubun kişiyi sevmemesi %32, çoğunluğun kurallara adapte olamaması %29, farklı olması %27 şeklinde oranlanmıştır. Çalışmaya katılanların yalnızca %2'si

performanslarının düşük olduğunu ifade etmiştir. Oranlardan da anlaşıldığı üzere örgütsel iklimden kaynaklanan nedenler mobbingi yaratan etmenlerin başında gelmektedir.

### 1.7.2.2. Salin'in Görüşleri

Karma faktörler yaklaşımı içinde adı geçen ikinci isim Denise Salin'dir. Salin bu kuram kapsamında mobbingi yaratan etmenleri ve mobbing sürecini kurum boyutunda ele almaktadır (GÜNGÖR; 2008: 41-42). Salin kurumsal yapı, kurum kültürü ve örgüt iklimindeki bir takım özelliklerden hareket ederek üçlü bir yapı ortaya koymuştur. Modelde çalışma ortamına ilişkin özellikler; psikolojik tacize imkân tanıyan yapı ve süreçler, psikolojik tacizi destekleyen yapı ve süreçler, hızlandırıcı süreçler olmak üzere üç grup altında toplanmıştır.

**Şekil 2: Psikolojik Tacizin Nedenleri**



**Kaynak: Salin; 2003:427.**

Mobbing eyleminin gerçekleşmesi için uygun bir zemin hazırlayan nedenleri içeren “İmkân tanıyan yapı ve süreçler” başlığı altında örgütte görülen güç dengesizliği, maliyetlerin düşük olması ve tatminsizlik ve hayal kırıklığına yer verilmiştir. Bundan önceki paragraflarda herhangi bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için belli kriterlerin varlığına vurgu yapılmış ve bu kriterlerin başında kurumlardaki güç dengesizliği ilk sırada yer almıştır. Özellikle de mobbing eylemlerinin yöneticiler tarafından yapıldığı dikkate alındığında güç dengesizliğinin önemi tekrar ortaya çıkmış olur. Şekil 2’de belirtildiği üzere mobbing eyleminde bulunan kişinin, bu eylemi sonrasında ödeyeceği maliyetin düşük olması yeni mobbing eylemlerine zemin hazırlamaktadır. Tatminsizlik ve hayal kırıklığı ise çalışanların konumlarından veya işleri ile ilgili olumsuz algıları ve kurum politikalarından kaynaklanmaktadır (GÜNGÖR; 2008:42-45).

Destekleyici yapı ve süreçler başlığında yer alan kurum içi rekabet, ödüllendirme ve işten çıkarmadaki zorluklar mobbing eylemlerine destek vermekte ve tekrar edilmesine neden olmaktadır. Yeniden yapılanma ve krizler, diğer örgütsel etmenler ve çalışma grubundaki değişiklikler mobbingi hızlandırıcı gelişmelerdir.

Araştırmalar, yıldırmaya maruz kalan çalışanların uykusuzluk, öfke, apati, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyumun ve üretkenliliğin düşmesi, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik duygusu, psikosomatik yakınmalar, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi, sosyal olarak geri çekilme ve alkol kullanımı, örgütsel bağlılığın düşmesi işten kaçmaların ve işten ayrılmaların artması, motivasyonun ve üretimin düşmesi, iş doyumunun düşmesi gibi sorunlar yaşadıklarını göstermektedir (SALIN; 2003: 435).

### **1.8. İş Tatmini Kavramı ve Önemi**

Çalışan insanların hayatının büyük bir kısmı çalışma ortamında geçmektedir. İş tatmini bireysel ve kurumsal boyutları olan önemli bir konudur. Kişinin çalıştığı işi benimsemesi, sevmesi, işinin gereklerini yerine getirmesi hem kendi ruhsal yaşantısı hem de bağlı bulunduğu kurumun ya da örgütün başarısı ve istikrarlılık grafiği açısından önemli ve gereklidir.

Çalışma hayatının lokomotif konumundaki kişinin tatmin derecesi arttıkça yapılan işin niteliği ve örgüte yansımaları da olumlu olmaktadır. İş hayatında, idealindeki işi yapan, temel insani ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, arzu ettiği imkânlarla sahip olan bireyler maddi ve manevi doyumunu sağladığı için, huzurlu ve mutlu olmaktadır. Oysa idealindeki işi yapamayan, ihtiyaçları karşılanmayan ya da göz ardı edilen bireyler olumsuz bir tutum içine girmektedir. İş yaşamı ile ilgili olarak hissedilen bu tutum zaman içerisinde yaşam doyumunu da etkileyebilmektedir.

Günümüz dünyasının çalışma yaşamı rekabet ilişkileri üzerine kuruludur. Değişen dünyayı takip etmek, yeniliklere açık olmak, yerinde ve zamanında önlemleri almak rekabet ilişkileri içinde belirleyici olmaktadır. İşletmelerin hızla değişen ve gelişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, yönetim tarzlarını yeniden sorgulayarak, rekabet üstünlüğünü ele geçirecek, verimliliklerini artıracak yeni yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Söz konusu değişimin hayata geçirilmesinde, insan faktörü, işletmelerin sahip oldukları üretim faktörlerinin en önemlisi olarak güncellik kazanmıştır (BAKAN ve KELLEROĞLU; 2003:103). Bu zihniyet yapısı iş tatmini kavramını önemli ve ayrıcalıklı bir boyuta taşımaktadır.

İş tatmini konusunda bir çok tanıma rastlamak mümkündür. “Tatmin” kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılır (MERCER; 1997:57). Bu ele alışıta Mercer tatmin kavramını kişinin kendi özelinde ve içinde yaşadığı huzur ve mutluluğun ifadesi olarak ele almaktadır. Allred’e (2001:181) göre çalışan tatmini, bir iş görenin işine yönelik duygularının toplamıdır. İş görenin olumlu veya olumsuz duygularının toplamı tatmin derecesini belirlemektedir. Bir başka ele alışıta, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk (EREN; 2006: 2002) olarak tanımlanır. Çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetmesi ve işinin anlamlı ve doyurucu olması (ÇARIKÇI; 2000:156) iş tatmini kavramı ile ifade edilmektedir. Çalışanların memnuniyeti “iş tatmini” kavramıyla ifade edilebilir (GÜVEN vd.; 2005:129). Silvestro (2002:30-31), iş gören tatminini, kişinin fiziki ve sosyal şartlarına karşı bir duygusal cevap olarak ele almaktadır.

Verilen tanımlarda özellikle de yapılan eylem sonucunda bireyin hissettiği duygular ifade edilmektedir. Bireyin iş ortamında yaşadığı olumlu ya da olumsuz duyguların toplamı bireyin işine olan tutumunu da beraberinde getirmektedir. İş tatmini; çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamı (ÇARIKÇI; 2000:155), kişinin işe ve işe bağlı faktörlere karşı olan reaksiyonları (FRIDAY vd.; 2003:429) şeklinde tanımlanmaktadır.

İş tatmini ve iş tutumlarını birbirinin yerine (dönüşümlü olarak) kullanan Vroom ise iş tatminini “kişinin hâlihazırda işgal ettiği iş rolüne yönelik duygusal yönelimi” (GREEN; 2002:6) olarak tanımlamıştır.

İş tatmini, iş koşullarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir (ÇEKMECELİOĞLU; 2005:28).

İş tatmini konusundaki tanımların sayısını çoğaltmak mümkündür. Bütün bu tanımlarda dikkati çeken önemli ifadeler vardır. Kişinin sağladığı maddi çıkar, beraber çalıştığı iş arkadaşları, işinden kazandıklarına dair gösterdiği duygusal cevap, bir şeyler üretmenin verdiği mutluluk, yaptığı işten duyduğu memnuniyet, işine karşı geliştirdiği tutum ve yaptığı işin kişiye anlamlı ve doyurucu gelmesi, bu tanımlarda ön plana çıkan vurgulamalardır. İş tatmini her şeyden önce insanın kendisini mutlu ve huzurlu hissetmesidir. Bu durumu karşılayan terim memnuniyettir. Memnuniyet derecesinin yüksek olması iş tatmini tanımları içerisinde oldukça belirleyici bir konumda bulunmaktadır. Bu duruma ek olarak maddi çıkar, uygun çalışma koşulları, iş arkadaşları, personel konuları, kişinin yaptığı işin bilincinde ve öneminde olması, iş tatmini tanımları içinde ön plana çıkan noktalaradır.

Çalışma hayatında işletmelerin ve örgütlerin başarısı, işletmeleri ayakta tutan, gücüne güç katan iç dinamiklerin sağlanması ile mümkündür. Kurumların iç dinamiklerini belirleyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri iş tatminidir. İş hayatında üretimin insanların yapıp ettikleri ile şekillendiği düşünüldüğünde, insanın işe karşı olan tutum ve beklentilerinin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Başarı grafiğinin yükselişte olması, işletmelerdeki başarıyı ve istikrarı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle kurumlarda çalışanların iş



tatminlerinin insan kaynakları birimleri tarafından ölçülüp takibinin yapılması gerekir. Kalifiye insanın bulunması, seçilmesi, yerleştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, ücret, yan yararlar, özendiriciler ile çalışanın tutulması, kariyer planı ile şirket içinde gelebileceği yerlerin belirlenmesi, eğitimlerle bu doğrultuda yetiştirilmesi, performansının ölçülmesi ve bütün bunlar için gerekli altyapının, iş süreçlerinin kurulması, değişen şartlara göre geliştirilmesi ve bütün bu sistemlerin iyi bir iletişim ve insan ilişkileriyle desteklenmesi (GÜVEN v.d.; 2005:129) çalışanların iş tatmin düzeyleri için önemlidir. Bütün bu gereksinimler iş tatminin ölçülmesi zorunlu ve gerekli hale getirmiştir. Davranış bilimciler, çalışanın işe karşı ilgisinin artırılarak, iş doyumuna ulaşması için yeni güdüleme yaklaşımlarının gerektiğine inanmışlar ve giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi için iş doyumuna daha fazla önem vermeye başlamışlardır (KESER; 2005:78).

Kurumlarda çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin bilinmesinin pek çok yararı bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar iş doyumunun yüksek olduğu yerlerde, iş gören çalışma hızının düşmesi, iş kalitesi ile dış müşteri tatmininin artması (BATMAN vd; 1999:38-48), çalışanlar açısından stresin azalması (TOPALOĞLU ve TUNA; 1998:39), çalışanlarda örgütsel bağlılığın artması, işin kalitesinin artması (ÇARIKÇI; 2000:155) gibi faydaları bulunduğunu göstermektedir.

Birey ve kurum ölçeğinde ortaya çıkan bu tablo son yıllarda kurumların dikkatini bu konuya çekmekte ve gerekli önlemleri almaya sevk etmektedir. İş tatmini araştırmalarıyla, iş tatmininin birey, bireyin çevresi ve organizasyon hakkındaki olumlu ve olumsuz düşünceleri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Devamsızlık, iş gücü devri, verimlilik, performans gibi organizasyonu yakından ilgilendiren ve ekonomik olarak ciddi rakamlara ulaşan bu durumlar, organizasyonları ve araştırmacıları çalışanlarda iş tatmin ve tatminsizliklerine yol açan etkenleri ortaya çıkarmaya yönelmektedir (ERKAN; 2005:10). Bu çalışmalardan elde edilen verilere dayalı olarak iş sahipleri yeni iş politikaları ve stratejileri geliştirmektedirler.

Çalışma hayatında kişilerin tatmin duygusu yaşayamamasının bir takım sonuçları bulunmaktadır. İş tatmininin göz ardı edilmesi; psikolojik olgunluğa

erişememe hayal kırıklığı, umutsuzluk, işten soğuma, düşük moral, düşük verimlilik (ARDIÇ ve BAŞ; 2001:3-4), iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi (ARDIÇ ve BAŞ; 2001:3-4), gizli biçimlerde ani grevler, işi yavaşlatma eylemleri, disiplin sorunlarının çoğalması ve örgütsel sorunlar (AAMODT; 2001:4) gibi birtakım sonuçlara yol açacaktır. Bütün bu olası durumlar özellikle son yıllarda iş tatmini ile ilgili araştırmalara olan ilgiyi arttırmakta ve ilgili kişi ya da kişileri yeni önlemler almaya sevk etmektedir.

### **1.9. İş Tatmini ile İlgili Teorik Yaklaşımlar**

İş tatminine ilişkin olarak geliştirilen bakış açılarının açılımını daha net olarak yapabilmemiz için, bu konu ile ilgili olarak geliştirilen kuramlara göz atmak gerekir.

#### **1.9.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

İş tatmini kuramları kapsamında ele alınacak ilk kuram Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Davranış bilimciler, insan davranışlarını etkileyen gereksinimleri çeşitli şekillerde sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu sınıflamalar içinde en çok bilinen ve en çok kullanılan Abraham Maslow'un sınıflandırması olmuştur (TÜRK; 2003:88). Maslow'un kuramının ayırt edici bir özelliği bulunmaktadır. Bu kuram, diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuram niteliğindedir (ONARAN; 1981: 13). Maslow bu kuramı, bireylerin motive olması ve kendini gerçekleştirme durumlarını açığa çıkarmada kullanmaktadır. Bu anlamda Maslow'un kuramının pek çok alanda kullanıldığını söyleyebiliriz.

Maslow'un yaklaşımı iki ana varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, insan davranışlarının temelinde gereksinimlerin olduğudur. Bu yüzden, iş görenlerin davranışlarını anlayabilmek için onların gereksinimlerinin neler olduğunu bilmek gerekir (EROĞLU; 1998:258.). Yaklaşımın ikinci varsayımı, gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Maslow'a göre ihtiyaçların karşılanmasının belirli bir sırası vardır. İstenilen sonuca ulaşılabilmesi için ihtiyaçların bu sıra dâhilinde takip edilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşıma bağlı olarak Maslow'un kuramı aynı zamanda

“Gereksinimler Sıra Dizini Kuramı” olarak da adlandırılmaktadır. Maslow’a göre iş gören belirli bir sıralanma gösteren gereksinimlere sahiptir. Alt kademelerde bulunan gereksinimler giderilmeden, üst kademedeki gereksinimler iş göreni davranışa yöneltmez. Gereksinimlerin, iş göreni davranışa yöneltme özelliği; gereksinimlerinin tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir gereksinim, davranış olma özelliğini kaybeder ve daha üst düzeydeki gereksinimler davranışı etkilemeye başlar (TİKİCİ ve DENİZ; 1993:33).

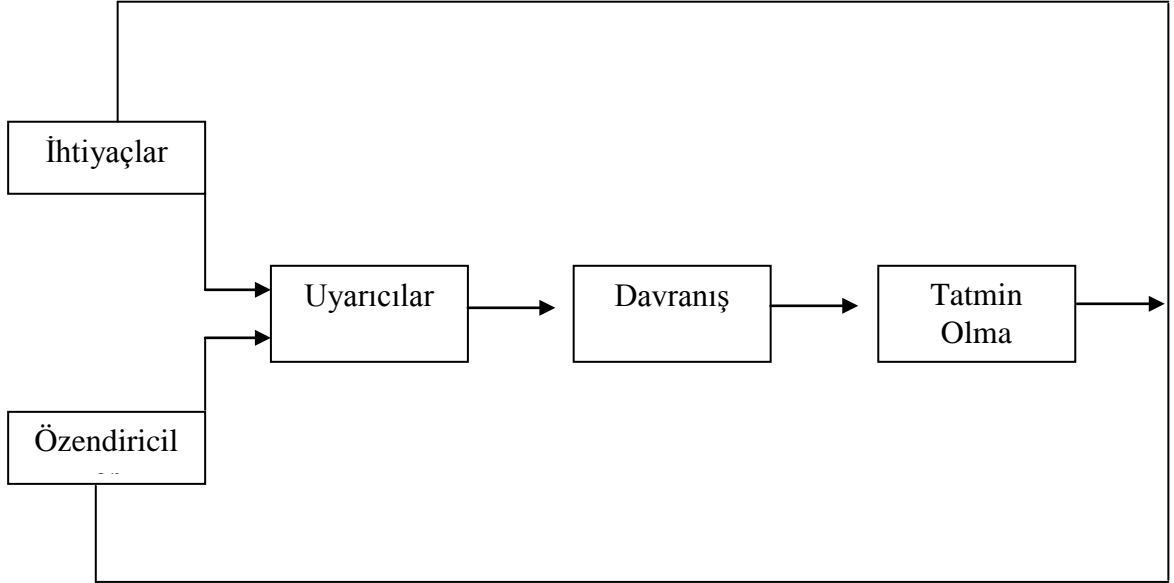
Kurama göre kişinin davranış kazanmasının ilk şartı ihtiyaçların karşılanmasında hiyerarşik bir sıranın izlenmesidir. Bu sıranın düzenli bir şekilde işlenmesine bağlı olarak, birey zaman içinde davranış kazanmaktadır. Hiyerarşik sıralamada ortaya çıkacak bir düzensizlik bireyin ona ulaşma çabasında olmayacağı anlamını taşımaktadır (KAYNAK; 1995:127).

Maslow’un kuramında dikkat çekici kavram motivasyondur. Motivasyon ya da güdülenme “bireyin işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisi ile işe geçmesi”(TÜRKÇE SÖZLÜK; 2005:804) olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere çalışan bireyin dış dürtüler tarafından harekete geçirilmesi söz konusudur. Maslow’un kuramı bireyin iş yaşantısında motive edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Bu anlamda Maslow motivasyonun sağlanması için gerekli olan koşulları sıralamaktadır. Maslow’a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer (TOKER; 2007:94) ve ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur (ÇİÇEK; 2005:13). Bu ele alışıta Maslow ihtiyaçlara iki önemli fonksiyon yüklemektedir. İlki, ihtiyaçların bireyleri harekete geçirmesi, ikincisi ise bireylerin davranışlarını belirlemesidir.

Çalışan insanlar, belli konularda çeşitli ihtiyaçlara sahiptirler. Bireylerin uzmanlık alanlarına göre iyi bir performans göstermesi motive olmanın ilk aşamasıdır. Çalışma koşullarında sağlanacak olan iyileştirmeler, iş güvencesi, takdir edilme gibi çeşitli durumlar çalışanların çalışma hayatında motivasyon için karşılanması gereken ihtiyaçlarıdır.

Maslow’un kuramının temel dinamiği olan güdülenme süreci aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir (GÜR; 2006:128):

**Şekil 3: Maslow'un Güdülenme Süreci**

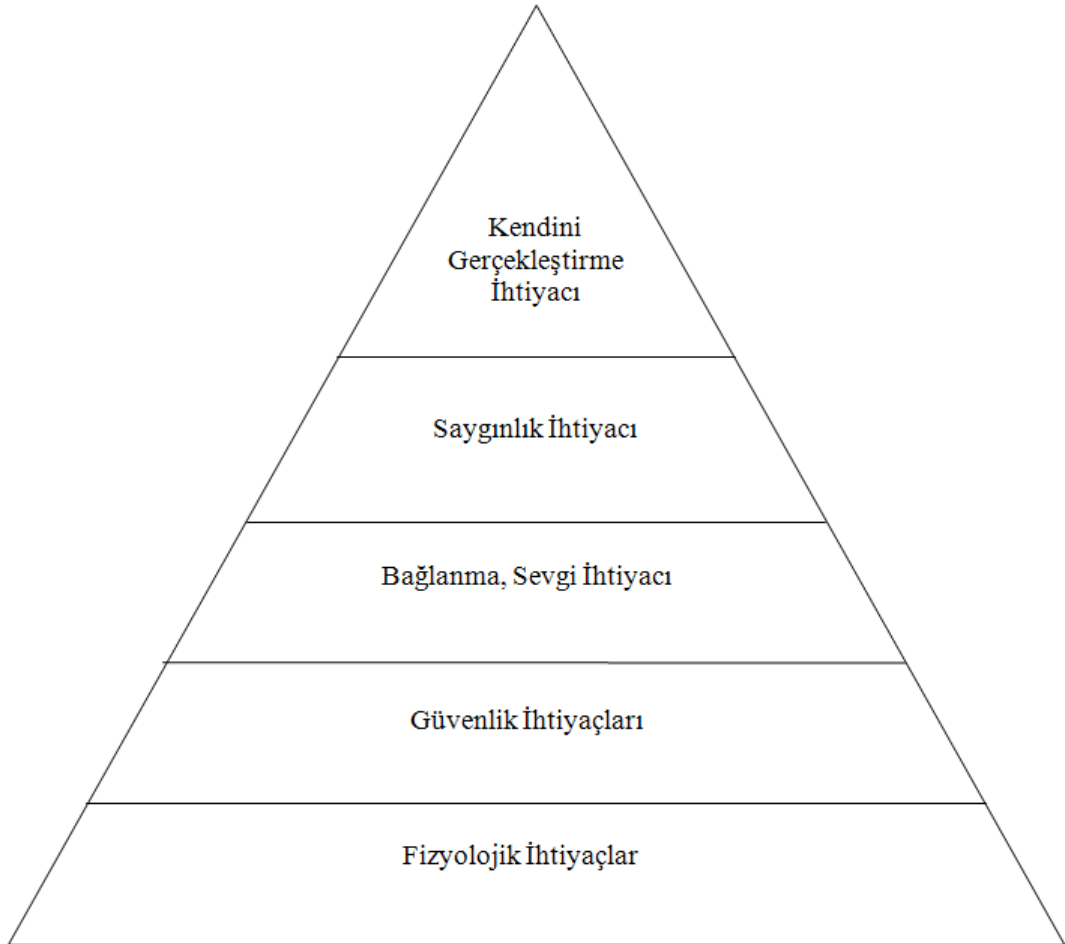


**Kaynak: Eroğlu; 1998:258.**

Şekilden de görüldüğü üzere insanoğlunun hayatının çeşitli aşamalarında karşısına çıkan ihtiyaçlar ve çeşitli özendiriciler bu sürecin başlatıcısı durumundadır. Bu iki kaynak zaman içinde uyarıcıları harekete geçirmekte ve bu dinamizm insanlara çeşitli davranışları kazandırmaktadır. Bu davranışların kabul görmesi ya da takdir edilmesi durumunda tatmin yaşanmaktadır. Tatmin duygusunun derecesi davranışların yapılma sıklığına bağlıdır. Tatmin var ise davranışlar tekrar edilecektir. Tatminin olmaması durumunda davranışların tekrarlanma sayısında azalmalar gözlemlenecektir.

Maslow'un kuramında ihtiyaçlar belli bir sıra izlemektedir. Maslow'un gereksinimler dizini aşığıdaki gibidir (ÇAKMAK; 2005:15):

**Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi**



**Kaynak: Çakmak; 2005:15**

Maslow'a göre insanoğlu ilk etapta fiziyojik ihtiyaçlarını karşılama davranışı göstermektedir. Fiziyojik ihtiyaçların zamanında karşılanmaması birey açısından sıkıntılara yol açacaktır. Buna bağlı olarak birey diğer ihtiyaçlarını karşılama davranışı göstermeyecektir. Hiyerarşik olarak ikinci sırada korunma ve güvenlik gereksinimi bulunmaktadır. Bu ihtiyaç, bireyin her yönü ile kendini güvencede hissetmesini ifade etmektedir. Birey, gereken güvenli ortamın sürekliliğinin sağlanmaması durumunda üst düzey gereksinimlerinden vazgeçerek, yeniden güvenli bir ortam arayışına girecek ve gelişimi engellenmiş olacaktır. Maslow'un üçüncü sırada belirlediği ait olma gereksinimi bir aileye, topluluğa ait olma ve arkadaşlık ve sevgi gibi gereksinimleri içermektedir. Saygınlık

gereksinimi, toplumun bireyi kabulü, değer vermesi ve ona duyduğu saygının yanı sıra bireyin özsaygısını da içermektedir. Bireyin kişiliğinin kendisi ve toplum tarafından kabul ve saygı görmemesi, takdir edilmemesi durumunda psikolojik sağlığını koruması mümkün olmayacaktır. Maslow, gereksinimlerin hiyerarşik sıralamasında bireyin yetenek ve kapasitesini tam olarak geliştirme özgürlüğü olarak tanımladığı, kendini gerçekleştirmenin tam bir insan olmak, insan türünün veya bireyin ulaşabileceği en üst noktaya ulaşmak (SUN; 2002:15) anlamına geldiğini belirtmektedir.

Normal bir insan için, Maslow'un Gereksinimler Sıra Dizisinde yer alan gereksinimlerin yeterli tatmin yüzdeleri bulunmaktadır. Gereksinimler bu yüzdelere ulaştığı zaman bir sonraki basamağa geçileceği varsayılmaktadır (KAYNAK; 1995:127):

Fizyolojik Gereksinimler.....	%85
Güven Gereksinimleri .....	%75
Sevgi ve Aidiyet Gereksinimleri ...	%50
Saygı Görme Gereksinimleri.....	%40
Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi	%10

Maslow'un savunduğu gereksinimler zinciri sonuç olarak iki gerçeği yansıtmaktadır (SABUNCUOĞLU; 1984:79): Bu gerçeklerden ilki insanın fizyolojik bir varlık olarak gereksinme duyan bir canlı olduğudur. Maslow, iş görenin belirli gereksinimleri karşılandıktan sonra, yeni gereksinimler birikiminin ortaya çıktığını ve bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece sona ermediğini savunmuştur. Çeşitli gereksinimler insan kişiliğinde basamaklar bir düzen meydana getirir ve iş görenler sürekli bir tatminsizlik içinde daha yüksek basamaklarda duyulan gereksinme ve isteklere ulaşmak için çaba harcarlar. Maslow'un kuramından çıkan ikinci önemli sonuç; alt basamakta yer alan bir gereksinme, tatmin edildikten sonra bir üst basamağa geçilebilir; altta kalan gereksinimlerden biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatlerin hemen bu alt gereksinmeyi yeniden karşılamaya yöneleceğidir.

Maslow'a göre bireylerin çalışma ortamlarındaki motivasyonun temelinde gereksinimler yatmaktadır. Bireyler bu gereksinimlerini karşılamak için harekete geçerler. Bu anlamda gereksinimler insan davranışlarının belirlenmesinde önemli bir faktördür. Gereksinimleri beş grupta toplayan Maslow ihtiyaçların doyurulmasının motivasyon açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kişinin iş tatminin sağlanmasının yolu, çeşitli alanlardaki ihtiyaçlarının karşılanıp, motivasyonun sağlanmasından geçmektedir. İnsanların ihtiyaçları sınırsızdır. Her insan daha fazla motive olmak için hazır durumdadır. İş hayatında saygı görme, statü sahibi olma, kendini gerçekleştirip özelliklerinin ve yeteneklerinin farkına varma ve çevrede bulunan insanlara bu özellikleri gösterme, kendini parasal ve hayat garantisi anlamda güvende hissetme iş hayatında, Maslow'un belirtmiş olduğu ihtiyaçlardır. İnsanoğlu Maslow'un ele alışında belirttiği ihtiyaçları ne kadar çok doyurursa, iş tatmin düzeyini o oranda artırmış olacaktır. Önemli olan uygun ve gerçekçi motivasyonel araçlar kullanarak insanları buldukları çalışma ortamında daha fazla çalışmaya sevk etmektir.

### **1.9.2. Herzberg'in İkili Faktör (Çift Faktör) Yaklaşımı**

Bu kuram Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından ortaya çıkmıştır (TİKİCİ ve DENİZ; 1993:34). Bu çalışmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Araştırma verileri incelendiğinde, araştırmaya konu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş anları anlatırlarken iş ile doğrudan ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri anları anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber, işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları ve benzeri kavramları kullanmışlardır. Bu ve buna benzer birkaç sorudan alınan yanıtlar sonucunda Herzberg, iş faktörlerinin iki grup içerisinde toplanacağı sonucuna varmış (EROĞLU; 1998:259) ve modelin içeriğini güdüleyici faktörler ve sağlık (hijyenik) faktörleri (ŞİMŞEK vd.; 1998:106) olarak iki grupta toplamıştır. Bu teori aynı zamanda bir dışsal teori olarak da adlandırılmaktadır (HERBERT vd.; 1981:222).

Çünkü işe tatmin olmayı veya olmamayı doğuran faktörleri yönetici kontrol etmektedir.

Herzberg motivasyonu sağlayan iki faktörden söz etmektedir (KÜÇÜK; 2007:77):

a) Motivasyon sağlayan faktörler: Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar.

b) Hijyen faktörler: İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonlarda alt-üst arasındaki ilişkiler. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerinin negatif olması durumunda ise (örn: çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyon sağlayıcı etkiyi ortadan kaldırır.

Çalışanı kötümser yapan ve işinden bıktıran faktörlere Herzberg “hijyen faktörleri” adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik faktörler demesinin nedeni, bunların iş göreni çalıştığı yerden koparan, ayıran faktörler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu faktörlerin yokluğu iş görenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (EREN; 1984:404). Bu faktörlere, işin sürdürülmesi, iş görenin sağlıklı yaşaması yönünden gerekli olduğundan “sürdürme faktörü” de denmektedir. Bunların azaltılması iş görende hoşnutsuzluk, tatminsizlik yaratır, iş göreni gerilime iter (BAŞARAN; 1991:182).

Herzberg'in çift faktör kuramında kişinin işinden tatmin olmasını sağlayan beş ana faktör bulunmaktadır ( BAŞARAN; 1991:200):

- i-** İş başarıma (kişisel eylemlerde etkinlik),
- ii-** Tanınma,
- iii-** Çalışma,
- iv-** Sorumluluk,
- v-** İlerleme



Bireyin çalıştığı işinde sergilemiş olduğu eylemler, yaptığı işten dolayı varlığının fark edilmesi, sorumluluk üstlenmesi ve bunlara bağlı olarak işinde ilerlemeler göstermesi kişinin iş yaşantısında motive olmasını ve tatmin duygusunu yaşamasını sağlamaktadır. Bu faktörler aynı zamanda hem tatmin sağladığı hem de iş göreni içten güdülediği için “içsel faktörler” (BAŞARAN; 1991:201) olarak da isimlendirilmektedir. Bu faktörlerin geliştirilmesi iş görende tatmin yarattığı için bunlara “tatmin edici faktörler” de denir. Tatmin edici faktörler aynı zamanda işten memnunluk da yaratırlar. Bu yüzden bunlara “memnunluk faktörleri” de denilmektedir (BAŞARAN; 1991:182).

Herzberg’in kuramında tatmin yaratan faktörler gibi, tatminsizlik yaratan faktörler de mevcuttur. Bu kuram kapsamında işte tatminsizlik yaratan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (SABUNCUOĞLU; 1984:81):

- i-** İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk,
- ii-** Teknik gözetimden hoşnutsuzluk,
- iii-** Ücret yetersizliği,
- iv-** İşgörenler arası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- v-** Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk

Tatminsizlik yaratan faktörler bireyden kaynaklı faktörler değildir. Daha çok kurumsal boyutta ortaya çıkan koşulların yarattığı tatminsizliklerdir. Kurumların bireylere sunmuş olduğu olanakların eksikliği ya da yetersizliği, kurama göre tatminsizliğin nedenleri arasındadır. Bu anlamda kurum politikalarının yerleşmemesi ya da tam anlamıyla oturmaması, bu politikaların işletilmesi sürecinde yaşanan aksaklıklar, ücretten duyulan memnuniyetsizlik, çalışma koşullarının istenilen ya da tercih edilen durumda olmaması, iş yerinde bireylerde tatminsizlik yaratan nedenler arasında sayılabilir.

### 1.9.3. Alderfer'in V.İ.G. (Var Olma, İlişkide Bulunma, Gelişme)Yaklaşımı

Maslow'un kuramının bir uzantısı olarak görülebilecek olan V.İ.G. kuramı, gereksinimler hiyerarşisi kuramını desteklemek ve eksikliklerini gidermek amacıyla ortaya atılmıştır (ÖZKALP ve KIREL; 1996:324). Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisini inceleyen Alderfer, ihtiyaçları, üçe indirmiştir (MARŞAP; 1995:63-64). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini: Var olma (V) İlişkide bulunma (İ), Gelişme (G) şeklinde yeniden formüle etmiştir. Birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürerek (ÖRÜCÜ vd.; 2006:42 ve PAKSOY; 2002:93) kuramını şekillendirmiştir.

Maslow'un kuramının farklı bir sentezi olarak kabul gören bu kuramda, bireyin ihtiyaçları şu şekilde özetlenmektedir (ONARAN; 1981:39):

**1) Varlık:** Açlık, susuzluk, fiziki güvenlik vb. fizyolojik gereksinimler burada toplanmıştır. Bu gereksinimlerin giderilmesi örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

**2) İlişki:** İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada toplanır. Bu gereksinimlerde karşılıklılık vardır.

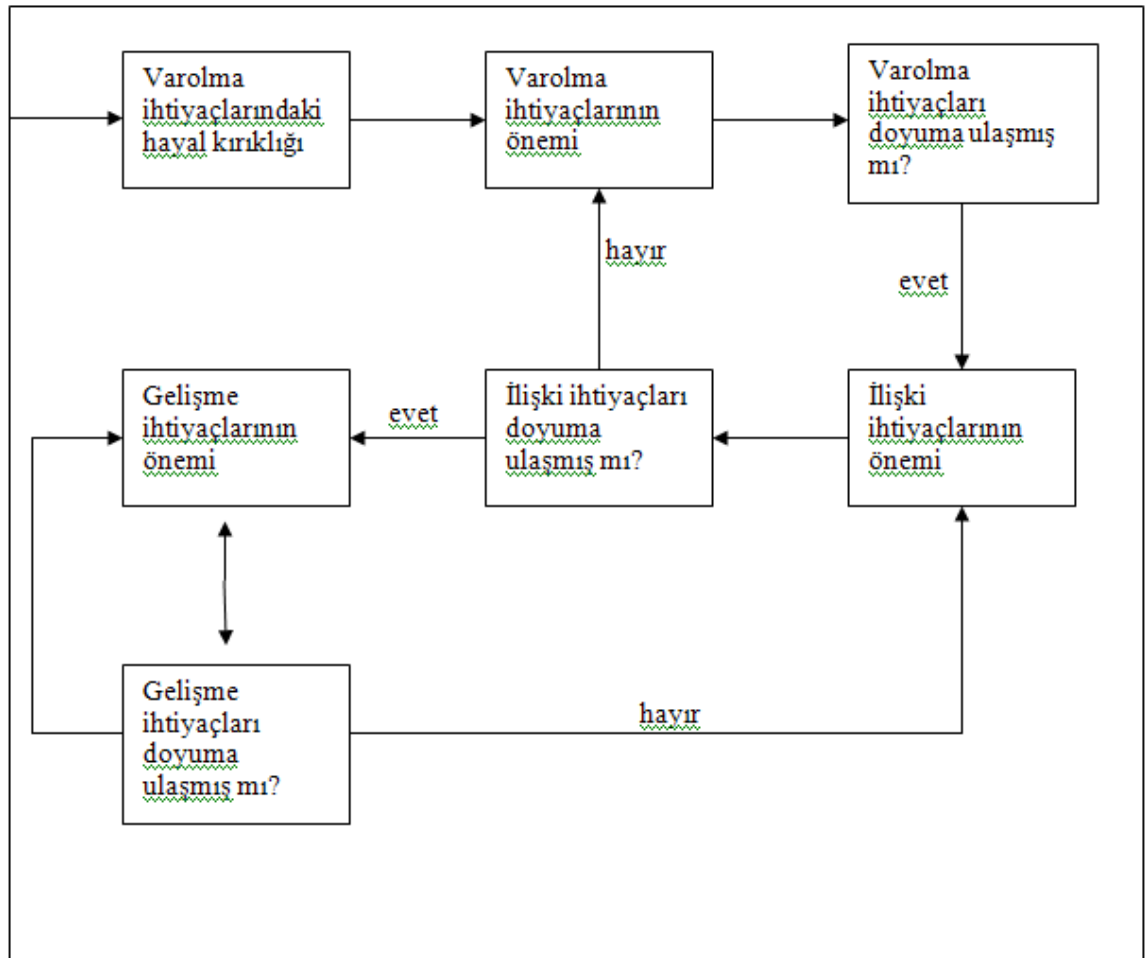
**3) Gelişme:** Bir insanın kendisi veya çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapması, yeteneklerini kullanması, yeni yetenekler geliştirme isteğidir.

Alderfer'in Teorisinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin tersine, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasında öncelik yoktur (ÇAKMAK; 2005:19). Birey içinde bulunduğu duruma göre, bu üç kriterden birine öncelikli olarak ihtiyaç duyabilir. Bu yaklaşımında; var olma ihtiyacı her türlü maddi ve fizyolojik ihtiyaçları içerir (açlık, susuzluk, ücret, yan ödemeler ve çalışma koşulları). İlişki kurma ihtiyacı diğer kişilerle (aile üyeleri, üstler, iş arkadaşları, astlar, arkadaşlar ve düşmanlar) olan ilişkiyi kapsar. Bu ihtiyacın temel özelliği, tatminin paylaşım sürecine bağlı olmasıdır. İlişki kurma ve var olma ihtiyaçları arasındaki en önemli fark var olma ihtiyacında tatmin sınırlı kaynağın hepsine ya da çoğuna sahip olduğunda ortaya çıkarken, ilişki kurma ihtiyacının tatmininde sınırlı kaynak her iki taraf da benzer yönde etkiler (SOLMUŞ; 2006:13). Yani ilişki yürümüyorsa her iki tarafta zarar

görür. Gelişme ihtiyacı kişiyi yaratıcı ya da üretken olmaya iter. Gelişme ihtiyacının tatmini, kişinin bütün yeteneklerini kullanmasını ve ilave yetenekler geliştirmesini gerektiren sorunlarla sağlanır. Kişi gelişme ihtiyacının tatminiyle bütünlük hissi yaşar (SOLMUŞ; 2000:65-73).

Alderfer'in bireyin varolma, ilişki ve gelişme ihtiyaçlarının doyurulmasına yönelik görüşlerini ifade eden V.İ.G. teorisini tablo olarak aşağıdaki gibi gösterebilir.

**Şekil 5: Alderfer'in V.İ.G. Teorisi**



**Kaynak: Aşan; 2007:298**

Şekilde görüldüğü gibi V.İ.G. teorisine göre iş gören önce varolma ihtiyaçlarını karşılamak isteyecek bu ihtiyacın doyurulmasından sonra ise ilişki ihtiyaçlarının doyurulmasına çalışacaktır. Bu ihtiyacın doyurulmasından sonra ise gelişme ihtiyaçlarının doyurulmasına yönelecektir. Bir iş gören var olma ihtiyacını

ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilecektir. İlişki kurma ihtiyacı ise iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilecektir. Gelişme ihtiyacı ise bireyin yenilik ve yaratıcılık özelliklerini karşılaması ile mümkün olacaktır (ÇITAK; 2010:19). Alderfer'in V.İ.G. teorisine göre kişinin var olma ihtiyacında yaşayacağı hayal kırıklıkları, bu ihtiyacın önemini hissettirecektir. Bireyler bu ihtiyacın doyuma ulaşmasını isteyecektir. Ve bunu birebir yaşamak isteyecektir. Bireyler var olma ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, bir sonraki aşamayı ifade eden ilişki ihtiyacını karşılamaya yöneleceklerdir. Bir önceki aşamada olduğu gibi bu ihtiyacın doyuma ulaşması ile bir sonraki ihtiyacı karşılama davranışı ortaya çıkacaktır.

#### 1.9.4. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom iş tatminini, bir kişinin işine karşı olumlu tutumlara sahip olması (MARŞAP; 2005:59) olarak tanımlamaktadır. Vroom bu tanıma ek olarak, yapılan işlerin kişiye getirilerini de önemsemekte ve kişilerin işlerinin kendilerine sağladığı imkânlar ölçüsünde tatmine ulaştıklarını (CAN; 1994:166) varsaymaktadır.

Vroom tarafından ortaya sürülen beklenti teorisinde, insanların bir davranış sonucunda ihtiyaçlarının giderilebileceği konusunda bir beklentisinin bulunması gerektiği varsayılmıştır. Vroom'un beklenti teorisi insanların sadece ihtiyaçları tarafından yönlendirilmediklerini, aynı zamanda ne yapıp ne yapmayacakları hakkındaki kararlarının da davranışları üzerinde etkili olduğunu, kişilerin görevlerini icra etmek ve ödül elde etmek için algısal yeteneklerine dayalı olarak işe ilişkin kararlar aldıklarını belirtir. Vroom bu karar sürecini açıklamak için üç değişkenli bir eşitlik oluşturmuştur. Bunlar beklenti (expectancy), araçsallık (instrumentality) ve çekiciliktir (valence) (ÇAKMAK; 2005:21).

Vroom, bireylerin karar alma sürecini açıklarken üç farklı değişkenin varlığına işaret etmektedir. Vroom'un modelinde kullanılan başlıca kavramlar şunlardır (AKSOY; 2008:48):

- **Beklenti:** Kişinin ortaya koyduğu davranışın belli bir sonuç getireceğine inanması ile ilgilidir. Kişiler belirli davranışlarının sonrasında ortaya çıkacak olan sonuç ile ilgili tahmini olasılıkları algılamaktadırlar.

- **Araçsallık:** Davranışın nedeni ile ortaya çıkan birinci kademe sonuçlar, işin yapılması ile birlikte ele alınmalıdır. Birinci kademe sonuçlar; üretkenliği, işe devamsızlığı, ürün kalitesini içermektedir. İkinci derece sonuçlar ise birinci derece sonuçların yol açtığı ödül ya da cezalardan meydana gelmektedir. Araçsallık birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı ile ilgili kişinin sahip olduğu inanıştır.

-**Valens (valance)** Kişinin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü arzulanma derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları belli bir ödülü son derece arzu ederken bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğruna çaba göstermeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir.

Vroom'a göre bu üç değişkenin varlığı bireyin iş yaşantısındaki motivasyonunu belirlemektedir. Birey ortaya koyduğu çaba ile çeşitli düzeylerde performans gösterebilir. Bu performans da çeşitli şekillerde ödüllendirilir. Kişinin birinci kademe sonuç olarak maaşı artırılabilir. Maaş artırımındaki esas hedef, ikinci kademe sonuçları gerçekleştirmek içindir. Bu örnekte maaş çeşitli amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Sonuç olarak bu teoriye göre motivasyonu şu şekilde formüle edebilir (ÇAKMAK; 2005:22).

### **Motivasyon= Beklenti x Araçsallık x Çekicilik**

Vroom, kuramında örgütsel davranışların nedenleri hakkında üç varsayım geliştirmiştir. Bunlar (TINAZ; 2009:11):

**Birinci varsayım** göre, bireyin kişisel özellikleri veya çevresel koşullar, yalnız başına davranış üzerinde etkili değildir. Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ile çevresel koşulların birlikte etkileşimi sonucunda belirlenir ve yönlendirilir. Bireyler, örgütlere kendi psikolojik özellikleri ile katılırlar. Bu etkenler, bireyin çalışma ortamına ne şekilde katkıda bulunabileceğini belirler.

**İkinci varsayım**, her bireyin diğer bireylerden farklı gereksinme, arzu ve amaçlara sahip olduğunu vurgular. Aynı şekilde her bireyin beklenti içinde bulunduğu ödül de farklıdır.

**Üçüncü varsayım** göre bireyler, arzuladıkları ödüllere ulaşacak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar. Bu kuramda, kişilerin gösterdiği çabanın miktarını anlayabilmek, kişi üzerinde etkili olan motive edici güçlerin hesaplanması için bir denklem ileri sürülmektedir. Denklem üç farklı bilişsel parçanın kendi aralarında geliştirdikleri ilişkileri içermektedir. Beklenti kuramını açıklamak için bu üç temel kavramı değerlendirmek gerekmektedir.

Motivasyon çalışanların iş ile ilgili beklentilerine bağlıdır. Beklentinin pozitif olması, çalışanları daha fazla çalışmaya itecektir. Yani beklenti motive edici bir özellik taşıyacaktır. Beklentinin negatif olması ise bireyleri çalışma isteğinden uzaklaştıracaktır. Vroom'un ele alışında motivasyonun temeli özellikle de ödül beklentisine dayalıdır. Her bireyin ödül beklentisi amaçlarına ve isteklerine göre farklılık gösterecektir. Kimi çalışan için takdir edilme bir ödül beklentisi iken, kimisi için ücret artışı ödül beklentisi olacaktır. Vroom'un kuramında dikkat çekici bir diğer özellik ise bireyin kişisel özellikleri ile çevresel koşulların paralel olarak değerlendirilmesidir. Bireylerin iş ortamlarında sergiledikleri davranışların kökeni, bu iki etkenin bileşkesine dayanmaktadır.

### **1.9.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Adams'ın eşitlik teorisi, bireyin kazanımlarını diğer bireylerin kazanımları ile karşılaştırıp, bunlar arasında adillik olup olmadığını incelemesi ve bir eşitsizlik durumunda, bunu gidermek için bir takım davranışlara yönelmesi (YAZICIOĞLU ve TOPALOĞLU; 2009:3-4) düşüncesine dayanmaktadır.

Adams, Amerika Birleşik Devletleri'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir (ADAMS; 2003:34'den akt: EREN; 2009:600). Düşünür incelemelerinde bireylerin, kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir.

Örgütte çalışanların ücretleri, iş güvenceleri, terfi şansları, iş ilişkileri, güvenlik ve hoşça vakit geçirmeleri gibi uygulamalarda eşitlik durumu onların motivasyonunu etkileyen temel faktörlerdir (ÇİÇEK; 2005:23) Çalışan bu dengenin bozulduğuna, yani bir eşitsizlik olduğuna dair bir kanıya kapılırsa bu dengesizliği ortadan kaldırmak için ya ortaya koyduğu işi arttıracaktır ki, bunda başarılı olmazsa bu sefer davranışını azaltma yoluna gidecektir ya da diğer çalışanların ödülleri dedikodu ya da yıpratma faaliyetleriyle azaltmaya çalışacaktır. Çalışan eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı anda huzura kavuşacaktır. Bu kurama göre amaç, ödül adaletinde daima bir eşitlik ve denge aramaktır (EREN; 2006: 58).

Adams eşitlik halinde duyulacak rahatsızlık nedeniyle eşitsizliği ortadan kaldırmak için iş görenin şu durumlara başvuracağını belirtmektedir (ADAMS;2000:23'den akt: GÜNEY; 2001:235).

- İşgören girdilerini değiştirir (çabasını azaltabilir).
- İşgören kendi çıktılarını değiştirmeye çalışır (ücret artışı isteyebilir).
- İşgören diğer kişinin çıktı veya ödülleri değiştirmeye çalışır (daha çok iş yaptırabilir).
- İşgören kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirebilir.
- İşgören savunma mekanizmaları geliştirebilir (eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilir).
- İşgören, eşitsizlik durumundan uzaklaşır (iş bırakabilir veya devamsızlık yapabilir).

Bireyin işinden duyduğu tatmin eşitlik ya da eşitsizlik algılarına bağlıdır. Kurama göre, bireyler kendi kazanımları ile başkalarının kazanımlarını karşılaştırma eğilimi gösterirler. Örneğin; birey içinde bulunduğu örgüte emeğini ve zamanını vermekte, örgütten ücret, statü vb. almaktadır. Bu bağlamda verdiği emeğin karşılığında aldığı ücreti diğer bireylerle karşılaştırmakta ve nihayet örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir. Bu karşılaştırmaya bağlı olarak, işiyle ilgili bazı çıkarımlarda bulunup, tutumlar geliştirebilir. Bu davranışı gösteren bireyler, eşitliğin her alanda uygulanmasını isterler. Kuralların uygulanmasından, alınan ücrete,

kullanılan izin ve sosyal imkân ve haklara kadar her alanda eşitliğin varlığını hissetmek isterler. Bireylerin eşitlik algılarında hissettikleri rahatsızlıklar, çeşitli şekillerde kendini gösterecektir. Çalışanların eşitsizlik algılarına bağlı olarak performans düşüşü göstermeleri, ücret artışı talebinde bulunmaları, diğer çalışanlara yönelik davranış değişikliği göstermeleri, yaşadığı sorunların geçici olduğuna dair düşünceler geliştirmesi, rapor kullanmayı alışkanlık haline getirmesi, devamsızlık yapması, iş yerindeki dengelere göre kendisini kıyasladığı kişiyi değiştirmesi gibi farklı davranışlarla tutumunu ortaya koyabilir. Bütün bu davranış değişikliklerinin temelinde eşitlik çizgisinde, çalışanların aynı yerde durmadıklarına yönelik bir düşünceye sahip olma yatmaktadır.

#### 1.9.6. İş Özellikleri Teorisi

Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği iş özellikleri teorisi, mesleklere özgü iş özelliklerinin neler olduğunu belirleyerek, bu özelliklerin nasıl birleşip değişik meslekleri oluşturduğunu ve bunların bireylerin motivasyonunu, tatmin ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan bir kuramdır (ÖZKALP ve KIREL;1996:260).

Hackman ve Oldham'ın teorisindeki model, işin beş temel özelliği üzerinde durur ve bu iş özelliklerini iş görenler ile iş görenlerin yaptıkları işlerin sonuçlarıyla ilişkilendirerek açıklamaya çalışır. Bu temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (ÇAKMAK; 2005:27):

**Beceri Çeşitliliği:** Bireyin işini yaparken gösterdiği çeşitlilik

**İşle Özdeşleşme:** İşin bütünü veya parçasını oluşturan işleri yapma derecesi

**İşin Önemi:** İşin, başkalarının işleri ya da yaşamları üzerindeki etkisi

**Özerklik:** İşin çalışanlara sağladığı program yapma ve icra etme imkânı

**Geri Bildirim:** İşin çalışanların performansına ilişkin doğrudan ve açık bilgiler sağlamasıdır.

İlk üç özellik olan beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme ve işin önemi, bireyin yaptığı işe anlam kazandırır. İşgörenin işinden ve sonuçlarından sorumluluk duyabilmesi için işinin bağımsız çalışmaya imkân vermesi gerekir. İş, bireye geri



bildirim sağlıyorsa, iş görenin işinde ne derece etkili olduğunu ve ne derece etkili olabileceğini de görür. Bu üç durum arttığı ölçüde iş görenin işinden duyduğu motivasyon, başarı ve tatmin duygusu artmaktadır (ÇAKMAK; 2005:27). Buna göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta (SUN; 2002:23), bu durumlar ise bireylerin iş tatmini ve motivasyonunda önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.

İş görenlerin iş özellikleriyle, gelişim ihtiyaçları uyuşursa yüksek performans ve iş elde etme imkânı doğar. Ayrıca iş gücü devri ve devamsızlıklarda azalmalar meydana gelir. Kısaca bu teoride bir işin çalışanlarda iş tatmini yaratabilmesi için adı geçen beş boyutu içermesi gerekmektedir. Ayrıca, çalışmada kişisel gelişime yönelik bir ihtiyacın varlığının da ayrı bir önemi vardır (ÇAKMAK; 2005:28).

### **1.9.7. Başarma Gereksinimi Kuramı**

İş tatmini ile ilgili olarak ele alınması gereken kuramlardan birisi de David Mc Clelland'ın geliştirdiği Başarma Gereksinimi Kuramıdır. Kurama göre, iş görenin en büyük gereksinimi başarılı olmaktır. Bu yüzden iş gören, başka gereksinimlerinden çok başarı gereksinmesi için güdülenir. Para, onur, makam ve benzeri başka güdüleyiciler başarıya oranla ikinci sırada kalmaktadır (BAŞARAN; 1991:183). Kuram, insanların ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk sırayı başarıya vermekte, bu yönüyle de diğer kuramlardan özellikle de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından ayrılmaktadır.

Güdülenme ile çalışma yaşamının ilişkisini, bireysel düzeyden hareket ederek ulusal düzeyde ele alan David Mc Clelland, insan gereksinimlerini üç grupta toplamıştır. Bu gereksinimler şöyledir (TİKİCİ ve DENİZ; 1993:35).

**i- İlişki Kurma Gereksinimi:** Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder. Bu gereksinimi kuvvetli olan iş gören, iş görenler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem vermektedir.

**ii- Güç Kazanma Gereksinimi:** Kuvvetli olan iş gören ise; güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını göstermektedir.

**iii- Başarma Gereksinimi:** Başarı gösterme gereksinimi kuvvetli olan bir iş gören ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgi elde ederek bunları kullanacak davranışı göstermektedir.

Mc Clelland bu üç gereksinim ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün iş gören ve toplumu etkilediğini iddia etmiştir. İşgören faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoymaktadır. Bu nedenle bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği iş göreni faaliyette bulunmaya yöneltecektir (EREN; 1984: 419).

Mc Clelland'ın geliştirdiği başarı gereksinmesi kavramı Maslow'da görülen saygı görme gereksinmesine birçok yönden benzemektedir. Ancak bir farkla ki, Maslow başarı gösterme durumunu veya başarıya ulaşma gereksinmesini, saygı görme gereksinmesinin bir belirleyicisi olarak öne sürerken, Mc Clelland aynı olguyu bireysel güdülemenin ana taşlarından biri olarak daha büyük bir önemle ortaya koymuştur. Her ne kadar iş görenin ana amacı niteliğinde olsa da, başarıya ulaşma isteğinin ardında yine iş görenin başarıdan dolayı elde edeceği zevk ve mutluluk ilkeleri yatmaktadır ( KAYNAK; 1995:129).

### **1.9.8. Pekiştirme Kuramı**

Davranışın nasıl değiştirilebileceği sorusuna yanıt arayan bu kuram, B.F. Skinner'in çalışmalarına dayanmaktadır (İNCİR; 1990:15).

Pekiştirme kuramı, belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanır. İş görenlerin iş başındaki davranışlarını, anında verilen ödüller ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklanır (BARUTÇUGİL; 2002:195).

Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu

davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı tekrarlamayacaktır sonucunu çıkarmışlardır. Başka bir ifade ile ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan tatmin olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (EREN; 1984:444).

İşgören davranışının içgüdüsel olmadığını söyleyen Skinner; davranışı, iş görenin içinde bulunduğu çevre koşullarının biçimlendirdiğini ileri sürmektedir. Skinner'e göre dürtü, gereksinim, tutum gibi içsel durumları gözleme olanağı olmadığına göre, bunları, davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan ileriye gitmemektedir. İşgörenin içinde yaşadığı çevre gözlemlenebildiğine göre, bu çevresel koşullar incelenerek davranışı yönlendiren faktörler gerçekçi bir biçimde ortaya konabilmektedir (TÜRK; 2003:95.). Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek, alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmiştir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma (EREN; 1984:444).

**Olumlu pekiştirme;** Arzulanan davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu çoğunlukla ödüller verilerek sağlanır. Verilen ödüller içsel nitelikli olabildiği gibi, dışsal nitelikli de olabilmektedir. İçsel ödülü; iş gören, iş yapmaktan zevk alma, eser bırakmaktan mutluluk duyma ve başarısı nedeniyle prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte olmasına rağmen yönetimde onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar sağlamaktadır. Dışsal ödüllerde bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesi söz konusudur. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır (KAZANÇ; 1997:36).

**Olumsuz pekiştirme;** İşgören tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış veya tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yönlendirmek için başvurulan önlemlerden oluşur. Burada önemli olan iş görenin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Burada iş göreni zorla durdurucu veya cezalandırıcı bir tutumdan söz edilemez. Zaten ceza verilse dahi, bunun yönetimin iş görenden beklediği davranışları yaratıcı bir etkisi olmayacaktır. Olumsuz pekiştirmeye örnek olmak

üzere hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı işleri teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını veya nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır (EREN; 1984: 445).

**Son verme;** Ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ve ne de bir davranışın biçimini değiştirme ya da olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirme değildir. Bu bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan fakat yapılması istenmeyen bir hareket bir daha tekrar edilmeyecek ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle ceza uygulanmamaktadır. Sadece iş görenin eğer aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşemeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır (EREN; 1984:525-526).

**Ceza yöntemi;** Davranış değiştirme stratejisinde yöneticiler istenmeyen davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurmaktadırlar. İş görenlere verilen cezalar, onları eleştirme, uyarma, önceliklerini kaldırma, yetkilerini kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere getirme ve işlerine son verme şeklinde olabilir. Ceza istenmeyen bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla beraber, istenen davranışın ortaya çıkmasını da sağlamaktadır (EROĞLU; 1998:84). Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, birey davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ödül” olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da “ceza” olarak nitelendirilebilir (KOÇEL; 1998:445).

Kurama göre çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. O halde, bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır. Kısaca, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır (EREN; 1998:524). Bu anlamda bu kuramın ana fikri, birey şu veya bu nedenle (gereksinimler, amaçlar, daha önceki koşullanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşılabileceği sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişinin ya aynı davranışı tekrarlayacağı ya da

tekrarlamayacağı (KAZANÇ;1997:7 ve DAVIS;1998:6) düşüncesine dayanmaktadır. Bu anlamda herhangi bir davranış, kişi tarafından memnun edici olarak nitelendiriliyorsa, muhtemelen bu davranış kişi tarafından tekrar edilecektir. Davranış kişiye haz vermiyorsa, sonuçlarını kişiyi memnun etmiyorsa davranış kişi tarafından kesinlikle tekrarlanmayacaktır.

Pekiştirme kuramında iki hususu birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık, son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır (EREN; 1984:446). Pekiştirme kuramı, iş görenlerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden yapıp yapamayacakları noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre: İşgörenler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler ve iş görenlerin davranışları ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir. Bu modelde ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici; deneme, görme ve deneyim yöntemleri ile bulur. Gereksinimler farklı olacağından iş görenlerin de almak isteyecekleri ödüller farklı olacaktır (ŞİMŞEK vd.; 1998:113).

### **1.9.9. Amaç Kuramı**

İnsanoğlu dünyaya geldiği andan bu yana, hayatının farklı evrelerinde çeşitli amaçlara sahip olmuştur. Hayatı yeniden tasarımılamak, mutlu olmak, kendini gerçekleştirmek, başarı duygusunu yaşamak, hayatı daha yaşanabilir kılmak ve buna benzeyen daha bir çok isteğe bağlı olarak amaçlar edinmiştir ve edinecektir. Sahip olunan bu amaçlar insanları belli davranışlara yönlendirmektedir. Amaçlarla davranış arasındaki bu yakın ilişkiden yola çıkan amaç kuramı, amaçların iş başarımını belirleyeceği varsayımından yola çıkmaktadır (EROĞLU;1998: 291).

Amaçlar, bireysel veya örgütsel olabilir. Bireysel amaçlar, iş görenlerin arzu ettikleri durumu ifade etmektedirler (ŞİMŞEK vd.;1998:113).Gerek bireysel ve gerekse örgütsel amaçlar, varılmak istenen sonucu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile amaç, iş gören veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcadıkları ortamla ilgilidir.

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, iş görenlerin belirlediği amaçlar onların güdüleme derecelerini de belirleyecektir. Ulaşılması zor ve yüksek amaç belirleyen bir iş gören, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir iş görene oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla güdülenmiş olacaktır (TİKİCİ ve DENİZ; 1993: 40). İşgören açısından zoru başarmanın verdiği mutluluk zaman içinde kişinin motivasyon derecesini etkileyecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun iş yerindeki başarılarını belirleyecektir (EREN; 1984:426).

Kurama göre, amaca ilişkin özellikler ile iş başarımı arasında aşağıdaki ilişkiler tesbit edilmiştir (TÜRK; 2003: 94 ve ŞİMŞEK vd.; 1998:113):

**i-** Amaç ne kadar belirgin olursa iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, iş görenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinden iş başarımları yükselmektedir.

**ii-** Amaçlar zorlaştıkça iş başarımının arttığı gözlenmiştir. Başarılı iş görenler, zor amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadırlar.

**iii-** Amaçların iş başarımının artması için amaçların iş görenlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. Amaçların benimsenmesi, bir bakıma iş görenlerin özlemleriyle amaçların benzer olduğunu göstermektedir. İşgörenler, benimsedikleri amaçlar için daha çok çalışmaktadırlar.

**iv-** İşgörenlerin kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını artırmaktadır.

**v-** Katılma, iş görenlerin işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi artırmakta, dolayısıyla iş başarımı yükselmektedir.

**vi-** Amaçlar ve niyetler iş görenlerin iş tasarısının güdülenme belirleyicisidir.

**vii-** Dışsal özendiriciler, iş görenlerin amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.

**viii-**Etkili tepkiler, iş görenlerin algılarından ve değer yargılarından meydana gelen bir değerlendirmenin sonucudur.

Bireylerin kendi özel amaçları, ilk etapta kişinin kendi işine odaklanmasını sağlayacaktır. Böylesi bir odaklanmanın çalışmalardaki düzeni ve artışı getirmesi kaçınılmazdır. Çalışma ortamında her bireyin amaçları uğrunda kararlı olması, görünen ya da görünmeyen rekabet ilişkilerini tekrar dengeleyecektir. Ve bu denge içinde her birey kendi konumunu sağlamlaştırmak adına ek çalışmalar gösterecektir.

Bireysel amaçların belirlenmesi güdülenmeyi, aşağıda sıralandığı gibi dört değişik şekilde etkilemektedir (ŞİMŞEK vd.;1998: 113):

**i-** İşgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde dikkatinin toplanmasını sağlar.

**ii-** İşgörenin çalışmalarının düzenlenmesi ve artırılmasını sağlar.

**iii-** Belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarıma bağlamında kararlılığı artırır.

**iv-** Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise, örgüt iş görenleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

Bu çalışma kapsamında dokuz iş tatmini kuramına yer verilmiştir. Her bir kuram merkeze aldığı temel bir kavram etrafında, bireylerin iş tatminini etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmıştır. Ele alınan her bir kuram iş tatminini merkeze aldığı bir düşünce çerçevesinde açıklamıştır. İhtiyaç, motivasyon, var olma, gelişme, beklenti, ödül, eşitlik, işin özellikleri, başarı, amaç gibi temel kavramlar çerçevesinde iş tatmini ele alınmıştır. Bu kuramların iş tatminini açıklama noktasında tek başına yeterli olmadığını söyleyebiliriz. Bu anlamda bu kuramların tümünü değerlendirmek suretiyle, iş tatmini hakkında kabul edilebilir bir sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Pek çok araştırmacının insanların meslekleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklama isteği, farklı kuramlara zemin hazırlamıştır. Her insanın işine verdiği anlam ve işinden beklentileri farklılıklar göstermektedir. İş tatmini ile ilgili olarak pek çok konuda ortak düşünceye sahip olursa da, insanların karakteristik özelliklerine, çevresel koşullara, hayattan beklediklerine bağlı olarak iş tatmini konusunda insanların ayrıldıklarını söyleyebiliriz. Bazı bireyler için terfi önemli iken bazı bireylerde ücret artışı ya da statü belirleyici olabilmektedir. İş tatmini konusunda ileri sürülen kuramlardaki çeşitliliği bu duruma bağlamak mümkündür.

### **1.10. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Bir kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş tatmininin düşük olmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş tatmininin ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedirler. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve gereksinimleri karşılanamayan personelde doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülebilmektedir. Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanabilen iş tatmini, işe karşı pozitif tutuma eş değerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir. Buradan hareketle bireyin iş yerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Kişinin işinde mutlu ve huzurlu olması bazı faktörlerin varlığına bağlıdır. İş tatminin örgüt performansı ve verimliliğine olan etkisinin anlaşılması ile birlikte, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine pek çok araştırma yapılmıştır (TOKER; 2007:94).

İş tatmini “kişisel, duygusal ve sosyal” (ÖRÜCÜ vd.; 2006:40) nitelikleri olan bir kavramdır. Bu üç özelliğin bir arada bulunması, iş tatminini etkileyen faktörler konusunda bazı ipuçları vermektedir. Kişisel ve duygusallık özelliği, iş tatmininin bireysel boyutlarını vurgularken, sosyal olma özelliği ise kurumsal faktörleri işaret etmektedir.

#### **1.10.1. Bireysel Faktörler**

İş doyumunu yaratan bireysel faktörlere gösterilen ilgi 1980’li yılların ortalarına doğru yoğunlaşmaya başlamıştır (AKINCI; 2002:4). İşgörenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynar.

İş tatmini ile bireysel ya da kişisel özellikler arasındaki ilişki incelendiğinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik gibi kavramlar dikkat çekmektedir. İş yerinde, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi



anlatılmaması gibi olaylar sonucunda birey, iş yerinden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerine ulaşamayan çalışan, iş yerinde tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmekte, örneğin surat asabilmekte veya ağlayabilmektedir Bundan da öte, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açar (SEVİMLİ ve İŞCAN: 57; <http://eab.ege.edu.tr/cilt5.html>).

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler kapsamında yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik ve eğitim düzeyine yer verilecektir.

#### **1.10.1.1. Yaş**

Demografik özelliklerden en çok iş tatmini ile ilişkisi olan özellik yaştır (ÇAKMAK; 2005:30).

Yaşla birlikte iş tatmininin de artmasının iki nedeni vardır. Bunlardan ilki ödül, ücret artışı gibi daha iyiye doğru giden imkânların bireyin daha çok tatmin almasını sağlamasıdır. Diğerisi ise insanlar yaşlandıkça beklentilerini daha gerçekçi olarak belirleyerek işlerine uyum sağlayabilmekte ve bu nedenle yaşlandıkça daha mutlu olabilmektedirler (SPECTOR; 1997: 26 akt: ÇAKMAK; 2005:31).

Gençlerde eğitim ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksektir. Böylesi bir iş ve iş ortamına sahip olmak genç yaşta çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir. Orta yaşlı çalışanlar iş ortamını tanımış ve bu ortama alışmış kişiler oldukları için ve kökleşmiş çalışma alışkanlıklarına sahip olup iş değiştirme imkânları azaldığı için daha iyimser bir psikolojiye sahiptir. Yaşlı çalışanlar yaş ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler. Daha hırslı, sağlıklı ve stresli ortamlara fazla dayanamamaktadırlar (GÜVEN; 2005:131-132).

Yaşça daha büyük olan çalışanlar açısından; ücretin yüksek olması, işletmede uzun süredir bulunuyor olunması, örgütte yüksek kademedede ve sorumluluk alınmış olunması veya beklentilerin daha az olması, kendilerine olan güvenin ve tecrübenin fazla olması gibi nedenlerle tatmin daha yüksek düzeylerde olabilmektedir (ÇARIKÇI; 2000:157).

### 1.10.1.2. Cinsiyet

Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (VAYDONOFF; 1980: 178). Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar (HULIN VE SMITH; 1967:396-402).

Kadının ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi, kariyer sahibi bayanların bunu çocuk bakıp büyütme ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme eğilimi göstermesi (GÜVEN; 2005:132), kadınların ev işlerindeki sorumluluklarının bir rol çatışmasına yol açması ve bu nedenle de pek çok kadının, iş sorumluluğu az olan ve böylece bu çatışmayı azaltan işleri tercih etmesi, kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması (ÇİMEN ve ŞAHİN; 2000: 55-56), kadınların ve erkeklerin liderlik davranışları, karar verme, çalışma şekli ve yönetim tarzları bakımından farklı olup; erkeklerin daha ziyade işe, kadınların ise ilişkiye yönelik davranışlar göstermesi (UYGUÇ; 2003:94) iş tatminin cinsiyetler arasında farklılık göstermesine neden olduğu söylenebilir.

Kadının annelik görevinin bulunması, ev hayatında üstlendiği rol, kadınların ve erkeklerin beklenti düzeylerinin farklılık göstermesi iş tatminin cinsiyetler arasında farklılık göstermesine neden olmaktadır. Çarıkçı'ya göre (2000:161) iş tatminindeki farklılıklar cinsiyetten çok beklentilerle ilgilidir. Örneğin kadınlar iş yerindeki çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedirler.

### 1.10.1.3. Kişilik

İnsanları birbirinden farklı kılan özelliklerin başında kişilik gelmektedir. Her birey sahip olduğu farklı kişilik özellikleri ile diğer bireylerden farklı özellikler sergilemektedir. Ve kişilik büyük ölçüde değişmez bir özelliğe sahiptir. Birey çalışma ortamına atıldığı andan itibaren kişilik yapısını da beraberinde getirecektir (TÜRK; 2003:83).

İşgörenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı iş görenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok

karışmasını istemezlerken; bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı iş görenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar (BUDAK; 1999:50). Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler; kişiliğini yeteri kadar geliştirememiş olan iş görenlerden daha çok tatmin sağlayabilmektedirler (BAŞARAN; 1991:208). Genelde işlerinde az tatmin olanların, genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamayan, insan ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtileri gösteren, kişisel konularından hoşnut olmayan iş görenler oldukları görülmektedir (YILDIRIM; 2002:70). Özgerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören, mücadele isteyen işe daha yüksek değer verir; başarıya daha çok güdülenir; daha yüksek sorumluluk alır; adil yükselmeye daha çok yandaş olur; takdir edilmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duyar; eleştiriden daha az kırılır; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşer; uyum mekanizmalarına daha az başvurur (BAŞARAN; 1991:205).

İşle ilgili beceriler kazandırılabilir, yetkinlikler ise geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir (BALTAŞ; 2000:172). Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan insanlar, azimli ve sebatkâr oldukları için iş doyumunu sağlamışlardır ve mutludurlar. Problemleri gerçekçi gözle değerlendirerek toplumun isteklerine göre çözmeye çalışırlar. Doyum düzeyi yüksek olan bireylerin daha esnek ve kararlı kişiliği olan, işinde doyumsuz olan bireylerin ise amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip bireyler olduğu görülmektedir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren iş görenlerin daha çok doyum sağladıkları bildirilmektedir (ÇİMEN ve ŞAHİN; 2000:56). Böyle insanlar yaşamaktan, çalışmaktan kıvanç duyarlar. Geleceğe umutla bakarlar, kompleksli değillerdir, yardım severdirler, iş birliği ve dayanışmaya açıktırlar. Bu nedenle bir iş yerinde çalışanların kişisel özellikleri, iş yerinin verimliliğini ve işleyişini önemli ölçüde etkilediği için olgun ve dengeli kişiliğe sahip olanların, bir işletmenin üretim ve verimliliğini arttıracığı gerçektir (AYTAÇ vd.; 2009:7).

Tez çalışmamız kapsamında iş tatmini ve mobbing eylemleri ile içe dönük kişilik ve dışa dönük kişilik tipleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu anlamda burada kısaca içe dönük kişilik ve dışa dönük kişilikten bahsetmekte fayda vardır.

Dışa dönük bireyler, grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler. Kısaca dışa dönük bireylerin, dış dünyaya açık bireyler olduğu ifade edilebilir. Bu boyutun tam karşısı ise, “içe dönüklük”tür (ZEL; 2001: 419). Eysenck, kişilikle ilgili 6 farklı kategoride kişilik farklılıklarını incelemiştir (ÖZDEVECİOĞLU; 2002:117). Bunlar içedönüklük-dışadönüklük; duygusal dengesizlik ve uyum; dik başlılık-yumuşak başlılık; espri anlayışı; cinsellik ve ortalama cinsiyet ve sosyal ve siyasi tutumlar. İçe dönüklük ve dışa dönüklük açısından kişilik farklılıkları ele alındığında 7 alt faktör dikkate alınabilir (ÖZDEVECİOĞLU; 2002:117):

**Etkinlik:** Bu faktöre göre etkinlik, faaliyet anlamına gelmektedir. Yani etkin olan kişiler, genellikle hareketli ve enerjiktir. Bu kişiler yoğun işler ve spor dahil olmak üzere her çeşit etkinlikten zevk alırlar. Etkin olmayanlar ise, fiziksel açıdan hareketsiz, uyuşuk ve çabuk yorulma eğilimindedirler.

**Sosyallik:** Sosyal olan insanlar, arkadaşlık arayışı içindedirler. Parti, toplantı gibi sosyal birlikteliklerden hoşlanırlar ve insanlarla bir arada bulunmakta zorluk çekmezler. Genellikle toplum içinde mutlu ve rahattırlar. Sosyal olmayan kişiler ise bu özelliklerin tam tersi özelliklere sahiptir.

**Riske girme:** Riske girme eğilimindeki insanlar tehlikeli yaşamı severler ve olabilecek zararlı sonuçları pek dikkate almaksızın ödül arayışı içindedirler. Riske girmeyi sevmeyen insanlar ise, yaşamın heyecanını bir ölçüde feda etmek anlamına bile gelse iyi tanımayı, huzur ve güvenliği tercih ederler.

**Ataklık:** Atak kişiler, hemen eyleme geçme, acele, hatta sıklıkla yersiz karar verme eğilimleri vardır ve genellikle tasasızdırlar, değışkendirler ve ne yapacakları belli olmaz. Atak olmayan kişiler ise, karar almadan önce sorunları dikkatle ele alırlar, sistemli, düzenli, tedbirlidirler. Yaşamlarını önceden planlarlar.

**Kendini ifade:** Kendini ifade etme özelliği yüksek olan kişiler, duygusal olma, anlayışlı olma, uçarı olma ve duygularını açığa vurma eğilimindedirler.

Kendini ifade etme özelliği zayıf olanlar ise kapalı, sakin, soğukkanlı ve ölçülüdürler. Genellikle düşünceleri ve duyguları kontrollüdür.

**Ayrıntılı düşünme:** Ayrıntılı düşünme yeteneği güçlü olanlar, düşüncelerle, soyutlamalarla, felsefi sorularla, tartışmalarla, varsayımlarla ve bilginin kendisi uğruna bilgi ile uğraşma eğilimindedirler. Ayrıntılı düşünme yeteneği zayıf olanlar ise, bir şey üzerinde düşünmektense onu yapmakla ilgilenirler ve fildişi kulede teori üretmeye katlanmazlar.

**Sorumluluk:** Sorumluluk özelliği güçlü olan kişilerin, vicdanlı, inanılır, ciddi, kendini zorlayacak bir ölçüde titiz olması ihtimali kuvvetlidir. Tersine özellikte olanların ise, gelişigüzel davranma, verdiği sözü geç yerine getirme, ne yapacağı kestirilememe ve belki de sosyal açıdan sorumluluk duygusu taşımama eğilimindedirler.

Son yıllarda kişiliğin evrensel Beş Faktör ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar ağırlık kazanmıştır (ATAKUMAN; 2000:1-2). Bahsedilen beş faktör:

- 1) Yeniliğe açıklık
- 2) Sorumluluk
- 3) Sosyallik
- 4) Yumuşak başlılık/uzlaşılabilirlik
- 5) İç uyum

İş hayatında yukarıda sıralanan beş faktörün özelliklerine sahip olan bireyler, sorunların üstesinden rahatlıkla gelip, istenilen performansı göstermektedir. Bu özelliklere sahip olan birey hem kendi içindeki tatmini sağlamakta hem de iş ortamına rahatlıkla uyum sağlayacaktır.

İş ortamında bireyler, üstleri tarafından kendisine verilen görev ya da rollere ilişkin davranışlar sergilerler. Bu davranış şekilleri ya da ortaya çıkan sonuçlar bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bundan önceki paragraflarda vurgulanan farklı kişilik tipleri ve buna bağlı olarak sıralanan alt kategorilerde dile getirilen kişilik özellikleri, farklı iş tatmini ortaya çıkarmaktadır. Belli meslek gruplarının

belli kişilik tiplerini gerektirdiği düşünülürken –örneğin girişkenlik özelliğine sahip olan bireyler hukuk, halkla ilişkiler, küçük ticari şirket yöneticiliği gibi alanlarda ilk tercih sebebi olabilmektedir- kişilik yapısı ve iş tatmini ilişkisi zorunlu ve kaçınılmazdır denilebilir.

#### **1.10.1.4. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Algıdaki bu değişikliğin iş görenin beklentilerini değiştireceğini tahmin etmek de zor olmamaktadır (ALAN; 2003:38). Eğitim kişinin işinden beklentilerini karşılıyor ve daha fazla doyum verecek iş olanaklarına yol açıyorsa tatmini artırıcı, beklentilerini karşılamıyorsa tatmini azaltıcı bir rol oynayabilir (TELMAN ve NURSEL; 2004:59).

Eğitim düzeyi iş hayatına bakışı, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir (GÜVEN; 2005:132).

Eğitim seviyesi yüksek olanlar, daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla tatmin olmakta, böylece iş tatmininde eğitimin 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 (DEMİR; 2008:122).

#### **1.10.2. Kurumsal Faktörler**

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün iş görene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı iş gören tatmini, örgütün iş görene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı iş görenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de iş gören tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler (DAVIS; 1988:95).

İş tatminini etkileyen faktörleri ortaya çıkararak anlamının örgütler için iki nedeni vardır. Birincisi, örgütsel açıdan bakıldığında iş tatmini birçok iş davranışını etkiler. Bunlar işe geç gelme, devamsızlık ve iş gören devridir. Bu davranışlar

örgütün hayatta kalmasını etkileyen ciddi sonuçlar doğurur. İkincisi ise iş tatmininin sebeplerini anlama, iş gören için önemli bir iş sonucudur. Bu anlamda iş tatmini bireysel düzeydeki önemli bir çıkarımdır. Bu yüzden iş tatminini etkileyen faktörler örgütler tarafından anlamaya çalışılmalıdır (ÇAKMAK; 2005:29-30).

Zayıf örgüt kültürlerinde ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan iş görenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler (ERDEM; 1996:79).

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün iş görene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin iş gören tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (AKINCI; 2002:5). Örgütte yönetsel ve teknolojik gelişmelerin varlığı; örgüt yapısının ilerlemeye olanak tanınması ve çalışanların arasındaki etkileşimin olumlu olması iş tatmininde önemlidir (ÇARIKÇI; 2000:157). Kişi için bulunduğu kurumun değişen teknoloji ve şartlara uyum sağlaması önemlidir. Zira değişime uyum sağlamak var olmanın ve istikrarlılığın olmazsa olmaz koşuludur. Bu özelliklere sahip bir iş yeri, iş görene güven verecektir.

#### **1.10.2.1. İş yeri Politikaları**

İş doyumunda, kurumun işleyiş ve politikaları önemlidir. Çalışan insanların çalışma ortamlarından ve çevrelerinden kaynaklanan bazı nedenlerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bu nedenle kurum ile bütünleşmedikleri, verimli çalışmadıkları ve doyumsuz oldukları bilinmektedir (ÇİMEN ve ŞAHİN; 2000:57).

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İş yerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı

olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir (ERDİL vd.; 2004:19). İkincisi, çalışan merkezli olmaktır (SAPANCALI; 1993:61-62). Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır.

### **1.10.2.2. Eşit Ödüller**

İş doyumunu işin niteliği ile işten elde edilen maddi-manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır (SEVİMLİ ve İŞCAN; 58). Bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumunu duymaları uygun ödül sistemelerinin geliştirilmesi ile sağlanabilmektedir (ERKMAN ve ŞENCAN; 1994:145). İş yeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş doyumunu artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.

### **1.10.2.3. Çalışma Arkadaşları**

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş ortamında geçiren birey için , aynı ortamı paylaştığı iş arkadaşları ile uyumlu olmak önemlidir. Özellikle de ekip çalışmasını gerekli olduğu ortamlarda, bireylerin ekip ruhunu yakalaması noktasında, bu durum daha da önem kazanmakta.

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 (AYDIN; 2000:13).

Çalışanın, başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması (ERDOĞAN; 1996:242) kişinin, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşmesi (KARADAL; 1999:75), örgütteki iş görenler; ister kümeleşerek, isterse toplu halde, ne oranda bir arada olmaya gereksinim duyuyor ve bunu gerçekleştirebiliyorlarsa (BAŞARAN; 1991:207), üyelerin birbiri ile kaynaştığı (BOZKURT ve BOZKURT; 2008:4), çalıştığı ortamdaki başka iş görenlerle iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir iş görenin (YILDIRIM; 2002:75) çalışma azmi ve isteği bu özelliklere sahip olamayan kişilere göre daha fazla olacaktır.



#### 1.10.2.4. Ücret

İşgöreni etkin ve verimli çalıştırmanın ana koşullarından birisi de emeğinin karşılığının tam olarak verilmesidir (TOKAT ve ŞERBETÇİ; 1996:131). Çalışan işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallığı ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş doyumunu açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir (SEVİMLİ ve İŞCAN; 58). Ücret ne denli yüksekse, doyumda o denli yüksek (KOLASA; 1969:455) olacaktır.

Ücret konusundaki doyumsuzluk düşük performansı, işe gelmemeyi, işçi döngüsü ve genel olarak doyumsuzluk duygusunu artırmaktadır. Ücret çalışanların fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. Ayrıca çalışanlarca başarının bir simgesi olarak da görülmektedir (ÇİMEN ve ŞAHİN; 2000:58).

Araştırma bulguları incelendiğinde gelişmiş ülke iş göreninin tatminsizlik sorunlarıyla, gelişmemiş ülke iş görenini tatminsizliğe iten nedenlerin birbirinden ayrı olduğu görülmüştür. Örneğin ücret ögesi, gelişmiş ülke iş göreni için tatmin kaynağı olmaktan çıkmış, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülke iş görenleri için ise hala önemini korumakta olup, tatminsizliğe neden olan örgütsel değişkenler içinde en başlarda yer almaktadır (İNCİR; 1990:3).

#### 1.10.2.5. Terfi

İş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir (ERDOĞAN; 1996: 240).

Terfi iş görenin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısı ile daha zor bir işe getirilmesidir. Terfi başarısının gereği bir ödüdür ve tam anlamıyla bir güdülenme aracı özelliğini taşır. İşgörenler işleri iyice öğrenip deneyim kazandıkça, iş tekdüze hale gelecek ve buldukları mevkilerde yetkilerini ve dolayısı ile sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek görev ve sorumluluklar ile çalışmayı arzu edeceklerdir. Bu nedenle, terfi sisteminin iş görenin üzerinde çok yönlü bir güdüleyici etki yaratacağı düşünülmektedir (SARIKAYA; 2002:15).

İşte uzun süre kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenebilir. İşe alışamayan, işten doyum sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş doyum arasında çok yüksek oranda bir ilişki olacağı düşünülebilir (GÜVEN vd; 2005:132). Adaletli ve çalışanların beklentilerine uygun ücret sistemleri ve terfi politikaları iş tatminini etkiler. Buna göre ücretler işin talepleri, çalışanın bireysel yetenek düzeyi ve toplumsal ücret standartları temellerinde adil olarak algılandığında tatmin beklenen bir sonuçtur (ÇARIKÇI; 2000:157 ve BOZKURT ve BOZKURT; 2008:6).

Terfi insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe alınan bir kimse iş yerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Terfi işlerinde iltimaslara daha çok rastlanmaktadır (EREN; 2006:248). İşin süreklilik göstermesi iş görenin çalışma hayatında ilk olarak dikkat ettiği konulardan biridir. Çalıştığı işin devamlılık göstermesi bireyin geleceğe daha umutla ve güvenle bakmasını sağlayacaktır. Böylesi olumlu bir düşünce bireyin iş tatminini de olumlu olarak etkileyecektir.

Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedirler (SEVİMLİ ve İŞCAN; 58).

#### **1.10.2.6. İşin Çekiciliği**

Kişi açısından yaptığı işin kendisine farklı ve cazip görünmesi önemlidir. Her birey çalışma hayatında belli ideallere göre faaliyet gösterir. Olanı devam ettirme ya da sil baştan bir şeyleri yeniden organize etme bu anlamda sayılabilecek idealler arasındadır. Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir (ARDIÇ ve BAŞ; 2001:5).

### 1.10.2.7. Statü

Kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı saygınlık, sosyal ilişkilerindeki konumu, yönetici ise hangi yönetsel kademede bulunduğu gibi özellikler, statü değişkeni ile ifade edildiğinden (YILDIRIM; 2002:92) iş tatmini açısından önemsenen bir değişkendir.

Çalışanların mesleki düzeyleri de iş tatminlerini etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Mesleğindeki statüsü arttıkça tatmin düzeyi de artmaktadır. Örgüt içindeki yeri yüksek olan birey, düşük düzeyli olana göre daha fazla doyum sağlamaktadır (ÇİMEN ve ŞAHİN; 56).

Yöneticiler arasında yapılan bazı araştırmalarda, üst yönetsel kademede bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (YILDIRIM; 2002:92).

L.W. Porter, üst mevkide bulunan yöneticilerin iş tatminlerinin yüksek oluşunu statüyü takip eden “nefse saygı” hissi ile açıklamıştır. Buna göre; üst kademede olanlara daha çok önem verilir ve sorumlulukları ile onlara karşı beslenen saygı da daha çoktur. Bunların yanında ücretleri ve kar yüzdelerinin fazla oluşu, daha uzun tatil gibi ayrıcalıklara da sahip olurlar. Sorumluluk, saygı ve itibar, statü ile ilgili daha geniş maddi imkanlarla bir araya gelince, kişinin çok önemli ihtiyaçlarını karşılamakta ve sonuçta maddi ve manevi yönden tatmin ortaya çıkmaktadır (ERGÜN; 2003:67).

### 1.10.2.8. Sosyo- kültürel Etki

İş arkadaşları, üye olunan gruplar, bireyin sosyal çevresi, yetiştiği ve büyüdüğü sosyal çevre ve aile biçimi (ÇAKMAK; 2005:43) bireyin iş tatmininde etkili olan sosyo- kültürel faktörlerdendir.

Bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevre iş tatminini etkilemektedir. Sosyo-kültürel çevrenin, iş görene aşılması tutum ve değerler açısından, işe karşı tutumlarını etkilediği saptanmıştır (GÜR; 2006:94). İşe belli değer ve beklentilerle gelen iş gören, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır. Aile bağı zayıf olan, bireysel standartların altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmamayan iş görenlerin iş tatmininin düşük

olduğu yönünde bulgular mevcuttur (YILDIRIM; 2002: 67). O yüzden aile bağları kuvvetli, sosyal çevresi geniş ve düzenli olan iş görenlerin iş tatminleri, diğer iş görenlere göre her zaman daha yüksek olmaktadır.

İşgörenler, aynı zamanda, bir işteki yaşam biçimi ile toplumun yaşama biçimini karşılaştırma eğilimi göstermekte ve bu iki değer sistemi birbirine yaklaştığı ölçüde daha fazla tatmin olmaktadır (YILDIRIM; 2002: 67).

### **1.10.2.9.Fiziksel Çalışma Koşulları**

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi iş görenlerin iş tatminini artırmaktadır (ARDIÇ ve BAŞ; 2001:5).

İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması (ERDOĞAN;1996:25), ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sesizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu, iş yerinin eve yakın olması, çalışılan binanın temiz olması, işleri için gerekli araç-gereçlerin uygun ve kullanılabilir olması (ÇİMEN ve ŞAHİN; 2000:57), destekleyici ve dost canlısı tutumları olan iş arkadaşları ve üstler (ÇARIKÇI; 2000:157) gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (ERDOĞAN; 1996:25).Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması bireylerin psikolojik yapısını etkileyeceği gibi, iş yeriyle olan uyumunu da artıracaktır. Ve bu duygular bireyin iş tatmin düzeyini istenilen şekle sokacaktır.

### **1.11. İş Tatminin Yarattığı Bireysel Ve Örgütsel Sorunlar**

İş tatmininin sonuçları, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece

kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (ERDOĞAN; 1994:378).

İş ile ilgili şikayetler ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar üç kısımda incelenebilir (EREN; 2006: 241-252).

### **1) İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve tatminsizlikler**

**a)** İşin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar ve buna ilişkin tatminsizlikler ve şikâyetler: Bazı tatminsizlikler iş yeri ile ilgilidir. Biz buna maddi çevre diyoruz. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlanma ve havalandırma yüzünden ortaya çıkan hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatan ve hem de bireyin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılr.

**b)** İşe ilişkin zihinsel koşullar ve bunlara ilişkin şikayet ve tatminsizlikler: İşlerin fazla monoton olması, iş görenin asgari de olsa zekasını kullanmasını gerekli kılmayan işler, basit işlerin kolayca otomatikleşmeye ve işbölümüne imkan vermesine karşın çapraşık ve kompleks işlerde bu kolaylığın olmaması.

**c)** İşin gerektirdiği moral koşullar ve bununla ilgili şikayetler: Çalışma yerlerinde iş ile ilgili örgütlenme bozuklukları (işin görüldüğü yerlerin iyi düzenlenmemesi, iyi lokanta ve kantin hizmetlerinin yapılmaması iş yerinde yeterince makine ve aletlerin bulunmaması), iş görenleri daha sıkı bir işbirliğine götürecek çarelerin düşünülmesi. Bu amaçla aşırı iş bölümünün ortadan kaldırılması, emir ve talimatların tepeden inme verilmesinden çok sosyal grup kararı halinde, çalışanların da karara katılmasını sağlamak gerekir. İş saatlerinin anlaşmazlık yaratmayacak şekilde düzenlenmesi, işten çıkışta araç olanaklarının sağlanması, iş dışı uğraşların düşünülmesi iş tatminini sağlama açısından faydalıdır. İşgörenin işin istikrarı konusunda şüpheye düşmemesi, çalıştığı işten alınarak başka işlere verilmesi tatminsizlik nedenleridir.

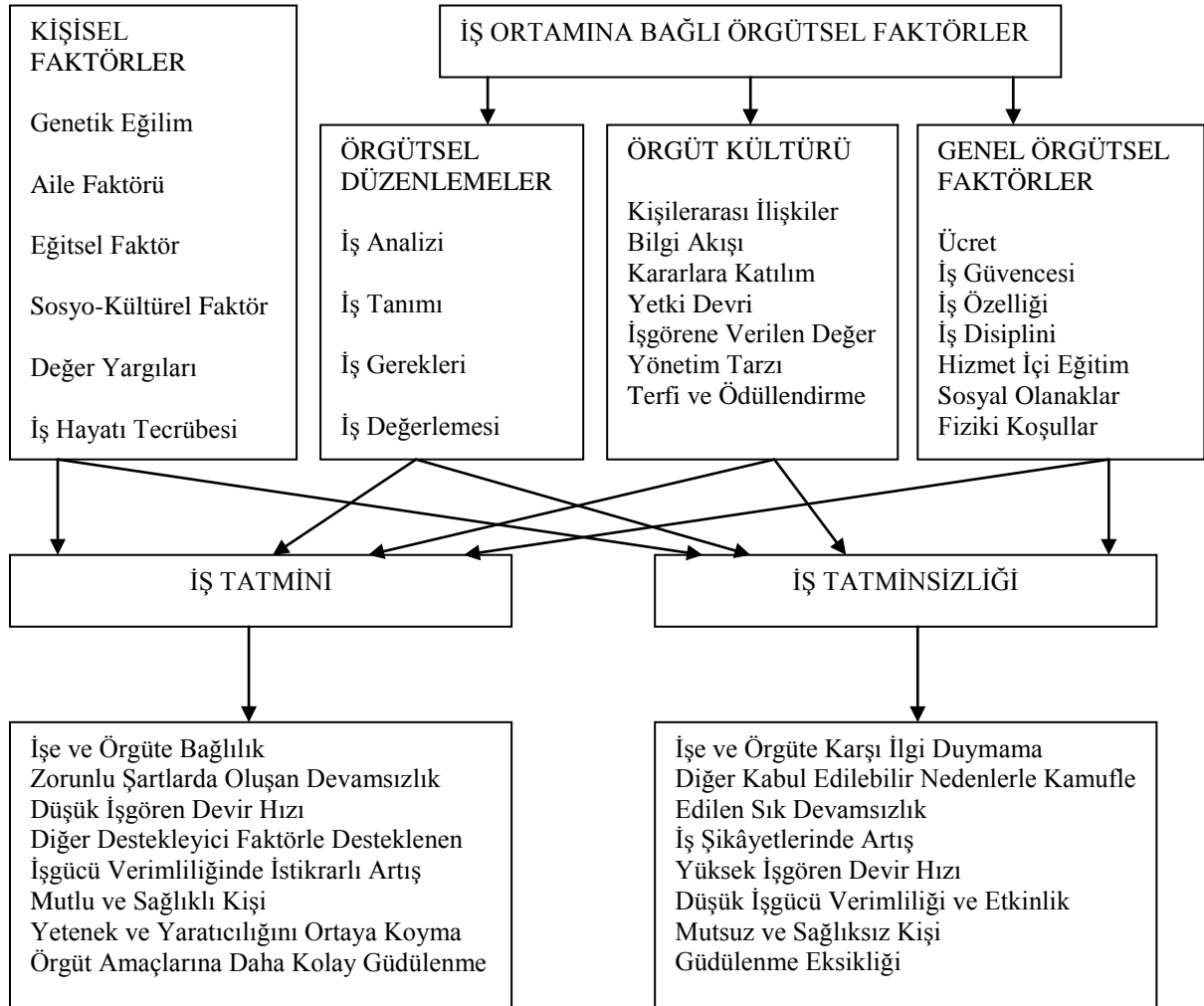
**2) Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler:**

Ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Ücretin kişisel değerlere ve özellikle ünvanlara, diplomalara uygun düşmesi gerekir. Prim ve ikramiye tutarlarının saptanması gerekir.

**3) Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikayet ve tatminsizlikler**

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlarını ayrıntılı bir tablo ile aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür (ERDOĞAN; 1994:56). Şekil 6'da iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar.

**Şekil 6: İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi**



**Kaynak: Erdoğan; 1994:48**

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip iş görenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır. Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı iş yerinde (veya kurumda) geçiren bir iş görenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının iş gören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, iş görenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören

bir anlayıştır. İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır (IVERSON vd.; 2000:807-810).

İşlerinde tatmin olan iş görenler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan iş görenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar. İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan iş görenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (EREN; 1996:255).

İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (DAVIS; 1988:95).

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan iş görenlerin yerine yeni iş görenlerin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, iş gören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (AKINCI; 2002:9).

Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (ŞENATALAR; 1978:300).

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- Çalışanlar, iş yerinin güç durumlarında olağanüstü çaba gösterirler.
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
- İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.



- Çalışanların iş yerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve iş yerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar. Yüksek moral personal devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak da katlanılan maliyet de azalır

### **1.12. Mobbing ve İş Tatmini İlişkisi**

Ülkelerin gelişme düzeyi ekonomik hayatta attıkları ve atacakları adımlar ile paralellik göstermektedir. Doğru ve yerinde adımlar atan ülkelerin, gelişmişlik düzeyi yarışında ön safhalarda yer alması kaçınılmazdır. Sıkı bir rekabetin yaşandığı çeşitli sektörlerde kurumların ayakta kalıp, mevcut rekabet ortamında hayatta kalmaları sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanmalarına bağlıdır. Hiç şüphesiz kurumların bünyesinde çalışan bireylerin performansı ve verimi iş ortamlarının başarısını ya da başarısızlığını etkileyen etmenlerin başında gelmektedir. Çalışanların istenilen performansı göstermesi ve verimli olmaları, bu kişilerin işlerinden ve çalışma ortamlarından yeteri kadar tatmin olmalarına bağlıdır.

Günümüz dünyasının yöneticilik anlayışında, yöneticilerden, çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması yönünde girişimlerde bulunması beklenmektedir. Bu noktada yöneticilerin çalışanları bir üretim aracı olarak görme eğiliminden kaçınmaları gerekir. Bu anlamda bireylerin sosyal ve psikolojik beklentilerini, isteklerini karşılamak için de kurumda çalışanların yönetici tarafından fark edilmesi ve bireylerin sosyal ve psikolojik kaynaklı sorunlarının yönetici tarafından ortadan kaldırılması beklenir.

Bireyin iş tatminini etkileyen ya da düşüren çok farklı nedenler mevcuttur. Ancak bu çalışma kapsamında bizim için öncelikli ve önemli olan mobbing kavramının iş tatmin düzeyine etkileridir. Örgütsel ortamda iş görenlerin stres, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik yaşamalarında etkili olan önemli bir etken mobbingdir (CEMALOĞLU; 2007:78). Mobbing eylemleri hem bireyler hem de örgütler üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz

yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan mobbing (TINAZ; 2008:10) ve iş tatmini ilişkisi önemli bir yere sahiptir. Öyle ki çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırmada, işten ayrılma davranışının önemli ölçütünün iş tatminiyle ilgili olduğu ortaya konulmuştur (ATALAY vd.; 2008:10).

Bireyler üzerinde meydana gelen olumsuz sonuçlarla ilgili araştırmalar daha çok, bu eylemlerin kurbanlar üzerinde bıraktığı psikolojik ve psikosomatik bulguların ölçülmesiyle yapılmaktadır. Bu yönde yapılan araştırmalar örgütlerde yıldırma maruz kalmak ile psikolojik ve psikosomatik sağlık şikâyetlerinin artması arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (CEMALOĞLU ve ERTÜRK; 2007:348). Yıldırma maruz kalan çalışanlarda uykusuzluk, öfke, apati, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyum ve üretkenliğinde düşme, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi, sosyal olarak geri çekilme ve alkol kullanımı, örgütsel bağlılığın düşmesi, işten kaçmaların ve işten ayrılmaların artması, motivasyon, üretim ve iş doyumunun düşmesi (SALIN; 2003:425), depresyon artışı, psikosomatik rahatsızlanmada artış (DEMİRGİL; 2008:1) gibi davranışlar gözlenmektedir.

Görüldüğü üzere Mobbing eylemlerinin bireyler üzerindeki yıkıcı etkileri oldukça fazladır. Depresyon, yabancılaşma, güvensizlik, gerginlik, kaygı, çaresizlik vb. bir çok psikolojik durumlar kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu durumların her biri bireyi ayrı ayrı yıkımlara uğratmakta ve zamanla çökertmektedir. Bu olumsuzluklar bir süre sonra etkilerini iş ortamında da göstermekte ve bireyin iç dünyasındaki fırtınalar bir süre sonra dış dünyaya da yansımaktadır. Bu durumun kişinin iş tatminine yansması kaçınılmazdır. Psikolojik çöküntü içinde olan kişilerin iş ortamında beklenen düzeyde bir performans göstermesi mümkün değildir.

Mobbing olgusunu örgüt sağlığını bozan, iş doyumunu düşüren, çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olarak gören Tınaz (2008: 46) mobbingin örgütler üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadır. Yıldırmanın olduğu yerde çalışanları motive eden, güven sağlayan, örgütsel bağlanmaya ve iş doyumuna katkı sağlayıcı tüm faktörler ortadan kalkmakta ve bunun yerini doyumsuzluk, azalan örgütsel bağlılık, örgütsel adalet hakkında gelişen şüpheli

duygular almaktadır (BİNGÖL; 2007:109). Mobbing kurbanın örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgisiz kalması ve örgütsel kurallara uyum sağlamada isteksizleşmesi (TUTAR; 2004:119-120), işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması, çalışanların dikkatinin kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşması (DEMİRGİL; 2008:65), yönetici ve çalışma arkadaşlarına olan güvenlerinin azalması, çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin olumsuz yönde değişmesi (ÇAKIR; 2006:60), işten ayrılma niyetinin artması, vicdanlık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem boyutlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin azalması ve devamsızlık sıklığında artış olması (ŞAHİN; 2006:85), çalışanların inisiyatif kullanmalarının sekteye uğraması, yaratıcılıklarının ölmesi ve işle ilgili tüm isteklerinin kaybolması (BAHÇE; 2007:48) örgütsel düzeyde hedeflerin kaybedilmesine, iş grupları arasında uyumsuzluğa ve örgütsel imaj kaybı birlikteliğin kaybolması (ASUNAKUTLU ve SAFRAN; 2006:116) sonuçlarını doğurmaktadır. Bütün bu sıralanan faktörler kişinin iş ortamındaki çalışma enerjisini düşürmekte ve bir süre sonra iş tatmininin azalmasına sebep olmaktadır. Bu durum uzun bir süre devam ettiği takdirde bireyin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi (ACAR ve DÜNDAR; 2008:112) gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Mobbing (Psikolojik Şiddet) mağdurunun, bulunduğu ortamdan izole edilerek, iş yaşamının çekilmez hale gelmesi sonucu; çalışan çareyi işi terk etmekte ya da kamu alanında ise tayin istemekte bulmaktadır (YAVUZ; 2007:20). Mobbing sürecinde mobbingcinin amacı, baskı yoluyla iş yerindeki bazı kişilerin performansını ve dayanma gücünü yok etmek ve onları işten ayrılmaya zorlamaktır (PİR; 2006:1).

İşletmelerde olumsuz tutumlarla karşılaşan bireylerde üç boyutlu bir şekilde ortaya çıkan “tükenmişlik sendromu ” oluşmaktadır. Mobbing davranışlarına maruz kalan bireylerde öncelikle bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade eden “duygusal tükenme”, sonra bireyin çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesini ifade eden “duyarsızlık” en son da bireyin kendisini çalıştığı işle ilgili olarak olumsuz değerlendirmesi ve kendisini başarısız hissetmesi olarak açıklanan “başarısızlık” sendromları görülmekte, tüm bunlar da çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır (ATALAY vd.; 2008:12).

İşletmelerdeki çalışma huzurunun bozulması, psikolojik tacize maruz kalan çalışanların iş veriminin düşmesi, görevini ve işlerini gereği gibi yapamamasından ya da hatalı yapmasından dolayı çalışanların hastalanıp işe gelememesi nedeniyle işletme işgücü kaybına uğramakta, bu da ülke ekonomisine zarar vermektedir (BOZBEL ve PALAZ; 2007: 71). Böylece mobbingin etki alanı ülke ekonomisine zarar verme noktasına kadar gelmektedir.

Yukarıda da ayrıntılı olarak belirtildiği üzere, mobbing davranışı bireyler açısından olumsuz bir atmosfer yarattığından ve örgütte bozulmalara neden olduğundan iş tatminini düşüren bir özellik göstermektedir. Yaşanan bütün bu olumsuzluklar kurumların işleyişindeki bazı aksaklıkları da beraberinde getirmektedir. Bu anlamda iş doyumsuzluğunun örgütün yapı ve işleyişine olumsuz etkileri şu şekildedir (SEZEREL; 2007: 51-54):

- a) Hastalık izinleri ve devamsızlık
- b) Artan personel hareketliliği
- c) Sabotaj

Belirtilen bu 3 faktör mobbing-iş tatmini döngüsünün kaçınılmaz ve beklenen sonuçlarıdır. İş yerinde sorunlar yaşayan insanlar izin ve devamsızlık haklarını kullanarak kısmen de olsa sorunlarından kaçma eğilimi göstermektedirler. Kurumun bu durumdan rahatsızlıklar duyup yeni elemanlar arayışı içinde olması bu döngünün bir diğer sonucudur. Sonuçta işte bastırma, bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle uygulanan yıldırma iş tatminsizliğinin, örgütsel çatışma ve verimsizliğin temel kaynağı olarak görülmektedir (KÖK; 2006:434).

İnternet üzerinde oluşturduğu web sitesinden çalışanlara yönelik araştırma yapan Kutlu (2006) mobbing davranışları ve tükenme sendromu arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur. Araştırmada, mobbingin boyutları ile tükenmişlik boyutlarında olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü güçlü bir korelasyon düzeyi olduğu, kişisel başarı ile mobbing boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

## II. BÖLÜM

### MOBBİNGİN SOSYOLOJİK BOYUTU

#### 2.1. Mobbingin Sosyolojik Boyutu

Son dönemlerin popüler kavramlarından olan mobbing psikolojik, sosyolojik ve hukuksal boyutları olan disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Çalışmamızın bu bölümünde mobbing sürecinin sosyolojik boyutuna yer verilecektir. Özellikle de kişiler arası ilişkileri sekteye uğratması ve örgüt kültürünü aksatması noktasında sosyoloji bağlantısının kurulması zorunludur. Sosyoloji literatüründe yer alan kuramlar ve temel kavramlar ışığında, mobbing kavramına toplumbilimsel bir yaklaşım ortaya konulacaktır. Bu kapsamda modernleşme süreci, kentleşme, sosyal eşitsizlik, sosyal farklılaşma, sosyal tabakalaşma, yabancılaşma, iletişim, şiddet ile devlet yapısı gibi temel kavramların mobbingle ilişkisine yer verilecektir.

Mobbing olgusunu, benzer diğer kavramlardan ayıran özellik yapılan davranışlara kurum içinde olan diğer çalışanların da katılması ya da inanmasıdır. Çünkü herhangi bir konu ya da kişiyle ilgili bir düşünce uyandırmanın ön koşulu bir kişinin o düşünceye inanması ile sınırlı değildir. Kişinin bu duruma ilişkin düşüncelerinin başkaları tarafından da desteklenmesi ve kabul edilmesi gerekir. Başka bir ifadeyle mobbing olgusuna ilişkin olarak bir çevre oluşturması gerekmektedir. Bahsedilen bu çevrenin oluşturulması konunun sosyal boyutuna dikkatleri çekmekte ve mobbing olgusunun sosyolojik olarak çok fazla sayıda kişiyi etki alanına aldığı göstermektedir. Çünkü mobbing kurbanı olan kişinin davranışlarına ilişkin olarak kurum çalışanlarının birçoğunun benzer görüşlere sahip olması gerekmektedir. Kişi hakkında asılsız söylentiler çıkarılması mevcut düşünceyi destekleyen kişi sayısını artırıp, konuyla ilgili olarak çevre yaratma düşüncesinin bir sonucudur. Bu yönüyle mobbing eylemi çevrenin suç ortaklığı ile işleyen bir süreçtir (KÖSE; 2006:284).

Çevrenin suç ortaklığı ile işleyen bir süreç olan mobbingin sosyolojik yönü, insanlık tarihinin geçirdiği değişimlerin ele alınması ile açıklanabilir. Çünkü mobbing, yaşanan bu değişimlerin sonucunda, günümüzde karşımıza çıkan bir savunma şeklidir.

Batılı toplumlarda Rönesans ve reform hareketlerini izleyen 17. yüzyıldaki keşifler, 18. yüzyılda aydınlanma hareketleri ve siyasal devrimler, 19. yüzyılda yaygınlaşan sanayi devrimi ve devamında kentleşme, uluslaşma, ulus devletlerin kuruluşu insanlık tarihinin bütün alanlarındaki değişim ve dönüşümlerin öncüsü olmuştur. Giddens (2005: 16) modernliğin sonucunda ortaya çıkan yaşam tarzlarının, toplumu geleneksel toplumsal düzenden alıkoyduğunu düşünür. Modern toplumsal kurumları geleneksel toplumsal düzenlerden ayıran özelliklerin başında, modern çağın harekete geçirdiği değişim hızı gelir. Modernleşmeyle birlikte hızla değişen değerler, yargılar ve alışkanlıklarla birlikte bireye biçilen sosyal roller içinde, bireyin sergilediği birtakım davranışlar ve yine bu sosyal yapıdan etkilenecek şekilde şekillenen kurumsal yapılanmalar içinde birtakım dönüşümler gözlemlenmektedir. Güven ve bağlılık olgularında zayıflama, yaratılan belirsizlik içinde risk almadan başarılı olmanın imkânsız hale getirilmesi ve özellikle ön plana çıkan rekabet olgusu bu dönüşümlerden bazılarıdır (GÜNGÖR; 2008: 38). Modernleşmenin konumuz açısından önem arz eden noktaları; güvenlik, tehlike ve risk kavramlarının anlamlarında ve önemlerinde neden olduğu değişim, sosyal ilişkilerde neden olduğu zayıflama, yaşamın merkezine yerleştirdiği belirsizlik olgusu ve rekabet anlayışıdır (GÜNGÖR; 2008: 33). Modern toplumun zorunlu bir ögesi olan rekabet kavramı çalışma hayatına ivme kazandırmaktadır. Her birey rekabete dayalı ilişkilere uyum göstermek ve bu uyum paralelinde çalışmasını ortaya koymak durumundadır. Rekabet koşullarının değişimine özen göstermekte gecikmek, bedeli ağır sonuçlara yol açmaktadır (EGEMEN; 2000:645). Bu değişim ve dönüşümlerden yansımalarının en belirgin olarak görüldüğü alan ise çalışma hayatıdır. İngiliz sanayileşmesinin en çok tartışılan ve zaman zaman çok ağır tenkitlere konu olan yönü, onun çalışanlar açısından ortaya çıkardığı ağır yükü. Sanayi devrimi ile beraber meydana gelen işçi hareketlerinin temel sebebi, ücret ve refah koşullarına yönelik oluşan telaş ve endişedir (UZUN; 2000:203). Özellikle sanayileşmenin ilk yıllarında daha belirgin bir

şekilde gözlenen bu olgu, üretimde ve özellikle tekstil sanayisinde makineleşmenin hızlanmasıyla birlikte işçilerin çok ağır şartlarda, diğer bir ifadeyle uzun çalışma saatleri, düşük ücretler ve katı bir fabrika disiplini içerisinde çalıştırılması şeklinde ifade edilmiştir (UZUN; 2000:203). Mobbing, günümüzde yeni dile getirilmeye başlanmakla birlikte ilk çalışma yaşamının varlığından beri süregelen bir iş yeri hastalığıdır. Psikolojik yıldırmanın yoğun ve yıkıcı etkiler yaratması, bu eyleme duyarlılıkla yaklaşma gereğini artırmaktadır. Mobbing sürecinde işini ve sağlığını kaybeden mağdurlar duygusal, fiziksel ve ekonomik olarak zarar görmektedir (GÜL; 2009:515).

Sanayi devrimi sonucunda bugünkü anlamda modern kentler meydana gelmiştir (TELLIER; 2006:9). Günümüz toplumlarında sosyal problemler sanayileşme ile paralel olarak artış göstermiştir. Hiç kuşkusuz sanayileşme hızlı ve düzensiz kentleşmeyi birlikte getirmiştir. Bookchin'e göre, kentleşme olumlu ilişkiler ve değerler üreten kenti ve kırsal kesimi ölümcül bir şekilde tehdit eder. Kentleşme sadece coğrafi bir genişleme olmayıp, aynı zamanda kent yaşamının insani niteliğini yitirmesi, tarımsal yaşamın doğal halinden uzaklaştırılması anlamına gelen tehdidi içerir (BAL; 2003:7) Kentlerin nitelik ve nicelik olarak çoğalması, aynı zamanda geleneksellik ve feodal kitleler yerine, burjuva değerlerinin ikame sürecini başlatmıştır (BRAUDEL; 1991:170). Onun ürünü olan işsizlik, gelir dağılımında eşitsizlik, örf ve adetlerin sarsılması gibi sosyal faktörlerin ailelerde ve fertlerde yarattığı tatminsizlik, umutsuzluk, çaresizlik duyguları (YILMAZ; 2006: 49), kentte yaşamın yüzeysel olması, insanların birbirlerini tanımaması, ilişkilerin gelip geçici olması, akrabalık ve dostluk bağlarının zayıf olması (AKSOY; 2008: 12) bu sürecin birer sonucudur. Chicago Okulu'nun öncülerinden Wirth, kalabalık bir yerde yaşayan insanların çok sık hareket etmelerinin türlü anlaşmazlıkların çıkmasına ve bireylerin sınırlı olmasına yol açtığını belirtmektedir. Yoğun nüfuslu alanlarda yaşamak zorunda kalmanın yol açtığı hızlı tempo ve karmaşık teknoloji bu tür kişisel öfkelerden kaynaklanan gerilimi daha da artırır. Louis Wirth kentlilik kavramını bir yaşam biçimi olarak ele alıp, kent yaşamının kişisel olmamayı ve sosyal mesafeyi doğurduğunu (KARASU; 2008:272) belirtir. Chicago Okulu'nun temel hareket noktası, insan davranışının genetik yapı nedeniyle değil, toplumsal ve maddi çevre

faktörlerinden etkilenecek olduğu düşüncesidir. Bu düşünceye göre, insanın maddi çevresini oluşturan kent onu etkilemekte, davranış biçimlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Chicago Okulu için; kent, uygar insanın doğal yaşam alanıdır (KARASU; 2008:259). Chicago Okulu'nda özellikle iki kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki, kentlere ilişkin çözümlenelerde kullanılan ekolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, tabiatta canlıların birbiriyle çatışması, uyum içinde yaşaması gibi, insanlar da kent içinde tabiatın kurallarına benzer kurallar içinde yaşamaktadır. Tabiatta görülen istila, rekabet, birbiri ardına gelme, yoğunlaşma, merkezileşme, ayrılma, yerine geçme vb. eylemler kentsel mekânda insanlar tarafından tekrar edilmektedir (KARASU; 2008:259). Bu kurama göre, insanların kentsel mekânda dağılımı, hâkimiyet ilişkilerinin bir sonucudur. Tıpkı tabiatta olduğu gibi, belli bir tür veya türler diğerlerine üstün gelmektedir. Bir bitki topluluğunda bu hâkimiyet, genel olarak, farklı türlerin ışık için yapmış oldukları mücadelenin bir sonucudur. Işığa daha rahat ulaşan bitkiler daha çok gelişmekte, diğer bitkiler üzerinde hâkimiyet kurmaktadır (KARASU; 2008:259). Kentlileşen bireyin ilk sorunu yalnızlaşma duygusu olmaktadır. Bu duygu her ne kadar bireysel ve psikolojik bir sorun gibi görünse de bir çevrede yaşayan insanlar topluluğunun çoğunluğunda görülen bu rahatsızlık giderek toplumsal yabancılaşma olgusunu beraberinde getirecek ve çözülmeye neden olacaktır (SENCER; 1979:161). Kente uyum sürecinde belki de bireylerin çektiği en büyük sıkıntı rol değişimi ve çeşitlenmesidir. Kalabalık olan kentte bireyler birbirlerini daha az tanımakta, birbirlerine göre konumları resmileşmektedir. Herkesin herkesi tanıdığı ve hakkında hemen her şeyi bildiği köy topluluğundan, insanların birbirini çok daha az ve sınırlı düzeyde tanıdığı kent toplumunda yaşanan yabancılaşmaya bir de rol ve statülerdeki farklılaşmadan doğan çelişkiler eklendiğinde uyum süreci iyiden iyiye zorlaşmakta ve bunalımlı hale gelmektedir (ŞENYAPILI; 1978:163).

Bütün bu yaşananların içinde, konumunu tam olarak netleştiremeyen, sisteme dahil olmak istemeyip, zorunluluktan dahil olan birey kendini dışlanmış hissetmeye ve buna karşı savunma mekanizmaları geliştirmeye başlar (ADİYAMAN; 2008:27). Kente uyum sağlayamayan veya kentin yoğunluğunu taşıyamayan insanların aşırı stres yaşamaları da vurgulanması gereken bir durumdur. Stresin bir kent hastalığı



olduğunu söylemek abartı olmamaktadır. Stres insanda öfke ve kızgınlık duygusu yaratır. Sürekli stres altında olan insanlarda giderek düşmanca duygular gelişir, şiddet ve saldırganlık görülebilir. Stresle karşılaşan insan, durumun üstesinden gelebileceğini anlarsa stresle baş etmeye çabalar, kendisini yetersiz bulduğu durumlarda ise savunmaya yönelik tepkiler geliştirir (KAYA vd; 2007:37). Anomi, yabancılaşma, yalnızlık, kendini soyutlama, güvensizlik, iletişim kuramama, şiddet özellikle de psikolojik şiddet bu anlamda sayılabilecek tepkilerdir.

Mobbing olgusunu başlatan olaylar dikkate alındığında üzerinde durulması gereken belirlemelerden birisi de konunun şiddet temelinde değerlendirilmesidir. Şiddeti fiziksel şiddetten sözlü şiddete kadar geniş bir yelpazede ele almak mümkündür. Mobbing olgusu içinde çalışanlara fiziksel ve sözlü tehditler gibi durumlar ele alınmıştır. Bu ele alışa bağlı olarak mobbingin şiddet olgusu bağlamında değerlendirilmesi gereklidir.

En genel anlamı ile şiddet “karşıt görüşte olanlara inandırma veya uzlaştırma yerine kaba kuvvet kullanma” (TDK; 2005:1866) olarak tanımlanmaktadır. Ancak şiddetin yalnız insan vücuduna ve mala zarar veren bir saldırı değil, aynı zamanda fert üzerinde psikolojik tahribat yapan bir yönünün de bulunduğu gözden kaçmamalıdır (HAZIR; 2001:19). Çünkü şiddetle bağlantılı olarak bahsedilen güç sadece fiziksel güç değil, sosyal tabaka, mevki, makam, maddi imkân boyutunda da ele alınan bir kavramdır. Dolayısı ile çıktıkları da sadece fiziksel unsurlara bağlı değildir (SAVAŞ; 2006:48). Mobbing bazında karşımıza çıkan şiddeti psikolojik boyutu ile değerlendirmek gerekir.

Mobbing sürecinde, mobbingi uygulayan kişinin bazı amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar, mobbingi uygulayan kişinin hedefleri doğrultusunda farklılıklar gösterebilir. Bu farklılıklar amaca ulaşmada, mobbing uygulayıcılarını farklı yöntemleri kullanmaya sevk edebilir. Hatırlanacağı üzere, mobbing çeşitli evrelerde gelişim gösteren bir durumdur. Bu gelişim evreleri içinde mobbing uygulayan kişinin, ileri bir aşama olan şiddeti tercih etmesi mümkündür. Mobbing uygulayıcısı, amacına ulaşmada şiddeti bir çözüm olarak görüyorsa, sözlü ya da fiili olarak, bu seçeneği kullanmakta bir sakınca görmeyecektir.

Çalışmamızın ana aktörünün hemşireler olması ve bu mesleğin ağırlıklı olarak kadınlar tarafından yapılması, kadına yönelik olarak yapılan psikolojik şiddete değinmeyi zorunlu kılmaktadır. Kadının isteği ve oluru aranmaksızın bedenine ve cinselliğine yönelen her türlü davranış şiddettir (KORKUT ve OWEN; 2008: 12). Sözle, elle sarkıntılık, laf atmak, anlamlı sözlerle yapılan şakalar, bakışlar, cinsel küfürler vb. örnekler bu grupta sayılabilir.

Kadına yönelik şiddet genel olarak 5 grupta toplanmaktadır (YETİM ve ŞAHİN; 2002: 49-50):

- 1) Duygusal şiddet
- 2) Sözel şiddet
- 3) Ekonomik şiddet
- 4) Cinsel şiddet
- 5) Fiziksel şiddet

Fiziksel şiddet, kaba kuvvetin bir korkutma, sindirme ve yaptırım aracı olarak kullanılmasıdır. Fiziksel şiddete genellikle kadınların maruz kaldığı istatistiksel kanıtlarla gösterilmektedir. Fiziksel şiddet; itmek, tokat atmak, ısırarak, boğmaya çalışmak, tekmelemek, yumruklamak, eşya fırlatmak, fiziksel kuvvet kullanarak evden çıkmasına veya eve girmesine engel olmak, bıçak veya silah gibi aletlerle tehdit etmek, işkence yapmak gibi fiziksel gücün kullanıldığı durumları kapsamaktadır.

Duygusal şiddet, duyguların ve duygusal gereksinimlerin; zorlamak, aşağılamak, cezalandırmak, öfke, gerginlik boşaltmak amacıyla karşı tarafa baskı uygulayabilmek için tutarlı bir şekilde istismar edilmesi, bir yaptırım ve tehdit aracı olarak kullanılmasıdır. Duygusal şiddete ilişkin bazı davranışlar; sevgi, şefkat, ilgi, onay, destek gibi duygu ve duygusal ihtiyaçların göz ardı edilmesi, küçümsenmesi, dine, ırka, dile, kültürel gruba veya geçmişe ait değer verilen inançların aşağılanması veya onlara aykırı davranmaya zorlanması, kadının maddi ve manevi destek alabileceği kurum ve kişilerden soyutlanmasına yönelik olarak arkada ve aile

bireylerinin sürekli aşağılanması, görüşmenin denetlenmesi ve engellenmesi, evden kovulma veya evden ayrılmakla tehdit edilmesi şeklinde sıralanabilir.

Sözel şiddet, söz ve hareketlerin düzenli bir şekilde korkutma, sindirme, cezalandırma ve kontrol aracı olarak kullanılmasıdır. Sözel şiddete ilişkin davranışlardan en belirginini, kişinin değer verdiği konulara yönelik güven sarsmak ve kadını yaralamak amacıyla belirli aralıklarla çok ağır hakaret ve sözler söylemektir. Kadını küçük düşürücü adlar takmak ve sık sık olumsuz bir şekilde eleştirmek ve alay etmek de sözel şiddet kapsamında değerlendirilmektedir.

Mobbing olgusu içinde ötekileştirme ya da yabancılaştırma kavramını da barındırmaktadır. Kişinin çalıştığı ortamdan dışlanması, yeri geldiğinde varlığının sorgulanması, kendisine ve işine olan saygısının azaltılması gibi konularda çalışanların maruz kaldığı davranış şekilleri sosyoloji literatüründe yabancılaşma olgusu ile açıklanmaktadır.

İngilizce karşılığı “alienation” olan yabancılaşma “uzaklaştırmak, aralarını açmak, soğutmak, başkasına devretme” (OXFORD ANSİKLOPEDİK SÖZLÜK; 1990: 40) olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal kurumlar arasındaki hareketlilik, kişilerde rollerin çok sık değişmesine yol açmaktadır. Bu durum insanların kişilikleri ve oynadıkları roller arasındaki uzaklığı bazen çok açmaktadır. Bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine uyumunun azalması ile sonuçlanan rol çatışmaları, bireyin çevre üzerindeki denetiminin ortadan kalkması, giderek bireyin yalnızlaşmasına ve çevresine yabancılaşmasına yol açmaktadır. Bir başka açıdan yaklaşıldığında yabancılaşma, bireyin sosyal, kültürel ve doğal çevresine uyum gösterme derecesindeki düşme ve bireyin çevresi üzerindeki denetiminin azalmasıdır. Bunun sonucu olarak bireyin içine düştüğü toplumdan uzaklaşma ve yalnızlık duygusu, zamanla yabancılaşma olgusuna dönüşmektedir (ŞENTURAN; 2007: 96).

Mobbing terimini sosyal bilimler alanında ilk kullanan kişi, bundan önceki paragraflarda da belirtildiği üzere Heinz Leymann’dır. Leymann’ın ele alışında terim psikolojik terör olarak isimlendirilmektedir. Leymann’ın mobbing kavramsallaştırması içinde özellikle iki vurgu dikkat çekmektedir (DAVENPORT vd.; 2003:4-5). İlki ahlakdışı iletişimsel yönelim ve ikincisi ise sistematik

düşmanlıktır. Leymann'ın üzerinde durduğu bu iki kavram önemlidir. Çünkü vurgulamalar örgüt içi iletişim çatışmasıyla bağlantılıdır ve kurumsal iklimin yapısının zarar görmesine neden olacak olumsuzlukları da beraberinde getirecektir. Kurumlardaki mevcut rekabet koşullarının acımasızlığı ve iş tatmini, iş verimi ve yönetsel alanlarda yaratılan stresin sonucunda, çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Belirtilen bu çatışmayı geniş kapsamlı düşünmek mümkündür. İlk etapta aklımıza gelecek olan çatışma türü ise iletişim alanında da ortaya çıkan çatışmalardır. Çünkü kurumlarda bahsedilen durumların kendisini ilk etapta gösterdiği alan iletişimdir. Bundan önceki paragraflarda ayrıntılı olarak belirtilen kişinin umursanmaması, görmezden gelinmesi, kişi hakkında asılsız söylentilerin çıkarılması, kişiye ön yargılı davranılması, alçaltıcı isimlerle anılması gibi eylemler bahsedilen çatışmaları ortaya çıkaran durumlara verilebilecek örneklerdir. Bütün bu yıkıcı davranışların iletişim kanalında yaşanan aksamalardan kaynaklandığı söylenebilir.

Gerek özel gerekse iş yaşantımızda iletişime her kesimden insanın gerekli özeni göstermesi gerekir. İletişimin doğru yapılması, tarafların üzerine düşen görevleri yapması ve gerekli hassasiyetleri göstermesi ile mümkündür. Tarafların doğru duruşuna ek olarak iletişim kanalında yer alan mesajların sağlıklı verilmesi, iletişim sürecini dinamik ve sağlıklı kılacaktır. Genel olarak iletişim sürecinde kaynak ve alıcı arasında olması gereken istek, anlayış, duruş ve yapıcı ilişkiler zayıf olduğunda iletişim süreci ciddi bir darbe almaktadır. Bu darbe sonrasında insanların özellikle de iş yaşamlarında istenilen verimi göstermesi pek olası değildir. Bireylerin iş ortamlarında görmezden gelinmesi, önyargılı davranılması, alaycı konuşmalara maruz kalması, görmezden gelinip umursanmaması bahsettiğimiz iletişim sürecinde yaşanan başarısızlıkların birer yansımasıdır. Bütün bu başarısızlıkların tezimiz kapsamındaki karşılığı ise mobbing yani iş yerinde psikolojik yıldırma uygulamalarıdır.

Weber'in otorite ve güç kavramlarını bu çalışma kapsamında değerlendirmek gerekir. Mobbing otorite ve güç kavramları paralelinde ilerleyen bir süreçtir. Weber'e göre güç bir aktörün isteğini bir başkasına, bu kişi karşı koysa bile kabul ettirme olasılığına sahip olması ile tanımlanır. Bu bakımdan güç, bir toplumsal ilişki içinde yer alır ve aktörlerden birinin isteğini diğerine kabul ettirmesine yol açan bir

eşitsizliği belirler (SAN; 1971:63). Weber eşitsizliğin sadece maddi ilişkilerle oluşmadığı, katılımcıların beklentileri ve fikirleri konusunun da anlaşılması gerektiğini göstermeye çalışmıştır (WATERS; 2008:486). Bu ele alışıta da görüldüğü üzere otorite ve güç toplumsal ilişkiler ağı içinde yer alan bireylerden birisinin farklı nedenlere bağlı olarak diğer kişi ya da kişiler üzerinde sahip olduğu ve uyguladığı baskın eylemlerdir. Bu yönüyle bahsedilen bu ilişkiler ağı kendi içinde bir eşitsizliği de barındırmaktadır. Mücadele ve eşitsizliğin olduğu yerde çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Giddens'a göre Weber'in bahsettiği çatışma 'güçlerin çatışması değil, çıkarların çatışmasıdır (GIDDENS; 2005:244). Weber'deki otorite ve güç mücadelesine yön veren çatışmanın kaynağının kişilerin sahip olduğu çıkarlar olması bizi tekrar mobbingi yaratan nedenleri düşünmeye sevk etmektedir.

Mobbingin sosyolojik boyutu içinde yer alan kavramlardan bir diğeri ise tabakalaşmadır. Tabalaşma en genel anlamı ile bireyler ve grupların belirli veya genelleştirilmiş karakteristiklere göre aşağı ve yukarı statülere, rollere sahip ve sınıflara mensup olarak anlaşılmaları, derecelendirilmeleridir (DÖNMEZER; 1984:303). Sosyal tabakalaşma konusu içinde, toplumsal hareketlilik, sosyal eşitsizlik, statü, prestij, güç ve otorite (MARSHALL; 1999:710) kavramları bulunmaktadır. Toplumsal hareketlilik doğası gereği tek bir yönde değil farklı yönlerde gelişir. Bu anlamda iki türlü hareketlilikten söz edilebilir (DOĞAN; 1996:260)

a) **Yatay hareketlik:** Hareketliliğin aynı ya da benzer statüler arasında olmasına denir.

b) **Dikey Hareketlilik:** Farklı düzeylerdeki statülerin tabakalar arasında gerçekleştirildiği hareketliliğe denir. Dikey hareketlilik aşağıdan yukarı olabildiği gibi aşağıdan yukarıya doğru da olabilir.

Yatay hareketlilik iş yerlerinde beklenen yer değiştirmelerin aynı ya da benzer konumda olan insanlar arasında olmasının ifadesidir. Dikey hareketlilik ise farklı düzeydeki konumlar için geçerli olan hareketliliktir. Bu hareketlilik alt konumda olan birisinin bir üst basamağa geçmesi şeklinde olabileceği gibi, üst basamakta olan birisinin alt basamağa düşmesi şeklinde de olmaktadır.

Toplumsal tabakalaşma başlığı altında ele almamız gereken alt başlıklardan bir diğeri ise eşitsizlik kavramıdır. Kişilerin ve grupların az veya çok, fakat belirli bir derecede sürecek bir statüler hiyerarşisi içine girmesi, konulması sürecine “tabakalaşma” adı verilmektedir. Tabakalaşma böylece bir tür eşitsizlik hiyerarşisidir (DÖNMEZER; 1984:304). Sosyal eşitsizlik, bir toplumu oluşturan bireyler arasında ekonomik, sosyal ve siyasal anlamda kaynakların ve fırsatların kullanımında eşit güce ve paya sahip olamama anlamına gelmektedir (ÇAĞATAY; 2003: 41). Tanımdan anlaşılacağı üzere, tabakalaşma doğası gereği eşitsizliği bünyesinde barındırmaktadır. Çünkü kavram kapsamında insanların farklı konumlar ve statüler içinde olması söz konusudur. Farklıkların olduğu yerde eşitsizlikler de kaçınılmazdır.

Tabakalaşmanın prestij boyutu hiyerarşi içinde derecelendirilmiş olan mevkilerin nisbi değerlerinin farklılığı demektir (DÖNMEZER; 1984:306). Prestij en genel anlamı ile “saygınlık, itibar”(MİSALLİ BÜYÜK TÜRKÇE SÖZLÜK; 2005:2527) olarak tanımlanmaktadır. Hemşirelik mesleğinin gerek kamuoyundaki izlenimi gerekse meslekler içindeki yeri mesleğin prestijini belirleyen unsurlardır. Bu kapsamda hemşirelerin mesleklerine bakış açısı mesleğin hemşirelerin gözündeki prestijini belirleme noktasında önemlidir.

Herhangi bir mesleğin prestij boyutundaki düşünceleri ortaya koymak, belli konularda yoğunlaşan sorulara verilen cevaplara bakmakla mümkündür. Mesleğin kamuoyundaki imajı, aynı mesleği seçme konusundaki düşünceler, işten ayrılma düşüncesinin belirip belirlemediği, yapılan işi başkalarına tavsiye etme noktasındaki duruş gibi sorulara verilen yanıtlar hemşirelerin mesleklerine dair prestij konusundaki yaklaşımlarını yansıtacaktır.

Mesleğin başkalarına önerilmesi, mesleğin prestij boyutunun yansımalarındandır. Bu konuda çalışmamıza yansıyan yüzdeler dilimlere göz attığımızda, mesleğin başkalarına önerilmesi konusunda; hemşirelerin %54,1'i mesleklerini başkalarına önermeyeceklerini, %24,3'ü mesleklerini başkalarına önereceklerini belirtmişlerdir. Hemşirelik mesleğinin yoğun ve yorucu bir tempoda olmasının, %54,1 gibi bir yüzdeler dilimi ortaya çıkardığını söyleyebiliriz. Buna karşılık, hemşirelik mesleğinin kutsal yönü ağır basan bir meslek olması nedeniyle hemşirelerin %24,3'nün mesleğini başkalarına önerdiklerini söyleyebiliriz.

Tez çalışmamız kapsamında kullanılan mobbing ölçeğinin alt başlıklarından birisinin “kurum ve yönetimin etkisi” olması, Türkiye’de devlet yapısını incelemeyi gerekli kılmıştır. Türk bürokrasinin işleyişinde yaşanan bazı sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar, zaman zaman sistemin tıkanmasına yol açmaktadır.

Sünney (2008:75) Türkiye’de kamu bürokrasinin sorunlarını şu şekilde belirtmektedir

- a) Merkeziyetçilik
- b) Örgütsel büyüme
- c) Yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık
- d) Yönetimde tutuculuk.

Yukarıda belirtilen başlıklar içinde özellikle merkeziyetçilik üzerinde durulması gereken bir öneme sahiptir. Bürokrasinin sorunları içinde belirtilen diğer iki seçenek olan yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık ile yönetimde tutuculuk merkeziyetçiliğin getirisi olan sorunlardır.

Osmanlı-Türk siyasetinin açık bir biçimde “bürokratik merkeziyetçi bir yapı sergilemesi (YILMAZ; 2005:115) bu çalışma kapsamında ele alınmalıdır. Çünkü gerek yıldırma eylemlerini gerekse iş tatminsizliğini tetikleyen önemli nedenlerden birisinin kurumlardan ve kurumların yapısından, işleyiş şeklinden kaynaklanması Türk siyasi geleneğine atıfta bulunmayı zorunlu kılmıştır.

Türkiye’de güçlü bir devlet yönetim geleneğinin bulunduğu bilinmektedir. Türkler tarih boyunca pek çok devlet kurmuştur. Bu devletlerin tamamı aşırı merkeziyetçiliğe dayanan bir yönetim felsefesini yansıtmaktadır (AYKAÇ; 1994: 55). Kamu hizmetlerinin tek bir merkezden, merkez hiyerarşisine bağlı organ ve örgütler eliyle yürütülmesini öngören yönetim biçimi, merkezden yönetim olarak adlandırılmaktadır. Kamu kudreti, ülke genelinde, birbirine hiyerarşi yoluyla bağlı tek bir örgütün elinde toplanmaktadır (ÇOKER; 1995: 174). Merkeziyetçilik, kamusal kaynakların ve yetkinin başkent örgütleri tarafından kullanılması (ERYILMAZ; 2003: 234) olarak tanımlanmaktadır.

Merkeziyetçi bir yönetim öncelikle güçlü bir devlet yönetimi sağlar. Çünkü ülkenin tek bir otorite altında toplanması siyasi ve idari bakımdan güçlü bir yönetimi beraberinde getirir (ERYILMAZ; 2003: 60). Merkezi yönetimle hizmetler, daha az harcama ile rasyonel bir şekilde yürütülür. Tüm kaynakların merkezde toplanması merkezi devletin tasarruf yapmasını ve kaynakları daha rasyonelce kullanmasını kolaylaştırır. Tüm ülkenin tek bir otorite altında toplanması ile idari hizmetler tüm ülke genelinde yeknesak bir biçimde yürütülür. Bu da bölgeler ve vatandaşlar arasındaki birlik ve eşitliği mümkün kılar. Merkezi bir devlette bölgeler arası farklılıkların giderilmesi daha kolaydır. Merkezden yönetimde mali denetim daha kolaydır. Hizmetlerin sunulmasında merkezi bir yönetimle kamu görevlilerinin yerel etkilere kurtuldukları da ileri sürülmektedir ( GÜLEÇ; 2003: 40).

Merkezi devletin en çarpıcı özelliği devlet örgütlenmesinin hem kendi içinde, hem de kendi dışındaki oluşumlarla olan ilişkilerinde temel bir eşitsizliğin olmasıdır (GÜLEÇ; 2003:39). Yani devlet organları arasında daima katı bir ast-üst (hiyerarşi) ilişkisi vardır. Merkezi devlette, devlet personelini bölen hiyerarşi çok yönlüdür. Bunlar arasında en dikkat çeken ise; siyasal güç farkından doğan bürokrasidir. Bu ölçüt çerçevesinde merkezi devletin personeli üç sınıfa ayrılabilir; doruktakiler, ortadakiler ve sıradan görevliler (EROĞLU; 2002:166).

Merkeziyet yönetimin en önemli sıkıntılarından birisi özgürlükleri kısıtlaması, çoğunluğun azınlıkça baskı altında tutulması ve girişimciliğe yönelik hareketlerin engellendiği bir ortam oluşturulmasıdır. Bu durum şu şekilde ifade edilmektedir; “Merkeziyet demek, hürriyeti inhisara almak, ekseriyeti ekalliyete çığnetmek, teşebbüs fikrini kahretmektedir!... Adem-i merkeziyet ise milli murakabeyi yalnızca Meclis-i Mebusan vasıtasıyla İstanbul’da değil, fakat vilayet umumi meclisleri ile vilayetlerin her tarafında murakabeyi kökleştireceği için Osmanlıları Osmanlı Devleti’ne kalben bağlayacak milli ticaretimize sürekli bir genişlik verecek harice karşı birlik halinde hareket lüzumunu izhar ve bu sayede kavmiyet rekabetlerini söndürmeğe en kuvvetli bir vasıta teşkil edecektir” (EGE; 1977:187). Bu yönüyle merkeziyetçi yönetimlerdeki bürokrasi gelişmeyi köstekleyici bir role sahiptir.



Osmanlı devlet geleneğine ilişkin olarak Prens Sabahattin'in vurgulamalarını dikkate almakta fayda bulunmaktadır. Prens Sabahattin'e göre, Osmanlı devletinin içinde bulunduğu durum, bir yönetim sorunu değil, bir yapı sorunudur (ÖKMEN; 2008:11) ve bütün problemler kamucu yapıdan bireyci yapıya geçememekten kaynaklanmaktadır (KAÇMAZOĞLU; 1999:37). Sabahattin'in yapı sorunudur dediği şey merkezîyetçilikten başka bir durum değildir. Sabahattin Bey'e göre rahatsızlıklarımızın sebebi, halktaki girişim yokluğu ve idaredeki merkezîyettir (BAYUR; 1991: 38-39 ve HANİOĞLU; 1981: 195-205). Prens Sabahattin ülkemizde katı bir merkezi yapının varlığına vurgu yapmakta ve bu durumun bireysel girişimleri engellediğine dikkatleri çekmektedir. Gerçek hürriyetin kurulabilmesi için, toplumun ferdi haklar üzerine kurulması (KUTAY; 1964: 248) düşüncesini savunmaktadır.

Ülkemizin merkezîyetçi bir yapı özelliği göstermesi ve bireyselliklerden yoksun katı bir merkezîyetçi anlayış ile gerek ülke ve gerekse kurum yönetiminin yapılmaya çalışılması peşi sıra pek çok açmazı da beraberinde getirmektedir. Ülkemizde özellikle devlet kurumlarında kişilerin, üstün isteklerine ve emirlerine sıkı sıkıya bağlı olması ve bireyselliklerini bir kenara bırakarak tek bir erkin güdümünde olması elbette ki gelişmeyi ve değişmeyi engelleyecektir. Böylesi bir yapılanma içinde insanların ya da çalışanların buldukları yapıyı eleştirmeleri mümkün olmayacaktır. İçinde buldukları kurumları en iyi tanıyan kişiler olarak böylesi bir değerlendirme hakkından mahrum olmaları hem kişilere değer verilmediği hissi uyandıracak hem de kurumların zamanın gelişmelerine ayak uyduramadan eski anlayışlara göre yönetilmeleri devam edecektir. Bundan önceki paragraflarda da vurgulandığı üzere böylesi bir yapılanma, erki elinde bulduranları güçlendirmekten başka herhangi bir getiriye sahip olmayacaktır. Ast hep ast olarak kalacak üst ise sadece üst olarak kalmayacak gücüne güç katarak konumunu daha da pekiştirecektir. Bahsedilen bu durum çalışmamız kapsamında da dikkate alınmıştır. Çünkü yapılan anket çalışmaları esnasında bahsedilen bürokratik engellerle fazlasıyla karşılaşmıştır. Anketimize katılan hemşireler yaşadıkları sıkıntılara ilişkin olarak konuşmak istememişler, konuşma isteği olanlar çeşitli gerekçelerle (düşüncelerinin üst makamlar tarafından bilineceği endişesi ile) anketimize ilgi

göstermemişlerdir. Böylesi bir yapılanma içinde hemşirelerin sıkıntılarını dile getirmesi imkânsız hale gelmektedir. Çalışmamıza konu olan yapıların devlet hastaneleri olması kastedilen durumu çok daha iyi açıklamaktadır. Hemşirelerin yaşadıkları sıkıntılara ilişkin olarak ciddiye alınması gereken önemli fikirleri ve çözüm önerileri bulunmaktadır. Çalışma kapsamında bu fikirleri de bizimle paylaşan hemşirelerin, bu fikirlerin dikkate alınmayacağı veya uygulanmayacağına dair düşüncelere sahip olması, Türk devlet geleneği açısından düşündürücüdür. Bu umutsuzluğun altında büyük ölçüde kararların ve bu kararlara ilişkin olarak getirilen çözümlerin merkezden alınması ve merkezin bu konuda tek söz sahibi olarak kendisini görmesi söz konusudur. Yaşanılan ve gözlenen bu sıkıntılar tez çalışmamızın bu kısmında Türk bürokrasinin açmazlarına vurgu yapmayı gerekli kılmaktadır.

Dikey Mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenlerinden birisi kayırmacılıktır (Kayırılan kişi amir ise, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi hali) (YAVUZ; 2007:43). Türk toplumunun en belirgin özelliklerinden birisi aidiyet duygusunun kuvvetli ve sağlam olmasıdır. Bu kuvvetli duygu beraberinde kayırmacılık sorunsalını getirmektedir. Kayırmacılık, kamu örgütlerinde aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasi partinin çizgisinde bulunmak gibi ölçülerin; yönetimi düzenleyen evrensel ölçülerin önüne geçmesi olarak nitelendirilmektedir. Türk bürokrasisinde bu durum oldukça yaygındır (OKTAY; 1997: 209). Kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine, tanıdık ya da siyasi yakınlık gibi faktörlerin birinci derecede rol oynaması kayırmacılığın bir türü konumundadır. Kayırmacılığın hâkim olduğu alanlarda çoğu zaman sınavlar formaliteden öte bir anlam taşımamaktadır. Yazılı sınavların objektif esaslara bağlandığı bazı kamu kurumlarında, sözlü sınavlara alınacak olan sayıdan çok daha fazla adayın davet edilmesi suretiyle kayırmacılığın gerçekleşmesine olanak tanınmaktadır (ERYILMAZ; 2003: 240-241).

Tez çalışmamızın anket bölümünde kullanılan bazı sorular özellikle mobbingin politik ya da bürokratik yönünü tespit etmeye yöneliktir. Kurumsal adaletin olmaması, yönetimin şikâyetleri dinlememesi, üstün astın kendini göstermesine imkân vermemesi ve bu olanakları kısıtlaması, kişinin üstü tarafından

mobbinge maruz kalması, kişinin siyasi görüşü ile alay edilmesi bürokratik olarak yaşanan sorunların mobbing davranışlarını ne derece etkilediğini ortaya koyma amacını taşımaktadır. Bürokratik olarak bazı sorunların varlığı ve bu sorunların çözümlenmesi yerine her geçen gün daha da güçlenerek çalışan kişilerin karşısına çıkması çalışmamızın konusunu oluşturan mobbing davranışlarını oluşturmaktadır. Çalışan kişinin amirinden daha başarılı bir grafik çizmesi, daha dinamik fikirler ve performans ortaya koyması, amiri ile üstü arasında yaş farkının bulunması ve bu durumun amir tarafından sorun olarak algılanması, özellikle de siyasi tercihler noktasında amirin ve çalışanın farklı eksenlerde bulunması (ki çalışmamız kapsamında yapılan derinlemesine görüşmede H9, H13 bu konuda sıkıntıları olduklarını aktarmışlardır), yönetimin siyasallaşması günümüz Türk bürokrasisinde ön plana çıkan sorunlardır. Bu sorunların varlığı birçok kişi tarafından bilinmektedir. Bu sorunların yansıması olan olumsuzlukları ortadan kaldırarak hem çalışanların hem de kurumun çalışmalarına ihtiyaç duyan birçok kişinin tepkisini çekmemek adına amirlerin bazı önlemler alması kaçınılmaz olacaktır. Alınacak önlemlerden akla ilk gelen ise kişinin kendini savunma haklarının elinden alınmasıdır. Mobbingin zaten en dikkat çekici yanı böylesi bir özelliğe sahip olmasıdır. Mobbing mağduru olan kişilerin haklarını savunacak kozları olsa bile görevi veren kişinin amiri olması ve amirin bürokratik anlayışımızda sorgulanmayacak erklere sahip olması çalışan kişiyi dayanıksız bırakmaktadır. Mobbing uygulamalarına maruz kalan kişilerin bu sorun ile mücadele noktasında yetersiz kalmasının faturası yine kendilerine çıkmaktadır. Öyle ki zaman içinde işinden soğuması, insanlara güvenmemesi, psikolojik sorunlar yaşaması ve son olarak da işinden ayrılma kararını alma boyutuna gelmesi gibi yaşadığı bir dizi gelişmeyi ispat etmesi mümkün olmamaktadır. Bütün bu olumsuzlukların kaynağı yine kendisi olarak görülmektedir. Bu durum mevcut bürokratik yapılanma içinde bir kısır döngü olarak devam edecektir. Yukarıda sıraladığımız bu sorunların yaşanmamasının tek çıkar yolu, verilen her görevi kabul ederek, yönetimin siyasallaşmasını, kayırmacılığı, katı merkeziyetçi yapıyı ve yapılan yanlışları görmeden, sorgulamadan olduğu gibi kabul etmekle mümkündür.

Çağımızın içinde bulunduğu bunalımın ana kaynağının; maddi ve manevi bağlılığın sağlanamaması ve toplumsal değerlerden uzaklaşılması olarak

belirtilebilir. Bunun sonucunda da insanlar sınırsız bir rekabet hırsı, tamah, bencillik, kıskançlık ve çekişme içerisine girmektedirler. Çağdaş maddi temelli tek boyutlu sistemler, insan tabiatındaki hırs ve kıskançlık duygularını tahrik ederek ilerlemektedir (KOZAK; 1999:154). Türkiye’de iş hayatına hâkim olan ilkeler Batı toplumlarından farklılık göstermektedir. Batı toplumlarına yön veren kriterlerin farklılığı her konuda olduğu gibi psikolojik yıldırmanın yaşanması konusunda da karşımıza çıkmaktadır. Bir toplumun değerleri ve normları, ekonomik yapısı ve felsefesi, bir kuruluşun kültürünü etkiler. Örneğin başarının yalnızca ekonomik terimlerle değerlendirilmesi veya şiddete değer verilmesi, çalışan insanları olumsuz etkiler (DAVENPORT vd; 2003:56). Batı toplumlarının gerek toplumsal hayatta gerekse iş hayatında rekabetçiliği ve bireyselleşmesi öne çıkardığı bilinmektedir (ATİKER; 1997:34). Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi batı toplumlarında var olan tipik özellikler psikolojik yıldırma davranışlarını tetiklemektedir. Bu özelliklerin bir kısmını ve yol açtıkları fiziksel ve duygusal tahribatı şu şekilde açıklayabiliriz (ÇOBANOĞLU; 2005:67):

**Bireysellik:** Aşırı bireyselleşen kurumlarda, çalışanlar kendi davranışlarından sorumludur. İş yerine uyum sağlayıp sağlayamamak bireysel bir sorun olarak görülmektedir

**Yenilikçilik:** Bir iş yerinde yönetim değişiklikleri sonucu bazı yenilikler getirilebilir. Yapılacak sık ve anlamsız değişiklikler psikolojik yıldırma ortamını desteklemektedir.

**Verimlilik:** Verimli olabilmek için insanlardan çok çalışmaları beklenir. Bazı çalışanlar verimli olabilmek için gayret sarf ederken, bir kısım çalışanlar ise işleri olurlarına bırakmaktadırlar. Çok çalışan kişiler vasat kişiler için bir tehdit olarak algılanmaktadır.

**Rekabet:** Kimi durumlarda insanlar ve kurumlar arası rekabet acımasızlığa dönüşebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların birbirine saldırması gündeme gelebilir.

**Sınırsız Özgürlük:** Yöneticiler verimli olabilmek ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için kendilerinde sınırsız bir özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Bu his ise yöneticilerin objektif ve insancıl davranmamalarına neden olmaktadır.

Batı toplumlarında görülen bu özellikleri Amerikan örneğinde aşağıdaki tablo ile gösterilebilir (DAVENPORT vd.; 2003:58):

**Tablo 2: Amerikan Toplumunda Abartılması Halinde Mobbinge Yol Açan Davranışlar**

<b>AMERİKAN TOPLUMUNUN TİPİK ÖZELLİKLERİ</b>	<b>ABARTILMIŞ DURUMLARI MOBBİNGE YOL AÇABİLİR</b>
Rekabetçilik	Rekabetçilik acımasızlığa dönüşebilir. Bu durumda mobbing yaygınlaşabilir.
Başarı merkezilik. Genelde para ile ölçülür.	Mobbing ile “basamakların tırmanılması” yolunu açabilir.
Bireycilik. Kişisel hedefler diğerlerinininkine ağır basar. Bu, kişilerin nasıl yaşayacaklarını kendilerinin seçmesi ve başarılı olup olmamalarının kendilerine bağlı olması anlamına gelir.	Bireycilik şu anlama da gelebilir. Davranışlarınızdan siz sorumlusunuz. Burayı sevmiyorsanız gitmek de sizin seçiminizdir.
Dolaysız ve pratik olmak	Sorunlara sadece sonuçları düşünerek yaklaşmak, bireylerin feda edilmesine neden olabilir.
Verimlilik	Çok verimli yöntemler her zaman katılımcı yapılar ve açık iletişimle birlikte yürümeyebilirler.
Çok çalışmak	Kendini işe fazla adanmak diğerleri tarafından tehdit olarak algılanabilir.
Özgürlüğe düşkünlük. Kontrol edilmeye karşı oluş.	Kontrol edilmeyi istememek şu anlama da gelebilir. Bildiğimi okurum. Seçme özgürlüğü de şu anlama gelebilir. Burayı sevmiyorsan başka bir yere git.
Yenilikçilik	Çok sık değişiklik yapmak veya önermek rahatsızlık yaratır.
Doğrudan etkileşim	Kişisel saldırı haline gelebilir.
İlişkilerin genelde sığ olması ve uzun süreli olmaması.	İşgücü bir son verme aracıdır.

**Kaynak: Davenport vd.; 2003:58**

Batı toplumlarında görülen bu kriterler, mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır. Yaptığımız anket çalışması sonucunda, hemşirelerin %32,9'u mobbing davranışları ile karşılaşmamıştır. Çalışmamızda ortaya çıkan bu sonuç, Batı toplumlarına hakim olan kriterler bazında, kendi toplumumuzu değerlendirmeyi gerekli kılmıştır. Türkiye'nin, her ne kadar gelişmekte olan bir ülke konumunda olsa da geleneksel değerler anlamında yapısını koruduğu ve toplumsal ilişkilerin bu

değerlere göre şekillendiği (DENİZ; 2007:85) Batı toplumlarına göre daha toplulukçu (AYCAN vd., 2000'den akt: DENİZ; 2007:86) bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Türk toplumunda özellikle kurumlarda çalışanlar ne yazık ki kendi davranışlarından sorumlu değildirlere. Bireysel çalışma anlayışı ve bireysel girişimlerde bulunma rastlanan bir durum değildir. Prens Sabahattin bu durumu Türk eğitim sistemine ve aile yapısına bağlamaktadır. Prens Sabahattin'e göre (BAYRAKTAR; 1997:57-58) Türkiye'de ailenin ve okulun öğrencilere verdiği eğitim, onlarda girişimcilik ve bağımsız olmak düşüncesini geliştirmek yerine, sadece, görenek ve esaret anlayışına yatkınlık yaratmaktadır. Birey-bağımsız olarak- eğitim-öğretim sürecini değiştirebilecek donanıma sahip olacakken, yalnızca, öğrendiği konuların, olayların etkisinde kalmaktadır. Batı toplumlarında mobbingin bir nedeni olarak görülen bireysellik, ekonomik hayatın dinamizmini açısından teşvik edilmektedir. Bu teşvikin aşırı boyutlara ulaşması mobbingin bir nedeni olarak görülmektedir. Bizde ise bireysellik Prens Sabahattin'in vurgulamalarında görüldüğü üzere gün yüzüne çıkarılması engellenmekte veya geciktirilmektedir. Buna bağlı olarak bireysel girişimlerin eksikliğinin, mobbing davranışlarına zemin hazırladığı söylenebilir. Yönetim alanında sürekli yapılan yeniliklere bakış açısının sıcak olmaması, yenilik girişimlerinin zaman zaman sorun olacağına dair bir düşünce, verimli çalışmaktan ziyade yapılması gereken işi yapmanın önemli olduğunu düşünüp üzerine ek çalışmalar yapma konusundaki eksiklikler ve idarecilerin kendilerine tanınan yetkilere dayalı olarak güç konusunda sınırsızlıklar yaşamaları yaptığımız çalışma kapsamında mobbing davranışlarına rastlanmamasının nedenleri olarak gösterilebilir.

## **2.2. Mobbing ile İlgili Sosyolojik Yaklaşımlar**

### **2.2.1. Çatışma Teorisi**

İşlevselci terminolojide, toplumlar birer bütündür, birbirleriyle ilintili parçalardan meydana gelen sistemlerdir. Parçaların bütünlü ile işlevsel ilişkisi önem kazanmıştır; tüm öğelerin bütününe korunmasına katkıda bulunduğu uyum, denge ve ahengin önemli sayıldığı (KIZILÇELİK; 2002:108-109) düşünceleri hakimdir. Kurama göre çatışmalar işlevsiz sonuçlar doğurabilir. Sapma, gerginlik ve gerilmeler

toplumsal bütünleşme ve denge yönünde işlevsiz ögelerdir. Bireysellik ve aykırı davranışlar toplumsal sistem açısından olumsuzdur (DURAKBAŞA; 2002:25-26).

Çatışma teorisi, işlevselci teorinin eleştirisi olarak okunabilir (KIZILÇELİK; 2002:111). İşlevselci teorinin terminolojisinde yer alan temel kavramlar (denge, ahenk, düzen, bütünleşme, konsensus, karşılıklı bağımlılık) teorinin handikapları olarak görülmekte ve bu durum başka bir sosyolojik teorinin çatışma teorisinin ortaya çıkmasına kaynaklık etmiştir.

Sosyolojik terminolojide sıklıkla kullanılan kuramlardan birisi Çatışma teorisidir. Kuramın özellikleri iş yerinde yaşanan rekabet ve çatışma durumlarına uygunluk göstermektedir.

Leymann mobbingi beş aşamada gerçekleşen bir süreç olarak değerlendirmektedir. Süreci başlatan ilk aşamanın çatışma olması konunun sosyolojik boyutu bakımından değerlendirilmesini de gerekli kılmaktadır. Mobbingi başlatan çözüme bağlanmamış, üzerine gidilmemiş çatışmadır. Bu tür bir çatışmanın şiddeti artarak mobbinge dönüşmektedir. Çözümlememiş çatışma, kendi iç dinamiklerini yaratmaya eğilimlidir. Yoğunlaşır ve baş edilemez boyutlara ulaşır (DAVENPORT vd., 2003:132).

En genel anlamı ile çatışma, iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk veya birbirine ters düşme olarak tanımlanmaktadır (HANÇERLİOĞLU; 1996:70-72).

“Güç, mücadele, değişim ve çatışma” (KIZILÇELİK; 2002:110-114) üzerinde yoğunlaşan çatışma teorileri genel olarak toplumun birbirleriyle çatışan birim ve ögelerden oluştuğunu değişimin de aralarında çatışan bu ögelerin itici gücüyle ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Bu teorilere göre toplumsal bütünlük; uyumlu ve bütünleşmiş bir varlık olmayan toplumun ögeleri arasındaki çatışmanın meydana getirdiği birbirine zıt güçlerin dengelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çatışma teorileri çatışmanın nedenleri bakımından bireysel nedenli çatışma ve toplumsal nedenli çatışma olmak üzere iki farklı görüşe ayrılmaktadır (KONGAR; 1995: 185–86). İlk görüşe göre, çatışma bireyin içgüdüsel bir özelliğidir, kaçınılmaz ve evrenseldir. İkinci görüşe göre, çatışmanın nedeni toplum içinde farklı grupların

çıkarlarının çatışması sonucu ortaya çıkmaktadır ve kaçınılmazdır. Çatışmanın bireysel ve sosyal kaynaklı nedenlerinin her ikisini de mobbing bağlamında değerlendirmek mümkündür. İş yerlerinde kişiler arasında yaşanan bireysel ve sosyal eksenli istekler ve beklentiler mobbing süreciyle bağlantılıdır.

Çağdaş çatışma teorisyenleri olan Karl Marx, Ralp Dahrendorf ve Lewis Coser'ın (KONGAR; 2000:185-194) çatışmaya ilişkin düşüncelerine konumuz açısından yer vermek gerekir.

Dahrendorf'a göre (ŞİMŞEK; 2003:5) sanayi toplumu, çok sayıda uyumsuzluk ve anlaşmaların bir arada bulunduğu farklılaşmış, toplumsal hareketliliğin gelişmesiyle fırsat eşitliğinin yaygınlaşmasının olduğu, birbirlerinden farklı gruplaşmalar (gruplar) arasında servet ve güç bakımından önemli farklılıklar bulunduğu için eşitliğe dayalı değildir. Dahrendorf'a göre sermayenin değil, emeğin parçalanması söz konusudur. Proleterya artık homojen bir grup olma özelliğini yitirmiştir. XIX.yüzyılın sonlarından itibaren işçi sınıfı kendi içinde tabakalaşmaya (katmanlaşma) uğramış, kalifiye işçilerin tepede ve kalifiye olmayan işçilerin ise altta yer aldıkları bir hiyerarşi oluşmuştur. Proleterya da tıpkı burjuvazi gibi kendi içinde farklılaşmış bir grup olarak oluşmuştur (POLOMA; 1993: 117). Ona göre sınıf çatışmasının temelini, üretim araçları ile olan ilişkiler değil, otorite ve güç kaynakları oluşturur. Bu doğrultuda, toplumlarda iki temel sınıfsal ayrışma söz konusudur: Bunlardan ilki devlet gücünün kullanımına, ikincisi ise endüstriyel üretimde kontrol kriterine bağlıdır. Sahiplik ve kontrol olguları sanayi toplumunda oldukça farklılaşmıştır. Böylesi toplumlarda sahiplik çok sayıdaki pay sahiplerine dağılmışken, kontrol çok az sayıdaki yöneticilerin elinde yoğunlaşmıştır. Bu durum ise, sanayi toplumlarında yönetici sınıfın, toplumdaki baskın sınıf konumuna gelmesi sonucunu doğurmuştur (ARSLAN; 2004:132). Dahrendorf'un formülasyonuna göre menfaat grupları bir kez sağlandı mı, artık yarı gruplar olmaktan çıkarak, toplumsal değişmeye yol açan çatışmalara girerler (POLOMA; 1993: 120).

Çağdaş çatışma teorisinde ismi geçen bir diğer isim olan Coser'a göre (GÜNGÖR; 2010:68) çatışma, değerler üzerinde, kıt kaynaklar üzerinde ve statü ve güç elde etme gibi faktörler üzerinde yürütülen ve rakibi ortadan kaldırma, etkisiz



hâle getirme ve ona zarar vermeyi amaçlayan eylemler olarak tanımlamaktadır (GÜNGÖR; 2010:68).

Bir diğer çatışma teorisyeni olan Karl Marx ise, toplumsal değişmeyi toplumun kendi içinden, üretim biçimi ve güçlerine bağlı olarak meydana gelen bir kaynağa (çatışmaya) bağlar. İnsanlık kaçınılmaz bir şekilde üretim ilişkilerine bağlı olarak sınıf çatışmalarının belirlediği belli devrelerden geçmek zorundadır. Kölelik, derebeylik, burjuva toplumu ve komünist toplum insanlık tarihinin üretim güç ve biçimleriyle belirlenen kaçınılmaz gelişme aşamalarıdır (KONGAR; 1995:129). Karl Marx; çatışmayı her kapitalist toplumda ortaya çıkan iki ayrı sosyal sınıf olan burjuva yani sahip olanlar ile proletarya yani işçi sınıfı kapsamında açıklamaktadır. Marx çatışmanın toplumda kaynakların azlığından ve bu kaynakların özellikle gücün dağılımdaki tarihsel eşitsizliklerden dolayı meydana geldiğini, bu eşitsizliklerin de burjuva sınıfı ve proletarya sınıfı arasında çatışma yaratacağını belirtmiştir (BURKAY; 2008:12). Marx'a göre sınıflar arasındaki farklılaşmanın temel nedeni, üretim araçları üzerindeki özel mülkiyettir. Böyle bir çerçeve içinde sınıfsal iktidar farkları, bir toplumdaki temel siyasal güçlerin bu mülkiyet türüne bağlı olmasından, ona göre tanımlanmasından ileri gelmektedir. Üretim sürecinde mülkiyetin birey için belirlediği mevkiye, yani kişinin toplumsal durumuna göreli olarak, insanlar arasında saygınlık, yaşam biçimi ve hatta fikir farkları doğacaktır (TOLAN; 1993:263). Marx'a göre, maddesel güce hakim olan sınıf aynı zamanda tinsel güce de hakimdir. Bunun gibi maddi üretim araçlarına sahip olan sınıf, tinsel üretim sürecine de sahiptir. Yükselen her sınıf kendi ilgi ve çıkarlarını genelin ilgi ve çıkarlarıymış gibi satmaya çalışır. Bu durum bu sınıfı oluşturan bütün bireylere hakim bir durumdur ve devrimci düşünce sınıfa hakim olduğu sürece bu olgu da devam eder. Fakat adı geçen sınıf, hakim sınıf olup gücü eline geçirir geçirmez, bu kez kendi özel ilgilerini ön plana çıkarmaya çalışır ve daha da ileri giderek genelin ilgi ve çıkarlarını tam olarak yansıttığını iddia eder (TOPAKKAYA; 2008:383).

Marx'ın çatışma kuramı kapsamında vurgu yaptığı bir diğer nokta da ücretler konusudur. Bu vurgu tez konumuz kapsamında önemlidir. Çünkü kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin % 76,3'ü çalıştıkları kurumda ücret sisteminin adil olmadığını belirtmiştir. Marx'ın çalışanların aldıkları ücretler ile ilgili olarak

yapmış olduğu saptama önemlidir. Marx'a göre iş gücü, üretim süreci için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Bu üretim süreci boyunca işçiler çalıştıkları sürenin en fazla yarısı karşılığında ücretlendirilmekte; diğer çalışılan saatlerde işveren tarafından hırsızlanmaktadır (TOPAKKAYA; 2008:384-385). Marx'a göre ücreti geçimlik düzeyde tutan kuvvet, emek arzının talebi aşması yani yedek işçi ordusudur (AKTAN ve VURAL; 2002:4). Marx'a göre kapitalist üretimin rahatça at oynatabilmesi için yoksullardan oluşan yedek bir sanayi ordusuna ihtiyacı vardır. Bu yoksul yedek sanayi ordusunun büyüklüğüne duyulan ihtiyaç yoksullara katılanların sayısını da artırır. İşçi sınıfının çalışan kesiminin aşırı çalışması, fazla mesai yapması, yedek yoksul işçi ordusunun yani yoksul işsizlerin saflarını şişirirken, öte yandan da bu yedek iş gücü olan işsizlerin rekabet yolu ile çalışanlar üzerinde artan baskısı, bunları, aşırı çalışmaya boyun eğmek ve sermayenin diktası altına girmek zorunda bırakır. Bu süreçte, kapitalistler daha da zenginleşirken, çalışanların reel ücretleri düştüğünden daha da yoksullaşırlar. Ancak, kapitalistin daha da zenginleştiği, sermayesinin arttığı bu dönemde aynı oranda yeni iş olanakları ve gelir artışı yaratılmaz, işsizlik ve yoksulluk aynı oranda ve hızda azalmaz (AKKAYA; 2004:95-96).

Çağdaş çatışma teorilerinin temsilcileri, rekabet eden gruplar ya da çıkarların bir sistemini temsil eden toplumun değişmesinde, sosyal uyumun ve sosyal evrimin daha fazla ilerlemesinde sosyal çatışmanın önemi üzerinde durmuşlardır (BURCU; 2004:180). Dahrendorf uyuşmazlık, anlaşmazlık, otorite ve güç farklılığı ve gücü elinde bulunduranların baskın olması konularına vurgu yaparken; Marx eşitsizlik olgusundan hareketle farklı sınıflar arasındaki uyuşmazlıklara değinmektedir. Coser ise statü elde etme, zarar verme amacına sahip olma gibi açılardan çatışmaların yaşandığını belirtmektedir. Bütün bu sayılan durumların mobbing sürecinde yaşanması mobbingi çatışma kuramı açısından değerlendirmeyi gerekli kılmıştır. Çünkü, sayılan durumların her biri mobbingin farklı aşamalarına ivme kazandırmakta ve süreci yönetmektedir. Çatışma teorisyenleri çatışmanın toplum için olumsuz olduğu kadar olumlu yanlarının da bulunduğunu ifade ederek bu açıdan çatışmayı insan etkileşiminin bir biçimi olarak görmektedirler (ŞİMŞEK; 2005:7). Çatışma teorisyenlerinin bu saptaması önemlidir. Çünkü mobbingi başlatan çözüme

bağlanmamış, üzerine gidilmemiş çatışmadır. Bu tür bir çatışmanın şiddeti artarak mobbinge dönüşmektedir (DAVENPORT vd., 2003: 132). Bu anlamda çatışmalar kurumlar için yıkıcı değildir. Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde örgüt açısından olumlu sonuçlar vermektedir (ACAR ve DÜNDAR; 2008:113).

Mobbing sürecinde çatışmanın yerinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için çatışmanın olumlu ve olumsuz yanlarına vurgu yapmak gerekir. Çünkü mobbing sürecinde çatışmaların iyi yönetilememesi bir başka deyişle çatışmanın olumlu yanlarının sistem içinde yeterli bir şekilde işletilememesi mobbing durumlarını yaratmaktadır.

Çağdaş yaklaşımların temel sayıltıları dikkate alındığında, örgütsel dinamizmi ve rekabeti artırıcı etkisi ve bireyleri motive edici boyutuyla çatışmaya olumlu yaklaşılmaktadır. Çağdaş çatışma kuramının bu anlamdaki ilkelerini belirtmekte fayda vardır (OSKAY; 1983:36-37):

- a) Sosyal yapının dinamizminin kaynağı, sosyal yapının kendi içinde doğal olarak yarattığı çatışmadır.
- b) Çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bu teorisyenlere göre toplumu oluşturan bireylerin, grupların ve sınıfların her birinin objektif koşullar içinde oluşan farklı çıkarları, özlemleri ve değer yargıları vardır. Dolayısıyla sosyal değişimin itici gücü doğal ve kaçınılmaz bir olgu olan çatışmadır.
- c) Çatışma toplumun bütünlüğü için fonksiyoneldir.
- d) Çatışma toplumun amaçlarını yerine getirmesine, ilerlemesine katkıda bulunan bir olgudur.
- e) Çatışma değişimin itici gücü olarak çeşitli sosyal sorunların varlığında yansımaları bulur.

Çatışma kuramının yukarıda dile getirilen ilkeleri dikkate alındığında kişiler arasında var olan farklılıkların gelişim ve değişimin öncüsü olacağı öngörülebilir. Farklılıkların beraberinde getireceği çeşitlilik, kurumları geliştirici ve kişileri çalışmaya teşvik edici durumları yaratabilir.

Çatışmanın sakıncaları ise şu şekilde sıralanabilir (SEVAL; 2006:252):

- a. Karar alınmasında gecikmelere neden olabilir.
- b. Çatışma nedeniyle aşırı tavizler verilmesi örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir.
- c. İşgören değişim çabukluğu artar.
- ç. Örgütte motivasyon azalır.
- d. Amaçlar dışında enerjinin tüketilmesine neden olur.
- e. Örgütte güven ortamı bozulur ve verim azalır.

Çatışma konusu, olumlu ve olumsuz yönleriyle ele alındığında, örgüt içinde mevcut ve potansiyel çatışma düzeyinin çok iyi belirlenmesi ve yönetilmesi gerekir ki, meydana geldiği organizasyona çok fazla zarar vermeden sonuçlansın. Bir organizasyonda ortaya çıkan çatışma, profesyonel bir yönetici tarafından rasyonel bir şekilde yönetilirse ve çatışma belirli bir düzeyde tutulursa, çatışma organizasyon için olumlu (işlevsel) sonuçlar getirecektir. Eğer, çatışmanın belli bir düzeyden sonra devam etmesine izin verilir ve iyi bir şekilde yönetilmez ise aynı organizasyon çatışmanın olumsuz (işlevsel olmayan) sonuçlarıyla karşı karşıya kalacaktır. Günümüz yönetim anlayışında çatışma kavramına bir tehlike olarak değil, yararlanılması gereken bir fırsat olarak bakılmaktadır (ATİKER; <http://www.kto.org.tr/tr/dergi/29.04.2006>).

Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast – üst çatışmaları ile kurmay – komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardır. Ayrıca, işçiler arasındaki geçimsizlikler; müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türüne girmektedir (ÇAKIR; 2006:8-9). Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir. Örneğin, finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri ya da insan kaynakları bölümünün terfi plan ve uygulamalarının bazı

bölmeler tarafından uygun bulunmaması da bu tür çalışmaya örnek gösterilebilir (ÇAKIR;2006:9).

Yöneticinin örgütte güç sahibi olması, örgütte işlerin daha kolay yürütülmesinde önemli bir etkidir. Güçlü yöneticinin örgütteki çeşitli bölümlerle ilişkisi vardır. Bu durum kendisine saygınlığı artırır, kendisine daha kolay destek elde etmesine neden olur. Örgütte işbirliğinin olmaması, bilgilerin sağlanamaması ve iletişim ağlarının desteklenmemesi üretici gücün yok olmasına neden olur. Üretici gücün olmaması durumunda yönetici, zulmedici güç uygulayabilir. Bu durumda, çalışanların cezalandırıldığı, kararlara ve uygulamalara çalışanların katılmadığı örgüt içi iş ilişkilerin zayıfladığı ve dışı kapalı bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır (ERTEKİN ve YURTSEVER; 2003:25).

Örgütlerde yöneticiler yukarıdaki nedenlere bağlı olarak, çatışmayı sakıncalı görmekte, örgütü ve çalışanları çatışmalardan korumaya çalışmaktadırlar. Kurumlarda çatışmayı çözümlenmek ve en önemlisi kazanca dönüştürmek gerekir. Çatışmanın olumsuz olduğu kadar olumlu yanları da bulunmaktadır. Fakat mobbing sürecinde mobbingi uygulayan kişi mobbingin olumlu yönlerini görmez, görmek istemez. Çünkü mobbingcinin amacı kişiyi yıldırma ve yıpratma olduğu için çatışmanın olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine eğilim göstermektedir. Ve çözümlenmemiş çatışmaların en önemli sonuçlarından birisi mobbingdir. Çözümlenmemiş çatışma, kendi iç dinamiklerini yaratmaya eğilimlidir. Yoğunlaşır ve baş edilemez boyutlara ulaşır . Bir konu, eylem ve tepkilerle karmaşık birkaç konuya dönüşür. Bu süreç içinde ilk çatışmanın ne olduğunun unutulduğu çok olmuştur. Çözülmemiş çatışma verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açar. Bu aşamadan sonra mağdurun davranışları yöneticisine veya üst yönetime onu eleştirme gerekçesi sunar ve mobbingi körükler. Zarar gören kişi çözüm aramaya çalıştıkça mobbingci de sorunun çözümlenmesi için nedenler yaratır. Mağdurun davranışlarında, kendilerini haklı çıkaracak yeterli sebep bulurlar. Karşılıklı suçlamalar durumu körükler. İnsanlar temel sorunları çözmeye istekli olmadığında –mobbingde de böyledir- çatışmanın kızışması kaçınılmaz olacaktır (DAVENPORT vd.; 2003: 132).

Çatışmayı örgüt içerisinde oluştuğu yere göre; dikey, yatay ve emir – komuta ile kurmay personeller arasındaki çatışmalar şeklinde ele almak mümkündür (SEVAL; 2006:248-249):

**a-Dikey Çatışma:** Örgütlerde daha çok ast – üst arasında çıkan çatışmalardır. Dikey çatışmaların çok değişik nedenleri bulunmaktadır. Örneğin; yöneticilerin gerekli beceri ve donanıma sahip olmamaları, nitelikli ast ile üst arasında çatışmanın çıkmasına neden olabilecektir.

**b-Yatay Çatışma:** Örgütlerde aynı hiyerarşik seviyede yer alan kişiler veya birimler arasında ortaya çıkan çatışmadır.

**c-Emir – Komuta ve Kurmay Personeller Arasındaki Çatışma:** Örgütteki kurmay personellerle komuta personeller arasında ortaya çıkan çatışma, daha çok yetki alanlarının iyi belirlenmemesinde ortaya çıkmaktadır. Zaman zaman kurmay personeller geliştirdikleri önerilerin uygulanabilmesi için komuta personellere fikirlerini empoze etmeye kalkmakta, bu da çatışmaya neden olmaktadır.

İş yerinde çatışmaların ortaya çıkmasında çok çeşitli faktörler rol oynayabilir. En yaygın çatışma kaynağı olarak belirtilen temel faktörler şunlardır (TINAZ; 2006:22-28):

- Sınırlı kaynakların paylaşımı
- Görevler arası karşılıklı bağımlılık
- İletişim sisteminden kaynaklanan nedenler
- Statü farklılıkları
- Değişim ve belirsizlik
- Ödül ve teşvik sistemleri
- Yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar
- Uzmanlaşma
- Örgütün büyüklüğü
- Yönetim biçimindeki farklılıklar

- Bireysel farklılıklar
- Engelleme
- Değer ve inanç farklılıkları

Kompleks birer yapıya sahip olan hastanelerde çatışmaların sebepleri de çok değişiktir. Bazen herhangi birimdeki çatışma örneğinin arkasında çok sayıda sebep yer alabilir. Hastane ortamlarında çatışmayı yaratan nedenleri Aslan (2004:600-602) şu şekilde sırlamaktadır:

1. İletişime İlişkin Nedenler
2. Amaç ve Rol Farklılıkları
- 3.Ortak Kaynak Kullanımı
4. Kişilerarası Karşılıklı Bağımlılık
5. Değer ve Algılayışlardaki Farklılıklar
- 6.Etkin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanamaması
7. Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar
8. Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamaması
9. Hastanede Çalışan Personelin Öğrenim Farklılıkları

Hastanelerde yönetimdeki hiyerarşiye bağlı olarak iletişim problemleri yaşanmaktadır (SAYERS; 1993:225). Yönetimdeki hiyerarşiyi hastane başhekimliği, başhemşirelik, servis doktoru ve servis hemşiresi olarak düşünebiliriz. Çalışmamızda kullanılan mobbing ölçeğinde, çalışanın iletişimini engellemeye yönelik davranışları içeren sorulara yer verilmiştir. Kişileri bu davranışlara yönlendiren nedenlerin tümünü iletişim sürecinde yaşanan aksamalara bağlamak mümkündür. Çalışmamıza katılan hemşirelerin % 11,3'ü (37) jest ve mimiklerle iletişiminin engellendiğini, %6,4'ü (21) özel hayatının eleştirildiğini, %8,5'i (28) sözünün kesildiğini, %10,3'ü (34) ise görmezden gelindiğini belirtmiştir. Hastanelerde sıkça karşılaşılan bu davranışlar, hemşirelerin kendini ifade etmesini, grup içinde kendini göstermesini ve çevresi ile sağlıklı ve dengeli iletişim kurmasını engelleyecektir.

Hemşireler bağımsız değil, doktorların yardımcı elemanı konumundadırlar. Bu statü farklılığı, mesleklerinin özerk olmasını isteyen hemşireler üzerinde bir gerilim hissetmelerine sebep olmakta ve tıp personeli ile zaman zaman bu konuda sorunlar yaşamalarına sebep olmaktadır (ASLAN; 2004:600). Hastanedeki tüm personel birbirine bağlıdır. Doktor hemşire olmadan yapamaz. Görev bağlılığı içindedirler. Örgüt düzeyinde alınan kararların bazılarında birey veya grubun biri, alınan karardan olumlu etkilenirken diğer kişi/kişiler veya grup/grupların çıkarları olumsuz etkilenebilir. Bu durumda çatışma için bir zemin oluşabilir. Bir sistemde yer alan birey ya da grupların çıkar ve değerlerinin birbiriyle olduğu kadar sistemle uyuşmaması da bir diğer çatışma potansiyelidir (BAYSAL ve TEKARSLAN; 1996:313). Sağlık çalışanları çalışmalarından dolayı, herhangi bir performans değerlendirme işlemlerine maruz kalmamaktadır. Benzer şekilde ücretler, becerilere göre ödüllendirme olmaması çatışma nedenidir.

### **2.2.2. Etiketleme Teorisi**

Leymann'ın mobbing tipolojisine göre yapmış olduğu sınıflandırmanın dördüncü aşamasında, kişinin yanlış yakıştırmalar ve tanılarla damgalanması ([www.leymann.se/English](http://www.leymann.se/English), 29.12.2009 ), etiketleme teorisini değerlendirmeyi gerekli kılmıştır. Leyman'ın tipolojisine göre mobbing mağduru kişi, maruz kaldığı mobbing davranışları sebebiyle psikolojik destek almaya çalıştığında, mobbing uygulayıcıları bu durumu yine mobbing kurbanı üzerinde kullanabilmektedirler. Bu aşamada mobbing kurbanı kişi ; “akıl hastası”, “paranoyak kişilik” veya “sorunlu insan” gibi yakıştırmalara maruz kalabilmektedir. Bu durum, mobbing kurbanının aldığı profesyonel psikolojik destekten vazgeçmesine sebep olabilmekte ve kişiyi daha da içinden çıkılmaz bir mobbing sürecinin içine sokabilmektedir.

Etiketleme teorisinin temsilcisi H. Becker'dır (MARSHALL; 1999:212). Etiketleme teorisi 1960'lı yıllarda suç ve suçluluk konularında dikkat çeken davranış sapmalarının kökenleriyle, davranış sapmalarının nedenleri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşan (DOĞAN ve KOCACIK; 2006:111) ve kısa süre içerisinde de tanınan bir kuramdır. Bu teori bireylerin etiketlenmelerinin onların suç işleme süreçlerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Buradan hareketle bu teori, bireylerin sapkın veya suçlu olarak etiketlenmelerinin onların toplumdan dışlandıkları yönünde bir duyguya



kapılmalarına neden olacağını ve bu dışlanma duygusunun bireylerin suçlu gruplarla ilişkiye girmesinde etkili olacağını vurgulamaktadır (KIZMAZ; 2005:167).

Becker, toplumda kuralları koyanların daha güçlü insanlar olduğunu (KIZILÇELİK; 1996:152) ve toplumsal grupların, oluşturdukları kurallara uymayanları “dışarıdakiler” olarak etiketleyerek sapmayı yarattığını vurgulamaktadır. Anlaşıldığı gibi, gruplara ait kurallar grup için uygun olan davranışı tanımlamaktadır. Bu kuralların ihlal edilmesi de bir kişiyi dışarıdaki yapar. Ancak diğer bakış açısından da kuralların oluşumunda güce sahip olan kişilerin kararları kimin dışarıdakiler olarak tanımlanacağını belirler. Kuralların oluşumunda güce sahip olan kişinin kararı önemliyken, kurallar yine de grupla birlikte oluşturulur. Sonuçta, sapma; kişilerin eylemlerinin bir niteliği değil, kuralların ve yaptırımların uygulanmasının sonucudur. Etiketleme başarıyla uygulandığı kişi de sapmış olarak tanımlanır (TÜRK EĞİTİMSEN; 2005:5).

Etiketleme teorisi, egemen güçlerin kendi çıkarlarına yönelik kurallar koyduğunu ve bu kuralları özellikle alt sınıfın üyelerine uygulayıp onları “toplumdışı” olarak etiketleyerek sapmayı meydana getirdiklerini iddia eder (KIZILÇELİK; 2002:141). Toplumsal grupların ihlalinin sapkınlık olarak görüldüğü kurallar belirleyip bu kuralları bazı insanlara yansıtarak ve onlara yabancılar etiketi yapıştırarak sapkınlık yaratması anlamında, sapkınlığı toplumun yarattığını vurgulamaktadır (MARSHALL; 1999:212).

Birçok toplumda damgalama, ilk olarak, akıl hastalarına karşı geliştirilmiştir. Bazı araştırmacılar tarafından damgalama; “daha az değer verme davranışı, bu etiketi taşıyan insanların daha az istenebilir ve neredeyse insan gibi idrak edilmemesi” olarak tarif edilmiştir (İKİİŞİK; 2008:17).

Ekonomik değişimlerin damgalama üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır. Bu konuda en eski araştırma, 1882–1930 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri’nde, siyahların linç edilmeleri ile ekonomik indeks arasındaki ilişkidir. Yıllar içerisinde ekonomi kötüleştikçe, daha çok siyah linç edilmiş; ekonominin toparlanmasıyla, iş kaynaklarının artmasıyla, linç edilme olayları azalmıştır (İKİİŞİK; 2008:18).

Son yıllarda damgalanma, utanma ve saygınlığın kaybı olarak tanımlanmaktadır (BYRNE; 2000:65-72'den akt: KATKAK; 2008:11).

Görüldüğü üzere etiketleme çok eski yıllardan günümüze kadar farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Etiketlemenin bütün kullanım şekillerinde, ayırıştırma ve farklılaştırma girişimi bulunmaktadır. Terimin ilk zamanlarda akıl hastalarına yönelik olarak kullanılması, diğer insanlar ile akıl hastalığı olan insanları farklı konumlarda değerlendirmenin bir sonucudur. Amerika'da yaşanan olumsuz ekonomik gelişmelerin faturasının siyahilere çıkartılması, bahsi geçen etiketlemenin en ilginç örneklerinden birisini oluşturmaktadır. Yaşanan olumsuz durumların sorumlusu olarak siyahî insanların görülmesi, bu kesimdeki insanların diğer beyaz insanlardan nasıl ayrı düşünülüğünü göstermektedir. Çeşitli şekillerde gücü eline bulduran kişilerin kendi koydukları kurallara uymayanları sapkın ya da aykırı olarak isimlendirip etiketlemeleri bu alanda karşımıza çıkan diğer bir ele alıştır. Son zamanlarda ise etiketleme utanma ya da saygınlığın azalması şeklinde bir kullanıma sahiptir.

İnsanoğlu çok çeşitli nedenlere bağlı olarak diğer insanları etiketleme ihtiyacı duymaktadırlar. İnsanlar olumsuz bilgiye, olumlu bilgiden daha çok değer verme eğilimindedir. Örneğin kişilerin birçok iyi örnekle karşılaşmaları olumlu düşünmelerini sağlamazken, bir tane cinayet işlemiş psikiyatrik hasta ile karşılaşmaları, kalıcı olumsuz düşünce geliştirmelerini sağlamaktadır (KOCABAŞOĞLU ve ALIUSTAOĞLU; 2003:190-192). İnsanlar genellikle başkalarının kötülüklerini istememekle beraber, başkalarının kötü durumlarını, kendilerini daha iyi hissetmek için kullanmak arzusundadırlar. Bununla birlikte, tehditlere, başarısızlıklara veya çatışmalara maruz kalan kendilerine güvenleri az olan insanlar, başka kişileri daha küçük görme, horlama eğiliminde olmaktadır. Bu kendi güvensizliklerini gizlemek için geliştirilen bir savunma mekanizmasıdır (İKİİŞİK; 2008:17-18). Etiketlemede, kişinin ve ailesinin geçmişi, tipi (dış görünümü), yaşadığı yer, gelir durumu, işi, eğitimi, aksanı en önemli unsurlar olarak göz önüne alınmaktadır. Örneğin, bir kimse fakirse hırsızlık suçunu işler ve şiddet kullanır, şeklinde bir etiketleme çok rahat yapılmaktadır (GÖKSU ve KARAKAYA; 2009:29). Kişi eğer toplumda bir normu herhangi bir şekilde ihlal etmişse bu kişiye

“sapkın” etiketi vurulur ve ona toplumun bakışı değişir. Kişi de zamanla bu etiketi içselleştirir ve kişiliğinin bir parçası haline getirir. Bir markette unutarak bir malın parasını ödemediği için kimsenin görevlilerce yakalanması durumunda kişiye hırsız damgası vurulur ve sonraki alışverişlerinde gözler sürekli onun üzerinde olur (GÖKSU ve KARAKAYA; 2009:29). Damgalamaya toplumun bakış açısı da önemlidir. Yüzyılların getirmiş olduğu özdeyişler belli konulardaki genel kabulleri yansıtmaktadır. Türk kültüründe sıklıkla kullanılan bir özdeyiş bu konuda bir vurgu yapmayı gerekli kılmaktadır. Bir insana 40 gün deli desen deli olur” özdeyişi aslında etiketlemeyle self imaj oluşumunu anlatmaktadır (GÖKSU ve KARAKAYA; 2009:34).Medya organları günümüzde etiketleme konusundaki en önemli araçlardır (GÖKSU ve KARAKAYA; 2009:36-37). 25 Ağustos 2001 tarihinde işadamı Üzeyir Garih’in öldürülmesiyle basının hedefleri doğrultusunda Fuat isminde 13 yaşında bir çocuk yakalanmış ve çocuk suçlu ilan edilmiştir. Çocuğun “Deli Fuat”, “Tinerci Fuat”, “Tinerci Deli Fuat” gibi isimleri olduğu ve diğer tinerciler gibi çok tehlikeli olduğu vurgulanarak bunlarla nasıl savaşılabileceği taktikleri verilmiştir. Soruşturmalarda çocuğun ne katil, ne tinerci ne de böyle sifatlara sahip olduğu anlaşılmıştır. Ancak çocuk ve ailesi mağdur edilmiştir. Örneğin, babası işten çıkarılmıştır. Gazete ve TV haberlerinden öğrendiğimize göre okullar açılınca Fuat okula başlamış ancak Fuat’ın sınıfındaki öğrencileri veliler başka bir sınıfa almaya başlamışlardır.

İnsanoğlu etiketleme girişimine isteyerek ya da istemeyerek bir şekilde başvurmuştur. Her kesimin damgalamayı yapması farklı durumlara bağlı olarak değişmektedir. Herhangi bir konuda hep aynı sesleri duymaya alışan insan, farklı bir ses duyduğu zaman bir anda bütün dikkatlerini o noktaya yönlendirebilmektedir. Bakış açısının bu şekilde olması, farklı olan olayların ya da kişilerin insanların dikkatini çekmesine neden olmaktadır. İnsanların dış dünyadaki olaylara karşı kendini koruma kalkanı olarak çeşitli savunma mekanizmaları geliştirdikleri bilinmektedir. Bu anlamda kendi gerçekleri ve sorunları ile yüzleşme cesareti ve gücü olmayan insanlar, sürekli olarak başka hayatlara dikkat ederler. Bu hayatlarda gördükleri sorunlara bağlı olarak insanları ayırıştırma, farklı olarak algılama eğilimi baş gösterebilir. Kişinin kendinden uzaklaşıp, kendi gerçekliğine yabancılaşarak

başka insanlara odaklanması, birçok kişinin başvurduğu tipik bir savunma mekanizmasıdır. İnsanların sahip olduğu farklı özellikler de etiketleme yapmak için bir neden olarak görülmektedir. Kişilerin geliri, yaşadığı şehir, aksanı, etnik kökeni, doğduğu yer gibi çeşitli özelliklerine göre etiketlendikleri bilinmektedir. Çalışmamız kapsamında etiketleme teorisi ile ilintili olan sorulara hemşirelerin verdikleri cevaplar, belirtilen durumların yaşanıp yaşanmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu kapsamda hemşirelerin dini görüşü, siyasi görüşü, etnik kökeni ile ilgili olarak herhangi ayırt edici bir davranışa maruz kalıp kalmadıkları test edilmeye çalışılmıştır. Hemşirelerin %7,9'u (26) dini görüşü ile %8,2'si (27) siyasi görüşü ile %6'sı (20) etnik kökeni nedeni ile mobbing yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Kişilerin etiketleme veya damgalama yapıldıktan sonra bu damgayı yıllarca taşıdıkları da kuramda dile getirilmektedir. Toplumlar zaman zaman kişinin yanlış davranışını görmeden de onun geçmişine, sosyo-ekonomik durumuna bakarak etiketleme yapabilmektedir (GÖKSU ve KARAKAYA; 2009: 30). Damgalandıktan sonraki ilişkilerinde “bunlar hep aynıdır, bunlar değişmez” ve “bir kez yapan sürekli yapar” kuralları geçerlidir (GÖKSU ve KARAKAYA; 2009: 32). Böylece kişi iş yerinde ya da sosyal hayatında bir kez damgalandıktan sonra, bu damganın izlerini yıllarca taşımakta ve yine kurama göre bu düşünceyi zamanla içselleştirerek sapkın hareketler ortaya koyabilmektedir.

Mobbing sürecinde mobbing uygulayacak olan kişi bir neden arar, gerekçeler yaratır. Bilindiği üzere mobbing kendiliğinden gelişmeyip, bilinçli olarak yaratılan bir süreçtir. Bu süreçte mobbingi uygulayan kişi, kurban olarak gördüğü kişiye hangi açılardan mobbing uygulayacağını analiz eder. Hedefteki kişinin yukarıda sıralanan nedenlere göre etiketlenip, kurban yapılması söz konusu olabilir. Bu süreç sonunda etiketlenen kişinin bazı tepkiler vermesi elbette ki kaçınılmazdır. Damgalanan bireylerin ortak bir tepki olarak çekildiklerini (KATKAK; 2008: 14) söyleyebiliriz. Mağdurun sürecin sonunda çekilmesi, mobbingci için bir başarıdır. Mobbing mağduru olan kişiler iş yerinde uygulanan yıldırma eylemleri sonrasında fizyolojik rahatsızlanmalardan psikolojik rahatsızlanmalara kadar çok geniş bir yelpazede yıldırmanın sonuçlarını yaşamaktadır. En son aşama kişinin psikolojik bir desteğe ihtiyaç duyması etiketleme teorisi kapsamında kişinin özellikle damgalanıp işten

soğutulması noktasında son hamlenin vurulması için yeterlidir. Çünkü kuram kapsamında kişiler kendilerine atfedilen etiketin izlerini yıllarca taşımaktadırlar. Bu anlamda kişinin iş yerinde yaşadığı sorunlar sonrasında bir kez bile psikolojik desteğe ihtiyaç duyması sonraki yaşamında da etkilerini göstermesi anlamında önemlidir. Çalışmamıza katılan hemşirelerin %5,1'i (17) psikolojik yardım alma konusunda kendilerine çeşitli imaların yapıldığını belirtmişlerdir. Yeni bir iş ortamında kişinin psikolojik tedavi gördüğü bilgisinin iş arkadaşlarına ulaşması, kişinin iş arkadaşları gözünde farklı bir puanlamaya gitmesine neden olacaktır. İş arkadaşlarının, kişinin ihtiyaç duyduğu psikolojik tedavi sonrasında kişiyi paranoyak kişilik, sorunlu kişilik, akıl hastası kişilik (<http://www.leymann.se/English>, 29.12.2009) olarak görmesi yeni iş yerinde yepyeni bir etiketlemeyi beraberinde getirecektir.

### 2.2.3. Rol Teorisi

Rol teorisine göre, hastaneler ve üniversiteler gibi karmaşık örgüt yapılarına sahip işletmelerde çalışanların hem rol sisteminde birden fazla pozisyonda görev alması hem de birden fazla yöneticiye bağlı olması sık karşılaşılan durumlardır. Bu koşullarda çalışan bireylerin ise rol çatışması (role conflict) ve rol belirsizliği (role ambiguity) yaşama olasılığının oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir (RIZZO vd.,1970;152-154'den akt: SABUNCUOĞLU; 2008:35).

Rol teorisi bağlamında tez çalışmamızın anket bölümünde bazı sorulara yer verilmiştir. Anket bölümünde yer alan “görev ve becerilerim dışında işler veriliyor”, “anlamsız işler veriliyor”, “kapasiteme uygun olmayan işler veriliyor” şeklindeki sorularımız, rol teorisinde yer alan rol belirsizliği ve rol çatışması kavramlarını açıklamayı gerekli kılmıştır.

Uluslararası Çalışma Örgütü, hemşirelerin çalışma ortamına ait başlıca stres kaynaklarını denetçi ve yöneticilerle yaşanan çatışmalar, rol çatışması ve belirsizliği, aşırı iş yükü, hastaların sorunları nedeniyle yaşanan duygusal stres, yoğun bakıma gereksinimi olan ve ölmekte olan hastalarla çalışma, hastalarla yaşanan çatışmalar ve vardiya ile ilgili sorunlar olarak tanımlanmaktadır (PEKTEKİN; 1998:74-78).

Hemşirelerin savunuculuk rollerini yerine getirirken bazı engellerle karşılaştıkları bilinmektedir (CARY; 1992:682-703'den akt: ARDAHAN; 2003:25). Bunlar; rol belirsizliği, uzmanlık alanına girilmesi, karşıt ilişkiler ve kazançların çatışmasıdır. Rol teorisine göre, hastaneler ve üniversiteler gibi karmaşık örgüt yapılarına sahip işletmelerde çalışanların hem rol sisteminde birden fazla pozisyonda görev alması hem de birden fazla yöneticiye bağlı olması sık karşılaşılan durumlardır. Bu koşullarda çalışan bireylerin ise rol çatışması (role conflict) ve rol belirsizliği (role ambiguity) yaşama olasılığının oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir (RIZZO vd.,1970; 152-154).

Hastanede görev tanımlarının yapılmamış olması, hiyerarşik mesafe, çalışma grubu büyüklüğü, resmileştirme gibi faktörler, rol algılayışlarını belirlemektedir. Esasen kişiye ne kadar çok geri bildirim sağlanırsa, kişinin rolünü anlaması o kadar kolaylaşacaktır. Ülkemizde sağlık personelinin çalışmalarını düzenleyen mevzuat eski ve kullanıma cevap vermemektedir. Öyle ki; yönetmeliklerde birçok mesleğin görev tanımlarında eksiklikler bulunmaktadır (ASLAN; 2004:613).

Rol çatışması, işteki iki beklentinin birbiriyle uyumsuz olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanın rol ve davranış düzlemini benimsememesi durumundaki rol uyumsuzluğu, kişinin yeteneğinin, işin niteliği işin gerektiğinden fazla veya az olması ya da birden fazla yöneticiden birbiriyle ilişkili talimatlar alması gibi değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır (KOLASA; 1979:310). Kılınç (1991:21-22) ise rol çatışmasını, “aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması” olarak ifade etmektedir.

Literatürde rol çatışmasını ortaya çıkaran nedenler şu şekilde sıralanmaktadır (ARIKANLI ve ULUBAŞ; 2004:116 ve KILINÇ;1985:120-121):

- 1) Kişinin örgütteki rollerinin gerekleri ile kişinin kendi değerleri arasındaki çatışma.

- 2) Kişinin iş yerindeki çalışanların kendisinden beklediği davranışlar ve talepler ile iş dışındaki kişilerin beklentileriyle taleplerinin uyuşmaması.
- 3) Kişiden, kapasitenin üstünde birbiriyle uymayan ek işler istenmesi.
- 4) Kişinin talep ve beklentilerinin aynı örgütte çalışan bir diğerinin taleplerine beklentilerine ters düşmesi.
- 5) Rolü gönderen kişinin, rolü oynamasını istediği kişiden çelişen ve uyumsuz beklentilerde olması.
- 6) Birden fazla rol göndericinin taleplerinin çakışması.
- 7) Rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden birini tercih edememesi.

Rol belirsizliği ise bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi çizilmemiş olması ve bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların açık olmaması; bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi; yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmaması olarak tanımlanmaktadır (BALTAŞ ve BALTAŞ; 2000:89).

Bireyin/hastanın bakımını primer olarak yürütecek olan kişi, yönetim tarafından belirlenmediğinde rol belirsizliği ortaya çıkar. Yönetim tarafından hemşireye görev verilmezse, hemşire kendi başına bir görevi üstlenemez. Eğer görevi üstlenirse, diğer ekip üyeleri ile arasında çatışma problemi ortaya çıkabilir. Ayrıca hemşirenin rolü tam olarak belli olmadığı için, hastanın savunuculuğunu da yapamaz (ALLEN;2000:1-10'dan akt: ARDAHAN; 2003:24).

Sağlık kavramının çok boyutluluğu ve sağlık hizmetlerinin disiplinlerarası bir işbirliği oluşu ekip yaklaşımını gerektirir. (EREN; 1997:345). Ekibin uyumu ve başarısı ise, ekipteki her üyenin rol ve işlevlerinin tanımlanmış ve tanınmış olmasına, ekipteki her üyenin kendi rol ve işlevlerini en üst düzeyde yerine getirebilme yeterliliğine ve olanağına sahip olmasına bağlıdır. Oysa hastanelerde hala görev tanımı eksikliği yaşanmaktadır. İş ortamlarında her birey aldığı eğitimin bir gereği olarak farklı rollere bürünmek suretiyle işinin gereklerini yerine getirip mesleğini

icra etmeye çalışmaktadır. Rol paylaşımı çalışma ortamlarının olmazsa olmazıdır. Çünkü her bireyin her görevi ve rolü yerine getirmesi mümkün değildir. Uygun rol dağılımı ile hem bireyler aldıkları eğitimin gerekliliklerini yerine getirmekte hem de iş bölümü gerçekleştirilerek iş ortamının daha dinamik ve işler olması sağlanmaktadır. Ancak iş ortamlarında bireyleri sahip oldukları rollere ters düşen görevlendirmeler yapmak suretiyle çalıştırılmak istenmesi mobbingin en tipik şeklidir. İş ortamlarında işverenler ya da üst konumda olan bireyler çeşitli sebeplere dayalı olarak kişilerde rol belirsizliği ve rol çatışması yaratmak isteyebilirler. Kişinin uyumsuz işlerle karşılaşması, birden fazla talebe cevap verememesi, kendisine verilen rollerden hangisini yerine getireceği konusunda belirsizlikler yaşaması kişilerin işlerinden yılmasına neden olan davranışlardır. İşverenler çoğu zaman emrindeki kişiyi yıldırarak, astı konumundaki kişinin kendisinden daha yetenekli olduğu alanlarda başarısızlık duygusu yaşamasını sağlamak ve bunu bulunduğu ortama ispat etmek, duruma göre üstün kendi yaşadığı başarısızlığı örtbas etmek istemesi, kıskançlık, başarısız yöneticilerin bu başarısızlığın faturasını başkalarına çıkartma girişimi gibi daha birçok nedene bağlı olarak kişilere birden fazla rol yüklemesi yaparak rol çatışması yaratmaktadır. Bu durumla mücadele edemeyen kişiler bir süre sonra yılgınlık göstererek fizyolojik ve psikolojik bazı tepkiler gösterebilmektedirler. Özellikle hemşireler, organizasyonel ortam, ekip ve hasta/aileleri ile ilişkiler, hasta bakımı sağlamada algılanan rol çatışmaları ve belirsizlikler, hemşirelik eğitim yöntemi ile ilgili sorunlar, tükenmişlik gibi nedenlerden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (IŞIL vd; 2002:1-6). Bunun sonucunda anksiyete, çaresizlik, depresyon gibi ruhsal sorunlar yanında uykusuzluk, kaslarda gerginlik, yorgunluk gibi fiziksel yakınmalar görülmekte ve iş motivasyonları azalmakta, iş verimi düşmekte, işi bırakma olguları artmaktadır (TEL vd.; 2001:144). Yapılan çalışmalar yüksek düzeyde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık duygularını artırdığını iş doyumunu ve kendine güveni azalttığını göstermektedir (ÇİMEN; 2000:204).

Çalışma arkadaşlarını mobbing mağduru yapma isteği içinde olan kişi ya da kişiler için, yukarıda belirtilen rol çatışması ve rol belirsizliği iyi bir nedendir. Özellikle de sağlık sektöründe yaşanan eleman sıkıntısına ve işlerin yoğunluğuna



bağlı olarak, başhekim ya da başhemşire tarafından hemşirelere farklı görevler verilmek suretiyle rol belirsizliği ve rol çatışması yaratılmak istenebilir. Mobbinge maruz kalan kişinin işinden duyacağı tatmin de o oranda azalacaktır. Nitekim konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş tatminini düşürdüğünü çalışanın üstüne duyduğu güveni azalttığını ortaya koymuştur (AYTAÇ; 2006:1). Rol çatışmasını iş doyumunu üzerinde doğrudan, negatif ve güçlü bir etkisi olduğu; buna karşılık, duygusal yorgunluk aracılığı ile dolaylı etkisinin çok daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum, rol çatışmasının, bireylerde öncelikle duygusal bir yorgunluğa yol açmak suretiyle iş doyumlarını azalttığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir (SABUNCUOĞLU; 2008:45-46). Benzer şekilde rol belirsizliğinin de kişinin iş tatminine yönelik olumsuz etkilerinin olduğuna dair araştırmalar mevcuttur. Örneğin, KARATEPE ve TEKİNKUŞ (2004:195), rol belirsizliğinin duygusal yorgunluğu artırarak iş doyumunun azalmasına yol açtığını; Bedian ve Armenakis (1981: 423) ise rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş doyumunu hem doğrudan hem de, işten kaynaklanan gerilimi artırarak, dolaylı olarak etkilediğini bulmuştur. Bazı araştırmalarda rol belirsizliğinin duygusal yorgunluğu ve duyarsızlaşmayı arttıran (TANOVA ve KARATEPE; 2004:194-199) bir faktör olduğu saptanmıştır.

Çalışmamızın mobbing ölçeğinde, rol çatışması ve rol belirsizliğine ilişkin olarak yöneltilen sorulara, hemşirelerin vermiş oldukları cevaplara göz atacak olursak; hemşirelerin %17'si (56) kendilerine görev ve becerilerinin dışında işler verildiğini, %11,6'sı (38) anlamsız işler verildiğini, %11'i (36) ise kapasitesine uygun işler verildiğini belirtmiştir.

#### **2.2.4. Sosyal Alışveriş Teorisi**

Tönnies insanlar arasındaki ilişkinin, karşılıklı bağlılığın ve bağımlılığın kısmen doğal, orijinal fiili şartlara, kısmen de insan ihtiyaçlarına bağlı olduğunu düşünür. Aile gibi Gemeinschaft benzeri bir ilişkinin gideremediği ihtiyaçları karşılamak için, insanlar topluma yönelirler. Bu ihtiyaçları emek, hizmet veya daha önceden bunların karşılığı olarak elde etmiş oldukları para ile karşılamaya çalışırlar. Burası takas ve mübadele alanıdır, toplumdur (Gesellschaft). Buradaki ilişkilerin

zihni yönü ağır basar ve anlık bir ortak irade gerektirdiklerinden genel olarak geçici niteliktedirler. Bir sözleşme ilişkisindeki taraflar o zamana kadar yabancı, bağımsız ve hatta düşman olabilirler. Bu ilişkinin yegâne ilkesi “vereceksin diye veriyorum” şeklinde özetlenebilir (GÖLBAŞI; 2007:6-7). İnsanlar kazançlarını artırmak için rasyonel bir şekilde hareket etmektedirler. Bireyin sosyal etkileşimden edeceği yararlar bireyin diğerlerine sağladığı yararlarla bağlıdır (WATERS; 2008:110).

G. Simmel, insanların birbirleriyle temas nedenlerini, ihtiyaçları tatmin ve bireysel amaçları koalamaya bağlar ve insanların etkileşimlerinin bir karşılıklılık özelliği taşıdığını öne sürerek bir biçimde alışveriş kuramına öncülük etmiş olur (GÜNAY; 2006:536-537 ve TEZCAN; 1993:23). Alışveriş kuramının dile getirdiği bu önerme ve birazdan ayrıntılı olarak sıralanacak olan temel önermeler, mobbing sürecine ivme kazandıran oluşumlara ışık tutmaktadır. G. Simmel’in de vurguladığı üzere insanların çalışma ortamlarında birbirlerine ihtiyaç duymaları bireysel amaçları ve çıkarlarından kaynaklanmaktadır.

Sosyal alışveriş teorisinin temel ilkeleri şunlardır ( KIZILÇELİK; 2002:147):

- a) İnsanlar her türlü ilişkilerinde yalnızca kendi çıkarlarını düşünürler.
- b) İnsanlar yaşamlarında akılcı davranırlar.
- c) İnsanlar arasında karşılıklı ilişki vardır.
- d) Bu etkileşim sürecinde alışveriş esastır.
- e) İnsanlar arasındaki ilişkiler verme ve geri alma denkleştirmesine dayanır. İnsanlar diğer insanlara bir şeyler verirken karşılığında bir şeyler beklerler. Yaşamın kendisi karşılıklılık üzerine kurulmuştur.
- f) Alışveriş sürecinde ödül elde etme önemlidir.
- g) Ödüller yalnızca sosyal etkileşimle elde edilir. Bunun için de insanlar ilişkilerini sürekli olarak yenilerler.
- h) Alışveriş sosyal ittifakı güçlendirir ve toplumun bütünleşmesini sağlar.

Homans alışveriş sürecinin beş önerme ifadesi ile açıklanabileceğini belirtir (POLOMA; 1993:60-65). Bunlar başarı, uyaran, değer, yoksunluk-doyumluluk, saldırganlık-onaylama.

a) Kişi bir kere ödül elde etmeyi başarır (ya da cezadan sakınırsa) onun bu davranışı tekrarlamaya yöneleceğini belirtir. Günlük yaşam kişilerin ödül bulabildikleri davranışlardan oluşur. Biz ağır bir çalışma haftasının ardından bir ödeme çeki bekleriz.

b) İstenen ödülü hatırlatan nesne ya da eylemdir. Uyaran öncekilerle az ya da çok benzer olabilir ve Homans'ın önermesi istenen ödüllerin elde edilebilmesi için en fazla benzeyenlerin seçileceğini varsayar. Bu durumda bireysel çalışma benzemez uyaran olan grup çalışması uyaranlarına yeğlenecektir.

c) Başarı önermesi bize öğrencinin iyi notlar almak amacıyla çalışacağını söyler. Uyaran önermesi için diğerlerinden daha uygun olabileceğini belirtir. Değer önermesinin belirttiği ise kişinin uyaranlar tarafından gösterilen ödülü isteme derecesidir.

ç) Yoksunluk- doyumluluk önermesi ayrıca hoşlanılan belli bir eylemin gerçekleştirilebilmesinin koşullarını belirler.

d) Saldırganlık-onaylama önermesi ise eğer kişi beklediğini elde edemezse sinirlenecektir.

Ödül, statü, iktidar, etkileşim, çıkar, akılcı davranış gibi farklı kavramlar üzerine inşa edilmiş bir kuram olan sosyal alışveriş teorisinin yukarıda ayrıntılı olarak sıralanan ilkeleri mobbing süreci anlamında önemlidir. Her birey iş ortamında kendi çıkarlarını ve beklentilerinin gerçekleşmesi için mücadele vermektedir. Kişilerin beklentileri çok çeşitli olabilir. Statü elde etmek, ücretini yükseltmek, yükselme olanaklarının kendini tatmin edecek bir seviyede olmasını sağlamak ya da prestij getirici eylemlerin merkezinde olmak gibi çok çeşitli beklenti ve çıkarlara sahip olabilir. Bu beklentilere her meslek grubu gibi hemşirelerinde de sahip olduğunu söyleyebiliriz. Kişiler bu düşüncelere sahip olurken elbette ki akılcı davranmaktadırlar. Çalışma ortamlarında her birey davranışlarının sonuçlarına ilişkin önseziye sahiptir. Kişiler, isteklerine götürecek adımları rasyonel bir şekilde

atmaktadırlar. Yol haritalarını bu düşünce üzerine kurmuş olan bireyler amaca giden yolda grup dinamizminin önemini ve gerekliliğinin de farkındadırlar. Bu farkındalık bireylerin ilişkilerindeki karşılıklılığı da beraberinde getirmektedir. Kişiler iş ortamlarında herhangi bir fedakârlıkta bulunurken bu davranışın karşılığını alma düşüncelerini ve isteklerini de belirtmektedirler. Sağlık sektörü bahsi geçen durumların belirgin bir şekilde yaşandığı ortamlardır. Bu sektörde her bir meslek grubunun birbirine ihtiyaç duyması üzerinde durulması gereken bir veridir. Hastane ortamlarında hemşirelerin doktorlara, doktorların hemşirelere ve hastabakıcılara ihtiyaç duyması kaçınılmazdır. Vatandaşlara istenilen hizmetin verilmesi, bu meslek grupları arasındaki ilişkinin etkinliğine bağlıdır. Bu bağımlılık ilişkisini yalnızca hiyerarşik ilişkiler bazında düşünmemek gerekir. Tezimize konu olan hemşirelerin, görev yaptıkları birimlerdeki iş yoğunluğuna ve nöbet değişimine bağlı olarak bağımlı bir ilişki yaşadıkları söylenebilir. Anket çalışmamızda geçen “Bu iş yerinde yardımlaşma, paylaşma ve işbirliği önemlidir” sorusuna hemşirelerin %40,7’sinin evet yanıtı vermesi, bu düşüncemizi doğrulamaktadır. Her meslek grubu gibi hemşireler de sosyal alışveriş kuramı kapsamında yer alan kendi çıkarını düşünme, ilişkilerin karşılıklılık üzerine kurulması, ödül elde etme isteği, ilişkileri yenileme gibi düşüncelere sahiptirler. Hemşirelerin görev tanımları gereği, insan sağlığı konusunda dikkatli olmaları ve hata yapmamaları gerekir. Dikkatin ve iyi bir performansın zorunlu olduğu bir meslek olan hemşirelik hatayı ve yanlışları asla kabul etmez. Mesai arkadaşlarından birisine yardım eden bir hemşire, benzer bir yardımın aynı kişi ya da bir başka hemşireden gelme beklentisine sahip olabilir.

Bireylerin bütün bu girişimlerinin ardında yatan en büyük nedenlerden birisi de ödül elde etme isteğidir. Bahsettiğimiz ödülü maddi ve manevi olarak değerlendirmek mümkündür. Kişinin ücretinin artması şeklinde olabileceği gibi bir işe sahip olup doyum sağlamak ve özgüven kazanıp bir çevre oluşturmak ve başarılı olma isteğine sahip olmak şeklinde manevi de olabilir. Çalışma ortamlarında insanların bu tür beklenti ve isteklere sahip olması doğaldır. Doğal olduğu kadar da kaçınılmazdır. Sürecin etkili işlemesi için etkileşimin sürekli olması gerekmektedir. Bu sürece yön veren gelişmeler aktif, canlı ve işler bir etkileşim sürecinin varlığı ile mümkündür.

Çalışma ortamlarında sürecin istenilen şekilde yürümesi bazen yıkıcı ve olumsuz önlemler alınması ile mümkün olmaktadır. Homans'ın alışveriş kuramı kapsamında belirttiği önermede de geçtiği üzere, kişinin beklediğini elde edemediğinde sinirlenmesi söz konusudur. Bu duygunun etkisinde olan bireyin kendine göre bir dizi önlemler alması kaçınılmazdır. Bahsedilen bu önlemlerden birisini mobbing eylemleri olarak isimlendirmek mümkündür. Her insanın çıkar, beklenti, ödül isteği gibi arzulara sahip olması çatışmalara neden olacaktır. Bu çatışmalar içinde çıkarlarını en üst düzeyde gerçekleştirme isteği içinde olan üst konumdaki kişi ya da kişiler oyunun kurallarını daha sert koyacaklardır. Durum böyle olunca bir tarafın diğer tarafa çıkarlarını gerçekleştirme noktasında yıldırma eylemleri içine girmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu güç mücadelesinde bir tarafın diğer tarafı yıldırarak yoluna devam etmesi gerekecektir. Özellikle de kişilerin çaresizlik, güvensizlik, gerginlik, kaygı, işten ayrılma, konsantrasyon bozukluğu gibi yıldırma eylemleri ile taraflardan birisinin etkileşim sürecinde baskın olması gerekecektir. Bu süreçte baskın olan taraf hemşirenin üstü olan bir birey olabileceği gibi hemşire ile aynı konumda olan bir başka hemşire de olabilir. Hastane ortamlarında işin doğası gereği bağımlılığın olduğu özellikle vurgulandı. Ancak bazı durumlarda bireyler isteklerinin, çıkarlarının kurbanı olabilmektedirler. Bu tür durumlarda hemşirelerin birbirlerine yönelik mobbing eylemlerine başvurması kaçınılmaz olabilir. Hastanelerde servislerin yoğunluk derecesi birbirinden farklılık göstermektedir. Bazı servisler yoğun bir tempoya sahipken bazı servisler nispeten daha az yoğundur. İşlerin nispeten daha az olduğu servislerde çalışma isteği pek çok hemşirede mevcuttur. Hemşirelerin özellikle de belli servislerde çalışmak için bu tür davranışlara girmesi kaçınılmaz olabilir. Evli hemşirelerin ailelerine daha fazla zaman ayırmak istemelerinden dolayı iş yükünü bekâr ve evlilik sorumluluğu olmayan hemşirelere devretme isteğinin olabileceği düşünülebilir.

Sonuç olarak; mobbing 1980'li yıllarda dile getirilen bir kavram olmakla birlikte, çalışma hayatının ilk yıllarından beri süregelen bir iş yeri hastalığıdır. İnsanoğlunu çalışma hayatına götüren pek çok değişim çeşitli sorunları da beraberinde getirmiştir. Şiddet, yabancılaşma, eşitsizlik, tabakalaşma, rekabet, çatışma gibi pek çok durumun hız kazanması, dünya tarihinde yaşanan önemli

gelişmelere bağlanmaktadır. Bir iş yeri hastalığı olarak mobbing birey, aile, kuruluşlar ve toplum üzerinde hem psikolojik hem de parasal maliyetleri bulunmaktadır. Bireylerin stres, duygusal ve fiziksel rahatsızlık, ailelerin ayrılma, boşanma, çatışmalar, kuruluşların anlaşmazlık, düşük moral, kısıtlı yaratıcılık yaşaması, toplumların mutsuz bireylerden oluşması mobbingin psikolojik boyutları arasında sayılabilir. Psikolojik boyuta ek olarak mobbingin parasal maliyetleri de bulunmaktadır. Bireylerin işsiz kalması, ailelerin gelir kaybına uğraması, kuruluşlarda izinlerde artış, düşük verim, iş kalitesinde azalmaların olması, toplumda sağlık ve sigorta masraflarının artması, emeklilik taleplerinde artışın olması gibi durumları mobbingin ortaya çıkardığı parasal maliyetler olarak düşünülebilir. Bütün bu sayılan faktörler toplumların istikrarlığı açısından önemlidir. Mutlu ve iş verimi yüksek olan bireylerden oluşan toplumlar gelecek için güven vericidir.

### **2.3. Mobbingin Topluma Etkileri**

Çalışma ortamlarında yaşanan mobbing davranışlarının, toplumlara yüklediği ağır bedeller vardır. Kişilerin işleri ile ilgili olarak yaşadıkları tatminsizlikler sonrasında çeşitli uyumsuzluklar göstererek, çözümü kendilerine göre üretmelerinin topluma yansımaları kaçınılmaz olacaktır. Topluma eskisi gibi katkıda bulunamayan mobbing mağdurları yaratıcılık ve üretkenliğini kaybeder. Mobbing yaşandığında bedelini aslında dolaylı yoldan tüm toplum ödemektedir (DAVENPORT; 2003:12).

Çalışma yaşamında görülen anti-sosyal bir davranış olan mobbing, sadece kurbanı değil aynı zamanda onların aile bireylerini ve genel olarak aile yaşamlarını da derinden etkilemektedir. İş yerinde yaşanan bir mobbing olgusunun bireyin özel yaşamına uzantısı sonucunda karı-koca ilişkilerinin; ebeveyn-çocuk ilişkilerinin; ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin olumsuz etkilenmesi beklenmektedir (TINAZ;2006: 169).

Tınaz yıldırmanın topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (TINAZ; 2006:175–185):

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarında artış,

- İşsizlik,
- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan dogan vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması
- Erken emeklilik oranının artması,
- İş yerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum
- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı.

Aşağıdaki tablo, mobbingin psikolojik etkileri ile sosyal maliyetinin ve insanlara, aileleri ile topluma getirdiği gerçek mali yükü göstermektedir (DAVENPORT; 2003:146-148):

**Tablo 3: Mobbingin Psikolojik ve Parasal Maliyetleri**

<b>Etki alanı</b>	<b>Psikolojik maliyetler</b>	<b>Parasal maliyetler</b>
<b>BİREYLER</b>	<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>*Arkadaşların 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>
<b>AİLELER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Çaresiz kalma</li> <li>*Karmaşa ve çatışmalar</li> <li>*Ayrılık ve/veya 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 ve/veya boşanma masrafları</li> <li>*Terapi</li> </ul>
<b>KURULUŞLAR</b>	<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 izinlerinin artması</li> <li>*Yüksek personel hareketi maliyeti</li> <li>*Düşük verim</li> <li>*Düşük iş kalitesi</li> <li>*Uzmanlık kaybı</li> <li>*Çalışanlara tazminat ödemeleri</li> <li>*İşsizlik maliyetleri</li> <li>*Yasal işlem/dava masrafları</li> <li>*Erken emeklilik</li> <li>*Yükselen personel yönetim maliyetleri</li> </ul>
<b>TOPLUM TOPLUMLULUK</b>	<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; 2003:147**



Tablodan da görüldüğü üzere, mobbing davranışlarının birey, aile, kuruluşlar ve toplum üzerinde hem psikolojik hem de parasal maliyetleri bulunmaktadır. Toplum içinde mutsuz ve umutsuz kişilerin sayısı artmakta, işsizlik, intihar, bıkkınlık, hayattan bezme gibi daha birçok sosyal sorunlar ortaya çıkmaktadır. Sosyal boyutuna ek olarak ekonomik olarak da ciddi götürüleri olmaktadır. Ülke gelirlerinin büyük bir çoğunluğunun sağlık harcamalarına ayrılması sorunun ekonomik yönüne dikkatleri çekmektedir. Bunlara ek olarak bireyin hem iş hayatındaki hem de aile hayatındaki sosyal imajı olumsuz anlamda etkilenmektedir. Kendini derin bir yalnızlığın içinde bulan birey, zaman içinde depresyon, sağlık problemleri gibi psikolojik etkilere maruz kalmaktadır. Sonuçta mutsuz kişi profillerinin sayısı artmaktadır. Mutsuz bireylerden oluşan toplumların ne kadar sağlıklı ve mutlu olacağı ise tartışmalıdır. Görüldüğü üzere birey üzerinde yaşanan bir olgu gibi algılanan mobbing süreci uzun vadede toplumun sosyal ve ekonomik gelişimi üzerinde yıkıcı ve yıpratıcı sonuçlara yol açabilmektedir.

Mobbingin olası etkilerine yönelik olarak Tutar (2003:117-118) aşağıdaki istatistikleri vermektedir:

1) Almanya çalışma bakanlığının yaptığı bir araştırmaya göre, yıldırmanın işgücü kaybı ve artan tedavi giderleri nedeniyle Almanya'ya maliyeti, yıllık 100 milyon Euro'dur.

2) A.B.D.'de 9000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmadan yola çıkılarak yapılan 2001 tahminine göre stres kaynaklı maliyetlerin yılda 12 milyar sterlin olduğu, bunların yarısının da yıldırmanın kaynaklandığı sanılmaktadır.

3) İngiltere'de de yıldırma kaynaklı stres nedeniyle başarısı düşük personeli normal düzeye ulaştırmak amacıyla yapılan harcamaların maliyeti 3 milyar pounddur.

## III. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, mobbing davranışlarının hemşireler ve iş tatmini üzerine etkileridir. Günümüz toplumlarında insanların yaşamlarının önemli bir kısmı çalışma ortamlarında geçmektedir. Zamanının büyük bir kısmını geçirdiği iş ortamındaki ilişkilerin uyumu ve düzeni kişinin hayatında önemli bir yere sahiptir. Kurumların amacına ulaşması kurulan bu ilişkilerin sağlıklı ve istikrarlı olmasına bağlıdır. Günümüz Türkiye'sinde mobbing gerçeği gözlerden uzak tutulmaktadır. Kavramın görmezden gelinmesi çok uzun yıllar bu olgunun ele alınmasını geciktirmiştir. Öyle ki Avrupa toplumlarında 1980'li yıllarda ele alınan bu olgu Türkiye'de son birkaç yıldır ilgi görmektedir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmaların da etkisiyle olsa gerek mobbing olgusu, üzerine konuşulur bir kavram haline gelmiştir. Özellikle son zamanlarda mobbing davalarında yaşanan artışların sayısını bu gerçeğe dayandırmak mümkündür. Bu durum mobbingin iş yerlerinde ve kurumlarda bir sorun olarak algılanmaya başlandığının da bir göstergesidir.

Mobbing birçok sektörde görülmekle birlikte özellikle sağlık ve eğitim sektörlerinde yoğun olarak yaşanmaktadır. Mobbing davranışları çok farklı derecelerde karşımıza çıkan bir kavramdır. Genel olarak özetleyecek olursak psikolojik baskı, yıldırma, önemsememe, dedikodu yapma, anlamsız işler verme, sözlü ve fiziksel saldırıda bulunma, anlamsız görevler verip iş yükünü fazlalaştırma gibi.

Bu çalışmada, iş ortamlarında kişilerin gerek iş yaşamını gerekse özel yaşamını etkileyerek, çalışma verimini düşüren ve psikolojik destek alma boyutunda kişiyi olumsuz etkileyen mobbing olgusu ele alınmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Amacımız, Sivas ili merkez ilçe kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin, mobbing davranışları ile karşılaşma düzeylerini tespit edip, bu

durumun hemşireler ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini ve bunun sonuçlarını ortaya koymaktır.

Bu genel amaçlara ek olarak araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Mobbinge maruz kalan hemşirelerin yaş, medeni durum, çalışma yılı vb. demografik bilgileri ile mobbinge maruz kalma sıklığı arasındaki ilişkiyi tespit etmek.

2. Mobbing davranışlarının neler olduğunu ve bunların yaşanma sıklığını belirlemek

3. Kamu hastanelerinde hemşirelere karşı en çok hangi tip mobbingin yapıldığını tespit etmek

4. Mobbing yapanların kimler olduğunu ortaya çıkarmak

5. Mobbing sonrası yaşanan psikososyal sorunları belirlemek

Mobbinge ilişkin literatüre göz atıldığında mobbing uygulamalarının sıklıkla sağlık sektöründe yaşandığını görmek mümkündür. Böylesi bir saptama Sivas ilinde hemşireler üzerine yapılan bu çalışmayı önemli hale getirmektedir. Çalışmamızın özellikle de sağlık sektöründe bu konuya dikkatleri çekmesi beklenmektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması nedeniyle mobbingin ortadan kaldırılması noktasında yapılacak çalışmalara yön vereceği düşünülmektedir. Ayrıca yapılan alan çalışması esnasında hemşirelerin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları gözlemlenerek, sağlık çalışanlarının mobbing olarak isimlendirilen psikolojik yıldırımaya maruz kalabileceklerine dikkat çekmek amaçlanmaktadır. Çalışmamızın, kişilerin gerek kendilerinin gerekse yakın çevrelerinde bulunanların mobbinge maruz kalıp kalmadığının tespit edilmesi ve bu konuda alınması gereken önlemler konusunda katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamını Sivas ili merkez ilçede bulunan kamu hastanelerinde çalışan hemşireler oluşturmuştur. Araştırma evreninde 3 kamu hastanesi

bulunmaktadır. Bunlar Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Sivas Numune Hastanesi ve Sivas Devlet Hastanesidir.

### **3.4. Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri**

#### **3.4.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Sivas'ta bulunan kamu hastaneleri (Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Numune Hastanesi, Sivas Devlet Hastanesi) sağlık ocakları ve semt polikliniklerinde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Sivas İl Sağlık müdürlüğünün 2010 yılına ait kamu hastanelerindeki hemşire sayısı 625 olarak bildirilmiştir. Araştırmanın evreninde, kamu hastanelerinde çalışan 329 hemşireye ulaşılmıştır.

Sivas ili merkez ilçe kamu hastaneleri ile sağlık ocakları ve semt poliklinikleri de dâhil olmak üzere kamuda görev yapan tüm hemşirelere ulaşılmak amaçlanmıştır. Ancak, anket çalışması yapılan dönemin hemşirelerin izin kullandıkları aylara denk gelmesi, bazı hemşirelerin iş yoğunluğu ve anket çalışmasına katılmak istememeleri nedeniyle toplam 329 hemşire ile saha çalışması tamamlanmıştır. Bu çalışmaya katılanların 311'i hemşire, 18'i ebedir.

#### **3.4.2. Anket Formu**

Sivas'ta kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin iş yerlerinde mobbinge maruz kalma durumları, mobbinge uğrayan çalışanlarda görülen psiko sosyal sorunlar, mobbingin hemşirelerin iş tatmin düzeyine olan etkileri, hemşirelerin kişilik yapıları ile mobbinge uğrama düzeyleri arasındaki ilişki ve bunların etki dereceleri incelenmiştir. İş tatmini ölçeği, kişilik ölçeği ve mobbing ölçeği kullanılarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Hemşire ve ebelere yönelik yapılan mobbing davranışları nelerdir?
2. Mobbing davranışlarının yaşanma sıklığı nedir?
3. Hemşireler mobbing davranışlarına kimler tarafından maruz kalmaktadır?
4. Mobbinge uğrayan kişilerde görülen psikolojik ve sosyal sorunlar nelerdir?

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak hemşirelere mobbing kavramı, iş tatmini ve kişilik yapıları ile ilgili olarak hazırlanan 159 sorudan oluşan bir ölçek örneklem grubuna uygulanmıştır. Uygulanan anketler, SPSS 15.00 paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmanın son kısmında ise 329 hemşirenin ankete vermiş oldukları cevaplar değerlendirmeye alınmıştır. Mobbingin hemşireler ve iş tatmini üzerine etkileri konulu tez çalışmamızda, konuya ilişkin hazırlanan anketi hazırlamak için konuyla ilgili literatür ve araştırmalar incelenmiştir. Araştırmanın kuramsal boyutu baz alınarak anketler hazırlanmıştır. Anket çalışmamıza katılanlarla anketler yüz yüze görüşme ile doldurulmak istenmiş ancak konunun hassas olması ve hemşirelerin yoğun çalışma temposu nedeniyle kendileri doldurmak istemişlerdir. 329 anket içinde bazı soruların boş bırakıldığı görülmüştür. Yine 3 hemşire tarafından soruların anlaşılmadığı bilgisine ulaşılmıştır. 6 adet anket formu ise iptal edilmiştir. Bazı hemşireler anket formunu doldurmak istememişlerdir. Hemşirelerin bu tavırlarını mobbing davranışlarından korkmalarına ya da bu konuyu konuşma konusunda duydukları korku olarak yorumlamak mümkündür.

Anketin birinci bölümünde, kişisel bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan hemşirelerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kurumdaki hizmet yılı, pozisyonu, çalışma durumu ve gelir düzeyi ile ilgili sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise iř tatmini ile ilgili sorular Likert tipi ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde derecelenmiştir. Likert tipi ölçekte sečenekler katılıyorum-katılmıyorum şeklindeki cevaplardan oluşmaktadır. Yaygın olarak 5'li likert ölçeği tercih edilmektedir. Bu ölçek daha çok kişilerin tutumlarını ve eğilimlerini ölçme amaçlı olarak kullanılmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise içe dönüklük ve dışa dönüklük özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular eklenerek hemşirelerin kişilik özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde ise mobbing ölçeği uygulanmıştır.

Anket çalışması Ağustos ayı içinde yapıldı ve yaklaşık iki hafta sürdü. Derinliğine görüşmeler ise bir ay içinde tamamlandı.

Anket uygulamalarını bitimiyle birlikte, anket formları tek tek kontrol edilmiş ve eksiksiz olarak doldurulan anketlere numaralar verilmiştir. İptal olan anketler değerlendirilmeye alınmamıştır. Çalışmamız kapsamında iptal olan anket sayısı 6 tanedir. Anket formlarına yansıyan bilgiler bilgisayar aracılığıyla SPSS 15.00 programına kaydedilerek regresyon analizi ki-kare analizleri yapılmıştır.

Anket formlarından elde edilen veriler SPSS 15.00 programında değerlendirilerek ilgili sorulara ait aritmetik ortalama, standart sapma ve frekanslar hesaplanarak tablo haline getirilmiştir. Tablolara yansıyan sayısal bilgilere dayalı olarak anketler yorumlanmıştır.

### **3.5. Temel ve Alt Hipotezler**

Araştırmanın temel ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir.

#### **Temel Hipotez:**

Mobbing, kamu sektöründe çalışan hemşireler arasında değişik boyut ve sıklıkta görülmektedir ve hemşirelerin iş tatminleri üzerinde olumsuz etkileri vardır. Aşırı iş yükü, iş stresi, uzun süreli çalışma, yetersiz dinlenme araları, yetersiz personel gibi nedenler sağlık sektöründe hastane ortamlarında hemşirelerin mobbing davranışlarına maruz kalmasını kolaylaştırmaktadır. Bu durum hemşireler ve hemşirelerin iş tatminleri üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Bu da iş verimini (bireysel ve kurumsal anlamda) olumsuz etkilemektedir.

#### **Alt Hipotezler**

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışma durumu ile iş tatmini arasında ilgi vardır.

H2: Cinsiyet ve iş tatmini arasında ilgi vardır.

H3: Eğitim ve iş tatmini arasında ilgi vardır.

H4: Medeni durum ve iş tatmini arasında ilgi vardır.

H5: Çalışılan pozisyon ve iş tatmini arasında ilgi vardır.

H6: Yaş ve iş tatmini arasında ilgi vardır.

H7: Gelir ve iş tatmini arasında ilgi vardır.

H8. Bireyin hizmet yılı arttıkça iş tatmin düzeyi azalmaktadır.

H9. Çalışma durumu ve mobbinge uğrama arasında ilgi vardır.

H10. Cinsiyet ve mobbing arasında ilgi vardır.

H11: Eğitim ve mobbing arasında ilgi vardır.

H12. Medeni durum ve mobbing arasında ilgi vardır.

H13. Çalışılan pozisyon ve mobbing arasında ilgi vardır.

H14. Yaş ve mobbing arasında ilgi vardır.

H15. Gelir ve mobbing arasında ilgi vardır.

H16. Hizmet yılı ve mobbing arasında ilgi vardır.

H17. İşin sağladığı iş tatmini ile mobbingin psikolojik etkilenme ve tükenme boyutu arasında ilgi vardır.

H18. İşin sağladığı iş tatmini ile mobbingin kurum ve yönetimin etkisi boyutu arasında ilgi vardır.

H19. İşin sağladığı iş tatmini ile mobbingin itibara saldırılar boyutu arasında ilgi vardır.

H20. İşin sağladığı iş tatmini ile mobbingin kişisel ve iş ilişkilerine saldırılar boyutu arasında ilgi vardır.

H21. İşin sağladığı iş tatmini ile mobbingin sosyal ilişkilerden etkilenme boyutu arasında ilgi vardır.

H22. İşin sağladığı iş tatmini ile mobbingin kendini gösterme ve iletişime saldırılar boyutu arasında ilgi vardır.

H23. İşin sağladığı iş tatmini ile mobbingin iş uygulamalarına saldırılar boyutu arasında ilgi vardır.

H24. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip olanlar mobbing arasında ilgi vardır.

H25.İçe dönük kişilik özelliği ile mobbing arasında ilgi vardır.

Yukarıda oluşturulan tüm hipotezler, anket soru formunun uygulanması sonucu elde edilen veriler göz önünde bulundurularak test edilmiştir.



## VI. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

**Tablo 4: Cinsiyet Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Erkek</b>	12	3,6
<b>Kadın</b>	317	96,4
<b>Toplam</b>	329	100,0

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4) %96,4'ü bayanlardan oluşmaktadır. Biyolojik cinsiyetin kişilere verilen sağlık hizmeti ile herhangi bir ilişkisi yoktur. Nitekim hemşirelik mesleği incelendiğinde, hemşireliğin ilk defa bir erkek mesleği olarak ortaya çıktığı görülecektir. Sonradan değişen koşullara bağlı olarak, kadınlar bu meslekte yoğunluk kazanmışlardır. Bu durum hemşirelik mesleğinin kadın mesleği olarak algılanması sonucunu doğurmuştur. Hemşirelik mesleğinin bayanlar tarafından tercih edilen bir meslek olması bu yüzdelerle dilimlerini anlamlı hale getirmektedir.

**Tablo 5: Yaş Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>18-30</b>	129	39,2
<b>31-40</b>	168	51,1
<b>41-50</b>	23	7,0
<b>51+</b>	9	2,7
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hemşirelerin %39,2'si 18-30 yaş aralığında, %51,1'i ise 31-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Bu oranlar sağlık sektöründe genç bir hemşire kadrosunun olduğunu göstermektedir. Hemşirelik mesleği, çalışma koşullarına bağlı olarak her yaşta insanın yapamayacağı bir tempoya sahiptir. Her an dikkatli, dinç, konsantrasyonu yüksek bireyler tarafından daha sağlıklı yapılabilir. Uzun nöbet saatlerini belli yaş

grubundaki hemşirelerin rahatlıkla yapması pek kolay olmayacaktır. Bu nedenlere bağlı olarak, hemşirelik mesleğinin genç bir hemşire kadrosu tarafından yapılması hem hasta sağlığı, hem hizmet kalitesi hem de hemşirenin kendi meslek doyumunu açısından önemlidir. Bu anlamda tablomuza yansıyan sonuçlara göre, hemşirelik mesleğinin sıkıntıları, zorluklarını omuzlayabilecek genç bir hemşire kadrosunun var olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 6: Medeni Durum**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Bekâr</b>	77	23,4
<b>Evli</b>	248	75,4
<b>Boşanmış</b>	4	1,2
<b>Toplam</b>	329	100,0

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 6) %75,4'ü evli hemşirelerden oluşmaktadır. Hemşirelik mesleği, yorucu ve yoğun bir tempoda işleyen bir meslektir. Uzun çalışma saatleri, nöbet uygulaması, taşıdığı mesleki riskler, toplumun bakış açısı, farklı statülerde çalışma, yükselme ve terfi olanaklarındaki kısıtlılık, iş tatmininden duyulan yetersizlik gibi birçok sorunu bünyesinde barındırmaktadır. Bu sıkıntılara sahip olan bir mesleğin, evlilik kurumu ile yürütülmesi oldukça güçtür. Evlilik kurumu fedakârlık, özveri isteyen bir kurumdur. Hemşire adayının hem bu mesleği yapması hem de evlilik anlamında ailesi, çocuklarına kaliteli zaman ayırması zor olabilir. Tablomuza yansıyan sonuçlara göz attığımızda, hemşirelerin %75,4'nün (248 hemşire) evli olduğu görülmektedir. Bu anlamda, çalışmamızda mesleğin zorluklarına rağmen, evlilik yapmayı tercih eden, bu kararını geri plana atmayan bir hemşire grubunun yoğun katılım gösterdiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 7: Eğitim Düzeyi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Lise</b>	23	7,0
<b>Önlisans</b>	175	53,2
<b>Lisans</b>	117	35,6
<b>Lisansüstü</b>	14	4,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Çalışmamıza katılan hemşirelerin %53,2'si önlisans mezunu, %35,6'sı Lisans mezunudur. Lisansüstü eğitim yapan hemşirelerin sayısı 14 olup, bu oran oldukça azdır. Bu oranları, hemşirelerin yoğunlukları nedeniyle lisansüstü eğitime fırsat bulamadıkları olarak yorumlanabilir. Ayrıca Lisansüstü eğitim düşünen hemşirelerin akademik kariyer yapmayı istediği hipotezinden hareketle, hemşirelerin birçoğunun akademik kariyer düşünmediklerini söyleyebiliriz. Bir başka açıdan yüksek lisans eğitiminin kariyerlerine çok fazla bir etkide bulunmayacağına dair bir inancıya sahip olmaları, bu durumu ortaya çıkarmıştır diyebiliriz.

**Tablo 8: Çalışma Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Tam zamanlı</b>	313	95,1
<b>Yarı zamanlı</b>	16	4,9
<b>Toplam</b>	329	100,0

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin çalışma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8) %95,1 oranında tam zamanlı çalıştıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu istatistiği, Türkiye'de yarı zamanlı çalışma geleneğinin olmaması ve hemşireye duyulan ihtiyacın fazla olması şeklinde yorumlamak mümkündür.

Tam zamanlı çalışma uygulaması içinde nöbet uygulamasından ve etkilerinden kısaca bahsetmek gerekir. Nöbetli çalışma uygulamasının, hemşirelerin fizyolojik, psikolojik sağlıkları ile sosyal yaşam ve hizmet kalitesini olumsuz etkilediği söylenebilir. Uykusuzluk, halsizlik, konsantrasyon bozukluğu, dikkat dağınıklığı gibi sıkıntılar hizmet kalitesini ve verimini olumsuz olarak etkileyecektir. Bu durum aynı zamanda hemşire performansında ve iş tatminindeki düşmeleri de

beraberinde getirecektir. Nöbet uygulamasının etkilerini hemşirelerin sosyal yaşamlarında da görmek mümkündür. Tam zamanlı çalışma uygulaması içinde olan hemşireler, kendileri için önemli olan aile üyeleri, yakın arkadaşları ile iletişimlerini azaldığı için dışlanma duygusu yaşayacakları söylenebilir. Hemşirelerin bu uygulama içinde bayram ve tatil günlerini çalışma ile geçirmek zorunda kaldıklarını da belirtmek gerekir. Son olarak tam zamanlı çalışma uygulaması, hemşirelerin meslekleri ile ilgili gelişmeleri ve çalışmalarını izlemelerini de engelleyecektir. Bu durum hemşirelerin mesleki gelişimlerini sekteye uğratacaktır. Yine bu çalışma temposu içinde hemşirelerin sosyal aktivitelere ayıracakları zaman kısıtlı olacak belki de hiç kalmayacaktır. Çalışma saatleri dışında kalan saatleri dinlenme ile geçirmek, evli ve çocuk sahibi ise ailesi ile geçirmeyi tercih edeceklerdir.

**Tablo 9: Kurumdaki Hizmet Yılı Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>1-5</b>	87	26,4
<b>6-10</b>	67	20,4
<b>11-15</b>	97	29,5
<b>16-20</b>	52	15,8
<b>21-30</b>	20	6,1
<b>30+</b>	6	1,8
<b>Toplam</b>	329	100,0

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin kurumdaki hizmet yılına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 9) hemşirelerin %26,4'ü 1-5 yılları arasında çalışan hemşireler iken, % 74,6'sı 5 yıldan fazla bir süredir meslekte çalışmaktadır. Bu verilere dayalı olarak çalışmamıza katılan hemşirelerin meslekte 5 yılı geride bıraktıklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 10: Gelir Düzeyi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>0-1000</b>	11	3,3
<b>1001-2000</b>	279	84,8
<b>2001-3000</b>	37	11,2
<b>3001</b>	2	0,6
<b>Toplam</b>	329	100,0

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin gelir düzeyine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 10) %84,8'i (279 hemşire) 1001-2000 arası bir gelire sahiptir. Sağlık sektöründe kadrolu ve sözleşmeli olarak çalışan hemşireler bulunmaktadır. Hemşire maaşları her hastanede aynıdır, ancak hastanelerin döner sermayesine göre farklılık gösterebilir. Ayrıca kadro farklılığı, çocuk yardımı, eş yardımı, döner sermaye farklılığı, merkeze uzaklık, kıdem, derece gibi nedenlere dayalı olarak hemşirelerin aldıkları ücretlerde farklılıklar olabilir.

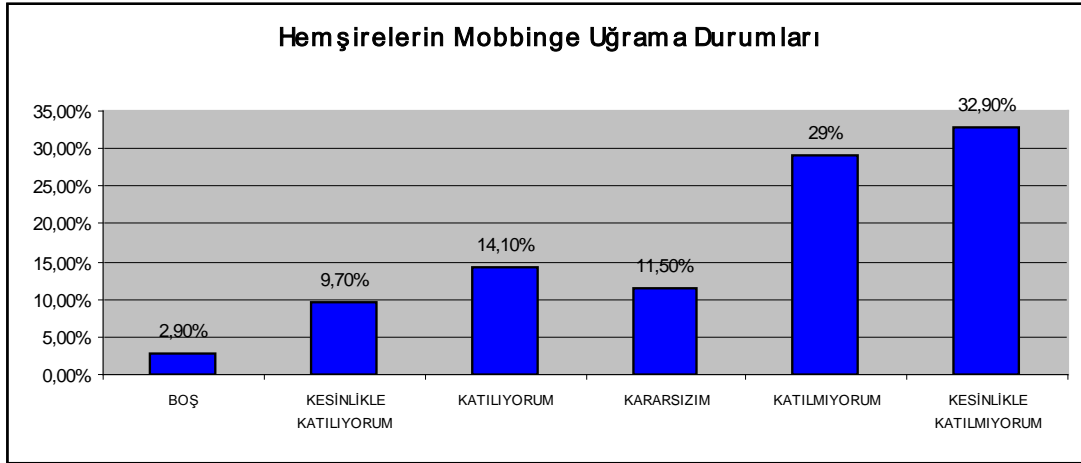
**Tablo 11: Derinliğine Görüşme Yapılan Hemşirelere İlişkin Bilgiler**

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
Yaş	25	36	27	27	28	28	28	30	34	30	23	25	22	29	20	24
Cinsiyet	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	E
Medeni Durum	E	B	B	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	B	B
Eğitim	Lisans	Lisans	Lisans	Lise	Lisans	Lisans	Lisansüstü	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans
Çalıştığı Birim	Onkoloji	Dahiliye	Göğüs Cerrahisi	Göz Hastalıkları	Enfeksiyon Hastalıkları	Kadın doğum	Üroloji	Göğüs Cerrahisi	Kadın doğum	Dahiliye	Üroloji	Enfeksiyon Hastalıkları	Kadın doğum	Kadın doğum	Dahiliye	Acil Servis

Tablo 11’de çalışmamız kapsamında derinliğine görüşme yaptığımız hemşirelere ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

## 4.2. Mobbing ve İş Tatmini ile İlgili Yüzdeler

Şekil 7: Hemşirelerin Mobbinge Uğrama Yüzdeleri

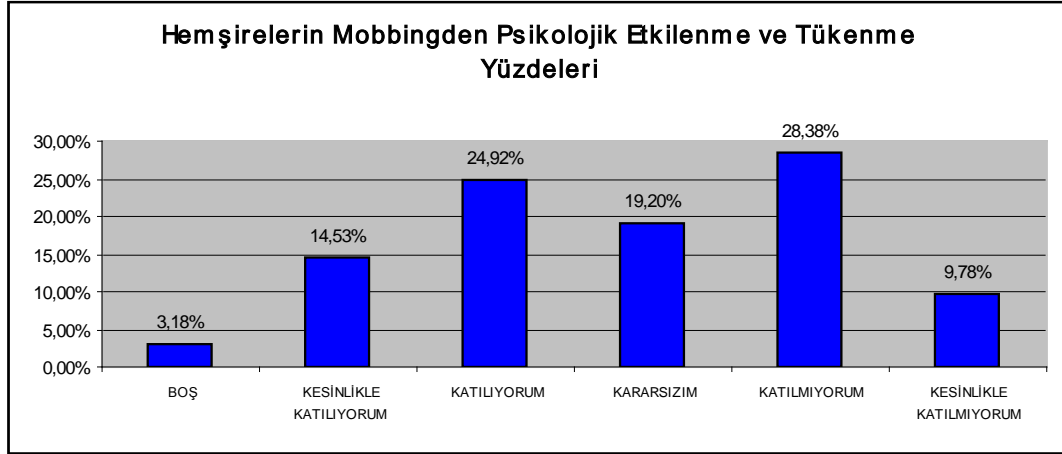


Tez çalışması kapsamında, mobbing süreci sekiz alt başlık halinde değerlendirilmiştir. Mobbing sürecinin kapsamlı ve çok yönlü olması nedeniyle, güvenilir ve anlamlı sonuçlara ulaşılması sekiz alt boyutta mobbingin incelenmesi ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle her bir alt boyut belli soru aralıkları halinde belirtilmiştir. 79-89 psikolojik etkilenme ve tükenme, 90-106 kurum ve yönetimin etkisi, 107-123 itibara saldırılar, 124-134 kişisel ve iş ilişkilerine saldırılar, 135-140 sosyal ilişkilerden etkilenme, 141-148 kendini gösterme ve iletişime saldırılar, 149-156 iş uygulamalarına saldırılar, 157-159 ise sağlığı etkileme şeklinde belirtilmiştir. Belli soru aralıklarında yer alan sorulara verilen cevapların yüzde ortalaması alınarak tablolandırılmıştır. Her bir grupta yer alan soruların ayrı ayrı tablo haline getirilmesi istatistiksel olarak anlamlı olmayacağı için daha iyi bir yorum yapılabilmesi amacıyla, bu soruların ortalaması alınarak yüzde hesabı üzerinden tablolandırılarak grafik şeklinde gösterilmiştir.

Çalışmamıza katılan 329 hemşirenin %61,9'u mobbing mağduru olmadığını, %23,8'i mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir. Tez çalışmamızda kullandığımız mobbing ölçeği, kendi içinde 8 alt başlığa sahiptir. Mobbing çok değişik boyutlarda ortaya çıkan bir süreçtir. Genel anlamda hemşirelerin büyük bir çoğunluğu mobbing mağduru olmadığını belirtmiştir. Ancak kesin bir yorum yapabilmek için alt başlıklara

yansıyan yüzelik dilimlere göz atmak faydalı olacaktır. Katılımcıların bu alt başlıkta yer alan mobbing davranışlarına maruz kalma yüzelikleri aşağıdaki gibidir;

**Şekil 8: Hemşirelerin Mobbingden Psikolojik Etkilenme ve Tükenme Yüzeleri**



Tez çalışmamızda kullanılan anket örneğinin 79-89 aralığında yer alan sorular mobbingin psikolojik etkilenme ve tükenme düzeyini tespit etme amacı ile düzenlenmiştir.

Bu çalışma kapsamında, hemşirelerin %38,16'sı mobbing sürecinde psikolojik etkilenme ve tükenme yaşamadığını, %39,45'i ise yaşadığını belirtmişlerdir. Mobbing sürecinde psikolojik etkilenme ve tükenme yaşayan hemşirelerin, bu sorunu yaşamalarına ilişkin çeşitli nedenler bulunmaktadır.

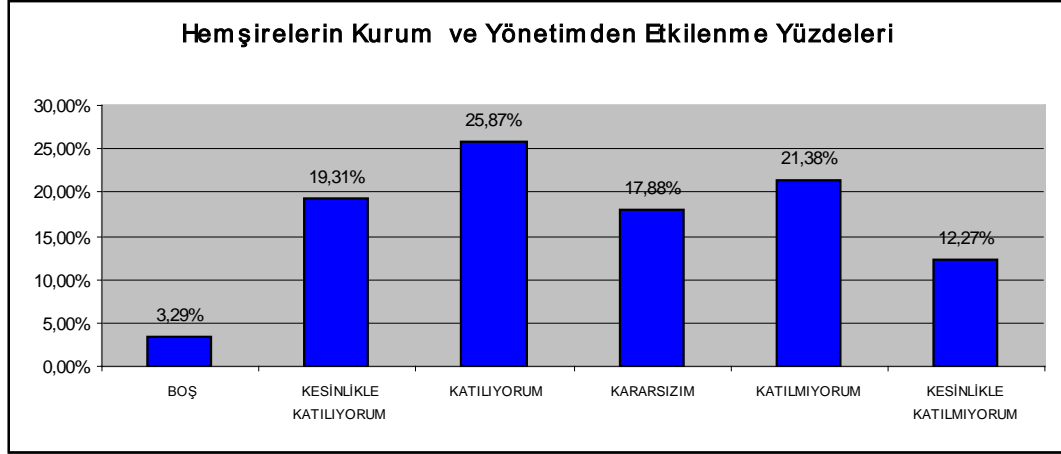
Araştırmalar, yıldırımaya maruz kalan çalışanların uykusuzluk, öfke, apati, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyumun ve üretkenliliğin düşmesi, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik duygusu, psikosomatik yakınmalar, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi, sosyal olarak geri çekilme ve alkol kullanımı, örgütsel bağlılığın düşmesi, işten kaçmaların ve işten ayrılmaların artması, motivasyonun ve üretimin düşmesi iş doyumunun düşmesi (SALİN; 2003) gibi psikolojik yakınmalara sahip olduğunu göstermektedir.

Hastanelerde hemşireler çok farklı nedenlere dayalı olarak çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Hemşirelerin sürekli hasta insanlarla ilgilenmesi, meslek dışı görevlendirmeler yapılması, iş tatminsizliği, ilerleme ve yükselme olanaklarının kısıtlı



olması, mesleklerinin rutinleşmesi, yenilik ve yaratıcılık gerektirecek bir meslek olmaması gibi nedenlere dayalı olarak bu yakınmalara sahip olduklarını söyleyebiliriz. Mesleklerinde rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan ve bu durumla mücadele edemeyen hemşireler bir süre sonra yılgınlık göstererek fizyolojik ve psikolojik bazı tepkiler gösterebilmektedirler. Özellikle hemşireler, organizasyonel ortam, ekip ve hasta aileleri ile ilişkiler, hasta bakımı sağlamada algılanan rol çatışmaları ve belirsizlikleri, hemşirelik eğitim yöntemi ile ilgili sorunlar, tükenmişlik gibi nedenlerden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (IŞIL vd; 2002). Bunun sonucunda anksiyete, çaresizlik, depresyon gibi ruhsal sorunlar yanında uykusuzluk, kaslarda gerginlik, yorgunluk gibi fiziksel yakınmalar görülmekte ve iş motivasyonları azalmakta, iş verimi düşmekte, işi bırakma olguları artmaktadır (TEL; 2001). Yapılan çalışmalar yüksek düzeyde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık duygularını artırdığını, iş doyumunu ve kendine güveni azalttığını göstermektedir (ÇİMEN; 2000). Hemşirelerin çalışma saatlerinde karşılaştıkları ancak çok fazla dile getirmedikleri taciz olaylarının da çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunları yaratacağı söylenebilir. Taciz mağduru olan hemşirenin, gerek özel yaşantısında gerekse iş yaşantısında sorunlar yaşaması kaçınılmazdır. Bu durum hemşirelerde utanç, şüphe, suçluluk, endişe, öfke ve stres gibi duyguları da yaratacaktır. Taciz olayı hemşirelerin servis değiştirmesi, işini bırakmak eğilimi, işine yabancılaşması, işine olan bağlılığın azalması gibi durumları da yaratabilir.

**Şekil 9: Hemşirelerin Kurum ve Yönetimden Etkilenme Yüzdeleri**



Tez çalışmamızda kullanılan anket örneğinin 90-106 aralığında yer alan sorular mobbingin kurum ve yönetimden etkilenme düzeyini tespit etme amacı ile düzenlenmiştir.

Anket çalışmamızda, hemşirelerin%62'si (204 hemşire) yöneticilerinin tarafsız olmadığını, %65,3'ü kurumsal adaletin var olmadığını, %66,5'i yönetimin şeffaflık anlayışından yoksun olduğunu, %42,5'i yönetimin şikâyetlerini dinlemediğini, %50,2'si yönetimle olan iletişimin açık olmadığını, %25,8'i (85 hemşire) yönetimin kendini gösterme olanaklarını kısıtladığını, %20,1'i (66 hemşire) üstü tarafından mobbinge maruz bırakıldığını belirtmiştir. Bütün bu veriler, hemşirelerin yöneticilerinden kaynaklı olarak mobbing yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Hemşirelerin kurum ve yönetimden kaynaklı sorunlarının genel dağılımına göz attığımızda, katılımcıların %45,18'i kurum ve yönetimin etkilerine bağlı olarak mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışma yaşamında her birey yöneticisinin yönetim anlayışının adil ve herkese eşit mesafede olmasını bekler. Karar mekanizmalarının aldıkları tüm kararlarda çalışanlarına eşit mesafeli bir duruş sergilemesi önemlidir. Yöneticiler ne kadar şeffaf olursa çalışma hayatında güven ortamı da o oranda sağlanmış olur. Hastanelerin yönetim anlayışı hemşirelerin iş performansı ve iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışanların kuruma olan güven duygularının sağlanması, bu yönetim anlayışından geçmektedir.

Karar mekanizmalarının hemşirelerin çalışma saatlerine ilişkin düzenlemeleri göz ardı etmemesi önemlidir. İyileştirici çözümler üretme noktasında, çalışanlarını dinlemesi, çalışanlarına değer verdiğini göstermesi, sorunları iyileştirici bir yönetim anlayışının takipçisi olduğu mesajını çalışanlarına vermesi önemlidir. Yönetimin, hemşirelerin sıkıntılarını dinleme girişimleri çalışanların hem iş tatminini olumlu yönde etkileyecek hem de buldukları hastaneye olan bağlılıklarını artıracaktır.

Sağlık sektörü gibi hayati bir önem taşıyan hizmet alanında, üst kademedeki bulunan kişilerin astı konumundaki kişilerin çalışma becerilerini engellemek bir yana, bu beceriyi daha fazla ortaya çıkarmak için çaba sarfetmesi gerekir. Çalışmamızda 85 hemşire bu konuda karşılaştıkları engellemeleri dile getirmiştir. Bu davranışın altında, üstün kendisinden daha başarılı, daha ön planda, daha güven veren bir personel istememesi gösterilebilir. Özellikle de yeri değiştirilmek istenen başarılı hemşirelerin, başarısız oldukları şeklinde bir durum yaratılmak istenebilir.

Hastane ortamlarında, karar mekanizmaları sahip oldukları kurumsal gücü altında çalışan insanları sindirmek, yıldırma amacıyla kullanabilir. Kimi idareciler açısından baskı, yıldırma bir yönetim anlayışı olarak değerlendiriliyor olabilir. Bu grupta yer alan idareciler açısından, baskı, zorlama, korkutma ve sindirme gibi yollar vasıtasıyla insanlar yönetilebilir anlayışı hakimdir.

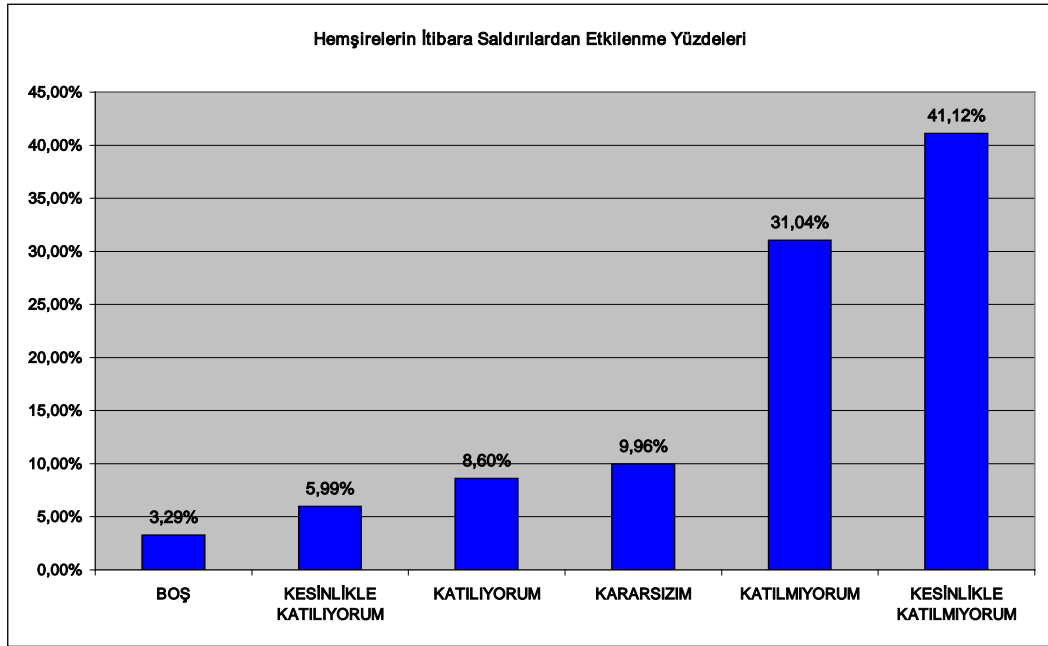
Hastane ortamında çeşitli sebeplerle iltimas geçilen, torpil yapılan hemşirelerin diğer hemşireler tarafından bilinmesi yöneticinin öncelikle saygınlığını, sonrasında ise inandırıcılık ve güvenilirliğini zedeleyecektir.

Çalışan kişinin amirinden daha başarılı bir grafik çizmesi, daha dinamik fikirler ve performans ortaya koyması, amiri ile üstü arasında yaş farkının bulunması ve bu durumun amir tarafından sorun olarak algılanması, özellikle de siyasi tercihler noktasında amirin ve çalışanın farklı eksenlerde bulunması bu yüzdellik dilimleri ortaya çıkaran bir diğer nedendir.

Hemşirelik mesleği, çalışma saatleri, koşulları, nöbetler gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak zor bir meslektir. Kurum yöneticileri tarafından yapılabilecek iyileştirici çalışmalar bu anlamda önemlidir. Yöneticiler, bu konuda çeşitli yetkilere sahiptirler.

Bu yetkinin karar mekanizmaları tarafından iyi kullanılmaması, hemşirelerin yöneticilerine olan bakış açısını etkileyecektir.

**Şekil 10: Hemşirelerin İtibara Saldırlardan Etkilenme Yüzdeleri**



Tez çalışmamızda kullanılan anket örneğinin 107-123 aralığında yer alan sorular mobbingin itibara saldırılardan etkilenme düzeyini tespit etme amacı ile düzenlenmiştir.

Hemşirelerin %23,4'ü (77 hemşire) kendileri ile ilgili olarak asılsız söylentiler çıkarıldığını, %25,8'i (85 hemşire) ön yargılı davranıldığını, %13,7'si (45 hemşire) onuruna gölge düşürüldüğünü, %24,6'sı (81 hemşire) çalışmalarının takdir edilmediğini, %6'sı (20 hemşire) etnik kökeni ile alay edildiğini belirtirken, %5,5'i (18 hemşire) kararsız olduğunu vurgulamıştır. %5,4'ü (18 hemşire) memleketinden dolayı mobbing mağduru olduğunu, %5,8'i (19 hemşire) ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. %7,9'u (26 hemşire) dini görüşü ile alay edilmek suretiyle süreci yaşadığını vurgularken, %5,8'i (19 hemşire) bu konuda kararsızlığını belirtmiştir. Son olarak hemşirelerin %8,2'si (27 hemşire) siyasi görüşü ön plana atılarak mobbing sürecini yaşadığını, %6,1'i (20 hemşire) ise bu konuda kararsız olduğunu anketimize yansıtmıştır. Hemşirelerin %4,8'i (16 hemşire) alçaltıcı isimlerle

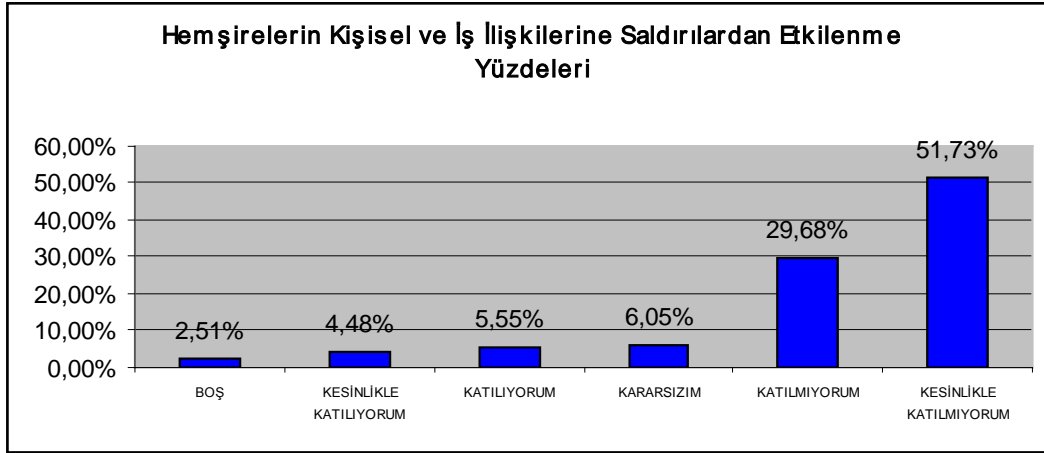
anıldığını belirtmiştir. Hemşirelerin itibara saldırılardan kaynaklı sorunlarının genel dağılımına göz attığımızda, %72,16'sı mobbing sürecinde itibarlarına saldırılar anlamında bir davranışla karşılaşmadığını, % 14,59'u karşılaştığını belirtmişlerdir.

Bu verilere dayalı olarak, hemşirelerin itibara saldırılar anlamında çeşitli davranışlar ile karşılaşmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır.

Bu davranışları, işinde başarılı olan, davranışları ve mesleki başarıları ile dikkatleri üzerine çeken, ismini duyurmuş olan hemşirelerin yaşama ihtimali yüksektir. Çünkü bu davranışların altındaki amaç, ilgili kişiyi yıpratmak, diğer personelin gözünde değer kaybına uğratmaktır. Ön yargılı davranışlar, kişinin benlik ve güven duygusunu zedelemek, kişiye kendini suçlu hissettirmek, mesleki bütünlüğünü bozmak, huzursuzluk yaratmak için kullanılan bir yol olarak düşünülebilir. Ön yargılı davranışlar ile kişinin bulunduğu serviste ya da hastanedeki itibarını düşürmek amaçlanmış olabilir. Bütün bu davranışlardaki temel amacın kişinin iş performansını düşürmek, kişisel hırslar ve rekabet olduğunu söyleyebiliriz.

İnsanların sahip olduğu etnik kimliklerin ayrıntısının, profesyonellik gerektiren çalışma ortamlarına yansıtılması, hizmet kalitesi açısından doğru olmayan bir yoldur. Mobbing eylemlerinde daha önce sıkça dile getirildiği gibi, mobbing uygulayan kişinin öncelikli amacı, hedef gördüğü kişiyi bir şekilde yıpratmak, yaralamak, tükenmişlik duygusu yaşatarak, onu saf dışı bırakmaktır. Bu davranışa bağlı olarak kişinin etnik kimliği, siyasi görüşü, doğduğu yer ve dini görüşü gibi özel alanlarına müdahale etme girişimde bulunabilir. Mobbingçilerin bu dört özelliğe dayalı olarak kişilerin sahip olduğu değerler ile alay etmesi, ayrımcılık, hor görme, dışlama olarak yorumlanabilir. Mobbingçi, kurban olarak gördüğü kişiye belirli bir kültürel kesimin kimliğini taşıdığı, dini görüşü genelden farklı olduğu, dünyaya geldiği coğrafya itibariyle farklı özellikleri barındıran bir takım unsurlar taşıdığı için alay ediyorsa, bu durumu mobbing olarak değerlendirmek mümkündür. Hemşirelerin bu konuda yaşadığı sıkıntıları, ilişkilerin sağlıklı olmaması, iletişim kanallarının kapalı olmasına bağlamak mümkündür. Alçaltıcı ifadeler çoğu kez konuşacak konuların tükenip, kısa yoldan rencide edici yolları tercih ederek karşı tarafı sindirme davranışından dolayı kullanıldığını söyleyebiliriz.

**Şekil 11: Hemşirelerin Kişisel ve İş İlişkilerine Saldırlardan Etkilenme Yüzdeleri**



Tez çalışmamızda kullanılan anket örneğinin 124-134 aralığında yer alan sorular mobbingin kişisel ve iş ilişkilerine saldırılar düzeyini tespit etme amacı ile düzenlenmiştir.

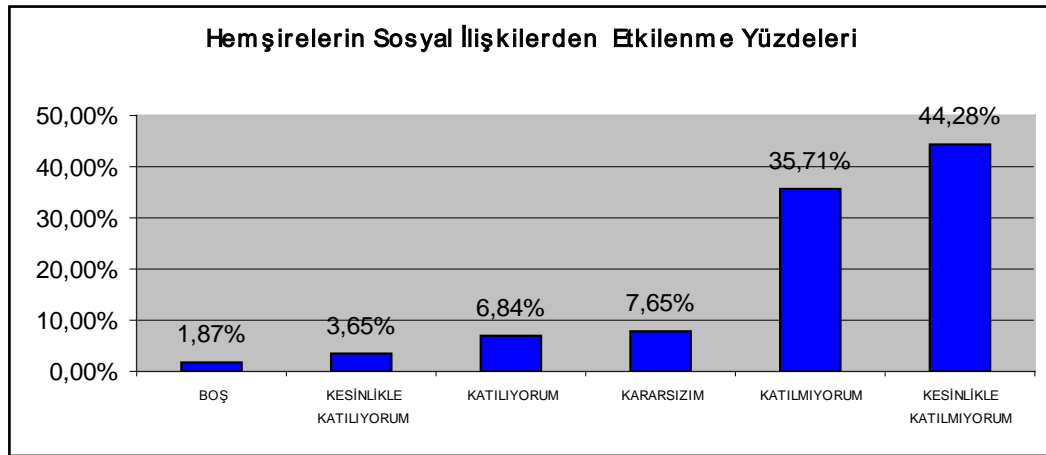
Hemşirelerin %28,5'i (61 hemşire) sorumlu olduğu işlerin kendilerine danışılmadan değiştirildiğini, %3,3'ü (11 hemşire) fiili cinsel taciz yaşadığını, %7,3'ü (24 hemşire) sözlü cinsel taciz yaşadığını, %6,6 (22 hemşire) sözlü ve yazılı tehdit aldığını, %9,4'ü (31 hemşire) fiziksel şiddet yaşadığını, %14,9'u (49 hemşire) önemli işlerin niteliksiz kişilere verildiğini belirtmiştir. Kişisel ve iş ilişkilerine saldırılar anlamında genel dağılıma göz attığımızda, hemşirelerin %81,41'i bu davranışlar ile karşılaşmadığını, %10,03'ü kişisel ve iş ilişkilerine saldırılar şeklinde kendini gösteren mobbing eylemlerine rastladıklarını belirtmişlerdir.

Sağlık sektörünün önemli bir alan olması nedeniyle, kişinin izni olmadan sorumlulukların değişiminin yapılmaması gerekir. Bu davranış kişisel hırsları, üstün asta yönelik yetki kullanımı, iş yerinde sindirme, ayağını kaydırma gibi çeşitli davranışları akıllara getirmektedir.

Hemşirelik mesleğinin çoğunlukta kadınlar tarafından tercih edilen ve yapılan bir meslek olması taciz olaylarının yaşanmasının bir nedeni olarak düşünülebilir. Hemşirelerin çalışma saatlerinde karşılaştıkları ancak çok fazla dile getirmediikleri taciz olaylarının meslekten uzaklaşma, çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunları

yaratacağı söylenebilir. Toplumumuzda geçerli olan bazı toplumsal değerler, taciz kurbanı olan kadınların, konuşmaları ya da sorunlarını dile getirmeleri halinde daha fazla mağdur olacağı şeklinde bir korku ya da tedirginliğe neden olabilir. Bu korku, konuyla ilgili olarak konuşmayı engellemiştir diyebiliriz. Belli servislerde çalışmanın getirdiği zorluklar, yorucu bir tempo ve stres gibi faktörler dikkate alındığında, hemşirelerin belirli servislerde çalışma için birbirlerine yönelik olarak tehdit içeren davranışlar sergilemesi varsayılabilir. Yine bazı hemşirelerin başhemşire ve başhekim ile olan yakınlığına dayalı olarak, bazı hemşire arkadaşlarının başka servislerde görevlendirilmeleri ile ilgili girişimlerde bulunabilirler. Böylesi bir haksızlığa uğradığını düşünen kişinin tepki vermesi kaçınılmaz olacaktır. Verilen tepki sonrasında, hemşirenin pasifize edilmesi için sözlü ya da yazılı tehdit gibi göz korkutucu girişimlere başvurulabileceği düşünülebilir.

**Şekil 12: Hemşirelerin Sosyal İlişkilerden Etkilenme Yüzdeleri**



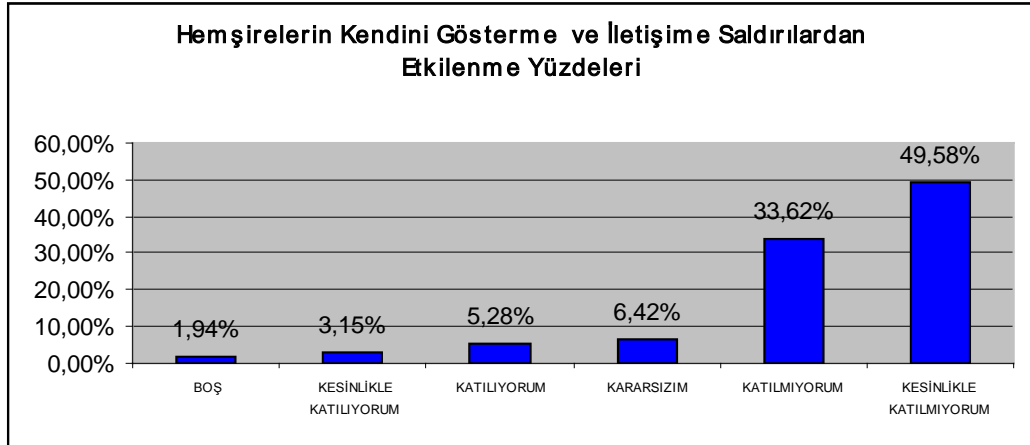
Tez çalışmamızda kullanılan anket örneğinin 135-140 aralığında yer alan sorular mobbingin sosyal ilişkilerden etkilenme düzeyini tespit etme amacı ile düzenlenmiştir.

Hemşirelerin %7,9'u (26 hemşire) alaycı konuşma ve gülüşmeler ile karşılaştığını, %6,3'ü (21 hemşire) bir topluluğa katılmakta güçlük çektiğini, %13,4'ü (44 hemşire) istenilmediğini, %15,5'i (51 hemşire) mobbingden dolayı tayin istemeyi düşündüğünü, %7'si (23 hemşire) kendisini ilgili olduğu konularda başarısız

gördüğünü belirtmiştir. Konuyla ilgili genel dağılıma göz atacak olursak; hemşirelerin %79,99'u sosyal ilişkilerine yönelik bir mobbing eylemi ile karşılaşmadığını, %10,49'u karşılaştığını belirtmiştir.

Başarılı hemşireleri yıldırarak, kişisel hırslar, itibara yönelik saldırı girişimi, rekabet duyguları, hemşirelerin dışa dönük özelliğe sahip olması, değersizlik hissi yaratma gibi nedenlere bağlı olarak hemşirelerin bu davranışlar ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir.

**Şekil 13: Hemşirelerin Kendini Gösterme ve İletişime Saldırlardan Etkilenme Yüzdeleri**



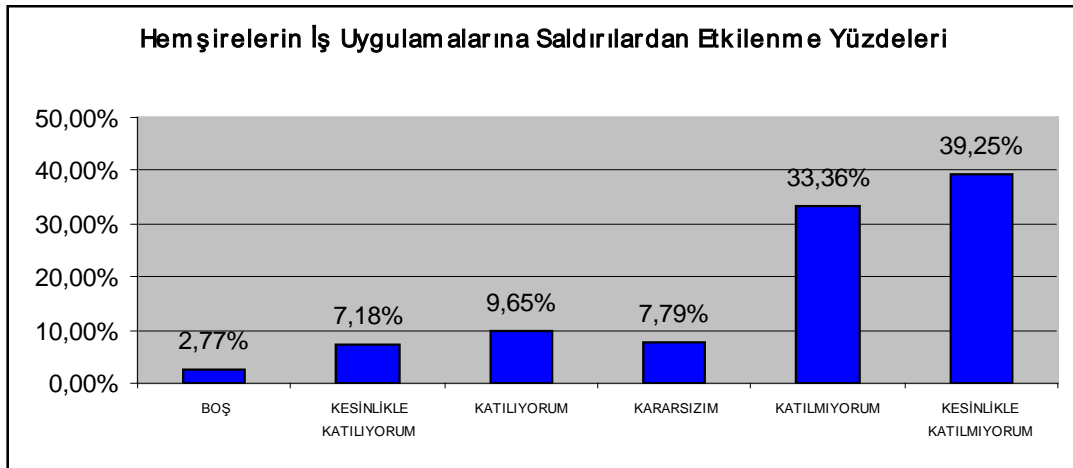
Tez çalışmamızda kullanılan anket örneğinin 141-148 aralığında yer alan sorular mobbingin kendini gösterme ve iletişime saldırılar düzeyini tespit etme amacı ile düzenlenmiştir.

Hemşirelerin %11,3'ü (37 hemşire) jest ve mimiklerle iletişiminin engellendiğini, %4,8'i (16 hemşire) bir ortama girdiğinde bulunduğu ortamın bilerek terk edildiğini, %8,5'i (28 hemşire) sürekli sözünün kesilerek iletişiminin engellendiğini, %6,4'ü (21 hemşire) özel hayatının eleştirildiğini, %5,1'i (17 hemşire) psikolojik yardım alma imasının yapıldığını belirtmiştir. Genel dağılıma bakılacak olursa; Katılımcıların %83,20'si Kendini Gösterme ve İletişime Saldırlardan Etkilenme anlamında mobbing davranışı ile karşılaşmadığını, % 8,43'ü karşılaştığını belirtmiştir.



Yukarıda sıralanan davranışları tetikleyen bazı nedenler bulunmaktadır. Kişiyi yok sayıp, kendini gösterme olanağını elinden alma, bu davranışa maruz kalan hemşirenin iyi bir hemşire olması, dikkatleri üzerine çekmesine neden olmuş diyebiliriz. Davranışı uygulayan kişi ya da kişilerin başarılı olan bir hemşirenin kendini gösterme olanaklarını kısıtlamak istemeleri, kendi yerlerini sağlamlaştırıp bir başka kişinin ayağını kaydırmak düşüncesi, uygulayan kişinin yaşadığı özel ve kişisel sorunları göz önünde olan birisine yansıtması bu durumu yaratmıştır olabilir. Hastane ortamlarında var olan hiyerarşik yapılanmaya, hemşirelerin aralarında yaşadıkları rekabete dayalı ilişkilere dayalı olarak bu durumun yaşanmış olabileceğini söyleyebiliriz. Değersizlik hissettirmek, dışa dönük bir kişilik özelliği var ise pasifize etmek, etkili ve yetkili olmadığı hissi uyandırmak sayılabilecek diğer nedenlerdir.

**Şekil 14: Hemşirelerin İş Uygulamalarına Saldırlardan Etkilenme Yüzdeleri**



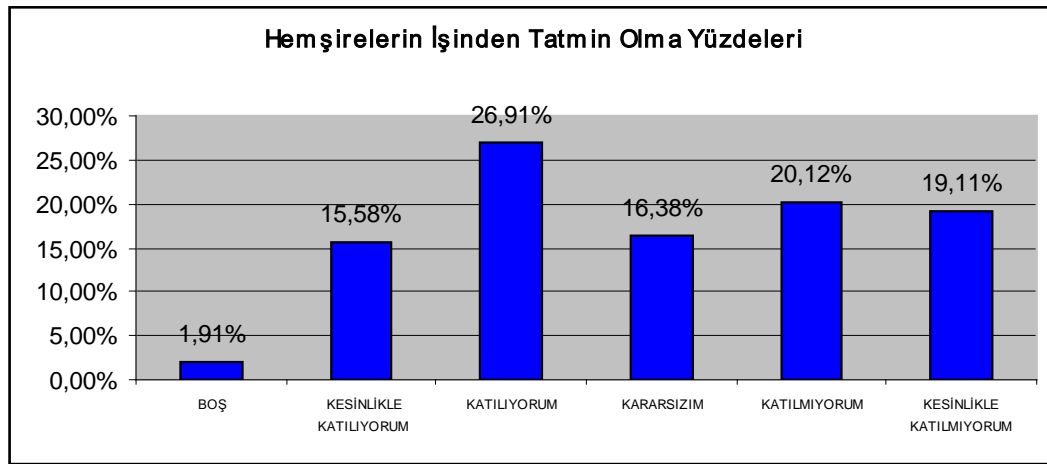
Tez çalışmamızda kullanılan anket örneğinin 149-156 aralığında yer alan sorular mobbingin iş uygulamalarına saldırılar düzeyini tespit etme amacı ile düzenlenmiştir.

Hemşirelerin %11,6'sı (38 hemşire) kendisine anlamsız işler verildiğini, %10,8'i (36 hemşire) kapasitesine uygun işler verilmediğini, %31,3'ü (103 hemşire) rutin işler verildiğini, % 17'si (56 hemşire) görevi dışında işler verildiğini, %28,6'sı (94 hemşire) daha düşük pozisyondaki kişiler tarafından denetlendiğini, %8,5'i (28

hemşire) işten ayrılması için baskı yapıldığını, %7,6'sı (25 hemşire) performansı ile ilgili olarak sürekli olumsuz değerlendirmeler yapıldığını, %19,2'si (63 hemşire) yaptığı işin küçümsendiğini belirtmiştir. Genel dağılıma göz attığımızda; Hemşirelerin İş Uygulamalarına Saldırlardan Etkilenme Yüzdelerine göz attığımızda, %72,61'i olumsuz bir durumla karşılaşmadığını, % 16,83'ü karşılaştığını belirtmişlerdir.

İşverenler emrindeki kişiyi yıldırarak, astı konumundaki kişinin kendisinden daha yetenekli olduğu alanlarda başarısızlık duygusu yaşamasını sağlamak ve bunu bulunduğu ortama ispat etmek, duruma göre üstün kendi yaşadığı başarısızlığı örtbas etmek istemesi, kıskançlık, başarısız yöneticilerin bu başarısızlığın faturasını başkalarına çıkartmak istemesi, ideolojik düşünce ve etnik köken farklılıkları, rekabete dayalı ilişkilerin yol açtığı hırs, bu anlamda iş uygulamalarına yönelik yapılan saldırıların nedenleri arasında sayılabilir.

**Şekil 15: Hemşirelerin İşinden Tatmin Olma Yüzdeleri**



Tez çalışmamızda kullanılan anket örneğinin 157-159 aralığında yer alan sorular mobbingin sağlığı etkileme düzeyini tespit etme amacı ile düzenlenmiştir.

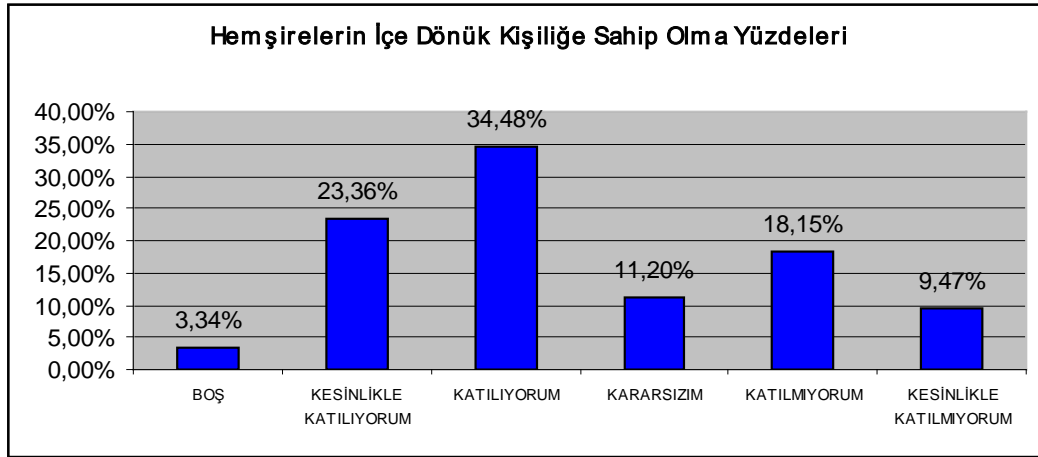
Hemşirelerin % 57,7'si (190 hemşire) çalışma koşullarının yeterli olmadığını, %87,6'sı yaptığı işin üstleri tarafından takdir edilmesinin iş tatmin düzeyini olumlu etkilediğini, % 44,4'ü (146 hemşire) işinden tatmin olmada tanınmanın, %68,3'ü (225 hemşire) sorumluluk almanın, %84,2'si (287 hemşire) işi başarma duygusunun önemli olduğunu, %75,7'si (149 hemşire) yaptıkları işlerin fark edilip ödüllendirilmediklerini, %61,7'si (203 hemşire) terfi sisteminin, %76,3'ü (251 hemşire) ücret sisteminin adil

olmadığını, %74,2'si (244 hemşire) ilerleme olanaklarını olmadığını, %68,7'si (226 hemşire) iş yerinde eşitliğin olmadığını, % 61,4'ü aynı işi seçmeyeceğini, %54,1'i mesleklerini başkalarına önermeyeceklerini belirtmişlerdir.

Hemşirelerin iş tatminsizliğinin altında yatan çok çeşitli nedenler vardır.

Hemşirelik mesleğinin, çalışma koşulları, fiziksel ortamları, nöbet sistemi, ücret, mesleki riskler, yoğun çalışma temposu, çalışmalarının takdir görmemesi, terfi, yükselme olanaklarını yeterli olmaması, adil ve şeffaf yönetim anlayışının olmaması, rol ve iş tanımındaki belirsizlikler, mesleğin toplumdaki imajının iyi olmaması, eşitsizlik anlamında sıkıntıları bulunmaktadır. Hemşirelerin %39,23'nün meslekte tatminsizlik yaşamalarının altında bu nedenlerin yattığını söyleyebiliriz.

**Şekil 16: Hemşirelerin İçe Dönük Kişiliğe Sahip Olma Yüzdeleri**

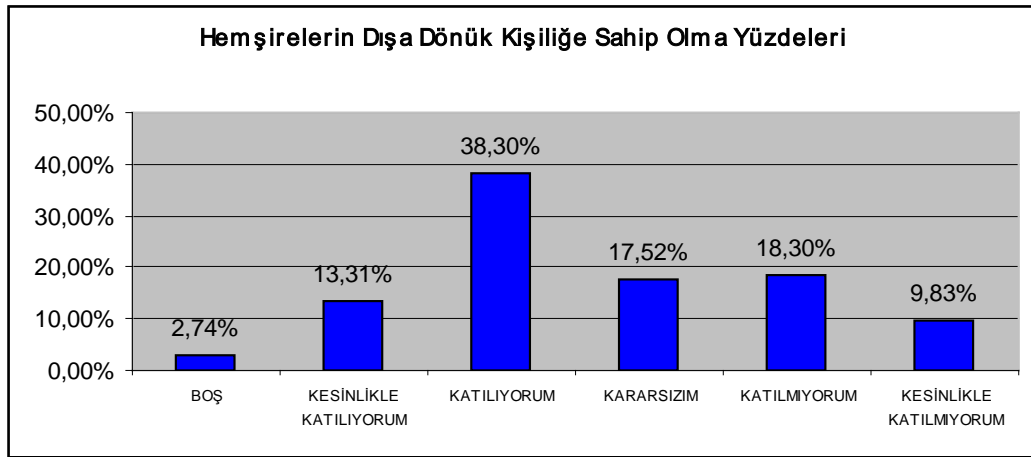


İçe dönük kişilik yapısına sahip olan bireylerin, belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır. İçe kapanık ve sınırlı bir arkadaş grubuna sahiptirler. Kendi başına kalmaktan hoşlanırlar. İnsanlarla kolay ilişki kuramazlar. Hayata karşı bakış açıları karamsardır. Hissettikleri duyguların çeşidi ne olursa olsun duygularını kolay denetlerler ve yalnızlıktan hoşlanırlar.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin %57,84'ü içe dönük bir kişilik yapısına sahip olduğunu belirtmiştir. Mobbinge maruz kalan hemşirelerin, taşıdıkları bu kişilik yapısına dayalı olarak mobbing mağduru olduğu söylenebilir. İçe dönük kişilik yapısına sahip olan insanların, yukarıda sıralanan özelliklerin tümüne ya da birkaçına sahip olması, mobbing uygulayacak olan kişinin amacına ulaşmasını

kolaylaştıracaktır. İçe dönük yapıda olan bireyler, çoğu kez dış dünyadan kendilerini soyutlayarak yaşarlar. Etraflarında olan olaylara karşı tepkilerini yüksek sesle vermekten çekinirler. İçe kapanık yaşamayı tercih ederler. Yaşadıkları olayların zaman içinde kendiliğinden ortadan kalkacağına dair bir inanca sahiptirler. İçinde buldukları grupla ilişki kurmaktan kaçınırlar. Bütün bu özellikler, bu grupta bulunan kişilerin çalışma arkadaşları ile iletişim kurmasını güçleştirebilir. Kişinin kendi doğasında sahip olduğu bu özellik, çalışma arkadaşları tarafından yanlış şekilde yorumlanabilir. Üstünlük duygusuna sahip olduğu, ortamı ve içinde bulunduğu grubu beğenmediği, diğer insanlardan kendini soyutlayarak kollektif başarı yerine bireysel başarılar peşinde koşan bir insan olduğu şeklinde yorumların yapılmasına neden olabilir. Bir başka açıdan değerlendirecek olursak; çalışma ortamında kendi amaçları ve beklentilerini karşılamada tek başına yeterli olmadığını düşünen birisi, bu özelliklere sahip olan kişiyi kendi yeteneklerini, gücünü, farklılığını ortaya koymak için mobbing uygulayabilir.

**Şekil 17: Hemşirelerin Dışa Dönük Kişiliğe Sahip Olma Yüzdeleri**



Dışa dönük özelliğe sahip olan bireylerin belirgin bazı özellikleri vardır. Bu gruptaki insanların ilişkileri iyidir, sosyal ve girişken bir yapıdadırlar. Buna bağlı olarak farklı kesimden birçok insanla rahatlıkla iletişim kurabilirler. Grupla yapılan etkinliklerden hoşlanırlar. Bu anlamda ekip çalışması gerektiren işlerden hoşlanırlar. Kalabalık, gürültülü ve yoğun tempolu ortamlardan bunalmazlar. Bu durum mesleklerini yapmak için bir engel değildir. Bu gruptaki kişilerin, içe dönük kişilere nazaran, davranışları ve hareketleri üzerindeki kontrolleri zayıftır. Bu özelliğin,

kendileri açısından dezavantajlı durumlar yaratabileceğini söyleyebiliriz. Davranışlarını kontrol etme noktasında eksiklikler yaşaması insanların olumsuz anlamda dikkatini çekecektir ve bir süre sonra bastırılmak istenecektir. Ayrıca çok kolay kızma ve tepki verme özellikleri vardır. Bu durum sevilen bir insan olmalarına rağmen arkadaşları tarafından, hoşlanılmayan durumlar yaratabilir. Dışa dönük insanların sahip olduğu olumlu özelliklere dayalı olarak mobbing mağduru olmayacağını söyleyebiliriz. Ancak bu kişilik yapısı, onun meslekte tanınması noktasında ciddi artıları olan bir özellik taşıyorsa, mobbing kurbanı olmasının bir nedeni olarak düşünülebilir. Hastane ortamında, dışa dönük kişilik yapısından dolayı hastane başhekim, doktorlar, hastalar ve hasta yakınları tarafından sevilen ve bu özelliği ile anılan, bu özelliğine bağlı olarak tercih edilen bir hemşirenin varlığı diğer çalışma arkadaşlarının dikkatlerini bu kişi üzerine çekebilir. Çalışmamıza katılan hemşirelerin %51,61'nin bütün bu nedenlere dayalı olarak mobbing mağduru olduğunu söyleyebiliriz.

### 4.3. Mobbing ve İş Tatmini Davranışları İle İlgili Bulgular

#### 4.3.1. İş Tatmini ile İlgili Bulgular

**Tablo 12: Çalışma Koşullarının Yeterli Olması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	17	5,2
<b>Katılıyorum</b>	75	22,8
<b>Kararsızım</b>	42	12,8
<b>Katılmıyorum</b>	87	26,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	103	31,3
<b>Cevapsız</b>	5	1,5
<b>Toplam</b>	329	100,0

Her meslek grubu uygun çalışma koşullarına bağlı olarak kişiler tarafından tercih edilmekte ya da edilmemektedir. Hemşirelik mesleği, çalışma koşulları anlamında sıkıntılar bulunan bir alandır. Hastanelerin fiziksel ortamlarının uygunluğu, nöbet sistemi, ücret, mesleki riskler, yoğun çalışma temposu anlamında hemşirelik mesleği çeşitli sıkıntıları bünyesinde barındırmaktadır. Bahsi geçen sıkıntılarda

yapılacak olan iyileştirmeler, hemşire motivasyonu, performansı ve iş tatminin sağlanması anlamında önemlidir. Mevcut koşulların uygun düzeye ulaşması, hemşire verimliliği ve hizmet kalitesi anlamında gereklidir. Bu düzenlemeler aynı zamanda, hemşirelerin çalıştıkları hastane yönetimi ve personel ile olan bütünleşmesi, işi sahiplenmesini sağlayacaktır. Bütün bu faktörlerin düzenlenmesi kişinin zamanının büyük bir kısmını geçirdiği çalışma ortamında mutlu ve huzurlu olmasını sağlayacaktır.

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin % 28'i (92 hemşire) çalışma koşullarının yeterli olduğunu belirtirken, %57,7'si (190 hemşire) çalışma koşullarının yeterli olmadığını belirtmiştir. Olumsuz çalışma koşulları hemşirelerde toplumda hemşirelik mesleğinin tercih edilmeyen bir meslek olarak görülmesine yol açmaktadır. Bu durum hem mesleği seçmeyi düşünen adayları olumsuz etkilemekte, hem de çalışanlarda işten ayrılma, işinden uzaklaşma eğilimi yaratmaktadır denilebilir.

**Tablo 13: İş Güvencesinin İş Tatmin Düzeyini Etkilemesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	116	35,3
<b>Katılıyorum</b>	158	48,0
<b>Kararsızım</b>	15	4,6
<b>Katılmıyorum</b>	9	2,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	13	4,0
<b>Cevapsız</b>	18	5,5
<b>Toplam</b>	329	100,0

“İş güvencesi iş tatmin düzeyimi etkiler” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %83,3'ü katıldıklarını ifade etmişlerdir. Çalışmamıza yansıyan bu oranlar Maslow'un kuramında vurguladığı durumu doğrulamaktadır. Kişilerin işleri ile ilgili olarak duydukları güven duygusu iş tatmin düzeyleri ile doğru orantılıdır. Buna göre güvenlik ihtiyacı arttıkça iş tatmin düzeyi de artmaktadır. Çalışmamızda derinliğine görüşme yaptığımız H11 ve H12 4B'li çalıştıklarını ve bu durumun kendilerine zaman zaman hatırlatıldığını ifade etmişlerdir.

Konuyla ilgili olarak H14 ile yapılan görüşmede, sözleşmeli çalışmanın yarattığı sıkıntıyı şu şekilde anlatmaktadır:

H14: “3 yıldır sözleşmeli hemşire olarak çalışıyorum. Öncesinde Kayseri’de özel bir hastanede çalıştım. Kadrolu hemşire olmak istiyorum. Çünkü işimiz zaten zor bir de güvence hissetmemek bazen geliyor beni. 6 ay önce başhemşire ile telefonda ciddi bir tartışma yaşadık. Ve başhemşire beni sözleşmemi fesh etmekle tehdit etti. İstek ve şikayetlerimde haklıydım. Ama bana öyle bir tehdit yapıldı ki hakkımı savunamadım ve özür dilemek zorunda kaldım. Maddi imkânsızlıklarım var ve çalışmak zorundayım. İş güvencemin olup başhemşireye cevap verebilmeyi çok isterdim.”

**Tablo 14: Yapılan İşin Üstler Tarafından Takdir Edilmesi ve Yapıcı Eleştirilerin İş Tatmin Düzeyini Etkilemesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katlıyorum</b>	137	41,6
<b>Katlıyorum</b>	148	45,0
<b>Kararsızım</b>	21	6,4
<b>Katılmıyorum</b>	3	,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	14	4,3
<b>Cevapsız</b>	6	1,8
<b>Toplam</b>	329	100,0

“Yaptığım işin üstlerimce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler iş tatmin düzeyimi etkiler” sorusuna hemşirelerin %87,6’sı (285 hemşire) katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu yüzdeler Maslow’un kuramında vurgu yaptığı noktayı doğrular niteliktedir. Kişinin takdir edilmesi biçiminde motivasyonun sağlanması iş tatmin düzeyini artırmaktadır.

Herzberg’in çift faktör kuramında kişinin işinden tatmin olmasını sağlayan dört ana faktör bulunmaktadır

1. Tanınma
2. Sorumluluk
3. İş başarıma
4. İlerleme

Herzberg'in çift faktör kuramında dile getirdiği bu dört kritere ilişkin hemşirelerin yanıtları Tablo 15, Tablo 16, Tablo 17'de belirtilmiştir.

**Tablo 15: İşten Memnun Olmada Tanınma Önemlidir**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	32	9,7
<b>Katılıyorum</b>	114	34,7
<b>Kararsızım</b>	69	21,0
<b>Katılmıyorum</b>	60	18,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	36	10,9
<b>Cevapsız</b>	18	5,5
<b>Toplam</b>	329	100,0

Çalışma hayatında, insanların uzun yıllar aranan, tercih edilen eleman olarak bilinmesi, meslekleri ile ilgili olarak bıraktıkları ize bağlıdır. Özellikle sağlık sektöründe, insanlar hizmet almak istedikleri sağlık personelinin seçme eğilimi göstermektedir. Hastanelerde özellikle de hastane yönetimi, uzman doktorlar tarafından hemşirelerin tercih edilen, aranan hemşireler olması meslekte tanınmalarına bağlıdır. Bu durum hemşirelerin sorumluluk duygusu hissetmesini sağlayarak, işi sahiplenmesini beraberinde getirecektir. “İşimden tatmin olmada tanınma önemlidir” sorusuna hemşirelerin %44,4’ü (146 hemşire) katıldığını, %29,1’i (96 hemşire) katılmadığını belirtmiştir. Bu oranlar Herzberg’in kuramını kısmen doğrulamaktadır. Herzberg’in kuramında vurguladığı gibi hemşirelerin işlerinde tanınmaları iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.



**Tablo 16: İşten Memnun Olmada Sorumluluk Alma Önemlidir**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	62	18,8
<b>Katılıyorum</b>	163	49,5
<b>Kararsızım</b>	38	11,6
<b>Katılmıyorum</b>	34	10,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	19	5,8
<b>Cevapsız</b>	13	4,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hemşirelik mesleği, sahip olduğu özellikler gereği milliyet, ırk, siyasi görüş, yaş, cinsiyet gözetmeksizin işleyen evrensel bir meslektir. Hemşireliğin bu yönü, hemşirelerin taşımaları gereken sorumlulukları artırmıştır. Sağlık kalitesini yükseltmek, hastalıkları iyileştirmek, acıları dindirmek, hastaları motive etmek taşımaları gereken sorumluluklar arasında sayılabilir. Hemşireler sahip oldukları bu sorumlulukları dışa yansıttıkları oranda, geri bildirim almak suretiyle iş tatmini sağlayacaklardır. Hemşireler sahip oldukları sorumluluk duyguları ile kendilerine ihtiyaç duyan, şifa arayan insanların güvenini kazanacaktır. “İşimden memnun olmada sorumluluk alma önemlidir” sorusuna katılımcıların %68,3’ü (225 hemşire) katıldıklarını ifade etmişlerdir. Saha çalışmamızda tabloya yansıyan oranlar Herzberg’in kuramında vurguladığı sorumluluk ve iş tatmini arasındaki doğru orantılı ilişkiyi doğrular niteliktedir.

**Tablo 17: İşten Memnun Olmada İş Başarma Duygusu Önemlidir**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	89	27,1
<b>Katılıyorum</b>	188	57,1
<b>Kararsızım</b>	16	4,9
<b>Katılmıyorum</b>	13	4,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	13	4,0
<b>Cevapsız</b>	10	3,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

İnsanoğlu hayatta kalmak, temel ihtiyaçlarını karşılamak için işe ihtiyaç duyar. Ancak meslek sahibi olmak insana sadece maddi doyum sağlamaz. Aynı zamanda, mesleğinde gösterdiği performansa bağlı olarak yaşadığı çeşitli duyguların etkisi ile farklı duygular yaşayarak manevi doyum sağlar. Bu duygulardan birisi başarı

duygusudur. Başarı duygusu insana, hedeflerine kolay ulaşma azmi verir. Prestij ve tanınma için çaba sarf ederler, kariyerleri için önemli adımlar atarlar. İşte hissedilen başarıma duygusu hemşirelerin yüksek hedefler belirlemesini sağlayacaktır. Başarı duygusunu hissetme derecesi, insanı mesleğine bağlayacak, akılcı ve gerçekçi hedefler koymasını sağlayacaktır. Bu anlamda hemşirelik mesleğinde, hemşirelerin mesleklerinden başarı duygusu hissetmesi önemlidir.

Katılımcıların %84,2'si (287 hemşire) "İşimden memnun olmada işi başarıma duygusu önemlidir" sorusuna katıldıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 17'de ortaya çıkan sonuçlar Herzberg'in başarıma duygusu ve iş tatmininin yaşanması arasındaki olumlu yöndeki ilişkiyi doğrular niteliktedir.

Vroom'un beklenti teorisi kişilerin görevlerini icra etmek ve ödül elde etmek için algısal yeteneklerine dayalı olarak işe ilişkin kararlar aldıklarını belirtir. Çalışma hayatına adım atan her bireyin geleceğe yönelik bazı hayalleri ve beklentileri bulunmaktadır. Kişiyi iş ortamına bağlayan güç, büyük ölçüde geleceğe yönelik olarak tasarlanan bu düşüncelerdir. İşe ilişkin beklentiler, hayaller ve idealler ile, iş hayatının kişiye sunduğu ödüller, kişinin iş tatminini yakından etkilemektedir. Bu etki zaman içinde iş tatmininin varlığını belirlemektedir

**Tablo 18: Yapılan Doğru İşlerin Fark Edilmesi ve Gerektiği Şekilde Ödüllendirilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	5	1,5
<b>Katılıyorum</b>	27	8,2
<b>Kararsızım</b>	47	14,3
<b>Katılmıyorum</b>	104	31,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	145	44,1
<b>Cevapsız</b>	1	0,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Çalışmamızın iş tatmin ölçeğinde yer alan “Bu iş yerinde çalışanlar yaptıkları doğru işlerde fark edilmekte ve gerektiği şekilde ödüllendirilmektedir” sorusuna hemşirelerin %75,7’si (149 hemşire) katılmadıklarını belirtmişlerdir. Tablomuzaya yansıyan sonuçlardan hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun iş tatminin sağlanması noktasında çalışmalarını fark edilip ödüllendirilmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Hemşirelerin adil bir sistem dâhilinde ödüllendirilmesi, iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Hastane yönetimlerinin, gerçekçi ve adil bir değerlendirme yöntemi ile başarılı ve hak eden hemşireleri ödüllendirmesi iş tatmini ve iş performansını artıracaktır. İş tatmininin sağlanmasında hem maddi hem de manevi çıkarların, beklenti ve isteklerin karşılanması gerekir. Bu uygulama hemşirelerin kendilerine değer verildiği ve kendi beklentilerinin idareciler tarafından gözetildiği duygusunu yaratacaktır. Bu durum hemşirelerin güven ve saygı görme isteklerini daha da pekiştirecektir.

Bu oranlar da Vroom’un kuramını doğrulamaktadır. Hemşirelerin büyük bir çoğunluğu çalışmalarının fark edilmediğini ve emeklerinin karşılığını alamadıklarını ifade etmişlerdir. Vroom’un da belirttiği üzere, beklentilerinin karşılığını alamayan bireyler, iş tatmini yaşayamayacaklardır. Derinliğine görüşme yaptığımız H7 ve H8 özellikle hastane yönetimleri tarafından kendilerine yönelik olarak ödüllendirilmelerin yapılmadığını, yılda bir kez hemşireler günü dolayısı ile düzenlenen sosyal etkinliklere katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Adams'ın kuramı eşitlikler üzerine kurulmuştur. Belirli alanlarda yaşanan eşitliklerin varlığı iş tatmin düzeyi ile doğru orantılıdır. Ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret edilmiştir. Örgütte çalışanların ücretleri, iş güvenceleri, terfi şansları ve hoşça vakit geçirmeleri gibi uygulamalarda eşitlik durumu onların motivasyonunu etkileyen temel faktörlerdir.

**Tablo 19: Çalışanlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Giderilmesinde Yöneticilerin Tarafsız ve Başarılı Olması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	14	4,3
<b>Katılıyorum</b>	33	10,0
<b>Kararsızım</b>	78	23,7
<b>Katılmıyorum</b>	109	33,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	95	28,9
<b>Toplam</b>	329	100,0

İşyerinde sorunların çözülmesi için yöneticilerin tarafsız olup olmadıklarını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan soruya, hemşirelerin %62'si (204 hemşire) katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu yöneticilerin çalışanlara karşı tarafsız bir tutum içinde olmadıkları düşüncesini ortaya koymuşlardır. Bu oranlar Adams'ın eşitlik var ise iş tatmini vardır kuramını doğrulamaktadır. Hemşirelerin yaşadığı tatminsizliğin en başta gelen nedenlerinden birisi olarak yöneticilerin çalışanlara karşı eşit bir duruş sergilememesi gösterilebilir.

Yönetim işinde profesyonel davranan kişiler çalışanlarına aralarındaki ilişki ne olursa olsun, mesafeyi ayarlayarak yaklaşmayı bilirler. Arada akrabalık, arkadaşlık, hemşehricilik gibi ilişkiler olmasına rağmen, profesyonel, tarafsız ve başarılı yöneticiler çalışanları ile belli bir mesafeyi korumayı başarırlar. Çalışan personel arasında anlaşmazlıkların giderilmesi noktasında önemli olan bir diğer konu ise iltimas geçmek ya da torpilli davranmaktır. Hastane ortamında çeşitli sebeplerle iltimas geçilen, torpil yapılan hemşirelerin diğer hemşireler tarafından bilinmesi yöneticinin öncelikle saygınlığını, sonrasında ise inandırıcılık ve güvenliğini zedeleyecektir.

Konuyla ilgili olarak H12'nin düşünceleri aşağıdaki gibidir:

H12: “İdareye yakınsanız istediğiniz birimde çalışabilirsiniz. Yükü ağır olan bir servisten diğerine geçiş yapmak bazıları için o kadar kolay ki”

**Tablo 20: Terfi Sisteminin Adil Bir Şekilde Düzenlenmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	16	4,9
<b>Katılıyorum</b>	47	14,3
<b>Kararsızım</b>	60	18,2
<b>Katılmıyorum</b>	74	22,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	129	39,2
<b>Cevapsız</b>	3	,9
<b>Toplam</b>	329	100,0

Katılımcıların %61,7'si (203 hemşire) terfi sisteminin adil olmadığını belirtmiştir. Bu durum çalışanlar açısından iş tatminsizliği yaratan nedenlerden birisidir. Bu oranlar Adams'ın kuramında ortaya koyduğu düşünceyi doğrular niteliktedir. Terfi sisteminin adil bir şekilde işlemesi iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyeceği gibi, meslekteki kaliteyi de beraberinde getirecektir.

Terfi olanakları konusunda yaşanan sıkıntılar, iş tatmini yaşanmasına engel olan önemli bir faktördür. Hemşireler mesleklerinde yaşadıkları sıkıntıları, ilerleme ve terfi duygusu yaşayarak aşmak isteyebilirler. Hastanede çalışan hemşireler, eğitim düzeyi açısından farklılıklar göstermektedir. Lise mezunu, lisans mezunu ve lisansüstü eğitim yapan hemşireler bulunmaktadır. Hemşireler yaptıkları kariyer eğitimlerine bağlı olarak başhemşirelik, eğitim hemşiresi, enfeksiyon kontrol hemşiresi, supervisor, servis hemşiresi, ünite sorumlu hemşiresi gibi unvanlar almaktadırlar. Farklı eğitim düzeylerine rağmen, benzer işlerin yapılması, terfi almanın sıklıkla çalışma yılı ile ilişkilendirilmesi ve uygunsuz atamaların yapılması, hemşirelerin yaşadığı belli sıkıntılar içinde yer almaktadır. Yönetici konumunda olan hemşirelerin daha fazla iş tatmini yaşadığını söyleyebiliriz. Terfi almanın hemşireler açısından dile getirilen öneme sahip olması, yöneticilerin bu konuda adil bir yönetim anlayışı gerçekleştirmesinin önemini ortaya koymaktadır. Hemşireler yöneticilerin karar

verme, yönetim tarzı ve hastanede uygulanan terfi sistemi ile ilgili olarak şeffaf, adil ve objektif bir yönetim anlayışına sahip olmasını beklemektedir.

**Tablo 21: Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Gereksinimi Duyan Herkese Eşit Olanak Sağlanması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	18	5,5
<b>Katılıyorum</b>	59	17,9
<b>Kararsızım</b>	50	15,2
<b>Katılmıyorum</b>	94	28,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	104	31,6
<b>Cevapsız</b>	4	1,2
<b>Toplam</b>	329	100,0

Her meslek açısından kariyer gelişimi, mesleği yapan kişi açısından çeşitli getirilere sahiptir. Hemşirelerin motivasyonun artması, terfi imkânı sağlaması, hemşirelerin kendini gerçekleştirme duygusu yaşaması noktasında kariyer gelişimi önemlidir. Mesleğinde kariyer yapan kişilerin, mesleğe olan bağlılıkları ve iş tatminleri de o oranda artacaktır. Kurumlarda idarecilerin kariyer gelişimi için gerekli adımları atacak düzenlemeleri yapmaları gerekir. Bu düzenlemeler esnasında yöneticilerin bütün hemşirelere eşit koşullar sağlayarak, imkânlar yaratması gereklidir. Hemşireler kariyer gelişimi alanında lisansüstü eğitime gereksinim duyabilirler. Lisansüstü eğitim için yoğun bir tempoda çalışan hemşirelere esnek bir çalışma programının yapılması, eğitim süresince çalışmalarını sürdürmelerini sağlayacak koşulların yaratılması kariyer gelişimi açısından önemlidir. Başhekim ya da başhemşireliğin bu düzenlemeleri yaparken eşit davranması, hemşireleri akademik kariyer yapma konusunda yüreklendirecektir.

Hemşirelerin %60,2'si (198 hemşire) kariyer gelişimi için herkese eşit olanakların sağlanmadığını belirtmişlerdir. Kariyer gelişimi için eşit imkânların tanınmaması iş tatminsizliğini yaratan nedenlerinden birisidir. Saha çalışmasında tabloya yansıyan oranlar Adams'ın belirtmiş olduğu kuramı doğrulamaktadır.

**Tablo 22: Ücret Sisteminin Adil Olduğuna İnanılması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	13	4,0
<b>Katılıyorum</b>	28	8,5
<b>Kararsızım</b>	33	10,0
<b>Katılmıyorum</b>	117	35,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	134	40,7
<b>Cevapsız</b>	4	1,2
<b>Toplam</b>	329	100,0

Çalışanlar arasındaki eşitliğin en belirgin olanlarından birisi ücretlerdir. Ücret sisteminde yaşanan eşitsizlikler bireylerin işlerine olan bakış açılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu düşünce Adams tarafından da dile getirilmiştir. Çalışmamıza katılan hemşirelerin %76,3'ü (251 hemşire) ücret sisteminin adil olmadığını dile getirmiştir. Bu yönüyle Adams'ın kuramının doğrulandığını söyleyebiliriz.

Her meslek grubunda olduğu gibi hemşirelik mesleğinde de çeşitli faktörlere (kıdem, yaş, sözleşmeli çalışma, kadrolu çalışma) bağlı olarak ücret konusunda eşitsizlikler mevcuttur. Hemşire motivasyonu açısından ücret faktörü dikkate alınması gereken bir konu alanıdır. Hizmet kalitesi açısından ücretlerin dolgun ve doyurucu olması motive edici bir faktör olarak ele alınabilir. Sağlık bakanlığı tarafından son dönemlerde sözleşmeli hemşire çalıştırma uygulamasına geçilmiştir. Bu uygulama kapsamında hemşirelerin aldıkları ücretleri doyurucu bulmadıkları söylenebilir. Saha çalışması esnasında sözleşmeli çalıştığını belirten pek çok hemşire, ücretlerin tatminkâr ve yaptıkları işin karşılığı olmadığını vurgulamıştır. Sözleşmeli olarak çalışan 4/B'li hemşireler ücretlerinin düşüklüğünden bahsetmiştir.

Konuyla ilgili olarak H16'nın görüşleri aşağıdaki gibidir:

H16: "İşim ekonomik anlamda beni tatmin etmiyor, hastaneye gelmek zor oluyor. Maddi karşılığı tatminkâr olsa bir şekilde kendimi teselli ederim ama hayır. Maddi olarak aldığımız ücret tatmin etse eminim mesleğime farklı yaklaşacağım."

**Tablo 23: Yönetimin Zorbalık ve Duygusal Baskıya Uğrayan Yerine Baskıyı Uygulayan Kişiyne İnanması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	49	14,9
<b>Katılıyorum</b>	80	24,3
<b>Kararsızım</b>	76	23,1
<b>Katılmıyorum</b>	68	20,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	41	12,5
<b>Cevapsız</b>	15	4,6
<b>Toplam</b>	329	100,0

Adams tarafından dile getirilen düşüncelerden birisi de yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği duruşun eşit mesafede olması yönündedir. Çalışmamıza katılan hemşirelerin %39,2'si (129 hemşire) “yönetim baskıya uğrayan yerine baskı uygulayan kişiyne inandır” şeklindeki soruya katılıyorum, %33,2'si (109 hemşire) ise katılmadıkları şeklinde yanıt vermişlerdir. Yönetimin zorbalığa maruz kalan yerine, zorbalığı uygulayan kişinin yanında yer alıp almadığını tespit etmeye yönelik olarak yukarıdaki tablo hazırlanmıştır. Burada yöneticilerin sorunları çözme noktasında, doğru yerde durup durmadıklarını tespit etmek amaçlanmıştır. Tabloya yansıyan sonuçlar bu durumdan yakın olan hemşire olduğu kadar bu durumdan yakınmayan, rahatsızlık duymayan hemşirelerin olduğunu göstermektedir. Çalışmamızın 3 farklı kamu hastanesinde yapılması, yüzdeler dilimlerin farklılığını yaratmıştır diyebiliriz. Hastane başhekim ya da başhemşirenin yaşanan olumsuzluklar sonrası, sorun yaratan faktörleri ortadan kaldırmalarının sonucu olarak 109 hemşirenin bu cevabı verdiği varsayılabilir.



**Tablo 24: Arkadaşlarımdan Daha Başarılı Olmak İçin Elimden Geleni Yaparım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	44	13,4
<b>Katılıyorum</b>	127	38,6
<b>Kararsızım</b>	58	17,6
<b>Katılmıyorum</b>	62	18,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	24	7,3
<b>Cevapsız</b>	14	4,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Rekabet insanoğlunun doğasında bulunan doğal bir duygudur. Her duygu gibi rekabet duygusunun da kişiye ve yakın çevresine zarar vermemesi için uygun seviyede tutulması gerekir. Uygun şekillerde kontrol edilen rekabet iş ortamında motivasyonu, üretkenliği artırır. Abartılı rekabet kişinin önce kendisine sonra yakın çevresine zarar verecektir. Bu durum hastane ortamında verim kaybına, huzursuzluklara, gerilimlere neden olacaktır. Hastanede bir hemşire başka bir hemşirenin başarısını kıskanıyor ve bu duygu onu kamçılıyıp daha çok çalışmaya itiyorsa, bu yapıcı bir rekabet duygusudur. Ancak bir hemşire, içinde var olan rekabet duyguları nedeni ile karşısında bulunan diğer hemşirelere zarar vermek istiyorsa, yaşanan bu duygu olumsuz bir çok etki yapacaktır. Hemşireler, iş arkadaşlarından biri ya da bir kaç daha iyi çalıştığı, hastalar, hasta yakınları ve diğer mesai arkadaşları tarafından daha çok sevildiği için kendinde oluşan kıskançlık duygularının etkisiyle rekabet duygusunu esiri olabilir.

Başarım Gereksinimi Kuramına göre, iş görenin en büyük gereksinimi başarılı olmaktır. Bu yüzden iş gören, başka gereksinmelerinden çok başarı gereksinmesi için güdülenir. Hemşirelerin %52'si (171 hemşire) çalışma arkadaşlarımdan daha başarılı olmak için elimden geleni yaparım sorusuna katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu yüzdeler dilimler işi başarı gereksinimi kuramını doğrulamaktadır.

**Tablo 25: Hastalardan Gelen Olumlu Tepkilerin İş Tatmin Düzeyini Etkilemesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	140	42,6
<b>Katılıyorum</b>	134	40,7
<b>Kararsızım</b>	17	5,2
<b>Katılmıyorum</b>	11	3,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	16	4,9
<b>Cevapsız</b>	11	3,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Pekiştirme Kuramına göre çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. “Hastalardan gelen tepkiler iş tatmin düzeyimi etkiler” şeklinde yöneltilen soruya, katılımcıların %83,3’ü (274 hemşire) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Tabloya yansıyan bu oranlar pekiştirme kuramının tezini desteklemektedir. Çevre tarafından gösterilen olumlu davranışlar kişiyi olumlu davranışlara yönlendirmekte ve işindeki tatmini artırmaktadır. Derinliğine görüşme yaptığımız H2 ve H14 hastalardan kendilerine gelen olumlu cümlelerin gün içinde yaşadıkları sıkıntıları bir nebze olsun hafiflettiğini dile getirmiştir.

#### 4.3.2. Mobbing İle İlgili Bulgular

**Tablo 26: 6 Ay ve Daha Fazla Bir Süreden Beri Mobbinge Maruz Kalınması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	42	12,8
<b>Katılıyorum</b>	50	15,2
<b>Kararsızım</b>	70	21,3
<b>Katılmıyorum</b>	95	28,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	61	18,5
<b>Cevapsız</b>	11	3,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Tez çalışmamız kapsamında kişi ya da kişilere karşı yapılan eylemlerin mobbing olarak değerlendirilebilmesi için 6 ay ve daha fazla bir süre devam etmesi gerekir. Çalışma hayatında yaşanan her sorunu mobbing olarak değerlendirmek

mümkün değildir. Bu noktada ayırt edici bir kriter olarak yaşanan olumsuzlukların yaşanma süresi önemlidir. Elde edilen verilere göre Tablo 26'da dile getirilen duruma katılanlar %28 (92 hemşire), kararsız %21,3 (70 hemşire), katılmayanlar %47,4 (156 hemşire) olarak hesaplanmıştır. Ancak kararsızların oranının %21,3 olması çalışmamız kapsamında düşündürücü görünmektedir. Tabloya yansıyan Kararsızlar oranının bu kadar fazla olmasını, hemşirelerin mobbing olgusunu tam anlamıyla bilmemesine ve yaşadıkları durumları yıllarca normal algılayarak adını koyma noktasında belirsizlikler yaşamalarına bağlamak mümkündür. Çalışma ortamında insanların büyük bir çoğunluğunun mobbinge maruz kalması beklenemez. Daha önce de belirtildiği gibi, mobbinge maruz kalmak için belirli özelliklere sahip olunması ve mobbing yapanlarla uyumun olmaması gerekir. Bu nedenle, tablo verilerine göre hemşirelerin %28'i (92 hemşire) çalıştıkları kurumda 6 ay ve daha fazla süreyle mobbing davranışlarına maruz kalmıştır.

Hemşirelerin mobbinge maruz kalmalarının geri planında çok çeşitli nedenler olduğu düşünülebilir. Karar mekanizmalarının hemşirelerin karşı olduğu bir uygulamayı uygulamakta ısrarcı olması, mobbingi uygulayan kişinin kişilik yapısından kaynaklanan nedenler, idarecilerin buldukları konumun kendilerine verdiği yetkiye dayalı olarak sınırsız güç kullanımını hakkını kendinde görmesi, yükselme gayesi içinde olan hemşirelerin kendilerine rakip gördükleri hemşireleri hedef alması ya da hedef yapması, hastanede yaşanan yoğun stresin iş ilişkilerine yansımaları, yeterli ve doyurucu olmayan iletişim bu anlamda hemşirelerin yaşadıkları mobbing davranışlarının nedeni olarak düşünülebilir.

**Tablo 27: İşyerinde Üst Tarafından Mobbinge Maruz Bırakılma Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	19	5,8
<b>Katılıyorum</b>	47	14,3
<b>Kararsızım</b>	72	21,9
<b>Katılmıyorum</b>	114	34,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	67	20,4
<b>Cevapsız</b>	10	3,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

İş yerinde mobbing uygulamalarının en çok kimler tarafından yapıldığı sorusu her çalışmanın merak edilen kısmını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmaların birçoğunda mobbingin iş yerlerinde bireylerin üstü konumunda bulunan kişiler tarafından uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu tespit etmeye yönelik olarak yöneltilen soruya ilişkin olarak, Tablo 27'ye yansıyan sonuçlara göz attığımızda, çalışmamızda farklı bir sonucun ortaya çıktığını görüyoruz. Hemşirelerin % 55,1'i (181 hemşire) üstü tarafında mobbinge maruz bırakılmadığını, %20,1'i (66 hemşire) üstü tarafından mobbinge maruz kaldığını, %21,9'u (72 hemşire) kararsız olduğunu belirtmiştir. Duruma ilişkin olarak kararsızların oranının yüksek bir yüzdeler dilime sahip olması dikkat çekmektedir. Kararsızlarda karşımıza çıkan bu oranı, hemşirelerin üstleri tarafından kendilerine gösterilen davranışları normal karşılımlarına ve üste itiraz etmenin doğru olmadığı şeklinde bir düşünceye bağlamak mümkündür. Hastane ortamlarında, karar mekanizmaları sahip oldukları kurumsal gücü, altında çalışan insanları sindirmek, yıldırım amacıyla kullanabilir. Kimi idareciler açısından baskı, yıldırma bir yönetim anlayışı olarak değerlendiriliyor olabilir. Bu grupta yer alan idareciler açısından, baskı, zorlama, korkutma ve sindirme gibi yollar vasıtasıyla insanlar yönetilebilir anlayışı hâkimdir. Konuyla ilgili olarak derinliğine görüşme yaptığımız hemşirelerden H1 mesleğinin ilk yıllarında kendisine verilen her görevi itiraz etmeden, işin gereklilikleri olarak düşündüğünü söyleyerek kabul ettiğini ancak bunun çok da doğru bir karar olmadığını çok sonraları fark ettiğini belirtmiştir.

**Tablo 28: İşyerinde Ast Tarafından Mobbinge Maruz Bırakılma Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	15	4,6
<b>Katılıyorum</b>	27	8,2
<b>Kararsızım</b>	74	22,5
<b>Katılmıyorum</b>	119	36,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	80	24,3
<b>Cevapsız</b>	14	4,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Mobbing uygulamalarının kişilerin kendinden alt konumda bulunan kişiler tarafından yapıldığına dair herhangi bir araştırma bulgusu mevcut değildir. Çalışmamıza katılan hemşirelerin %60,5'i (199 hemşire) astı tarafından herhangi bir mobbing davranışına maruz bırakılmadığını belirtirken, %12,8'i (42 hemşire) bu davranış ile karşılaştığını belirtmiştir.

Mobbingin ast konumda bulunan bir kişi tarafından üst konumda bulunan bir kişiye uygulanması istisnai bir durumdur. Çalışma ortamlarında, hiçbir çalışan kolay kolay üstü konumunda bulunan bir otoriteye karşı duruş sergilemeyi göze alamaz. Hastane ortamlarında astın üstte bulunan kişi ya da kişilere (hemşirenin başhemşireye, güvenlik görevlisi ya da hasta bakıcının hemşireye, başhemşirenin başhekime gibi) mobbing uygulaması bir nevi idareyi ya da otoriteyi tanımama durumudur. Bu anlamda, üst tarafından alınan kararların uygulanmaması ya da uzun vadede uygulanması, alınan kararların sorgulanması, yönetimin hatasının bulunup açıkça dile getirilmesi verilebilecek örneklerdir.

Zapf yaptığı araştırma sonucunda, mobbing eylemlerinde karşılaşılan belli başlı davranışları ortaya koymuştur. Kişi ile konuşulmayıp iletişiminin engellenmesi, önüne engeller konularak çevresinin kurbandan uzaklaşması, kurbanın özel yaşamı ve yaşayışı ile alay edilmesi, kurbanın diğer insanlar içinde aşağılanması, kendisine bağırlı ve küçük düşürülmesi, iteklemeler, dürtmeler, küfürler meydana gelebildiği gibi, kurbanın bilinçli olarak bir kavganın içine çekilerek fiziksel zarara uğratılıp, kişinin arkasından kötü amaçlı sözler edilmesi. Bütün bu durumlar Zapf'ın yapmış olduğu çalışmada ulaştığı sonuçlardır. Konuyla ilgili olarak bizim çalışmamıza yansıyan sonuçlara göz atacak olursak;

**Tablo 29: Sürekli Sözün Kesilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	8	2,4
<b>Katılıyorum</b>	20	6,1
<b>Kararsızım</b>	22	6,7
<b>Katılmıyorum</b>	110	33,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	164	49,8
<b>Cevapsız</b>	5	1,5
<b>Toplam</b>	329	100,0

Sürekli olarak sözüm kesilerek iletişimim engelleniyor şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %83,2'si (274 hemşire) katılmadığını, %8,5'i (28 hemşire) katıldığını belirtmiştir. Hemşireleri sosyal ortamlarda dışlamak, değersizlik hissettirmek, dışa dönük bir kişilik özelliği var ise pasifize etmek, etkili ve yetkili olmadığı hissi uyandırmak için bu yolun tercih edilebileceğini söyleyebiliriz.

H3'ün konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

H3: “Düşüncelerimi açıkça söylemeyi seviyorum. Bunu yaparken amacım asla ön plana çıkmak ya da birilerini rencide etmek değil. İşiniz zaten zor bir de tahammül edilmeyen durumlarla karşılaştığınızda, konuşmadan yapamıyorsunuz. Sanırım bunu son zamanlarda çok yapmış olmalıyım ki, birkaç kere sözüm özellikle kesildi. Cümlemi tamamlayamadan, isteğiniz anlaşılmıştır denildi.”

**Tablo 30: Özel Yaşantının Sürekli Eleştirilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	8	2,4
<b>Katılıyorum</b>	13	4,0
<b>Kararsızım</b>	20	6,1
<b>Katılmıyorum</b>	119	36,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	163	49,5
<b>Cevapsız</b>	6	1,8
<b>Toplam</b>	329	100,0

Kişinin özel hayatının eleştirilerek mobbinge uğratılması durumunu tespit etmeyi amaçlayan Tablo 30'da dile getirilen soruya, hemşirelerin %85,7'si (282 hemşire) katılmadıklarını ifade ederken, hemşirelerin %6,4'ü (21 hemşire) katıldığını

belirtmiştir. Hemşireler günün büyük bir kısmını nöbetlerini de düşündüğümüzde, hastanelerde geçirmektedir. Hemşirelerin kendileri, aileleri ile ilgili gelişmeleri arkadaşlarına anlatması, paylaşması, zaman zaman ailevi sorunların getirdiği sıkıntılara paralel olarak işlerini aksattıkları düşünülebilir. Böylesi bir aksamının yöneticiler ve diğer hemşire arkadaşlar tarafından dile getirilmesi söz konusudur diyebiliriz. Ayrıca, özel yaşantısını ön plana koyup, iş yaşantısını aksatan hemşirelerin varlığı bu yüzdeler oranları ortaya çıkarmıştır diyebiliriz.

**Tablo 31: Şeref, Onur ya da İtibara Gölge Düşürülmesi Durumu**

	Frekans	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	25	7,6
<b>Katılıyorum</b>	20	6,1
<b>Kararsızım</b>	29	8,8
<b>Katılmıyorum</b>	111	33,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	131	39,8
<b>Cevapsız</b>	13	4,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

Onuruma gölge düşürülüyor şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %73,5'i (242 hemşire) katılmadığını, %13,7'si (45 hemşire) katıldığını belirtmiştir.

Her insanın içinde bulunduğu toplumda, yaşadığı ailede ve çalıştığı ortamda bir kişilik hakkı ve saygınlığı vardır. Kişinin onur ve saygınlığını toplum içinde zedeleyen davranışlar kişilik hakkına saldırı olarak kabul edilebilir. Kişilik hakkı, kişinin değerlerinin ve varlığının bütünüdür. Kişilerin kişilik hakları ve saygınlıkları hukuksal düzlemde de kabul görmekte ve yasal dayanaklar ile güvence altına alınmaktadır. Hemşirelerin kişilik haklarına yönelik olarak yapılan saldırıların yok sayılması elbette ki mümkün olmayacaktır. Hemşirelerin mesleki anlamda yaşadıkları sorunların kişilik yapıları ve önem verdiği değerlerle ilişkilendirilerek yıpratılmaya çalışılması mümkündür diyebiliriz. Bu yolla hemşirelerin hem mesleki duruş hem de insani özellikleri bakımından yıpratılarak, performanslarının düşürülmeye çalışıldığını söyleyebiliriz. Mobbing uygulamalarının hukuksal düzende yer almasının çıkış noktalarından birisi bu konu olmaktadır. “24/II-b maddesindeki “İşveren işçinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa” hükmü ile 24/II-c maddesindeki “işveren işçiye veya aile üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı

verirse...haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa” hükümlerinin içeriğindeki “davranış”, “sataşma” ve “asılsız isnad ve itham” kavramları esas alındığında işçiye davranışlarla yapılan saldırılar mobbing kapsamında değerlendirilebilir. Çünkü işverenin işçisine yaptığı psikolojik baskı da fiili bir eylem olmamasına rağmen çalışanı rahatsız eden bir durum olarak değerlendirilebilir (<http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2007089565.htm>)” şeklindeki hüküm mobbingin hukuksal zeminde ele alınmasını sağlamaktadır.

**Tablo 32: İyi Çalışmaya Rağmen Azarlanma Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	20	6,1
<b>Katılıyorum</b>	37	11,2
<b>Kararsızım</b>	24	7,3
<b>Katılmıyorum</b>	102	31,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	133	40,4
<b>Cevapsız</b>	13	4,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

İyi çalışmama rağmen çoğu kez azarlanıyorum şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların %71,4’ü (235 hemşire) katılmadığını belirtirken, hemşirelerin %17,3’ü (57 hemşire) bu sorunu yaşadığını belirtmiştir. Zapf’ın çalışmasında ulaştığı sonuç bizim çalışmamızda kısmen de olsa ortaya çıkmıştır.

Mobbing, mağdur açısından yıpratıcı ve rencide edici uygulamaları içeren bir süreçtir. Bu süreç içinde hemşirelerin yaşları, kıdemleri, tecrübeleri, başarıları dikkate alınmadan istenmeyen davranışlara maruz kalması olasıdır. Bu davranışlar içinde, kişinin iyi bir performans göstermesine rağmen iş arkadaşları ya da hastalar yanında azarlanması gösterilebilir. Böylesi bir davranış kişinin kendine olan güvenini azaltacağı gibi, mesleğinden duyduğu doyumunu da azaltacaktır. Mobbingin bu boyutunda, hemşire açısından kabul edilemeyecek olan durum, iyi çalışma, iyi özveri ve başarıya rağmen azarlanma gibi bir davranış ile karşılaşmaktır. Özellikle de hasta ya da hasta yakınları yanında bu olumsuz durumu yaşayan hemşirenin işine bağlılık derecesinin ne olacağı tartışmalıdır.



**Tablo 33: Fiziksel Şiddete Maruz Bırakılma Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	12	3,6
<b>Katılıyorum</b>	19	5,8
<b>Kararsızım</b>	7	2,1
<b>Katılmıyorum</b>	86	26,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	201	61,1
<b>Cevapsız</b>	4	1,2
<b>Toplam</b>	329	100,0

Fiziksel şiddete maruz kalıyorum şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların %87,22'si (287 hemşire) katılmadıklarını belirtirken, hemşirelerin %9,4'ü (31 hemşire) fiziksel şiddete maruz kaldığını belirtmiştir. Zaf'ın çalışmasında ulaştığı sonuç kısmen de olsa doğrulanmıştır diyebiliriz.

Hemşirelik mesleğini yürüten kadınlar, hem mesleki yaşamlarında hem de toplumsal yaşamın diğer alanlarında şiddet olayı ile karşılaşabilmektedir. Şiddetin boyutu fiziksel şiddetten psikolojik şiddete kadar değişik boyutlarda yaşanabilir. Hasta ve hasta yakınlarının kontrolsüz davranışları, nöbetli çalışma, yetersiz güvenlik önlemleri, hemşirelerin şiddetle karşılaşma riskini artıran nedenler olarak düşünülebilir.

**Tablo 34: Asılsız Söylentiler Çıkarılması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	26	7,9
<b>Katılıyorum</b>	51	15,5
<b>Kararsızım</b>	38	11,6
<b>Katılmıyorum</b>	85	25,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	120	36,5
<b>Cevapsız</b>	9	2,7
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılıyor şeklinde dile getirilen soruya katılımcıların %62,3'ü (205 hemşire) katılmadığını, %23,4'ü (77 hemşire) bu sorunu yaşadığını belirtmiştir. Kişiyle ilgili, doğru olmayan bilgilerin kullanılarak, kişilerin yıpratılmaya çalışması, mobbing uygulamaları içinde sayılmaktadır. Bu davranış,

işinde başarılı olan, davranışları ve mesleki başarıları ile dikkatleri üzerine çeken, ismini duyurmuş olan hemşirelerin yaşama ihtimali yüksektir. Çünkü kişiyle ilgili asılsız söylentiler çıkarılmadaki amaç, ilgili kişiyi yıpratmak, diğer personelin gözünde değer kaybına uğratmaktır.

**Tablo 35: İş yerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnuniyet Duyulması Durumu**

	Frekans	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	9	2,7
<b>Katılıyorum</b>	49	14,9
<b>Kararsızım</b>	82	24,9
<b>Katılmıyorum</b>	92	28,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	86	26,1
<b>Cevapsız</b>	11	3,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Katılımcıların %54,1'i (178 hemşire) iş yerlerinin kendilerine sağladığı iş tatmininden memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu veri Salin'in kuramını doğrulamaktadır. "İş tatminsizliğinin yaratmış olduğu atmosfer mobbing uygulamalarına uygun bir ortam hazırlayabilir" yorumunu yapmak mümkündür.

Konuyla ilgili olarak H7'nin görüşleri aşağıdaki gibidir:

H7: "Bu konuyla ilgili değerlendirmeler bazen iş ortamına ilişkin, bazen ortamdaki ekip arkadaşlarına ilişkin, bazen de yönetime ilişkin. Kendimden ve mesleğimden memnunum. Ama bu memnuniyet benim kişisel güvenim ve pozitif düşüncemle ilgili. Kurumsal problemler her geçen gün artıyor"

Hemşireler çalıştıkları kurumlarda doktor, hasta, hasta yakınları gibi farklı kesimden kişiler ile muhatap olma durumunda kalmaktadırlar. Yaşanan sorunlarda ve acil durumlarda ilk aranan ya da akla gelen ismin hemşireler olması, meslekte çeşitli zorlukları da beraberinde getirecektir. Yöneticilerle ve çalışma arkadaşları ile yaşanan gerilimler, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, stres, hasta ve hasta yakınları ile yaşanan çatışmalar, meslekleri gereği yaşadıkları olaylar ve gördükleri vakalar sonrası çaresizlik, ümitsizlik gibi olumsuz duygulara kapılma, yorucu çalışma temposu nedeni ile halsizlik, yorgunluk ve fiziksel yakınmalar gibi belirtilerin hissedilmesi ve mesleğe karşı duyulan ilginin zamanla kaybolması iş tatminsizliğini beraberinde getirecektir. İş

tatminsizliği yaşayan hemşirelerde, zaman içinde işini önemsememe, işi bırakma ya da tayin isteme, başka bir kuruma geçme, izin ve rapor alma isteğinde artış, iş ilişkilerinin bozularak kendini çalıştığı kurum ve personelden soyutlama gibi durumlar görülebilir.

**Tablo 36: Başka Bir İşi Yapma İsteği Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	120	36,5
<b>Katılıyorum</b>	105	31,9
<b>Kararsızım</b>	34	10,3
<b>Katılmıyorum</b>	23	7,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	41	12,5
<b>Cevapsız</b>	6	1,8
<b>Toplam</b>	329	100,0

Salin'in kuramında geçen iş tatminsizliğine paralel olarak belirtilen bir diğer durum ise hayal kırıklığıdır. Katılımcıların başka bir mesleği tercih etme noktasında hayal kırıklığı yaşayıp yaşamadıklarını test etmek için yöneltilen Tablo 36'da belirtilen soruya hemşirelerin %68,4'ü (225 hemşire) katılıyorum şikkını işaretleyerek başka bir mesleğe duydukları özlemi dile getirmişlerdir. Çalışmamıza yansıyan bu oran Salin'in kuramını desteklemektedir.

Konuyla ilgili H1'in düşünceleri aşağıdaki gibidir:

H1: "Çocukluğumdan beri doktor ya da hemşire olmak istemiştim. Üniversite sınavlarına hazırlanırken aynı isteğe eskisinden daha fazla sahiptim. Ama şimdi düşünüyorum da bazı şeyler hayallerde güzelmiş. Gerçekte ise çok zorluklar var. Şimdi düşünüyorum da keşke öğretmen olsaydım. Hem kendime hem çocuklarıma çok zaman ayırabilirdim. Uzun uzun tatiller yapıp dinlenebilirdim"

Hemşirelerin zor ve olumsuz çalışma koşulları, iş tatminsizliği, ücret yetersizliği, mesleğe toplumda değer verilmemesi gibi nedenlere bağlı olarak hemşirelik mesleği dışında başka mesleklere özlem duyabilecekleri düşünülebilir. Ayrıca, hemşirelik mesleği nöbet uygulaması ile birlikte çalışan kadının zamanının büyük bir kısmını almaktadır. Hemşirelerin işlerine çok fazla zaman ayırması, ailesi, eşi, çocukları, yakın çevresi ve kendi ile daha az ilgilenmesi demektir. Bu durumun geçici olmayıp, bir yaşam tarzı haline geldiğine inanan hemşirelerin farklı bir mesleğe

özlem duydukları, seçtikleri mesleğe değer vermelerine rağmen hayal kırıklığı yaşadıkları varsayılabilir.

**Tablo 37: İşten Çıkarılma Korkusu Duymamak Durumu**

	Frekans	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	111	33,7
<b>Katılıyorum</b>	109	33,1
<b>Kararsızım</b>	38	11,6
<b>Katılmıyorum</b>	31	9,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	37	11,2
<b>Cevapsız</b>	3	,9
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hemşirelerin %66,8'i (320) işten çıkarılma korkusu duymadıklarını belirtmişlerdir. Salin'e göre işten çıkarılmaktaki zorluklar mobbingi yaratan nedenler içinde destekleyici yapı ve süreçler grubu içinde yer almaktadır. Çalışmamıza yansıyan yüzdeler dilimlere göz attığımızda katılımcıların %66,8'i işten çıkarılma korkusu duymadıklarını belirtmişlerdir. 320 hemşirenin bu korkuya sahip olmamasını kadrolu olarak çalışmasına, sözleşmeli dahi olsa personel eksikliğinin getirdiği ihtiyaca bağlı olarak, hastane yönetiminin işten çıkarma kararı almayacağına duyulan inanç gösterilebilir. Hemşirelerin %20,6'sı (68 hemşire) işten çıkarılma kaygısı yaşadıklarını belirtmiştir. Bu endişeyi, sözleşmeli çalışma, ekonomik sıkıntılardan dolayı bu işe duyulan ihtiyaç yaratmıştır diyebiliriz.

Tabloya yansıyan oranlar her ne kadar Salin'in kuramını destekliyor gibi görünsede biz bu yüzdeler oranları devlet hastanelerinde 657'ye tabi olarak çalışılmasına bağlayabiliriz. Özel hastanelerde yapılan bir çalışma olmadığı için, araştırma yapılan alanın devlet garantisi olan bir sektör olması bu yüzdeler dilimleri ortaya çıkarmış olabilir.

#### **4.3.3. Leymann'ın Tipolojisine İlişkin Bulgular**

Leymann mobbing eylemleri tipolojisini 5 grupta ele almıştır.

**Birinci grup:** Mağdurun (kurbanın) yeterli derecede iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar:

**İkinci grup:** Mağdurun sosyal ilişkilerini, sosyal hayatını hedef alan davranışlar:

**Üçüncü grup:** Mağdurun itibarını ve saygınlığını hedef alan davranışlar:

**Dördüncü grup:** Mağdurun mesleki durumunu hedef alan davranışlar:

**Besinci grup:** Mağdurun fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar:

Leymann'a göre bütün bu faktörlerin varlığı hemşirelerin mobbing mağduru olup olmadığı hakkında bilgiler vermektedir.

### 1.GRUP DAVRANIŞLAR

<p><b>Birinci grup:</b> Mağdurun kurbanın) yeterli derecede iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saldırgan (yönetici), mağdurun kendini gösterme olanağını, iletişimini kısıtlar.</li> <li>2. Mağdurun sözü sürekli kesilir, mağdur susturulur.</li> <li>3. Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler, mağdurun kendini gösterme olanaklarını ve iletişimini kısıtlar.</li> <li>4. Meslektaşları tarafından mağdura bağırlıdır, mağdur yüksek sesle azarlanılır.</li> <li>5. Mağdurun yaptığı iş sürekli eleştirilir.</li> <li>6. Mağdurun özel yaşamı sürekli eleştirilir.</li> <li>7. Mağdur, telefonla rahatsız edilir.</li> <li>8. Mağdur, sözlü tehditler alır.</li> <li>9. Mağdura yazılı tehditler gönderilir.</li> <li>10. İş yerindeki insanlar jestler ve bakışlarla mağdurla iletişimi reddederler.</li> <li>11. İmâlar yoluyla mağdurun varlığı reddedilir.</li> </ol>
--	---

**Tablo 38: Üstün Çalışanın Kendini Gösterme Olanaklarını Kısıtlaması Durumu**

	Frekans	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	35	10,6
<b>Katılıyorum</b>	50	15,2
<b>Kararsızım</b>	74	22,5
<b>Katılmıyorum</b>	103	31,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	57	17,3
<b>Cevapsız</b>	10	3,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

Leymann'ın ele alışında bireyin mobbing mağduru sayılabilmesi için üstü tarafından kendini gösterme olanaklarının kısıtlanması gerekiyor. Bu durumu tespit etmek için yöneltilen Tablo 38'deki soruya hemşirelerin %48,6'sı katılmıyorum

seçeneğini işaretlerken, 85 hemşire bu sorunu yaşadığını, 74 hemşire de kararsız olduğunu belirtmiştir. Sağlık sektörü gibi hayati bir önem taşıyan hizmet alanında, üst kademede bulunan kişilerin astı konumundaki kişilerin çalışma becerilerini engellemek bir yana, bu beceriyi daha fazla ortaya çıkarmak için çaba sarfetmesi gerekir. Çalışmamızda 85 hemşire bu konuda karşılaştıkları engellemeleri dile getirmiştir. Bu davranışın altında, üstün kendisinden daha başarılı, daha ön planda, daha güven veren bir personel istememesi gösterilebilir. Özellikle de yeri değiştirilmek istenen başarılı hemşirelerin, başarısız oldukları şeklinde bir durum yaratılmak istenebilir.

**Tablo 39: Sözlü ve Yazılı Tehdit Alma Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	11	3,3
<b>Katılıyorum</b>	11	3,3
<b>Kararsızım</b>	11	3,3
<b>Katılmıyorum</b>	95	28,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	197	59,9
<b>Cevapsız</b>	4	1,2
<b>Toplam</b>	329	100,0

“Sözlü ve yazılı tehdit alıyorum” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %88,8’i katılmadığını ifade ederken, 22 hemşire yazılı ve sözlü tehditler almak sureti ile mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir. Saha çalışması esnasında pek çok hemşireden, belli servislerin yoğunluğu ve sıkıntıları ile ilgili bilgi edinilmiştir. Belli servislerde çalışmanın getirdiği zorluklar, yorucu bir tempo ve stres gibi faktörler dikkate alındığında, hemşirelerin belirli servislerde çalışmak için birbirlerine yönelik tehdit içeren davranışlar sergilediği varsayılabilir. Yine bazı hemşirelerin başhemşire ve başhekim ile olan yakınlığına dayalı olarak, bazı hemşire arkadaşlarının başka servislerde görevlendirilmeleri ile ilgili girişimlerde bulunabilirler. Böylesi bir haksızlığa uğradığını düşünen kişinin tepki vermesi kaçınılmaz olacaktır. Verilen tepki sonrasında, hemşirenin pasifize edilmesi için sözlü ya da yazılı tehdit gibi göz korkutucu girişimlere başvurulabileceği düşünülebilir. Konuyla ilgili olarak H4 verilen görevleri kabul etmemesi durumunda daha ağır bir serviste görevlendirileceğine dair telefonda sözlü bir tehdit aldığını belirtmiştir.

Sonuç olarak Birinci grup davranışlar bazında hemşirelerin mobbing mağduru olmadığı söylenebilir. Birinci grup davranışlar bazında mobbing mağduru olan hemşireler ile birlikte, kararsızlar ve düşüncelerini açıklıkla ifade edemeyen hemşireleri dikkate aldığımızda, mobbing mağduru olan hemşirelerin var olduğunu söyleyebiliriz.

## 2. GRUP DAVRANIŞLAR

<b>İkinci grup:</b> Mağdurun sosyal ilişkilerini, sosyal hayatını hedef alan davranışlar:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mağdurun çevresindeki insanlar onunla konuşmazlar.</li> <li>2. Mağdurun başkalarına ulaşması engellenir.</li> <li>3. Mağdura diğerlerinden uzakta, izole bir iş yeri verilir.</li> <li>4. Meslektaşlarının mağdurla konuşması yasaklanır.</li> <li>5. Mağdur sanki orada değilmiş gibi davranılır.</li> </ol>
---	---

**Tablo 40: Görmezden Gelinme Durumu**

	Frekans	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	8	2,4
<b>Katılıyorum</b>	26	7,9
<b>Kararsızım</b>	18	5,5
<b>Katılmıyorum</b>	101	30,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	170	51,7
<b>Cevapsız</b>	6	1,8
<b>Toplam</b>	329	100,0

Mobbingin en belirgin göstergelerinden birisi kişinin sosyal ilişkilerine saldırılar şeklinde kendini göstermektedir. Bireylerin, çevresinde bulunan diğer kişiler tarafından varlığına ilişkin olarak yapılan davranışlar, sosyal hayattan bireylerin dışlanması olarak yorumlanabilir. Dışlanma olgusu, kişinin çevresi ile olan bütünleşmesini sağlayan ilişkilerden yoksun bırakılması olarak okunabilir. Hemşirelerin hastane ortamlarında amiri ya da çalışma arkadaşı tarafından görmezden gelinmesi olarak ifade edilebilecek olan dışlanma davranışının çeşitli nedenleri olabilir. Rekabet, ücret dengesizliği (aynı işi yapıp farklı kadrolara atanma nedeniyle oluşan durum), kurumsal adaletsizlik, eşitsizlik, kayırmacılık gibi nedenlere bağlı olarak bu davranışın ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

“Görmezden geliniyorum” şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların %82,4’ü katılmadıklarını belirtirken, 34 hemşire bu davranış ile karşılaştıklarını belirtmiştir. Yukarıda sıralanan nedenlerin, bir sonucu olarak 34 hemşirenin bu sorunu yaşadığı varsayılabilir.

### 3.GRUP DAVRANIŞLAR

**Tablo 41: Psikolojik Yardım Alma İhtiyacının Yapılması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	7	2,1
<b>Katılıyorum</b>	10	3,0
<b>Kararsızım</b>	24	7,3
<b>Katılmıyorum</b>	115	35,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	165	50,2
<b>Cevapsız</b>	8	2,4
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hemşireler meslekleri gereği acı ve üzüntü verici olaylar ve durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Mesleklerinin bir gereği olarak soğukkanlı bir duruş sergilemeleri, gördükleri manzaralara ve yaşadıkları olaylara kayıtsız kalmaları ve etkilenmemeleri mümkün değildir. Bu etkilenmelere bağlı olarak hemşirelerin zaman zaman farklı tepkiler göstermesi, psikolojik kırılmalar yaşamaları mümkündür. Ancak sağlık personelinin bu tavırlarının çalışma arkadaşları tarafından ima konusu olması, mobbingin yansımalarından birisidir. Hemşirelerin %85,2’si “Psikolojik yardım almam gerektiği ima ediliyor” şeklindeki soruya katılmadıklarını ifade etmiştir. 17 hemşire bu davranış ile karşılaştıklarını, 24 hemşire ise konuyla ilgili olarak kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. 17 hemşireye arkadaşları ya da amirleri tarafından bu imaların yapılmasının altında, kendi özel sorunların olması, iş ortamında yaşadığı sıkıntılar, meslekten duyduğu tatminsizlik, kendi kişilik yapısının sinirli ya da hassas olması gibi nedenler gösterilebilir. Özellikle de bir sağlık personeline arkadaşları tarafından alaycı bir yolla imaların yapılması hemşirelerin iş ilişkilerini düzenleme ve çalışma performansını olumsuz olarak etkileyecektir. Konuyla ilgili olarak H11’in görüşleri aşağıdaki gibidir.



H11: “Geçtiğimiz günlerde pek çok hemşire hastaneden ayrıldı. Başhekimlik ayrılan arkadaşların görevlerini bizlere iş bölümü yaparak dağıttı. O günlerde ailevi sorunlarım vardı. Anlayacağımız çok gergindim. Her şey bana itici geliyordu. Hastane psikiyatri servisi ile konuşmaya karar verdim. Bunu samimi görüp arkadaşlarım ile paylaştım. Keşke paylaşmasaydım. Hepsi değil ama bir hemşire bunu hep espiri konusu yaptı. Sen git akıl al da gel demeye başladı. Evet espri gibi görünüyor. Ancak bir sağlık görevlisinin böyle bir durumu espri konusu yapması çok vahim. Espri beni öyle etkiledi ki psikiyatri servisine gitmekten vazgeçtim.”

**Tablo 42:Çabaların Takdir Edilmeyip, Başarıların Küçümsenmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	31	9,4
<b>Katılıyorum</b>	50	15,2
<b>Kararsızım</b>	39	11,9
<b>Katılmıyorum</b>	105	31,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	90	27,4
<b>Cevapsız</b>	14	4,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Çalışma hayatında her meslek grubu, çalışmalarının ve emeğinin gerek idareci gerekse çalışma arkadaşları tarafından fark edilmesini ister. Bu davranış çoğu kez, çalışanın motive olmasını ve dört elle işine sarılmasını sağlar. Özellikle de sağlık sektöründe hemşire, ebe gibi yoğun ve yorucu bir tempoda çalışan kesimler açısından bu durum daha gereklidir. Hemşirelerin motivasyonun sağlanması önemli bir konudur. Hemşireleri gösterdikleri performans sonucunda, takdir ederek, başarılarını, farklılıklarını göstererek motive etmek gereklidir. Özellikle de idareciler tarafından, hemşirelere aranan, ihtiyaç duyulan bir eleman oldukları hissi sık sık uyandırır ise hemşire motivasyonu ve performansında mesleğin kutsallığından da kaynaklı olarak değişimler gözlenecektir. Böylesi bir davranış hem kişinin kendine olan güvenini artıracak hem de hastane ortamlarında iyi bir çalışma atmosferi yaratılacaktır. Çalışmamızda, “Çabalarım takdir edilmiyor, başarılarım küçümseniyor” sorusuna katılımcıların %59,3’ü katılmadıklarını ifade ederken, 81 hemşire çalışmalarının takdir edilmesi konusunda gerekli özenin gösterilmediğini belirtmektedir. 39 hemşire ise bu konuda kararsızlıklar yaşadığını belirtmiştir. Kararsızlar grubunda yer alan

hemşireleri, 81 hemşirenin yer aldığı grupta değerlendirmek mümkündür. Saha çalışması esnasında, anket çalışmasına katılan hemşirelerin büyük bir çoğunluğu acil müdahale gerektiren durumlarda gösterdikleri başarılı performanslarla ilgili olarak gerek yöneticilerinin gerekse çalışma arkadaşlarının konuşma gereksinimi bile duymadıklarını belirtmiştir. Konuyla ilgili olarak kadın doğum servisinde çalışan H14'ün görüşleri aşağıdaki gibidir:

H14: “Bizler mesleğimiz gereği çalışma saatlerimizde bulunduğumuz servislerden ayrılamıyoruz. Yemeklerimizi bile görevli olduğumuz serviste yeriz. Doktorlar kendilerine acil müdahale durumunda haber verilmesini istedikleri için servisten ayrılabilirler. Servisimizde kalan hastalardan birinde ani bir rahatsızlanma oldu. Doktor beyi hemen aradık ancak o gelene kadar hemen müdahale yapılması gerekiyordu. O gün görevli bendim müdahaleyi yaptım. Doktor bey de kısa zamanda geldi. Hemşirelikte uzun yılları geride bıraktım ama bu durum beni germişti. Hata yapabilirdim. Özellikle de doktor beyden gururum okşayacak bir söz duymayı çok istedim.”

Çalışmamız kapsamında yer alan Tablo 43, Tablo 44, Tablo 45 ve Tablo 46’da dile getirilen, dini görüş, siyasi görüş, etnik kökenle alay edilme ve memleketinden dolayı fikirlerinin değersiz görülmesi konuları toplu olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 43: Dini Görüşle Alay Edilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	10	3,0
<b>Katılıyorum</b>	16	4,9
<b>Kararsızım</b>	19	5,8
<b>Katılmıyorum</b>	96	29,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	178	54,1
<b>Cevapsız</b>	10	3,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

**Tablo 44: Siyasi Görüşle Alay Edilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	10	3,0
<b>Katılıyorum</b>	17	5,2
<b>Kararsızım</b>	20	6,1
<b>Katılmıyorum</b>	92	28,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	181	55,0
<b>Cevapsız</b>	9	2,7
<b>Toplam</b>	329	100,0

**Tablo 45: Etnik Kökenle Alay Edilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	10	3,0
<b>Katılıyorum</b>	10	3,0
<b>Kararsızım</b>	18	5,5
<b>Katılmıyorum</b>	100	30,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	183	55,6
<b>Cevapsız</b>	8	2,4
<b>Toplam</b>	329	100,0

**Tablo 46: Memlekettten Dolayı Hak ve Fikirlerin Değersiz Görülmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	11	3,3
<b>Katılıyorum</b>	7	2,1
<b>Kararsızım</b>	19	5,8
<b>Katılmıyorum</b>	101	30,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	181	55,0
<b>Cevapsız</b>	10	3,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

İnsanların sahip olduğu etnik kimliklerin ayrıntısının, profesyonellik gerektiren çalışma ortamlarına yansıtılması, hizmet kalitesi açısından doğru olmayan bir yoldur. İş yerinde kişiler arası ya da gruplar arası yaşanan sorunlara bağlı olarak, insanların çözümü etnik kimlik, dini görüş, doğduğu yer ve siyasi tercihler gibi konuları gündeme getirerek çözmeye çalışması, içinden çıkılmaz durumlara zemin hazırlayacaktır. Bahsi geçen konuların insanların özel yaşantısı, aile yaşantısına ait

ayrıntılar olması konuyu iş ortamlarına taşınmaması gereken özel konular olduğunu düşündürmektedir. Mobbing eylemlerinde daha önce sıkça dile getirildiği gibi, mobbing uygulayan kişinin öncelikli amacı, hedef gördüğü kişiyi bir şekilde yıpratmak, yaralamak, tükenmişlik duygusu yaşatarak onu saf dışı bırakmaktır. Mobbingçinin amacına ulaşmak için içinde taşıdığı hırsın boyutu, ele alacağı konular anlamında onu sınırsız yapabilecektir. Bu sınırsızlık duyguları ile mobbingçi konuşmaması, dile getirmemesi gereken konuları kendi amacı doğrultusunda kullanabilir. Bu davranışa bağlı olarak kişinin etnik kimliği, siyasi görüşü, doğduğu yer ve dini görüşü gibi özel alanlarına müdahale etme girişimde bulunabilir. Mobbingçilerin bu dört özelliğe dayalı olarak kişilerin sahip olduğu değerler ile alay etmesi, ayrımcılık, hor görme, dışlama olarak yorumlanabilir. Mobbingçi, kurban olarak gördüğü kişiye belirli bir kültürel kesimin kimliğini taşıdığı, dini görüşü genelden farklı olduğu, dünyaya geldiği coğrafya itibarıyla farklı özellikleri barındıran bir takım unsurlar taşıdığı için ayrımcılığa maruz kalıp, alay ediliyorsa, bu durumu mobbing olarak değerlendirmek mümkündür. Mobbingçinin bu dört konuda bireye mobbing uygulamasının çeşitli nedenleri olabilir. Çalışmamız kapsamında anket yapılan hemşirelerin birçoğu bu dört konu başlığında herhangi bir sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Hemşirelerin %86'sı etnik kökeni ile %85,7'si memleketinden dolayı, %83'ü siyasi görüşü, %83,3'ü siyasi görüşü nedeniyle herhangi bir mobbing davranışı ile karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Yüzdeler dilimlere bakarak, Sivas ilinde çalışmanın gerçekleştirildiği kamu hastanelerinde bahsi geçen konuların birçok hemşire tarafından yaşanmadığını söyleyebiliriz. Buna karşılık, bu davranışları yaşadığını belirten ve kararsızlık yaşayan hemşirelerin göz ardı edilmemesi gerekir. 20 hemşire etnik kökeni ile alay edildiğini belirtirken, 18 hemşire kararsız olduğunu vurgulamıştır. 18 hemşire memleketinden dolayı mobbing mağduru olduğunu, 19 hemşire ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. 26 hemşire dini görüşü ile alay edilmek suretiyle mobbing sürecini yaşadığını vurgularken, 19 hemşire bu konuda kararsızlığını belirtmiştir. Son olarak 27 hemşire siyasi görüşü ön plana atılarak mobbing sürecini yaşadığını, 20 hemşire ise bu konuda kararsız olduğunu anketimize yansıtmıştır. Çalışmamız kapsamında özellikle de siyasi görüş ile alay edilmesi sorusuna yansıyan yüzdeler dilimlerin daha fazla olması beklenmiştir. Çünkü çalışmanın yapıldığı hastanelerinin devlet hastanesi olması, seçimlerle iş başına gelen

yöneticilerin siyasi tercihlerini yönetim anlayışlarına yansıtacakları varsayılmıştır. Yöneticilerin kendi özgün düşünceleri ve doğruları yerine siyasi iktidarın isteklerinin boyunduruğu altına gireceği varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle, mevcut yönetime yakın siyasi görüşü olmayan hemşirelerin, bu tutumlarının karşı bir davranış olarak mobbing eylemleri şeklinde kendilerine döneceği varsayılmıştır. İnsanların etnik kökenlerinin de siyasi bazı çağrışımlar, belli coğrafyalara işlemiş tarihsel etiketler taşıyacağı, kültürel ritüellerin farklılığı düşüncesi nedeniyle, mobbing davranışlarında kullanılabileceğini söyleyebiliriz. Memleket anlayışında ise, doğum yeri olarak görülen şehrin geri kalmışlığı, bu coğrafyanın tarihsel süreçte oynadığı rol ve günümüze taşıdığı bazı misyonlar bir neden olarak düşünülebilir. Bütün bu nedenlere bağlı olarak çalışmamıza katılan ve bu dört konu başlığında sorun yaşadığını belirten hemşirelerin bu nedenlere dayalı olarak sorun yaşadığını varsayabiliriz.

Çalışmamız kapsamında derinliğine görüşme yapılan H7'nin konuyla ilgili aktardıkları aşağıdaki gibidir:

H7: “ İktidarda olan siyasi partiye yakın değilim, olmayacağım da. Kendimden ödün vermeyi düşünmüyorum. İstedğim serviste çalışmak için onlar gibi mi olmam lazım? Bunu anlamakta güçlük çekiyorum. Ne zaman bir ortama girsem, siyasi konular açıldığında, herkesin imalı bakış ve laflarından bunaldım. Bir gün patlamaktan korkuyorum”.

**Tablo 47: Alçaltıcı İsimlerle Anılma Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	10	3,0
<b>Katılıyorum</b>	6	1,8
<b>Kararsızım</b>	21	6,4
<b>Katılmıyorum</b>	96	29,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	187	56,8
<b>Cevapsız</b>	9	2,7
<b>Toplam</b>	329	100,0

Günlük yaşam ve iş yaşantısında insanların her konuda anlaşması, uyum göstermesi mümkün değildir. Her insan hayatında yer alan insanlar ile çeşitli

konularda farklı eksenlerde yer alacaktır. İnsanların zaman zaman bu farklılıkları çeşitli şekillerde aşma yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Bu yollardan birisi, karşısındaki insana farklı isimlendirmeler yapmak suretiyle, içindeki olumsuz düşünceleri yansıtmaya isteğidir. Çalışmamızda hemşirelerin %86'sı “Alçaltıcı isimlerle anılıyorum” şeklinde yöneltilen soruya katılmadığını belirtirken, 16 hemşire bu durumu yaşadığını, 21 hemşire ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Hemşirelerin bu konuda yaşadığı sıkıntıları, ilişkilerin sağlıklı olmaması, iletişim kanallarının kapalı olmasına bağlamak mümkündür. İnsanların karşısında yer alan insanlara alçaltıcı ifadeler kullanması, çoğu kez konuşacak konuların tükenip, kısa yoldan rencide edici yolları tercih ederek karşı tarafı sindirme davranışından kaynaklanır.

#### 4.GRUP DAVRANIŞLAR

<b>Dördüncü grup:</b> Mağdurun mesleki durumunu hedef alan davranışlar:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mağdura hiçbir özel görev verilmez.</li> <li>2. Mağdura verilen işler geri alınır, faaliyetlerden mahrum bırakılır.</li> <li>3. Mağdura sürdürmesi için anlamsız işler verilir.</li> <li>4. Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler mağdura verilir.</li> <li>5. Mağdurun işi sürekli değiştirilir, yeni işler verilir.</li> <li>6. Mağdurun öz güvenini etkileyecek, alçaltıcı işler verilir.</li> <li>7. Mağdurun kapasitesinin dışında, zor işler verilir.</li> </ol>
--	--

**Tablo 48: Anlamsız İşler Verilmesi Durumu**

	Frekans	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	18	5,5
<b>Katılıyorum</b>	20	6,1
<b>Kararsızım</b>	34	10,3
<b>Katılmıyorum</b>	125	38,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	123	37,4
<b>Cevapsız</b>	9	2,7
<b>Toplam</b>	329	100,0

“Anlamsız işler veriliyor” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %75,4’ü katılmadıklarını ifade ederken, 38 hemşire kendilerine anlamsız işler verildiğini belirtmiştir. Kişiye anlamsız işler verilmesi, kişinin mesleki durumunu hedef alan, mesleki itibarını yıpratmak, değersiz ya da önemsiz olduğu algısı uyandırmak için

yapılan davranışları içermektedir. Çalışmamıza katılım gösteren 38 hemşirenin bu nedenlere bağlı olarak mobbing eylemlerine maruz kaldıklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 49: Kapasiteye Uygun Olmayan İşlerin Verilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	20	6,1
<b>Katılıyorum</b>	16	4,9
<b>Kararsızım</b>	24	7,3
<b>Katılmıyorum</b>	124	37,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	134	40,7
<b>Cevapsız</b>	11	3,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

“Kapasiteme uygun olmayan işler veriliyor” şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların %78,4’ü katılmadıklarını ifade ederken, 36 hemşire kapasitesinin dışında işlerin verildiğini belirtmiştir. İnsan sağlığı, hasta bakımı gibi konular hatayı kabul etmeyen alanlardır. Hastane yönetimi hemşireler arasında görev dağılımı yaparken bu konuya hassasiyet göstermektedirler. Belli klinikler ve servisler deneyim, kapasite ve tecrübeyi gerektirmektedir. Hemşirelerin çok büyük bir çoğunluğunun Tablo 49’da dile getirilen soruya katılmadıklarını ifade etmesinin altında bu düşüncenin yattığı söylenebilir. 36 hemşirenin böylesi önemli bir alanda, kapasitesine uygun olmayan işlerle görevlendirilmeleri, çeşitli düşünceleri akıllara getirmektedir. Karar mekanizmalarının ideolojik düşünce farklılıklarına, etnik kökene, bağlı olarak bazı hemşireleri yıldırım istemeleri, rekabete dayalı ilişkilerin yol açtığı kıskançlık ve hırs bu anlamda sayılabilir. Hemşirelere değersiz olduğu hissini yaratmak için yapabileceğinin altında işler ile görevlendirilmelerini de ekleyebiliriz.

**Tablo 50: Sorumlu Olunan İşlerin Sorulmadan Değiştirilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	26	7,9
<b>Katılıyorum</b>	35	10,6
<b>Kararsızım</b>	16	4,9
<b>Katılmıyorum</b>	124	37,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	117	35,6
<b>Cevapsız</b>	11	3,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

“Sorumlu olduğum işler bana sorulmadan değiştiriliyor” şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların %73,3’ü katılmadıklarını ifade ederken, 61 hemşire bu sıkıntıyı yaşadığını belirtmiştir. 61 hemşirenin bu sorunu yaşaması ve 16 hemşirenin konuyla ilgili olarak kararsızlık yaşaması, kişisel hırsları, üstün asta yönelik yetki kullanımı, iş yerinde sindirme, ayağını kaydırma gibi çeşitli davranışları akıllara getirmektedir.

### 5.GRUP DAVRANIŞLAR

<p><b>Beşinci grup:</b> Mağdurun fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mağdura tehlikeli işler verilir.</li> <li>2. Mağdura fiziksel şiddet tehditleri yapılır.</li> <li>3. Mağdurun gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.</li> <li>4. Mağdurun sağlığı için ciddi sonuçlara neden olabilecek fiziksel saldırılar yapılır.</li> <li>5. Mağdur kasıtlı olarak büyük paralar harcamaya zorlanır.</li> <li>6. Mağdurun iş yerine ya da evine zarar vermek için kazalara sebep olunur.</li> <li>7. Mağdura cinsel saldırılar taciz (vb.) yapılır.</li> </ol>
---	---

**Tablo 51: Sözlü Cinsel Taciz Yaşanması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	8	2,4
<b>Katılıyorum</b>	16	4,9
<b>Kararsızım</b>	18	5,5
<b>Katılmıyorum</b>	76	23,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	206	62,6
<b>Cevapsız</b>	5	1,5
<b>Toplam</b>	329	100,0



**Tablo 52: Fiili Cinsel Taciz Yaşanması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	8	2,4
<b>Katılıyorum</b>	3	,9
<b>Kararsızım</b>	10	3,0
<b>Katılmıyorum</b>	79	24,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	215	65,3
<b>Cevapsız</b>	14	4,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hemşirelik mesleğinin çoğunlukta kadınlar tarafından tercih edilen ve yapılan bir meslek olması taciz olaylarının yaşanmasının bir nedeni olarak düşünülebilir. Hemşirelerin çalışma saatlerinde karşılaştıkları ancak çok fazla dile getirmedikleri taciz olaylarının meslekten uzaklaşma, çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunları yaratacağı söylenebilir. Çalışma ortamlarında yaşanan taciz olayları sürekli var olan bir sorun olmasına rağmen, dile getirilmeyen bir konu alanıdır. Çalışmamızda hemşirelerin %89'3ü fiili cinsel taciz yaşamadığını belirtirken, 11 hemşire bu davranış ile karşılaştığını belirtmiştir. Sözlü cinsel taciz konusunda ise 24 hemşire bu davranış ile karşılaştığını vurgulamıştır. Sözlü ve fiili cinsel taciz konusu ile ilgili olarak kararsızlar hanesinde yer alan katılımcıları da bu sorunu yaşayan grup içinde değerlendirmek mümkündür. 18 hemşire sözlü cinsel taciz konusunda kararsız olduğunu belirtirken, 10 hemşire de fiili cinsel taciz konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir. Konunun hassas ve dile getirilmesi güç bir konu alanı olması nedeniyle, kararsızları taciz olayı yaşayan grup içinde değerlendirmek mümkündür diyebiliriz. Toplumumuzda geçerli olan bazı toplumsal değerler, taciz kurbanı olan kadınların, konuşmaları ya da sorunlarını dile getirmeleri halinde daha fazla mağdur olacağı şeklinde bir korku ya da tedirginlik yaşamaları, konuyla ilgili olarak konuşmayı engellemektedir. Çalışmamızda çıkan sonuçları bu nedene bağlamak mümkündür. Taciz mağduru olan hemşirenin, gerek özel yaşantısında gerekse iş yaşantısında sorunlar yaşaması kaçınılmazdır. Bu durum hemşirelerde utanç, şüphe, suçluluk, endişe, öfke ve stres gibi duyguları da yaratacaktır. Taciz olayı hemşirelerin servis değiştirmesi, işini bırakmak eğilimi, işine yabancılaşması, işine olan bağlılığın

azalması gibi durumları da yaratabilir. Taciz olayı aynı zamanda çalışma ortamının ahengini bozacak, zamanla üretkenliği azaltacaktır.

Konuyla ilgili olarak derinliğine görüşme yapılan H5'in görüşleri şu şekildedir:

H5: “Mesleğimizin belki de en kötü tarafı hastalarımızı seçemememiz. Farklı ahlak yapılarına sahip insanlarla karşılaşıyoruz. Bizlerin insanlar tarafından sinirli olarak nitelendirilmesinin nedeni aslında bu. Günlük yaşantımızda, gerçekte çok farklıyız. Zaman zaman hastaların yanında kalan refakatçilerin imalı sorularına ve bakışlarına maruz kalabiliyorum. Somut olarak yaşadığım birkaç olay var; ancak ayrıntıya girmek istemiyorum. Sadece bir refakatçiyi uygunsuz bir lafından dolayı, güvenliğe söylemek zorunda kalmıştım”.

**Tablo 53: İşyerindeki İlişkilerin Sıcak, Samimi Olması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	35	10,6
<b>Katılıyorum</b>	96	29,2
<b>Kararsızım</b>	89	27,1
<b>Katılmıyorum</b>	74	22,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	33	10,0
<b>Cevapsız</b>	2	,6
<b>Toplam</b>	329	100,0

Mobbingin sosyolojik boyutunda yer alan iş yerindeki ilişkilerin samimiyet derecesini ölçme amacıyla yöneltilen “bu iş yerinde kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %39,8'i katılmıyorum, %39,8'i katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Tabloya yansıyan en yüksek oran katılıyorum ifadesi olmakla birlikte kararsızların oranının %27,1 olması düşündürücüdür. Bu orana ek olarak katılmayanların oranının %32,5 olması ise kesin bir yorum yapmayı engellemektedir. Hemşirelerin birçoğunun ilişkilerin samimi olduğuna dair olumlu düşünceye sahip olmalarını; buldukları çalışma ortamında birbirlerine ihtiyaç duymalarına bağlamak mümkündür. Hemşirelerin serviste yaptıkları işlerin başka bir meslek grubu tarafından yapılma ihtimalinin az olması ilişkilerin seyrini belirlemiş olabilir. İşyerinde güçlü bir birlik duygusunun varlığına işaret eden (Tablo 54) bir diğer tabloya yansıyan oranların bu tablodaki oranları desteklemesi gerekir.

**Tablo 54: İşyerinde Güçlü Birlik Duygusunun Varlığı Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	25	7,6
<b>Katılıyorum</b>	55	16,7
<b>Kararsızım</b>	96	29,2
<b>Katılmıyorum</b>	109	33,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	43	13,1
<b>Cevapsız</b>	1	,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

Sosyolojik açıdan çalışma ortamlarında güçlü bir birlik duygusunun varlığı oldukça önemlidir. “Bu iş yerinde çalışanlar arasında güçlü bir birlik duygusu mevcuttur” şeklinde yöneltilen soruya verilen yanıtlar ilişkilerin samimi olduğunu ölçmeye yarayan soruya verilen kararsızların anlamlılığını artırmaktadır. Hemşirelerin %46,2 gibi büyük bir kısmı iş yerinde güçlü bir birlik duygusunun var olmadığını işaretlemiştir. İkinci en yüksek oranının %29,2 ile kararsızlar olması bu konudaki düşüncemizi desteklemektedir. Sonuç olarak anketimize yansıyan yüzdeler oranlara dayalı olarak diyebiliriz ki mobbingin ilk olarak ortaya çıkma şeklinde kendini gösterdiği iletişim boyutunu ifade eden ilişkilerin düzeyi, istenilen seviyede değildir. Çünkü ilişkilerin samimi ve dostça olduğu ve birlik duygusunun yoğun bir şekilde yaşandığı ortamlarda iletişimin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu kısımlarda yaşanan sorunlar iletişim ile ilgili olarak sıkıntılarının olduğunu gösteriyor diyebiliriz. Çalışma arkadaşları ortamında yaşanan iletişim problemleri ve birlik duygusundan yoksunluk hizmetin amacından uzaklaşmasına, hemşirelerde iş tatminsizliğine yol açarak sağlık çalışanlarının amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir. Ayrıca çalışma arkadaşlarının sık sık değişmesi de birlik duygusunun önündeki en büyük engellerden birisi olacaktır. Değişken bir çalışma ortamı, devamlılığı bozacağı gibi, iletişim ve birlik duygusunu da sekteye uğratacaktır.

**Tablo 55: Amir ve Çalışan İletişiminin Etkin, Açık ve Bilgilendirici Olması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	29	8,8
<b>Katılıyorum</b>	67	20,4
<b>Kararsızım</b>	67	20,4
<b>Katılmıyorum</b>	93	28,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	72	21,9
<b>Cevapsız</b>	1	,3
<b>Toplam</b>	329	100,0

“Bu iş yerinde çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim tarzı; etkin, açık ve bilgilendirmeye yöneliktir” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %50,2’si katılmadığını, % 29,2’si ise katıldığını bildirmiştir. Yüzdeler dilimlerden de anlaşılacağı üzere özellikle de ast ve üstler arasındaki iletişim konusunda ciddi sorunlar yaşandığını söylemek mümkündür. Konuyla ilgili derinliğine görüşme yapılan hemşirelerden H8 ve H13’ün görüşleri şu şekildedir.

H8: “Servisteki bütün hemşireler nöbetlerden ve görev dağılımından rahatsızdık. İçimizden bir sözcü seçtik ve başhekimlik ile görüşmeye karar verdik. Başhekimliğe gittiğimizde, buraya kadar geldiğinize göre boş oturmaya zamanınız var gibi garip bir durumla karşılaştık. Espri yolu kullanılarak düşüncelerimizin açıklanmasına izin verilmedi. Yöneticilere ulaşmak bu kadar zor olmamalı.”

“Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılıyor” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %36,5’i kesinlikle katılmadığını, %25,8’i ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

H13: “Bence haklı olduğumuz her konuda kendimizi savunmalıyız. Düşüncelerimizi söylemekten çekinmemeliyiz. Ben karakterim gereği dobra bir insanım. İçimden geçeni söylerim. Ancak öğrendiğime göre benim bu özelliğim pek çok kişi tarafından “provokasyoncu” olarak değerlendirilmiş.”

**Tablo 56: Ön yargılı Davranılması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	36	10,9
<b>Katılıyorum</b>	49	14,9
<b>Kararsızım</b>	44	13,4
<b>Katılmıyorum</b>	100	30,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	90	27,4
<b>Cevapsız</b>	10	3,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

Çalışma ortamlarında ilişkilerin sağlıklı olması güvene dayalı ilişkilerin kurulmasına bağlıdır. “Bana ön yargılı davranılıyor” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %57,8’i katılmadığını, 85 kişi katıldığını, 44 kişi ise kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. Hastane ortamlarında, gerek yönetimin hemşirelere gerekse hemşirelerin kendi çalışma arkadaşlarına yönelik olarak ön yargılı davranışlar göstermelerinin çeşitli nedenleri olabilir. Hemşirelerin büyük bir çoğunluğu bu sorunu yaşamadıklarını belirtmiş olmakla birlikte, 85 hemşire kendilerine yönelik önyargılı tutumların olduğunu belirtmiştir. Ön yargılı davranışlar, kişinin benlik ve güven duygusunu zedelemek, kişiye kendini suçlu hissettirmek, mesleki bütünlüğünü bozmak, huzursuzluk yaratmak için kullanılan bir yol olarak düşünülebilir. Ön yargılı davranışlar ile kişinin bulunduğu serviste ya da hastanedeki itibarını düşürmek amaçlanmış olabilir. Bütün bu davranışlardaki temel amacın kişinin iş performansını düşürmek, kişisel hırslar, rekabet olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 57: Alaycı Konuşma ve Gülüşmelerin Olması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	8	2,4
<b>Katılıyorum</b>	18	5,5
<b>Kararsızım</b>	16	4,9
<b>Katılmıyorum</b>	115	35,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	167	50,8
<b>Cevapsız</b>	5	1,5
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hemşirelerin %85,8’i alaycı konuşma ve gülüşmelere maruz kalmadıklarını, 26 hemşire bu davranış ile karşılaştığını belirtmiştir. Başarılı hemşireleri yıldırma, kişisel hırslar, itibara yönelik saldırı girişimi, rekabet gibi duygulara bağlı olarak

hemşirelerin bu davranışlar ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Tablo 56 için belirtilen yorumların bu tablo için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 58: Jest ve Mimiklerle İletişimin Engellenmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	18	5,5
<b>Katılıyorum</b>	19	5,8
<b>Kararsızım</b>	30	9,1
<b>Katılmıyorum</b>	111	33,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	144	43,8
<b>Cevapsız</b>	7	2,1
<b>Toplam</b>	329	100,0

İş ortamında iletişimin boyutunu belirlemek için yöneltilen sorulardan bir diğeri olan “Jest ve mimiklerle iletişimim engellenerek en aza indiriliyor” sorusuna katılımcıların %77,5’i katılmadığını, 37 kişi katıldığını, 30 kişi konuyla ilgili olarak kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. Jest ve mimiklerle iletişimin engellenmesi, kişiyi yok sayıp, kendini gösterme olanağını elinden alma olarak yorumlanabilir. Çalışmaya katılan hemşirelerin büyük bir çoğunluğu bu sorunu yaşamadığını belirtmiştir. Ancak 37 kişi ile birlikte, kararsızların da bu sorunu yaşadıkları varsayılırsa, çalışmaya katılan 67 kişinin çalışma performansına yönelik bir saldırının olduğunu söylemek mümkündür. Jest ve mimiklerle iletişimi engellenerek mobbinge maruz bırakılan hemşirelerin, bu davranışla karşılaşmalarının çeşitli nedenleri olabilir. Bu davranışa maruz kalan hemşirenin iyi bir hemşire olması dikkatleri üzerine çekmiştir diyebiliriz. Davranışı uygulayan kişi ya da kişilerin başarılı olan bir hemşirenin kendini gösterme olanaklarını kısıtlamak istemeleri, kendi yerlerini sağlamlaştırıp bir başka kişinin ayağını kaydırmak düşüncesi, uygulayan kişinin yaşadığı özel ve kişisel sorunları göz önünde olan birisine yansıtması bu durumu yaratmıştır diyebiliriz.

**Tablo 59: Bulunulan Ortamın Terk Edilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	10	3,0
<b>Katılıyorum</b>	6	1,8
<b>Kararsızım</b>	12	3,6
<b>Katılmıyorum</b>	111	33,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	183	55,6
<b>Cevapsız</b>	7	2,1
<b>Toplam</b>	329	100,0

Katılımcılara “bir ortama girdiğimde bulunduğum ortam bilerek terk ediliyor” şeklinde yöneltilen soruya %89,3’ü katılmadığını belirtirken, 16 kişi çalıştıkları hastanelerde bu davranış ile karşılaştıklarını, 12 kişi ise konuyla ilgili olarak kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. Hastane ortamlarında var olan hiyerarşik yapılanmaya, hemşirelerin aralarında yaşadıkları rekabete dayalı ilişkilere dayalı olarak bu durumun yaşanmış olabileceğini söyleyebiliriz. Hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun mobbingin yansıması olan diğer davranışlarla daha sık karşılaştığı, bu davranışın çalışılan servislerde hemşirelerin karşısına çıkan bir durum olmadığı, hemşireliğin dayanışmaya dayalı bir meslek olması nedeniyle, hemşirelerin bu tür olumsuz davranışlardan kaçınmış olabilecekleri yorumunu yapmak da mümkündür.

**Tablo 60: Mobbingden Dolayı İşe Yabancılaşma Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	46	14,0
<b>Katılıyorum</b>	80	24,3
<b>Kararsızım</b>	62	18,8
<b>Katılmıyorum</b>	93	28,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	33	10,0
<b>Cevapsız</b>	15	4,6
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hastanelerde hemşireler çok farklı nedenlere dayalı olarak çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Hemşirelerin sürekli hasta insanlarla ilgilenmesi, meslek dışı görevlendirmeler yapılması, iş tatminsizliği, ilerleme ve yükselme olanaklarının kısıtlı olması, mesleklerinin rutinleşmesi, yenilik ve yaratıcılık gerektirecek bir meslek

olmaması ve yaşadıkları yoğun stresin yarattığı yıkımlardan birisini yabancılaşma olarak isimlendirmek mümkündür. “Mobbingden dolayı işinize yabancılaştınız mı?” sorusuna katılmayanların oranı %38,3, katılanların oranı ise %38,3 olarak hesaplanmıştır. Yukarıda sıralanan nedenlere bağlı olarak hemşirelerin %38,3’nün yabancılaşma duygusu yaşadıklarını, %38,3’ünün ise yaşadıkları sorunların sonucunu yabancılaşma kavramı ile ilişkilendirmediğini söyleyebiliriz.

**Tablo 61: İlerleme ve Yükselme Olanakları Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	5	1,5
<b>Katılıyorum</b>	29	8,8
<b>Kararsızım</b>	43	13,1
<b>Katılmıyorum</b>	118	35,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	126	38,3
<b>Cevapsız</b>	8	2,4
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hemşirelik mesleğinde ilerleme olanakları, hemşirenin hem bireysel hem de mesleki gelişimi alanındaki her türlü uygulama olarak düşünülebilir. Hastane yönetimleri ve Sağlık Bakanlığı tarafından yaratılan çeşitli imkânlarla bağlı olarak sunulacak olan ilerleme ve yükselme imkânları hemşirelerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Anket çalışmamızda “Bu iş yerinde ilerleme ve yükselme olanağı vardır” şeklinde yer alan soruyu özellikle de dikey hareketlilik kapsamında değerlendirmek mümkündür. İlerleme ve yükselme imkânlarının olması, alt basamaklardan üst basamaklara geçişin olduğunun göstergesidir. Yukarıdaki tabloda yer alan verilere baktığımızda hemşirelerin %74,2’si katılmadığını, %10,3’ü ise katıldığını belirtmişlerdir. Bu soruya yansıyan olumsuz yöndeki oranlar oldukça yüksektir. Bu oranlara bakarak hemşirelik mesleğinde ilerleme ve yükselmenin olmadığına dair bir algının olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumu sosyolojik olarak değerlendirdiğimizde hareketliliğin söz konusu olmadığını belirtebiliriz. İlerleme ve yükselme olanakları konusunda kurumların sağladığı imkânların yetersizliği hemşirelerin mesleklerinden sağlayacağı doyumunu da azaltacaktır. Bu durum buldukları hastaneye olan bağlılıklarını da azaltacaktır. Çalıştıkları



hastaneden ayrılma, başka bir mesleği tercih etme gibi çeşitli şekillerde bu durum kendini gösterecektir.

**Tablo 62: İşyerinde Eşitliğin Varlığı Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	14	4,3
<b>Katılıyorum</b>	25	7,6
<b>Kararsızım</b>	54	16,4
<b>Katılmıyorum</b>	102	31,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	124	37,7
<b>Cevapsız</b>	10	3,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

Anket çalışmamızda yer alan sorulardan eşitlikle ilgili olan sorumuz ise “bu iş yerinde eşitlik söz konusudur” şeklindedir. Bu soruya verilen olumsuz yanıtın yüzdeler oranı oldukça yüksektir. Oranlara göz attığımızda hemşirelerin %68,7’si katılmıyorum seçeneği işaretlemişken, %11,9’u ise katıldığını ifade etmiştir. Bu olumsuz ifadeye verilen yanıtların yüzdeler dilimlerinin oldukça yüksek olması, hemşirelerin çalıştıkları iş ortamlarında eşitliğin olmadığını göstermektedir. Ankete yansıyan yüzdeler ek olarak, yapılan derinliğine görüşmelerde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Derinliğine görüşme yaptığımız 16 hemşireden 9 tanesi çalıştıkları servislerde hiçbir şekilde eşitlik kurallarına uyulmadığını ve bazı hemşirelerin gerek kıdem bakımından gerekse hastane üst düzey yöneticileri ile yakın ilişkilerinden dolayı önceliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Gerek anket çalışmasında gerekse derinliğine görüşmelerden elde edilen veriler eşitlik kavramı anlamında hemşirelik mesleğinde ciddi sorunlar olduğunu göstermektedir. Bu durumu Türk bürokrasinin en temel çıkmazlarından birisi olan kayırmacılık kavramı ile ilişkilendirmek mümkündür.

Eşitsizliğin en temel yansımalarından birisi ücretlerdir. Herkesin aynı işi yaptığı ve aynı performansı sergilediği yerde ücretlerin eşit olmasının beklenmesi olağandır. Anket çalışmamızda yer alan konuyla ilgili sorumuz şu şekilde sorulmuştur “ Bu iş yerinde ücret sisteminin adil olduğuna inanıyorum”. Ücret bazında eşitliğin ya da eşitsizliğin tesbit edilmeye çalışıldığı bu soruya verilen yanıtların büyük bir çoğunluğu olumsuzluk göstermektedir. Hemşirelerin %76,3’ü katılmadığını belirtmiştir. Oranlardaki bu büyüklüğü çalışma saatlerinin farklı olması, kıdem ve özel

durumlara bağlayabiliriz. Derinliğine görüşme yaptığımız hemşirelerden H15, H10 ve H3 emekliliği az kalmış hemşire arkadaşlarına daha az görev verildiğini özellikle belirtmişlerdir. Buna ek olarak kıdemi yüksek olan hemşirelerin daha fazla ücret aldığını da eklemiştirlerdir.

**Tablo 63: İşyerinin Kamuoyundaki İmajının İyi Olması Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	30	9,1
<b>Katılıyorum</b>	73	22,2
<b>Kararsızım</b>	92	28,0
<b>Katılmıyorum</b>	62	18,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	65	19,8
<b>Cevapsız</b>	7	2,1
<b>Toplam</b>	329	100,0

Çalışma hayatında, çalışılan kurumun toplumdaki imajının, insanlarda bıraktığı izlenimin iyi olması gerekmektedir. Özellikle sağlık gibi önemli bir sektörde, insanların hastane, doktor, sağlık hizmeti konusunda seçici davrandıkları göz önüne alındığında çalışılan kurumların imajının iyi olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Hemşirelerin çalıştıkları iş yeri ile ilgili kamuoyundaki imajın iyi olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan soruya verdikleri yanıtların yer aldığı tabloya göre; hemşirelerin %31,3'ü çalıştıkları hastanelerin kamuoyundaki imajının iyi olduğunu belirtirken, %38,6'sı bu imajın iyi olmadığını, %28'i ise bu konuyla ilgili olarak kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. Çalışmanın 3 farklı kamu hastanesinde yapılmasının bu sonuçları ortaya çıkardığını söyleyebiliriz. 3 farklı başhekim yönetiminde idare edilen hastanelerin Sivas ilinde insanlar üzerinde farklı izlenimler bıraktığı söylenebilir.

**Tablo 64: Yeniden Aynı İşin Seçilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	16	4,9
<b>Katılıyorum</b>	46	14,0
<b>Kararsızım</b>	62	18,8
<b>Katılmıyorum</b>	66	20,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	136	41,3
<b>Cevapsız</b>	3	,9
<b>Toplam</b>	329	100,0

Mesleğin prestiji ile ilgili olarak “yeniden aynı işi seçerdim” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %61,4’ü katılmadığını ifade ederek aynı işi seçme konusundaki olumsuz düşüncelerini yansıtmışlardır. Yüzdeler oranlardaki bu yüksekliği sadece prestij konusuna bağlamak doğru değildir. Hemşirelerin zor koşullarda çalışması, yorucu bir tempo içinde çalışıyor olmaları, ücretleri ile ilgili olarak yaşadıkları doyumsuzluk, mesleğin yıpratıcı yanlarının fazla olmasını da bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Ancak mesleğe dair prestij çok güçlü ise bu yöndeki yakınmaların az olması gerektiğini de özellikle vurgulamak gerekir.

**Tablo 65: Mesleği Başkalarına Önerme Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	21	6,4
<b>Katılıyorum</b>	59	17,9
<b>Kararsızım</b>	64	19,5
<b>Katılmıyorum</b>	63	19,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	115	35,0
<b>Cevapsız</b>	7	2,1
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hemşirelerin olumsuz çalışma koşullarında çalışması, iş tatmin düzeylerinin düşük olması ve stres olgusuyla sık sık karşılaşmaları toplumda hemşirelik mesleğinin tercih edilmeyen bir meslek olarak görülmesine yol açmaktadır. Bu durum hemşire olmak isteyen hemşire adaylarını olumsuz etkilerken, çalışan hemşirelerde işten ayrılma, işinden uzaklaşma, hemşirelik görevleri dışında farklı işlere özlem duyma eğilimi yaratmaktadır. Katılımcıların %54,1’i mesleklerini başkalarına kesinlikle

önermeyeceklerini belirtmişlerdir. Hemşirelerin pek çok alanda meslekleri ile ilgili olarak sorunlar yaşaması, iş tatmin düzeylerinin düşük olması, hizmetlerine yansıyan ücretlerin tatminkâr olmaması, ilerleme ve yükselme olanaklarının kısıtlı olmasının bu kararda etkili olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 66: Beklentilerin Açıkça Belirtilmesi ve Bildirilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	22	6,7
<b>Katılıyorum</b>	93	28,3
<b>Kararsızım</b>	59	17,9
<b>Katılmıyorum</b>	86	26,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	69	21,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

Günümüz yönetim anlayışı, iyi bilgilendirme ve isteklerin çalışanlara net bir biçimde aktarılması ile işlemektedir. Değişen ve gelişen dünyamızda hiçbir meslek grubu yıllar öncesinin çalışma anlayışı ve alışkanlığı ile yürümektedir. Yeni düzen anlayışına, yeni beklentilere, değişen ve gelişen hizmet anlayışının getirdiği yeniliklere bağlı olarak, çalışanlara isteklerin aktarılması gerekmektedir. Bu durum özellikle de sağlık sektörü gibi önemli ve hayati bir alanda çok daha önemlidir. Tıp dünyasındaki hızlı değişimlerin çalışanlar tarafından uygulanması önemlidir. Bu ve buna benzer bilgilendirilmelerin ve yeni görev tanımlarının çalışanlara karar mekanizmaları tarafından bildirilip, beklentilerin ve yapılması gerekenlere ilişkin iletilerin net bir biçimde verilmesi ve bu konunun sıkı takibinin yapılması önemlidir. Hemşirelerin bu yeni düzene ilişkin olarak bilgilendirilmeleri ve hemşirelik mesleğinden beklentilerin kendilerine belirtilmesi gerekir. “Bu iş yerinde, çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve kendilerine bildirilmiştir” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %46,2’si katıldıklarını %47,1’i ise katılmadığını ifade etmiştir. Çalışmamız 3 farklı kamu hastanesinde yapılmıştır. Farklı başhekimlerin farklı yönetim anlayışlarının oranlardaki bu benzerliği çıkarmış olabileceğini söyleyebiliriz.

**Tablo 67: Görev ve Beceriler Dışında İşler Verilmesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	23	7,0
<b>Katılıyorum</b>	33	10,0
<b>Kararsızım</b>	32	9,7
<b>Katılmıyorum</b>	117	35,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	114	34,7
<b>Cevapsız</b>	10	3,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

Her bireyin iş yaşantısında taşımakla yükümlü olduğu rolleri bulunmaktadır. Bireylere görev ve becerileri dışında farklı görevlendirmeler yapılması rol belirsizliği yaşanmasının en temel göstergelerinden birisidir. Anketimizde “Görev ve becerilerim dışında işler veriliyor” şeklinde düzenlenen soruya katılımcıların %70,3’ü katılmadığını ifade etmiştir. Yüzdeler oranlara bakarak çalışmamıza giren hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun kendi görev ve becerilerinde işler verildiğini söyleyebiliriz. Çalışmamıza katılan 56 hemşire hemşirelik mesleğinin görev tanımını içinde yer almayan bazı istekler ile karşılaştıklarını belirtmiştir. Personel yetersizliği, fedakârlık gerektiren bir meslek olarak hemşirenin her işi yapması gerektiği yönünde bir anlayışın olması, hasta bakıcıların yapması gereken işlerin hemşirelik görev tanımında olduğuna inanılmasının bu sonucu ortaya çıkardığını söyleyebiliriz. Konuyla ilgili olarak görüşme yaptığımız H4 ve H7’nin konuyla ilgili olarak görüşlerini şu şekilde aktarmışlardır:

H4: “Bizler hastanelerde insanların yardım alacağı personel olarak ilk akla gelen meslek grubuyuz. Bu aslında güzel bir durum. Ancak uzun nöbet saatlerinden sonra, size ait olmayan bir işin sizden istenmesi hoş olmayan tartışmalara neden oluyor. Bir hastanın film çekirmek için ilgili birime taşınması hastabakıcı arkadaşların görevidir. Evet gerekirse biz de yapabiliriz ancak öncelikli görev onların. Nedense ısrarla bizden istiyorlar.”

H7: “Sağlığa aktarılan kadroların bir an önce artırılması lazım. Personel eksikliği inanılmaz son yıllardaki en büyük sıkıntımız. Bazen birkaç işin peşinden koşmanız gerekebiliyor. Bir süre sonra yoruluyor, bitkin düşüyorsunuz. Geçenlerde

birimlerde taşınma durumu vardı. İnanın bazı eşyaları biz taşıdık. Duyarsız kalamıyorsunuz.”

**Tablo 68: Kurumsal Adalet Yokluğu Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	102	31,0
<b>Katılıyorum</b>	113	34,3
<b>Kararsızım</b>	42	12,8
<b>Katılmıyorum</b>	33	10,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	31	9,4
<b>Cevapsız</b>	8	2,4
<b>Toplam</b>	329	100,0

Hemşirelik mesleği, çalışma saatleri, koşulları, nöbetler gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak zor bir meslektir. Kutsal bir meslek olan hemşireliğin, bu zorluklarının ortadan kaldırılması, kurumsal adalet ilkesinin uygulanması ile hafifletilebilir. Kurum yöneticileri tarafından sosyal haklara yönelik olarak yapılabilecek iyileştirici çalışmalar bu anlamda anlamlıdır. Dinlenme zamanlarının ayarlanması, fazla mesainin eşit biçimde dağıtılması, her hemşireden mesleklerine uygun görevler istenmesi, normal çalışma saatleri (08.00-16.00/17.00) dışında çalışma gerektiren alanlarda hangi hemşirelerin tercih edileceği, koşulları yöneticilerin inisiyatifine bırakılmakta, bu yetki ise her zaman eşitlikçi uygulanmamaktadır. 657 sayılı devlet memurları kanununa göre, “Hastane başhekimleri kesintisiz hizmetin devamı açısından personel sayısını dikkate alarak fazla çalışma ve nöbet gibi hizmetlerde farklı çalışma saatleri belirleyebilir” maddesi (m.38/2) (TÜRK HEMŞİRELER DERNEĞİ; 2008:23) ile yöneticilere, hemşirelerin çalışma saatleri ile ilgili olarak kendi inisiyatiflerine bağlı karar alabilme yolu açılmıştır. Bu yetkinin karar mekanizmaları tarafından iyi kullanılamaması, hemşirelerin mesleklerine bakış açısını etkileyecektir. Çalışmamızda, kurumsal adaletin varlığına inanmayanların yüzdeleri oldukça yüksektir. Kurumsal adaletin varlığına inanmayanların oranı %65,3 iken, inananların oranı %19,4’tür. Bu yüzdeleri kurumların adaletli davranma noktasında hemşireleri tatmin etmediğini göstermektedir.

**Tablo 69: Şeffaf Bir Yönetimin Yokluğu Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	106	32,2
<b>Katılıyorum</b>	113	34,3
<b>Kararsızım</b>	44	13,4
<b>Katılmıyorum</b>	42	12,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	15	4,6
<b>Cevapsız</b>	9	2,7
<b>Toplam</b>	329	100,0

İş yerinde şeffaflık kavramı, güven terimi ile ilgilidir. İlişkilerin sıcak, samimi, içten olması bu kavramın tam anlamıyla yaşanması ile mümkündür. Çalışma yaşamında her birey yöneticisinin yönetim anlayışının adil ve herkese eşit mesafede olmasını bekler. Karar mekanizmalarının aldıkları tüm kararlarda çalışanlarına eşit mesafeli bir duruş sergilemesi önemlidir. Yöneticiler ne kadar şeffaf olursa çalışma hayatında güven ortamı da o oranda sağlanmış olur. Hastanelerin yönetim anlayışı hemşirelerin iş performansı ve iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışanların kuruma olan güven duygularının sağlanması, bu yönetim anlayışından geçmektedir. Yönetimin şeffaflığının yokluğu ile ilgili olarak hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum seçeneklerini tercih ettikleri görülmektedir. Şeffaf bir yönetimin yokluğuna katılmıyorum diyenler %17,4 iken katılıyorum seçeneğini tercih edenler %66,5 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular yönetim ile ilgili olarak hemşirelerin şeffaflık konusunda sıkıntılı olduğunu göstermektedir. Hemşirelerin yönetime olan güvenlerinin olmadığı, yöneticilerin çalışanlarına yönelik adil bir yönetim tarzı sergilemediği şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 70: Yönetimin Şikâyetleri Dinlememesi Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	60	18,2
<b>Katılıyorum</b>	80	24,3
<b>Kararsızım</b>	62	18,8
<b>Katılmıyorum</b>	79	24,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	35	10,6
<b>Cevapsız</b>	13	4,0
<b>Toplam</b>	329	100,0

Sağlık sektöründe çeşitli alanlarda yaşanan sıkıntılar sıklıkla dile getirilmektedir. Hemşire sıkıntısı, hemşirelerin görevi bırakması, hastane hizmet kalitesinin yetersizlikleri, uygun olmayan çalışma koşulları, fazla çalışma bu anlamda sayılabilir. Hemşirelerin sıkıntıları iyileştirilmedikçe sorunların çözümü mümkün olmayacaktır. Çeşitli zamanlarda, hemşirelere yönelik olarak, hastane başhekimliği tarafından yapılan anket çalışmaları ile hemşirelerin yaşadığı sıkıntılar hakkında bilgi edinmek mümkün olacaktır. Karar mekanizmalarının hemşirelerin çalışma saatlerine ilişkin düzenlemeleri göz ardı etmemesi önemlidir. Yöneticilerin gerekli düzenlemeleri yapmadığı bir ortamda hemşirelerin sunacakları hizmet kalitesi de tartışmalı hale gelecektir. Sağlık sektöründe yöneticilerin bütün problemleri ortadan kaldırması elbette ki mümkün değildir. İyileştirici çözümler üretme noktasında, çalışanlarını dinlemesi, çalışanlarına değer verdiğini göstermesi sorunları iyileştirici bir yönetim anlayışının takipçisi olduğu mesajını çalışanlarına vermesi önemlidir. Karar mekanizmalarının, hemşirelerin sıkıntılarını dinleme girişimleri çalışanların hem iş tatminini olumlu yönde etkileyecek hem de buldukları hastaneye olan bağlılıklarını artıracaktır. Çalışmamızda “Yönetim şikâyetlerimizi dinlemiyor” sorusuna katılanların oranı %42,5 iken, katılmayanların oranı ise %34,6’dır. Hemşirelerin büyük bir çoğunluğu karar mekanizmalarının problemlere yaklaşma tarzlarının kendilerini tatmin etmediğini belirtmektedir. Bu yaklaşım elbette ki peşi sıra pek çok açmazı da beraberinde getirecektir. İş tatmininin ve hemşirelerin buldukları hastaneye olan bağlılıklarının azalması, hemşirelerin hastaneden ayrılma



girişimlerinde bulunması gibi şekillerde kendini gösterecektir. Bütün bu sıkıntılar hizmetin kalitesinde aksamalara neden olacaktır.

#### 4.3.4. Yardımcı Hipotezler

##### 4.3.4.1. İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki Çapraz Tabloları

**Tablo 71: Hemşirelerin Çalışma Durumu ve İş Tatmini**

Çalışma durumunuz	İşyerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnun Olma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Tam zamanlı	53	16,9	169	54,0	91	29,1	313	100,0
Yarı zamanlı	5	31,3	9	56,3	2	12,5	16	100,0
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>17,6</b>	<b>178</b>	<b>54,1</b>	<b>93</b>	<b>28,3</b>	<b>329</b>	<b>100,0</b>

$$\chi^2 = 3,263 \quad p = 0,196 > 0,05 \quad sd = 2$$

Araştırmada “H1: Hemşirelerin çalışma durumu ile iş tatmini arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 71) iş yerinin sağladığı iş tatmini ile çalışma durumu ( $\chi^2=3,263p=0,196>0,05$ ; H1 Red) arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Çalışmamız kapsamında, H1 hipotezinin doğrulanacağı beklenmekteydi. Bu beklentinin arka planında, hemşirelik mesleğinin koşullarının, tatminsizlik yaratacağı şeklinde bir düşünce bulunmaktadır. Tablo 71’de anlamlı bir ilişki görülmemesine rağmen, hipotezimizi destekler nitelikte verilerin olduğunu görmekteyiz. Tam zamanlı çalışan hemşirelerin %54’ü (169 hemşire), yarı zamanlı çalışan hemşirelerin ise %56,3’ü (9 hemşire) iş tatmini yaşamadıklarını belirtmiştir. Hemşirelik mesleğinin mevcut çalışma koşullarının bu hipotezi yarattığını söyleyebiliriz.

Hastane yönetimleri tam zamanlı çalışma uygulaması ile hastanelerde yaşanan sorunların üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Nöbetli çalışma uygulamasının, hemşirelerin fizyolojik, psikolojik sağlıkları ile sosyal yaşam ve hizmet kalitesini olumsuz etkilediği söylenebilir. Uykusuzluk, halsizlik, konsantrasyon bozukluğu, dikkat dağınıklığı gibi sıkıntılar hizmet kalitesini ve verimini olumsuz

olarak etkileyecektir. Bu durum aynı zamanda hemşire performansında ve iş tatminindeki düşmeleri de beraberinde getirecektir. Tam zamanlı çalışma uygulaması, hemşirelerin meslekleri ile ilgili gelişmeleri ve çalışmalarını izlemelerini de engelleyecektir. Bu durum hemşirelerin mesleki gelişimlerini sekteye uğratacaktır. Tablo 71 incelendiğinde, p değerinin beklenenden yüksek  $\chi^2$  değerinin düşük çıkmasının sebebini, yarı zamanlı çalışan oranının toplam çalışan oranından düşük olmasına bağlamak mümkündür. Yarı zamanlı çalışanlara dair verinin yetersiz olması (16 hemşire), analizin, matematiksel sonuçlarını sekteye uğratmaktadır. Bu duruma bağlı olarak, çalışmamızda beklenen sonucun ortaya çıkmadığını söyleyebiliriz. Ayrıca serbestlik değerinin düşük olması (sd=2) analiz için yeterli verinin olmadığını da göstermektedir.

Derinliğine görüşme yapılan hemşirelerden H2, H6, H7 ve H13 tam zamanlı çalışmanın getirdiği zorluklardan bahsetmişlerdir. H2 kendilerine söylenen çalışma saatlerine uyulmadığını ve sürekli olarak yeni saatler verilmek suretiyle mevcut hemşire açığının kapatılmaya çalışıldığını belirtmiştir. H6 çalışma saatleri nedeniyle çocuklarına ve eşine yeteri kadar zaman ayıramadığını, çocuklarının okulda yapılan toplantılarına katılmadığını ve bazen çocuklarını hiç görmediğini belirtmiştir. H7 tam zamanlı çalışmanın sonucu olarak çeşitli deri hastalıkları yaşadığını ve çok zor da olsa izin alarak, bir kaplıcada tedavi gördüğünü belirtmiştir. H13 ise yoğun çalışma temposunun bir sonucu olarak, sosyal ilişkilerinin zayıfladığını ve arkadaşları ile uzun zamandan beri görüşme fırsatı yakalayamadığını belirtmiştir. Çalışma saatleri dışında kalan saatleri evinde dinlenerek geçirdiğini vurgulamıştır.

**Tablo 72:Cinsiyet ve İş Tatmini İlişkisi**

Cinsiyetiniz	İşyerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnun Olma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız		Frekans	%
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%		
<b>Erkek</b>	2	16,7	10	83,3	0	,0	12	100,0
<b>Kadın</b>	56	17,7	168	53,0	93	29,3	317	100,0
<b>Toplam</b>	58	17,6	178	54,1	93	28,3	329	100,0

$$\chi^2 = 5,494 \quad p = 0,064 > 0,05 \quad sd = 2$$

Araştırmada “H2: Hemşirelerin cinsiyeti ile iş tatmini arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo

72) iş yerinin sağladığı iş tatmini ile cinsiyet ( $\chi^2=5,494$   $p=0,064>0,05$  H2 Red) arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Çalışmamıza katılan kadın ve erkek hemşire sayısındaki eşitsizlik, bu oranların ortaya çıkmasında etkili olmuştur denilebilir. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin analizi için yeterli sayıda erkek hemşir olmaması nedeniyle, p değerinin 0,064 çıktığını söyleyebiliriz. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması olarak ifade edilen determinasyon katsayısı (R<sup>2</sup>) değerlerine göre (Tablo 97), diğer değişkenler içinde, cinsiyet değişkeni (R<sup>2</sup>: 0,222) iş tatminini en az etkileyen değişkendir.

Tablo 72’de anlamlı bir sonuç çıkmamasını, mesleğin sahip olduğu özelliklerin, her iki cinsiyeti aynı derecede etkilemesine bağlamak mümkündür. Hemşirelerin mesleklerinden doyum sağlamasını sağlayacak koşulların eksikliği, hemşirelerin iş tatminsizliğini de beraberinde getirmektedir. Yoğun iş yükü, stres, gerginlik, ücret yetersizliği, ilerleme ve kariyer olanaklarında yaşanan eksiklikler, yorucu ve plansız iş saatleri, meslek dışı görevlendirmeler, baskı, şiddet, net olmayan kural ve yönetmelikler, sağlık hizmetlerindeki yetersizlikler, personel eksikliği, fizyolojik rahatsızlıklar gibi pek çok olumsuzluğun, hemşirelik mesleğinde, her iki cinsiyette de tatminsizliğin nedenleri olarak gösterilebilir. Tablo 72’de anlamlı bir ilişki çıkmamasına rağmen, tabloya yansıyan oranlar yukarıda sıralanan nedenlere dayalı olarak hemşirelerin her iki cinsiyette de tatminsizlik yaşadığını göstermektedir. Çalışmamıza katılan hemşirlerin %83,3’ü (10 hemşir), kadın hemşirelerin %53’ü (168 hemşire) işlerinden tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 73: Eğitim Durumu ve İş Tatmini İlişkisi**

Eğitiminiz	İşyerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnun Olma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Lise</b>	3	13,0	13	56,5	7	30,4	23	100,0
<b>Önlisans</b>	44	25,1	73	41,7	58	33,1	175	100,0
<b>Lisans</b>	7	6,0	84	71,8	26	22,2	117	100,0
<b>Lisansüstü</b>	4	28,6	8	57,1	2	14,3	14	100,0
<b>Toplam</b>	58	17,6	178	54,1	93	28,3	329	100,0

$$\chi^2 = 31,604 \quad p = 0,000 < 0,05 \quad sd = 6$$

Araştırmada “H3: Hemşirelerin eğitim durumu ile iş tatmini arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre

(Tablo 73) iş yerinin sağladığı iş tatmini ile eğitim durumu ( $\chi^2=31,604p=0,000<0,05$  H3 Kabul) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. İş Tatmini ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi (Tablo 97) sonuçlarına göre hemşirelerin iş tatmin düzeyini en fazla etkileyen bağımsız değişken eğitim durumudur ( $R^2=0,392$ ). İlişkinin anlamlı ve güçlü olduğunu belirten bir diğer veri ise serbestlik değeridir. Tablo 73’de görüldüğü üzere sd = 6 olması, ilişkinin güçlü olduğunun bir göstergesidir.

Pek çok meslek grubu, mesleğinde ilerlemek, kariyer yapmak düşüncesine sahiptir. Bu düşünce hem iş tatmini duygusunu yaşamak hem de bireyin kendini gerçekleştirme açısından motive edici bir özelliğe sahiptir. Çalışmamızda belirtildiği üzere, hemşirelik mesleği pek çok açıdan zorlukları olan bir meslek dalıdır. Bu zorluklar içinde, eğitim seviyesini ilerletmiş olan bir hemşirenin hem çalışma koşullarının hem de beklentilerinin karşılanmış olması gerekir. Bütün bu çabaları içinde beklentilerini karşılayamayan hemşirelerin, gayretlerine rağmen kendilerinden daha düşük eğitim seviyesine sahip olan hemşireler ile aynı görevleri yapmaları iş tatminini olumsuz etkileyecektir. Hemşireler, eğitim düzeylerinin farklılığının görevlendirmelere yansımaları beklemektedir. Tablo 73’e yansıyan sonuçlara göz attığımızda, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının işlerinden memnun olmadıkları gözlenmiştir. Önlisans mezunlarının %41,7’si (73 hemşire), lisans mezunlarının ise %71,8’i (84 hemşire), lisansüstü mezunlarının ise % 57,1’i (8 hemşire) işlerinden tatmin olmadıklarını belirtmiştir. Ortaya çıkan bu sonucu, sağlık sektöründe yaşanan personel ihtiyacı sorununa bağlamak mümkündür. Hastane yönetimleri, hizmetlerin yürütülmesi için, hemşireleri eğitim düzeylerine bakmadan görevlendirmektedir. Bir diğer neden olarak hemşirelerin aldıkları eğitimin karşılığı olan ücreti almamaları gösterilebilir. Çalışmamıza eğitim seviyesi açısından dört ayrı kategoride hemşireler katılmıştır. İçinde buldukları olumsuz koşulları, eğitim düzeyi ile kapatmak isteği içinde olan hemşirelerin, bu beklentilerinin karşılıksız kalmasının iş tatminsizliği yarattığını söyleyebiliriz.

Görüşme yaptığımız H6 yüksek lisans eğitimi yaptığını, ancak bu eğitiminin çalışma şartlarına yansımadağını vurgulamıştır. Çalıştığı sağlık kurumunda, lise mezunu olan hemşire ile aynı görevleri yaptığını, eğitim farkının çalışma koşullarına

yansımadığını belirtmiştir. H6 özellikle hastane yönetimlerinin, hemşirelerin eğitim düzeylerine bakarak görevlendirmeler yapmamalarını, yönetim adına bir zaaf olarak değerlendirmektedir. H6 çalışma arkadaşının çeşitli imalarla, eğitim farklılığına rağmen aynı işi yaptıklarına dair şakalarına maruz kaldığını vurgulamıştır.

Görüşme yapılan bir diğer hemşire H5 ise şunları kaydetmiştir:

“Lise mezunu da aynı işi yapıyor lisans mezunu da ve bu böyle de devam edecek. Çalıştığımız koşullara bakmamız lazım. En kötü koşullarda nöbet tutuyoruz. Çalışma saatlerimiz sürekli artıyor. Bu koşullarda işimi nasıl sevebilirim. Adaletsizlikler var.”

Görüşme yapılan bir diğer hemşire H11 ise şunları kaydetmiştir:

“Bu yıl Ales’e girdim. İyi de bir puan aldım. Yüksek lisans yapmak istiyordum ancak danıştığım kişiler buna olumsuz yaklaştı ve deneyimin daha önemli olduğunu söylediler. Torpilin varsa bir yerlere gelirsin Ales gereksiz gibi sözler sarfettiler. Ben ilerde başhemşirelik için bunları yapmıştım. Ama yapacağım eğitim pek etkili değilmiş. Umudum kırıldı anlayacağınız.”

**Tablo 74: Medeni Durum ve İş Tatmini İlişkisi**

Medeni durumunuz	İşyerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnun Olma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Bekâr</b>	10	13,0	58	75,3	9	11,7	77	100,0
<b>Evli</b>	47	19,0	119	48,0	82	33,1	248	100,0
<b>Boşanmış</b>	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4	100,0
<b>Toplam</b>	58	17,6	178	54,1	93	28,3%	329	100,0%

$$\chi^2 = 20,237 \quad p = 0,000 < 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H4: Hemşirelerin medeni durumu ile iş tatmini arasında ilişki vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 74) medeni durum ve iş tatmini arasında ( $\chi^2=20,237$   $p=0,000<0,05$  H4 Kabul) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Medeni durum ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan Tablo 74’e yansıyan sonuçlara göz attığımızda; bekâr hemşirelerin %75,3’ü (58 hemşire) iş tatmini yaşamadığını

belirtirken, evli hemşirelerin %48'si (119 hemşire) iş yerinin sağladığı iş tatmininden memnun olmadığını belirtmiştir.

Tez çalışmamıza 77 bekâr hemşire, 248 evli hemşire katılmıştır. Yüzdeler dilimlere göz attığımızda, iş tatminsizliğinin büyük ölçüde bekâr hemşireler arasında yaygın olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu duruma ilişkin çeşitli yorumlar yapmak mümkündür. Mesleğin getirdiği aşırı titizlik ve sorumluluk nedeniyle, görev alanına giren işler ağır gelmiş olabilir. Bir başka neden olarak da, bekâr olmanın getirdiği rahatlığa alışan hemşirelerin, aynı rahatlığı ve serbestliği hastane ortamlarında yaşamamalarına bağlı olarak iş tatminsizliği yaşadıkları varsayılabilir. Evli hemşireler açısından durumu değerlendirdiğimizde, evliliğin getirdiği sorumluluk ve yükümlülükler ile hemşireliğin getirdiği sorumlulukların fazla olmasının yol açtığı çatışmanın, bu durumu ortaya çıkardığı yorumu yapılabilir. Evli olan hemşirelerin tam zamanlı çalışmanın getirdiği zorlukları ve problemleri aile hayatlarına yansıtarak iş tatminsizliği yaşadıkları söylenebilir.

Konuyla ilgili olarak görüşme yapılan H3 şunları kaydetmiştir:

“İşim çok yorucu. İnanın evde dinlenmek dışında hiçbir şey yapmak istemiyorum. Evlenmek bana çok cazip gelmiyor. Evli hemşire arkadaşlar var. Onların temposuna hayranım. Ben bunları yapabileceğimi zannetmiyorum. Kendime bile bakmaktan acizim. İşimin sorumluluğu bana yetiyor açıkçası.”

**Tablo 75: Çalışılan Pozisyon ve İş Tatmini İlişki**

Pozisyonunuz	İşyerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnun Olma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Hemşire</b>	54	17,4	175	56,3	82	26,4	311	100,0
<b>Ebe</b>	4	22,2	3	16,7	11	61,1	18	100,0
<b>Toplam</b>	58	17,6	178	54,1	93	28,3	329	100,0

$$\chi^2 = 12,427 \quad p = 0,002 < 0,05 \quad sd = 2$$

Araştırmada “H5: Çalışılan pozisyon ve iş tatmini arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 75) çalışılan pozisyon ve iş tatmini ( $\chi^2=12,427 \quad p=0,002<0,05$  H5 kabul) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Hemşirelerin %56,3'ü (175 hemşire),

ebelerin ise %16,7'si (3 hemşire) iş yerinin sağladığı iş tatmininden memnun olmadıklarını belirtmiştir. Ortaya çıkan bu sonucu iki açıdan değerlendirmekte fayda vardır. İlki istatistiksel açıdan çalışmamıza katılan ebe sayısı azdır. Çalışmamıza 18 ebe, 311 hemşire katılım göstermiştir. İki meslek grubunun dağılımdaki eşitsizlik yorumun güvenilirliğini etkilemiş olabilir. İkinci olarak ise, ebe ve hemşirelerin kadro durumlarının farklı olmasına rağmen, kadro farklılığının görev farklılığına yansımamasını gösterebiliriz. Hemşirelerin ebelerden daha fazla iş tatminine sahip olduğunu söyleyebilmek için; hemşirelerin farklı görevlendirilmeler ile bu farklılığı hissetmesi gerekmektedir. Mesleklerinin isimlendirilmesinde, pek çok hemşire ebe olarak isimlendirilmekten hoşlanmamaktadır.

Derinliğine görüşme yapılan H6 şunları dile getirmiştir:

“Ebe ve hemşire aynı değildir. Aynı olsa idi isimleri aynı olurdu. Madem hemşire işlerinde çalışmak istiyorlar, hemşirelik okusalarmış. Lütfen artık herkes kendi işini yapsın. Ben bir hemşire olarak ebe diye nitelendirilmek istemem çünkü ben bir hemşireyim. Kime sorsan hemşire. Ama bu böyle değil kesinlikle.”

Bir başka hemşire H7 ise bu konuyla ilgili olarak düşüncelerini şu şekilde yansıtmıştır:

“Ben ebenin işini yapmak istemiyorum; çünkü ben hemşireyim ve mezun olduğum okuldan hemşire unvanını aldım. Hemşire hastanın tıbbi tanısına ve ihtiyaçlarına göre bakım yapan tedavi uygulayan ve hastayı takip eden kişidir. Biz her klinik anabilim dalının eğitimini alıyoruz ve klinik olarak uygulamaya çıkıyoruz. Ebeler ise doğum ve ana sağlığı ağırlıklı dersler görür. Eline enjektörü alan ben hemşireyim aynı işi yapıyorum diyor. Bu çok saçma bir durum. Hemşirelik enjeksiyon ve damar yolu açmaktan ibaret değildir. Ebe, sağlık memuru, anestezi teknisyeni, hemşire değildir. Hemşirelik farklı ve profesyonel bir meslektir. Hemşireyim demek için hemşirelik eğitimini almak gerekir. Bu mesleğe emek veren ve akademik anlamda çalışan biri olarak sözlerimin sonuna kadar arkasındayım.”

**Tablo 76: Yaş ve İş Tatmini İlişkisi**

Yaşınız	İş yerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnun Olma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>18-30</b>	13	10,1	88	68,2	28	21,7	129	100,0
<b>31-40</b>	38	22,6	75	44,6	55	32,7	168	100,0
<b>41-50</b>	5	21,7	14	60,9	4	17,4	23	100,0
<b>51+</b>	2	22,2	1	11,1	6	66,7	9	100,0
<b>Toplam</b>	58	17,6	178	54,1	93	28,3	329	100,0

$$\chi^2 = 26,482 \quad p = 0,000 < 0,05 \quad sd = 6$$

Araştırmada “H6: Yaş ve iş tatmini arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 76) yaş ve iş tatmini arasında ( $\chi^2=26,482$   $p=0,000<0,05$  H6 Kabul) anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 76’ya göz atıldığında, 18-30 yaş aralığında %68,2 iken, 31-40 yaş aralığında %44,6, 41-50 yaş aralığında ise %60,9 olarak yansımıştır. Görüldüğü üzere tatminsizlik oranı mesleğin ilk yılları ile son yıllarında artış halindedir.

Genç hemşirelerin mesleğe dair amaç ve değerlerinin, çalıştıkları kurumun amaç ve değerleri ile uyuşmaması noktasında tatminsizlik yaşadıkları söylenebilir. Genç hemşire grubunun yükselme ve diğer koşullara ilişkin beklentilere sahip olamayacaklarına dair bir düşünceye, mesleğin ilk yıllarında sahip olmaları bir diğer neden olarak düşünülebilir. Mesleğin ilk yıllarında idealist anlayışın mesleğin zorlukları sonrasında, tatminsizliğe dönüştüğü varsayılabilir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte, meslekte tatmin düzeyinin arttığı görülmektedir. 18-30 yaş aralığında tatmin oranı %10,1 iken bu oran ilerleyen yaş gruplarında giderek artmıştır. Bu durumun nedeni olarak, ilerleyen yaşın getirisi olan deneyimin uyum sorunlarını ve diğer sorunları ortadan kaldırması gösterilebilir. Hemşirelik mesleğinde, deneyim ile birlikte zorluklarla mücadele etme, sorunların üstesinden gelme, özerk olma, kendini gösterme, iş ortamının genel atmosferi içinde nasıl hareket edeceğini bilme, insan ilişkilerinde yapıcı ve çözüm üretici olma özelliklerinin gelişeceği varsayılabilir.

Konuyla ilgili olarak derinliğine görüşme yapılan H9’un görüşleri aşağıdaki gibidir:



“12 yıllık hemşireyim. Bu sorunların değişeceğini pek zannetmiyorum. Bu düzen böyle devam eder. Sizin yaptığınız çalışmalar keşke ele alınsa da, birileri bu düzeni değiştirmek için bazı girişimlerde bulunsalar. 10 yıl önce yaşadığım sorunlar, şimdi de yaşanıyor. Değişen bir şey yok.”

**Tablo 77: Gelir ve İş Tatmini İlişkisi**

Gelir düzeyiniz	İş yerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnun Olma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsızım			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>0-1000</b>	5	45,5	4	36,4	2	18,2	11	100,0
<b>1001-2000</b>	52	18,6	148	53,0	79	28,3	279	100,0
<b>2001-3000</b>	1	2,6	26	66,7	12	30,8	39	100,0
<b>Toplam</b>	58	17,6	178	54,1	93	28,3	329	100,0

$$\chi^2 = 12,331 \quad p = 0,015 < 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H7: Hemşirelerin gelir düzeyi ile iş tatmini arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 77) gelir düzeyi ve iş tatmini arasında ( $\chi^2=12,331 \quad p=0,015<0,05$  H7 Kabul) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Tez çalışmamız kapsamında, bireylerin gelir düzeyleri ile iş tatminleri arasında doğru orantılı bir ilişkinin bulunduğu ve iş tatminini sağlayan en önemli değişkenin ücret olduğu düşüncesi savunulmuştur. Bu alanda yapılan çeşitli çalışmalarda, benzer sonuçların ortaya konulduğu görülmektedir. Gelir ve iş tatmini arasındaki ilişkiye vurgu yapan çalışmalara göz attığımızda; Ay vd. (2005), sağlık personeli üzerinde yaptığı çalışmada hemşirelerin en az doyum sağladıkları boyutların başında ücret olduğu saptanmıştır. Bayrak’ın (2004), hemşirelerde iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla askeri bir hastanede çalışan 300 hemşire üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; hemşirelerin en düşük doyum sağladıkları boyutun ücret olduğunu ortaya koymuştur. Aslan ve Akbayrak’ın (2002), bir askeri hastanede çalışan hemşirelerin iş doyum düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonunda en düşük doyum alınan alanın ücret olduğu saptanmıştır.

Bu tez çalışmasında, Tablo 77’de görüldüğü üzere, gelir düzeyi arttıkça, iş tatmin düzeyi azalmaktadır. 0-1000 aralığında bulunan hemşirelerin işinden tatmin olma yüzdesi %45,5 iken, 1001-2000 aralığında bulunan hemşirelerde bu oran %18,6

olmuştur. 2001-3000 aralığında bulunan hemşirelerin ise işten tatmin olma yüzdesi ise %2,6'dır. En yüksek iş tatminine sahip olan 0-1000 aralığında bulunan hemşire sayısı 11'dir. Bu verinin sağlıklı bir yorum için yetersiz olması, analizin matematiksel sonuçlarını sekteye uğratmaktadır. Bu duruma bağlı olarak, çalışmamızda beklenen sonucun ortaya çıkmadığını söyleyebiliriz.

Konuyla ilgili olarak görüşme yapılan H5 şunları kaydetmiştir:

“4B’li olarak çalışıyorum. Düz maaşım 966 lira. Bütün memurlar içinde en düşük ücreti biz alıyoruz. Düşük ücret alan biz hemşireler, insan hayatı için uğraşyoruz, doğum yaptırıyoruz. Bu durumumuz hiç adil değil.”

**Tablo 78: Hizmet Yılı İş Tatmini İlişkisi**

Kurumdaki hizmet yılınız	İş yerinin Sağladığı İş Tatmininden Memnun Olma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsızım			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>1-5</b>	11	12,6	63	72,4	13	14,9	87	100,0
<b>6-10</b>	7	10,4	37	55,2	23	34,3	67	100,0
<b>11-15</b>	17	17,5	46	47,4	34	35,1	97	100,0
<b>16-20</b>	19	36,5	19	36,5	14	26,9	52	100,0
<b>21-30</b>	4	15,4	13	50,0	9	34,6	26	100,0
<b>Toplam</b>	58	17,6	178	54,1	93	28,3	329	100,0

$$\chi^2 = 31,380 \quad p = 0,000 < 0,05 \quad sd = 8$$

Araştırmada “H8: Hemşirelerin hizmet yılı ile iş tatmini arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 78) hizmet yılı ve iş tatmini arasında ( $\chi^2=31,380 \quad p=0,000<0,05$  H8 Kabul) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 78’e göz atıldığında mesleğin 1-5 yılları arasında olan hemşirelerin %72,4’ü işlerinden tatmin olmadıklarını belirtmiştir. Tablo 78’e göre hizmet yılı arttıkça, işten duyulan tatminsizliğin azaldığı görülmektedir. 6-10 yıl arasında çalışanların %55,2’si, 11-15 yıl arası çalışanların %17,5’i, 16-20 yıl arası çalışanların ise %36,5’i mesleki anlamda tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere mesleğin ilk yıllarında tatminsizlik oranları oldukça yüksektir. Yapılan saha çalışmasında hemşirelerin birçoğunun beklenti düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Ve mesleğe uzun yıllarını vermiş hemşirelerin birçoğunun mevcut durumu kabullenerek, kendi çabaları ile çözüm önerileri ürettiklerini

söyleyebiliriz. Yaşanan ve yaşanacak olan sıkıntıların çözümsüz kalacağına olan inanış, hemşirelerin kendince çözümler üretmelerini sağlamış olabilir. Meslekte kıdemli olan hemşirelerin daha pratik düşünmesi, deneyimlerini karar alma sürecine yansıtılma becerisinin yüksek olması, hizmet yılının artması ile birlikte iş tatmin düzeyinin artması sonucunu doğurmuş olabilir.

#### 4.3.4.2. Mobbing ve Demografik Özellikler Arasındaki Çapraz Tabloları

**Tablo 79: Hemşirelerin Çalışma Durumu ve Mobbing**

Çalışma Durumunuz	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Tam zamanlı	87	27,8	147	47,0	79	25,2	313	100,0
Yarı zamanlı	5	31,3	9	56,3	2	12,5	16	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 1,345 \quad p = 0,510 > 0,05 \quad sd = 2$$

Araştırmada “H9: “*Hemşirelerin çalışma durumu ile mobbinge uğrama arasında ilgi vardır*” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 79) iş yerinde karşılaşılan mobbing davranışları ile çalışma durumu ( $\chi^2=1,345 \quad p=0,510>0,05$ ; H9 Red) arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Tam zamanlı çalışan hemşirelerin %27,8’i mobbing yaşadığını, %25,2’si kararsız olduğunu belirtmiştir. Yarı zamanlı çalışan hemşirelerin %56,3’ü mobbing yaşamadığını, %31,3’ü yaşadığını, %12,5’i kararsız olduğunu belirtmiştir. Mobbing ile ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, çalışma durumu ile mobbinge uğrama arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin varlığına işaret edilmektedir. Çobanoğlu’na göre (2005), hemşireler 48 saat süreyle nöbet tutmak durumunda kalmaktadır. Bu koşullarda uygulanan baskıcı, yıldırıcı, saf dışı bırakıcı yaklaşımlar mobbing saldırısını doğurmaktadır. Hemşireler, nöbetler, aşırı hasta yükü ve yoğun stresin ardından nevroitik kişilik sahibi yöneticiler tarafından mobbing sendromuyla karşı karşıya bırakılmaktadır. Sağlık sektöründe yapılan bir diğer araştırmada ise (ÇARIKÇI ve YAVUZ: 2009) araştırmaya katılanların haftalık çalışma süreleri ile mobbing algıları arasındaki ilişki incelendiğinde farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızın alt hipotezi olarak bu iki durum arasında anlamlı bir ilişkinin olması bekleniyordu. Çünkü hemşirelerin mobbinge maruz kalmasının en önemli nedeni olarak, yoğun çalışma temposu gösterilmektedir. Yoğun çalışma temposu içinde gerek hasta ve hasta yakınları ile gerekse çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler nedeniyle hemşirelerin mobbinge maruz kalacağı düşünülmüştür. Ancak bu hipotez, çalışmamız kapsamında doğrulanmamıştır. Bu sonucu iki nedene bağlamak mümkündür. İlki; p değeri 0,510 çıktığı için matematiksel anlamda bu tablonun  $\chi^2$  analizi değerlendirmeye tabi tutulamaz gibi görünmektedir. P değerinin yüksek ve  $\chi^2$  değerinin düşük çıkmasının sebebini yarı zamanlı çalışan oranının, toplam çalışan oranı içindeki değerinden düşük olmasına bağlayabiliriz. Ayrıca serbestlik değerinin düşük olması (sd=2) analiz için yeterli verinin olmadığını göstermektedir. İkinci bir neden olarak; çalışmamıza katılan hemşirelerin %61,9'u (Şekil:7) mobbinge maruz kalmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla ortaya çıkan bu sonuç, hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun mobbinge maruz kalmamasına da bağlanabilir. Ancak, Tablo 79'a yansıyan oranlara göz attığımızda, tam zamanlı çalışan hemşirelerin %27,8'i (87 hemşire), yarı zamanlı hemşirelerin ise %31,3'ü (5 hemşire) çalışma durumları nedeniyle mobbing mağduru olduklarını belirtmiştir. Aşırı iş yükü ve yoğun çalışma temposu içinde olan hemşirelerin, bu duruma tepki vermeleri kaçınılmaz olacaktır. Hemşirelerin bu koşullara bağlı olarak, izin kullanma, devamsızlık, başka bir hastaneye geçme, iş değiştirme, farklı bir serviste görevlendirmesini isteme gibi bazı taleplere sahip olması muhtemeldir. Hemşirelerin bu taleplerine cevap vermenin imkânsız olması halinde, özellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin mobbing uygulaması kaçınılmaz olabilir.

**Tablo 80: Cinsiyet Mobbing İlişkisi**

Cinsiyetiniz	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız		Frekans	%
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%		
<b>Erkek</b>	4	33,3	4	33,3	4	33,3	12	100,0
<b>Kadın</b>	88	27,8	152	47,9	77	24,3	317	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 1,033 \quad p = 0,596 > 0,05 \quad sd = 2$$

Araştırmada “H10: Hemşirelerin cinsiyeti ile mobbinge uğrama arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 80) mobbing ile cinsiyet ( $\chi^2=1,033$   $p=0,596>0,05$  H10 Red) arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Anlamlılık derecesinin olmamasını hem gerçekten anlamlı bir fark olmamasına hem de erkek sağlık görevlisi sayısının az olmasına bağlı olarak, analiz için yeterli verinin bulunmamasına bağlamak mümkündür. Mobbing ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi sonuçlarına göre (Tablo 96) cinsiyet dışında tüm bağımsız değişkenler ile mobbinge uğrama arasında anlamlılık değerinin  $p<0,05$  olması nedeniyle, kuvvetli bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Cinsiyet bağımsız değişkeni ile ilgili olarak ortaya çıkan sonucu, cinsiyet ile ilgili eşit olmayan bir dağılıma (Tablo 4) bağlamak mümkündür. Çalışmamıza 317 kadın hemşire ile 12 erkek hemşirin katılmış olması, ilişkinin anlamlılık düzeyini etkilemiştir diyebiliriz.

Mobbing ile ilgili olarak yapılan bazı çalışmalarda, mobbing ve cinsiyet arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Mobbing psikolojik bir şiddettir. Kadınların karakteristik özellikleri gereği, şiddete erkeklere nazaran daha açık olduklarını, şiddetle mücadele yöntemlerinin nispeten daha kısıtlı olduğunu söyleyebiliriz. Hemşirelik mesleği anlamında kadın çalışanlar hem mesleklerini yaparken hem de toplumsal hayatın diğer alanlarında şiddetle sıkça karşı karşıya gelmektedirler. Çalışmamıza katılım gösteren kadın hemşirelerin %27,8'i (88 hemşire) mobbing davranışlarına maruz kaldığını belirtmiştir. Hemşirelerin psikolojik şiddete maruz kalmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Hasta ve hasta yakınlarının eğitim seviyesinin düşüklüğü, yetersiz sağlık personeli, hemşireler ile ilgili olarak toplumda var olan yanlış düşünceler, hemşirelerin meslekleri gereği yorgun olmalarına bağlı

olarak hasta ve hasta yakınlarına tahammülsüz davranmaları gibi çok çeşitli nedenlere dayalı olarak şiddet olaylarının gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Aksoy (2008) “Mobbingin Sağlık Çalışanlarına Etkisi” Türkiye’de sağlık sektöründe mobbingin çok fazla yaşanmasının nedenlerini kadın çalışanların sayısının çok olmasına bağlamaktadır. Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikasının (SES); 1771 kadın sağlık çalışanıyla 2006 yılında yaptığı bir araştırmaya göre (Milliyet gazetesi, 2006: ATASOY; 2010), Türkiye’de sağlık sektöründe çalışan kadınların % 40.6’sı iş yerinde şiddete uğramaktadır. Sağlık ve Sosyal Hizmet sektöründe çalışan kadınların yarıya yakını fiziksel ve psikolojik şiddete maruz kalmaktadır. Yapılan araştırmada şiddetten en çok hemşireler şikâyetçi olurken % 10 oranında hasta ve yakınlarından şiddet gördükleri ortaya çıkmıştır. Kadınların % 51’i tehdit, psikolojik ve ekonomik baskıdan şikâyet ederken, % 6,8’i fiziksel şiddet, % 3,7’si de cinsel tacize maruz kaldıklarını ifade etmektedir. Eğitim hastanelerinde çalışan kadınların % 43,9’u, devlet hastanelerinde çalışanların % 43,3’ü, ihtisas hastanelerinde çalışanların % 38,7’si, sağlık ocaklarında çalışan kadınların % 28,2’si iş yerinde psikolojik ve fiziksel şiddet gördüğünü belirtmektedir.

Cinsiyet ve mobbing arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığını belirten çalışmalar da mevcuttur. İstanbul’da faaliyet gösteren hastanelerde mobbing davranışına maruz kalma bakımından cinsiyetler arası fark saptanamamıştır (AKSOY:2008). Bir diğer çalışmada katılımcıların cinsiyetleri ile gerek olası yıldırma davranışları gerekse bu davranışların oluşturduğu boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır (DÜNDAR:2010). Aksoy’un (2008) Isparta’da sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmasında da cinsiyetle yıldırma mağduru olma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur. Yine Bahçe’nin (2007) çalışmasında yıldırma uygulamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Derinliğine görüşme yapılan H16 cinsiyeti nedeniyle yaşadığı olayları şu şekilde aktarmıştır:

“Toplumumuz ne yazık ki erkek hemşireye hazır değil. Bu hem çalıştığımız arkadaşlarımız hem de vatandaşlar için geçerli. Ben ne yazık ki hem çalışma arkadaşlarımla alaylı söz ve davranışlarına maruz kalıyorum hem de hastalardan çok çeşitli tepkiler alıyorum. Doktorlar çoğu kez bana bayan muamelesi yaparak dalga

geçiyorlar. Geçenlerde televizyon için hastanenin tanıtım programı yapıldı. Ben ve diğer birkaç arkadaşım affedersiniz ama süs eşyası gibi özellikle boy göstermemiz söylendi. Bakışlar ve gülüşmeler gerçekten rahatsız ediciydi. Hastalar ise daha farklı. Bayanlar beni kesinlikle kabul etmiyor. Ben bayan isterim diyerek bizi dışlıyorlar. İnanın ikinci sınıf vatandaş muamelesi görüyorum.”

**Tablo 81: Eğitim ve Mobbing İlişkisi**

Eğitiminiz	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Lise</b>	1	4,3	15	65,2	7	30,4	23	100,0
<b>Önlisans</b>	47	26,9	85	48,6	43	24,6	175	100,0
<b>Lisans</b>	40	34,2	49	41,9	28	23,9	117	100,0
<b>Lisansüstü</b>	4	28,6	7	50,0	3	21,4	14	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 9,045 \quad p = 0,171 > 0,05 \quad sd = 6$$

Araştırmada “H11: *Hemşirelerin eğitim durumu ile mobbinge uğrama arasında ilgi vardır*” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 81) eğitim durumu ile mobbinge uğrama arasında ( $\chi^2=9,045$   $p=0,171>0,05$  H11 Red) anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Çalışmamız kapsamında ortaya koymaya çalıştığımız hipotezlerden birisi; kişinin eğitim düzeyinin artması ile mobbing mağduru olması arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu yönündedir. Kişinin eğitim düzeyinin artması ile birlikte başarısının, sorunlara hâkim olma, çözüm önerileri üreterek sorunların üzerinden gelme becerisinin artacağı düşüncesi bizleri bu hipotezi düşünmeye sevk etmiştir. Çalışma hayatında, eğitim düzeyinin kişinin terfi, kariyer, ilerleme ve dikkatleri üzerine çekme gibi getirilerinin olacağı varsayılmaktadır. Ancak çalışmamız kapsamında eğitim düzeyi ile mobbing mağduru olma arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumu hemşirelerin eğitim durumlarına göre görevlendirilmeyip, tek tip bir görevlendirmenin yapılmasına bağlamak mümkündür. Sağlık sektöründe hemşirelerin eğitim düzeylerinin farklı olması, çalışma koşullarını, yapılan işin niteliğini çok fazla değiştirmemektedir. Bu durumun farkında olan pek çok hemşire, bu durumu zaman içinde kabullenmiş olabilir. Mobbing davranışının olabilmesi için, taraflardan birinin kendini farklı kılacak bir güce ya da artıya sahip olması gerekmektedir.

Eğitim ve mobbing arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi ile ilgili olarak yapılan çalışmalara göz atacak olursak; Çöl (2008) yapmış olduğu çalışmada, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe psikolojik şiddete maruz kalma riskinin arttığını ortaya koymuştur. Dünder ise (2010) özellikle lisansüstü eğitim derecesine sahip olanların yıldırımaya maruz kaldığını belirtmiştir. Solakoğlu (2007) bir sağlık kuruluşunda yaptığı çalışmasında yıldırma mağdurlarının eğitim düzeyi yüksek olan kişiler olduğunu belirtmiştir. Yine Çobanoğlu (2005) yıldırma mağdurlarının yüksek eğitim seviyesine sahip olduklarını ifade etmiştir. Yavuz'un (2007) çalışmasında sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile yıldırımaya maruz kalma açısından anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Dilman'ın (2007) çalışmasında sağlık meslek lisesi mezunlarının yıldırımaya daha fazla uğradığı gösterilmiştir. Tez çalışmamızda anlamlı bir ilişkiye rastlanmamasına rağmen, tabloya yansıyan yüzdeler oranlara göz attığımızda, yukarıdaki çalışmaları destekleyen oranlar göze çarpmaktadır. Lisansüstü mezunlarının %28,6'sı (4 hemşire), lisans mezunlarının %34,2'si (40 hemşire), ön lisans mezunlarının %26,9'u (hemşire) mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir.

Her meslek grubu gibi hemşireler de aldıkları eğitimin, kendilerini bir yerlere taşımasını isteyecektir. Meslekte yükselme ve ilerleme konusunda yaşanan olumsuzluklar ve haksızlıklar, eğitim derecesi iyi olan hemşirelerin diğer hemşire arkadaşları ya da yöneticileri tarafından istenmeyen kişi ilan edilmeleri, bu grupta bulunan hemşireleri mobbing sürecinin mağdurları haline getirmektedir. Hemşirelik mesleğinde, eğitim seviyesi yükseldikçe karar verme, sorumluluk alma, acil müdahale yetkisini kendinde bulma, bilgi birikimi sayesinde eleştirilerini mantıksal bir zemine oturtabilme gibi özelliklerin gelişmiş olduğu varsayılabilir. Hemşirelerin bu özelliklerine bağlı olarak mobbing mağduru olduklarını söyleyebiliriz.

Lisansüstü eğitim yapan hemşirelerin, bilgi birikimleri gereği, diğer hemşire arkadaşları açısından bir tehdit olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Görevde yükselme, ilerleme anlamında lisansüstü eğitimin sağlayacağı yararların, hemşirelerin mobbinge uğrama nedeni olarak dikkat çektiğini söyleyebiliriz. Ayrıca lisansüstü eğitim yapan hemşireler, eğitimleri gereği meslekleri ile ilgili olan literatürü iyi bilmek durumundadırlar. Kendilerini geliştirmeleri anlamında, işlerini daha iyi yaptıklarını söyleyebiliriz. Mesleki anlamda kendilerini geliştirmelerinin geri bildirimlerinin baş



hemşire ya da baş hekim gibi idarecilerden almaları da dikkatleri lisansüstü eğitime sahip olan hemşirelere çekmiş olabilir.

**Tablo 82: Medeni Durum ve Mobbing İlişkisi**

Medeni durumunuz	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Bekâr</b>	29	37,7	35	45,5	13	16,9	77	100,0
<b>Evli</b>	62	25,0	120	48,4	66	26,6	248	100,0
<b>Boşanmış</b>	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 7,236 \quad p = 0,124 > 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H12: Hemşirelerin medeni durum ve mobbing arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 82) medeni durum ve mobbing ( $\chi^2=7,236$   $p=0,124>0,05$  H12 red) arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir.

Evli hemşirelerin %25’i (62 hemşire), bekâr hemşirelerin %37,7’si (29 hemşire) mobbing yaşadığını belirtmiştir. Çalışmamıza katılan 77 bekâr hemşireden 29’u mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir. Genç ve bekâr hemşirelerin, hasta, hasta yakınları ve çalışan personel tarafından evli olmadıkları gerekçesi ile tacize uğradıkları varsayılabilir. Tınaz’a göre (2006) bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekâr veya sadece bekârların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dâhil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir. Mobbingi medeni duruma göre değerlendiren çalışmasında Aksoy (2008) bekâr ve eşinden ayrılanların daha fazla psikolojik şiddete ve tacize uğradığını tespit etmiştir. Bir başka çalışmada ise akademisyen hemşirelerin demografik özellikleri ile genel toplamda ve alt faktörler düzeyinde mobbing yaşama durumu karşılaştırıldığında, medeni durumun mobbing yaşama durumunu etkilemediği saptanmıştır (ÖZTÜRK:2007).

Aile hayatına öncelik veren hemşireler, hastanede sorumlu oldukları bazı işleri ihmal etmiş olabilirler. Bu durumun, bazı hemşirelerle ilgili rapor tutulması, çeşitli söylentilere maruz kalınması, üstü tarafından ceza olarak anlamsız işlerde

görevlendirilmesi şeklinde mobbing davranışlarını beraberinde getirdiği varsayılabilir. Bekâr hemşireler açısından durumu değerlendirdiğimizde ise; bekâr hemşirelerin hasta ya da hasta yakınlarına umursamaz davranmalarının bir sonucu olarak mobbing yaşadıkları varsayılabilir. Bekâr hemşirelerin mobbingin iftira, dedikodu gibi yönleri bakımından risk gruplarını oluşturdukları varsayılabilir.

**Tablo 83: Çalışılan Pozisyon ve Mobbing İlişkisi**

Pozisyonunuz	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Hemşire</b>	87	28,0	148	47,6	76	24,4	311	100,0
<b>Ebe</b>	5	27,8	8	44,4	5	27,8	18	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 0,113 \quad p = 0,945 > 0,05 \quad sd = 2$$

Araştırmada “H13: Çalışılan pozisyon ve mobbing arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 83) çalışılan pozisyon ve mobbing ( $\chi^2=0,113$   $p=0,945>0,05$  H13 Red) arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Ebe sayısının az olması, görev farklılığının iş ortamına yansımaması ve hemşirelerin %61,9’nun (Şekil:7) mobbinge maruz kalmadığını belirtmesinin bu sonucu ortaya çıkardığını söyleyebiliriz. Anlamlı bir ilişkinin olmamasına karşın, tabloya yansıyan oranlara göz attığımızda; hemşirelerin %28’nin, ebelerin ise % 27,8’nin mobbing mağduru olduğu görülmektedir. Her iki meslek grubunun, mobbing uygulayan kişiler tarafından benzer bir statüde değerlendirilmesinin, bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Hemşirelerin %24,4’ü, ebelerin ise % 27,8’i bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Her iki meslek grubunun karşılaştıkları problemleri mobbing olarak değerlendirme noktasında kararsızlıklar yaşamalarının ve yaşadıkları olayları normal algılamalarının, bu sonucu ortaya çıkarmış olduğu varsayılabilir.

**Tablo 84: Yaş ve Mobbing İlişkisi**

Yaşınız	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>18-30</b>	30	23,3	55	42,6	44	34,1	129	100,0
<b>31-40</b>	52	31,0	86	51,2	30	17,9	168	100,0
<b>41-50</b>	8	34,8	8	34,8	7	30,4	23	100,0
<b>51+</b>	2	22,2	7	77,8	0	,0	9	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 16,068 \quad p = 0,013 < 0,05 \quad sd = 6$$

Araştırmada “H14: Yaş ve mobbinge uğrama arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 84) yaş ve mobbinge uğrama arasında ( $\chi^2=16,068 \quad p=0,013<0,05 \quad H14 \quad \text{Kabul}$ ) anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Yaş ve mobbing arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan Tablo 84’e yansıyan sonuçlara göz attığımızda; 18-30 yaş aralığında çalışan hemşirelerin %23,3’ü, 31-40 yaş aralığında çalışan hemşirelerin ise %31,1’i, 41-50 yaş aralığında çalışan hemşirelerin %34,8’i, 51 ve üstü olan hemşirelerin ise %22,2’si mobbing yaşadığını belirtmiştir.

Yaş ve mobbing arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara göz attığımızda; Leyman’ın (1996) İsveç’teki araştırması, daha genç çalışanların (21-40 yaşlar arası) mobbing mağduru olduklarını ortaya koymuştur. Aksoy ise (2008) çalışmasında 40 yaşın üstünde cinsel taciz uygulanmadığı bulgusuna ulaşmıştır. 30 yaşın altında genç olan özellikle de mesleklerinin ilk yıllarında (ilk 5 yıl ) olan genç hemşirelerin daha fazla şiddete maruz kaldıkları belirlenmiştir. Yaş arttıkça şiddete maruz kalmanın da azaldığı tespit edilmiştir (COŞAR vd.; 2009 ve ATASOY:2010). Yaş dağılımını yansıtan alt gruplar içinde ise mağduriyet oranları 15-25 yaş grubunda yüzde 36,8, 25-36 yaş grubunda yüzde 37,0 olarak bulunmuştur. Buna göre çalışanlar psikolojik şiddete en çok 15-35 yaş arasında maruz kalmaktadırlar. Psikolojik şiddete maruz kalma riskinin en düşük olduğu yaş grubu ise 46–55 yaşları arasındadır. Bu grubun mağduriyet oranı yüzde 28,5’tir. Mağduriyet oranı yaş ilerledikçe azalmakta; diğer bir ifade ile genç ve orta yaşlı (15-36 yaş arası) çalışanlar, yaşlı çalışanlara göre psikolojik

şiddete daha fazla maruz kalmaktadır (ÇÖL;2008). Dünder (2010) yapmış olduğu çalışmada, yıldırma ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu duruma göre yıldırma davranışları daha çok 31- 57 yaş grubundaki sağlık çalışanlarında görülse de bazı yıldırma davranışlarına 19-30 yaş aralığında daha sık rastlanmaktadır. Yavuz'un (2007) yaptığı çalışmada da sağlık çalışanlarının yaşları ile yıldırma davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki saptanmışken Dilman'ın (2007) araştırmasında yaş grupları ile hemşirelerin yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında bir ilişki bulunmamıştır. Yine Yıldırım ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışmada hemşirelerin yaşları ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki görülmediği ifade edilmiştir. Akademisyen hemşirelerin demografik özellikleri ile genel toplamda ve alt faktörler düzeyinde mobbing yaşama durumu karşılaştırıldığında, yaşın, mobbing yaşama durumunu etkilemediği saptanmıştır (ÖZTÜRK; 2007).

18-30 yaş aralığında çalışan hemşirelerin; gençlik dönemlerinin tecrübesizliği, mesleğe yeni başlamanın vermiş olduğu heyecan, mükemmel olma isteği, amirleri tarafından daha kolay uyarılma ve eleştirilme gibi nedenler göz önüne alındığında mobbinge uğrayabilecekleri varsayılabilir. 31-40 yaş aralığında çalışan hemşireler ise kıdemli ve mesleklerine hakim olduklarını düşünerek, haksızlığa uğradıklarını varsaymış olabilirler. 41-50 yaş grubundaki hemşirelerin çeşitli sebeplere dayalı olarak fikirlerini çalışmamıza yansıtmadıklarını söyleyebiliriz. Derinliğine görüşme yaptığımız hemşirelerin bir çoğunun 18-30 yaş grubunda olması bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Ayrıca emeklilik yaşlarının gelmesi nedeniyle kendilerine mobbing davranışları uygulanmıyor olabilir. Yine bu yaş grubunda olan hemşirelerin mobbing olarak ifade edilen davranışlara karşı sorun çözme becerilerinin, sorunlarla ilgili olarak ne yapabilecekleri konusunda bilgi ve güvenlerinin, yaşları gereği tecrübesinin fazla olmasına bağlı olarak daha fazla yetki verilmesinin bu sonucu ortaya çıkarmış olacağı varsayılabilir.

**Tablo 85: Gelir ve Mobbing İlişkisi**

Gelir düzeyiniz	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsızım			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>0-1000</b>	1	9,1	7	63,6	3	27,3	11	100,0
<b>1001-2000</b>	79	28,3	130	46,6	70	25,1	279	100,0
<b>2001-3000</b>	12	30,8	19	48,7	8	20,5	39	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 2,511 \quad p = 0,643 > 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H15: Hemşirelerin gelir düzeyi ile mobbing uygulamaları arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 85) gelir düzeyi ve mobbing arasında ( $\chi^2=2,511$   $p=0,643>0,05$  H15 Red) anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. İş yerlerinde eşitliğin en belirgin göstergelerinden birisinin gelir olması, bizleri mobbing ve gelir arasındaki bağlantıyı düşünmeye sevk etmiştir. Hemşireler arasındaki gelir farklılığının özellikle de çalışanlar arasında mobbing davranışlarını tetikleyeceği düşüncesinden hareketle, H15 hipotezi oluşturulmuştur. Ancak gerek Tablo 85’e yansıyan sonuçlar, gerekse hemşirelerin %60,5’nin astları tarafından mobbinge maruz bırakılmadıklarını (Tablo: 28) belirtmeleri H15 hipotezini doğrulamamaktadır. Ayrıca gelir dağılımındaki eşitsiz dağılım, bu hipotezle ilgili güvenilir sonuçları ortaya çıkarmayı engellemiştir denilebilir. Tablo 85’de anlamlı düzeyde bir ilişki çıkmamasına rağmen, gelir durumunun artmasına bağlı olarak hemşirelerin mobbinge uğrama yüzdelerinin artması, gelirden yaşanan eşitsizliği mobbing nedeni olarak yorumlamayı mümkün kılmaktadır. 1001-2000 arasında gelire sahip olanların %28,3’ü, 2001-3000 arası gelire sahip olan hemşirelerin ise %30,8’i mobbing mağduru olduğunu söylemiştir.

Bu tez çalışması üç farklı kamu hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Üç hastanenin, kendi koşullarından kaynaklanan uygulamaların, bahsi geçen durumu yarattığını söyleyebiliriz. Performans değerlendirmesi adı altında, objektif olmayan kriterler üzerinden döner sermaye payı ödenmesi, ek ödeme miktarlarının çalışılan sağlık kuruluşları arasında ciddi oranlarda değişmesi, fazla çalıştırılan personelin, fazla mesaisinin karşılığının idarenin yetkisine bırakılması – ki bu durum keyfi uygulamaları da beraberinde getirecektir- nöbet ücretleri ile döner sermaye oranlarının

hastanelere göre farklılıklar göstermesi, kadrolu ve sözleşmeli çalışan personelin varlığı gibi durumların birçok eşitsizliği de beraberinde getireceği söylenebilir. Bütün bu eşitsizliklerin, hemşireler arasında mobbing davranışlarına zemin hazırlaması olasıdır.

**Tablo 86: Hizmet Yılı ve Mobbing İlişkisi**

Kurumdaki hizmet yılınız	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsızım			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>1-5</b>	18	20,7	43	49,4	26	29,9	87	100,0
<b>6-10</b>	19	28,4	26	38,8	22	32,8	67	100,0
<b>11-15</b>	36	37,1	48	49,5	13	13,4	97	100,0
<b>16-20</b>	12	23,1	26	50,0	14	26,9	52	100,0
<b>21-30</b>	7	26,9	13	50,0	6	23,1	26	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 14,239 \quad p = 0,076 > 0,05 \quad sd = 8$$

Araştırmada “H16: *Hemşirelerin hizmet yılı ile mobbinge uğrama arasında ilgi vardır*” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 86) hizmet yılı ve mobbing arasında ( $\chi^2=14,239 \quad p=0,076>0,05 \quad H16 \text{ Red}$ ) anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Tablo 86’ya yansıyan sonuçlara bağlı olarak hizmet yılı ile mobbinge uğrama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki kurulamamasına rağmen, tabloya yansıyan veriler incelendiğinde; mesleğin 11-15 yıllarında olan hemşirelerin daha fazla mobbing mağduru olduğu görülmektedir. Meslekte 1-5 yılları arasında olan hemşirelerin %20,7’si mobbing mağduru olduğunu belirtirken, %29,9’u bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. 6-10 yıl arasında çalışan hemşirelerin %28,4’ü mobbing mağduru olduğunu belirtirken, %32,8’i ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Son olarak meslekte 16-20 yıl arasında çalışanların %23,1’i mobbing mağduru olduğunu, %26,9’u ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara göz attığımızda; Çalışma yılı arttıkça şiddete maruz kalmanın azaldığı tespit edilmiştir (COŞAR vd.,2009 ve ATASOY; 2010). Dündar yapmış olduğu çalışmada, katılımcıların çalışma süreleri ile yıldırma uygulayan kişiye bakıldığında çalışma süresi 6 ay- 4 yıl (%48,7) ve 15-30 yıl (%38,6) olanlar en çok yöneticiler tarafından bu davranışlara maruz bırakılırken 5-9 yıl (%41,1) ve 10-14 yılları arasında (%33,3) olanlar yıldırma davranışına maruz

kalmaktadır. Hemşirelerin mesleğin ilk yıllarında hem acemi hem de azimli olmalarına bağlı olarak mobbing mağduru olabilecekleri düşünülebilir. Mesleğin son dönemlerinde olan hemşirelerin ise çalışmaktan yorulma, mesleki kırgınlık ve kızgınlıklar nedeni ile özellikle de idari amirleri tarafından mobbinge maruz bırakıldıkları söylenebilir.

#### 4.3.4.3. Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki Çapraz Tabloları

**Tablo 87: İş Tatmini ve Psikolojik Etkilenme İlişkisi**

İş tatmini	Psikolojik Etkilenme ve Tükenme						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Evet</b>	16	27,6	33	56,9	9	15,5	58	100,0
<b>Hayır</b>	88	49,4	53	29,8	37	20,8	178	100,0
<b>Kararsız</b>	28	30,1	31	33,3	34	36,6	93	100,0
<b>Toplam</b>	132	40,1	117	35,6	80	24,3	329	100,0

$$\chi^2 = 26,168 \quad p = 0,000 < 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H17: İşin sağladığı iş tatmini ile psikolojik etkilenme ve tükenme arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 87) iş tatmini ve psikolojik tükenme arasında ( $\chi^2=26,168$   $p=0,000<0,05$  H17 Kabul) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. İşin sağladığı iş tatmini ile psikolojik etkilenme ve tükenme arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 87’ye yansıyan sonuçlara göre; psikolojik etkilenme ve tükenme grubunda yer alan tüm sorular ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Mobbing sürecinde psikolojik etkilenme ve tükenme yaşadığını söyleyen hemşirelerin %49,4’ü, kararsızların ise %30,1’i işlerinden tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. Mesleğinde iş tatmini yaşayan hemşirelerin %56,9’u (33 hemşire) psikolojik etkilenme ve tükenme boyutuyla mobbing yaşamadığını belirtmiştir.

Mobbing sürecinde, mağdurların yaşadığı bazı olaylar psikolojik reaksiyonlar şeklinde kendini göstermektedir. Araştırmalar, mobbing mağdurlarının uykusuzluk, öfke, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, iş arkadaşlarıyla uyumun düşmesi, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik duygusu, psikosomatik yakınmalar, kendini suçlama, güvensizlik, sosyal olarak geri çekilme gibi psikolojik yakınmalara sahip olduğunu göstermektedir.

Hemşirelerin sürekli hasta insanlarla ilgilenmesi, meslek dışı görevlendirmeler yapılması, ilerleme ve yükselme olanaklarının kısıtlı olması, mesleklerinin rutinleşmesi, yenilik ve yaratıcılık gerektirecek bir meslek olmaması, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşanması gibi nedenlere dayalı olarak hemşirelerin bir çoğu yılginlık göstererek fizyolojik ve psikolojik bazı tepkiler verebilmektedirler. Özellikle hemşireler, organizasyonel ortam, ekip ve hasta aileleri ile ilişkiler, hasta bakımı sağlamada algılanan rol çatışmaları ve belirsizlikleri, tükenmişlik gibi nedenlerden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (IŞIL vd; 2002). Bunun sonucunda anksiyete, çaresizlik, depresyon gibi ruhsal sorunlar yanında uykusuzluk, kaslarda gerginlik, yorgunluk gibi fiziksel yakınmalar görülmektedir (TEL; 2001). Yapılan çalışmalar yüksek düzeyde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık duygularını artırdığını, iş doyumunu ve kendine güveni azalttığını göstermektedir (ÇİMEN; 2000). Bireyin işinden tatmin olması demek, yaptığı işi sevmesi böylece hem kendinin hem de çalıştığı kurumun daha etkin ve verimli olması anlamına gelmektedir. İşinden tatmin olduğunu belirten hemşirelerin %56,9'u (33 hemşire) işlerinden sağladıkları tatmine bağlı olarak psikolojik anlamda bir etkilenme yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Çalışmamıza katılan 33 hemşire mesleğin zorlukları içinde değerlendirilebilecek sorunlara bağlı olarak depresyon, gerginlik, uykusuzluk vb. sorunlar ile karşılaşmamışlardır. Bu grupta yer alan hemşirelerin mesleklerini çok sevdiklerini, mesleki motivasyonlarının çok iyi sağlandığını, ekip ilişkilerinin sağlıklı olduğunu, iyi bir çalışma ortamının var olduğunu söyleyebiliriz.

Konuyla ilgili olarak derinliğine görüşme yapılan H9'un görüşleri aşağıdaki gibidir:

“2 yaşında bir kızım var. Çocuk gelişimi açısından bu yaşlarda onun yanında olmam lazım. Ama çalışmak zorundayım. İşim yorucu. Bırakın kızıma kendime ayıracak vaktim yok. Mutsuzum ve mutsuzluğumu kızıma ve eşime yansıtıyorum. Eşim oldukça anlayışlı ve beni anlıyor. Ancak kızım çok küçük ve bana ihtiyaç duyuyor. Kızıma yetemediğimi ve ona zaman ayıramadığımı düşündükçe ağlamak istiyorum. Son zamanlarda psikolojimin bozulduğunu hissediyorum. Yaşadığım bu



sorun işime olan bakışımı da değiştiriyor. Bu durum böyle devam ederse uzman yardımı almayı düşünüyorum.”

Bir diğer hemşire H5 ise şunları kaydetmiştir:

“Nöbette iken herkes yatağında uyurken, sürekli düşünüyorum. Ben gerçekten burada mı olmalıyım? Neden daha dikkatli düşünüp bana daha uygun bir meslek seçmedim diyorum. Saatlerce bu düşüncenin etkisi ile bunalıyorum. Çoğu zaman içinde bulunduğum durum canımı çok acıtıyor, tahammül edemiyorum. Sabaha karşı, bazen bütün gün ağlama nöbetim olabiliyor.”

Süreci yaşayan bir diğer hemşire H2 ise konuyla ilgili olarak şunları belirtmiştir:

“14 yıldır nöbet tutuyorum. Eskiden uyku düzenim iyiydi. Ancak son dönemlerde uyuyamıyorum. Bunu nöbet sonrası yaşıyorum. İnanır mısınız bazen 1-2 saatlik uyku ile idare ediyorum. Kahvaltı yapmaya bile fırsat bulamıyorum.”

H11 ise mobbing sürecinde yaşadığı sıkıntıları şu şekilde kaydetmiştir:

“Nöbette teksiniz ve heryere koşuşturmak zorundasınız. Ağlayan, inleyen hastalar var. Görmemezlikten gelemiyorsunuz. Her yere tek başına yeterli olayım derken bir bakmışsınız ki bel ağrıları çekiyorsunuz. Son zamanlarda vücudumda özellikle belimde ciddi ağrılar yaşıyorum.”

H7 ise bu süreçte karşılaştığı fizyolojik etkileri şu şekilde belirtmiştir:

“Uyumayı seviyorum. Düzenli bir uykunun bana enerji verdiğini düşünüyorum. Ancak son zamanlarda hastaneden ayrılan arkadaşların görevleri ve nöbetleri bize yazıldı. Normal uykuyu bırakın 2-3 saatlik uykuya hasret kaldım. Bu sorunu aşmak için sevmediğim halde devamlı kahve içiyorum. Fakat biliyorum ki kahvenin ciddi zararları var. Biliyorsunuzdur aşırı tüketim kalbin ritmini etkiler. Fazla kafein tüketimi ritim bozar ve kalp çarpıntılarına yol açar. Bunu son günlerde çok fazla yaşıyorum.”

Son olarak H2 konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

“Bir keresinde uykusuzdum ve laboratuvara yanlış bir tahlil göndermişim. Neyse ki arkadaşlardan birisi fark etti de sorun olmadı.”

**Tablo 88: İş Tatmini ve Kurum ve Yönetimin Etkisi İlişkisi**

İş Tatmini	Üst Tarafından Mobbinge Maruz Bırakılma Durumu						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Evet</b>	10	17,2%	40	69,0%	8	13,8%	58	100,0%
<b>Hayır</b>	45	25,3%	81	45,5%	52	29,2%	178	100,0%
<b>Kararsız</b>	11	11,8%	60	64,5%	22	23,7%	93	100,0%
<b>Toplam</b>	66	20,1%	181	55,0%	82	24,9%	329	100,0%

$$\chi^2 = 16,551 \quad p = 0,002 < 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H18: İşin sağladığı iş tatmini ile kurum ve yönetimin etkisi arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 88) iş tatmini ve yönetimin etkisi ( $\chi^2=16,551$   $p=0,002<0,05$  H18 Kabul) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Üstü tarafından mobbinge maruz bırakıldığını söyleyen hemşirelerin %25,3’ü işlerinden tatmin olmadıklarını, %11,8’i ise kararsız olduğunu belirtmiştir. İş tatmini yaşayan hemşirelerin %69’u (40 hemşire) üstü tarafından mobbinge maruz bırakılmadığını belirtirken, %17,2’si (10 hemşire) mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir. Tablodan da anlaşıldığı üzere iş tatmini yaşayan hemşirelerin üstü tarafından daha az mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Bu durum, hemşirelerin üst kademedeki bulunan yöneticileri ile iyi ilişkiler içinde olup takdir edilen bir eleman olması, yöneticilerin çalışanlar karşısında adil bir yönetim anlayışı sergilemesi, birey merkezli bir yönetim anlayışının hakim olması şeklinde yorumlanabilir.

Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara göz attığımızda;

Türköz’ün (2000) çalışmasında iş doyumu ve kurumsal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Yavuz (2007) ise yapmış olduğu çalışmada hastanelerde 24 saat süreyle nöbet tutan sağlık çalışanları yönetimin yaptığı ayrımcılık, kıskançlık ve sorumsuzluk gibi durumlar karşısında stresle mücadele etmek durumunda kaldıklarını belirtmiştir. Bu koşullarda uygulanan baskıcı, yıldırıcı ve saf dışı bırakıcı yaklaşımlar bireyleri yıldırma davranışlarını uygulamaya doğru itmektedir. Günlük sıkıntılar, nöbetler ve hasta yükünden bunalan sağlık çalışanlarının

yıldırma sendromuna maruz kalmaları giderek kolaylaşmaktadır. Bir başka çalışmada Turan (2006) psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanların en sık yöneticileri tarafından psikolojik yıldırmaya maruz bırakıldıkları bulgusuna ulaşmıştır. Can (2007) tez çalışmasında yöneticiler/amirler %71 ile en çok mobbing uygulayan kişiler arasındadır sonucuna ulaşmıştır. Üye'nin (2009) çalışmasına katılan her hemşire, yöneticisi tarafından Mobbing davranışları ile son bir yıl içerisinde karşılaştığını belirtmiştir. Dündar'ın (2010) çalışmasında ise yıldıırma davranışlarını uygulayan kişilerin başında %39,2 ile yöneticiler gelmektedir. Yıldırım ve Yıldırım (2007) çalışmasında hemşireler, yıldıırmayı yöneticilerinden gördüklerini belirtmiştir. Yavuz'un (2007) ve Aksoy'un (2008) çalışmalarında da sağlık çalışanlarının en çok yöneticilerden yıldıırmaya uğradıkları görülmektedir. Çarıkçı ve Yavuz (2009) yapmış oldukları çalışmada, çalışanlara bu tür davranışların "kimler tarafından uygulandığı" sorusu sorulduğunda; "Doğrudan bağlı olduğunuz yöneticilerimiz" seçeneğini işaretleyenlerin oranı % 41,2'dir. Bütün bu çalışmalarla birlikte, bu tez çalışması kapsamında da hemşirelerin %45,18'i (Şekil:9) kurum ve yönetimin etkilerine bağlı olarak mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Aşağıdaki diyalog H5'e ait. Görüşme yaptığımız hemşirelerin birçoğunun aynı sıkıntıya sahip olduğunu söyleyebiliriz.

"İdarecilerimiz bizi ciddiye almıyor. Sıkıntılarımı anlatıyorum. Bazen anlatırken ağlayacak gibi oluyorum, sesim titriyor, yanlış anlaşılmaktan korkuyorum. Karşınızda sizi anlamayan ve dayatmalar yapan bir kişi var ve siz sanki duvara konuşuyorsunuz. Evet onlar da zor durumda ama biraz bizi anlar gibi görünseler. Sağlık sorunları yaşadığınızda bir eleman daha rapor alacak ve kaybedecekler. Bizlere farklı örnekler vererek sindirmeye çalışıyorlar. Doktorlar da nöbet tutuyor siz de verilen görevi yapacaksınız şeklindeki bir konuşma beni kahrediyor. İdareci böyle olmaz. Evet, sert olur ancak sizi anlayan bir yanını hissettiğinizde daha farklı olursunuz."

Hastanelerin yönetim anlayışı hemşirelerin iş performansı ve iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışanların kuruma olan güven duygularının sağlanması, bu yönetim anlayışından geçmektedir. Yöneticilerin iyileştirici çözümler üretme noktasında, çalışanlarını dinlemesi, çalışanlarına değer verdiğini göstermesi, sorunları

iyileştirici bir yönetim anlayışının takipçisi olduğu mesajını çalışanlarına vermesi önemlidir. Yönetimin, hemşirelerin sıkıntılarını dinleme girişimleri çalışanların hem iş tatminini olumlu yönde etkileyecek hem de buldukları hastaneye olan bağlılıklarını artıracaktır. Hastane ortamlarında, yöneticiler sahip oldukları kurumsal gücü emri altında çalışan insanları sindirmek, yıldırma amacıyla kullanabilir. Kimi idareciler açısından baskı, yıldırma bir yönetim anlayışı olarak değerlendiriliyor olabilir. Bu grupta yer alan idareciler açısından, baskı, zorlama, korkutma ve sindirme gibi yollar vasıtasıyla insanlar yönetilebilir anlayışı hâkimdir. Çalışan kişinin amirinden daha başarılı bir grafik çizmesi, daha dinamik fikirler ve performans ortaya koyması, amiri ile üstü arasında yaş farkının bulunması ve bu durumun amir tarafından sorun olarak algılanması, özellikle de siyasi tercihler noktasında amirin ve çalışanın farklı eksenlerde bulunması bu yüzdelerle ortaya çıkan bir diğer nedendir.

**Tablo 89: İş Tatmini ve İtibara Saldırıları İlişkisi**

İş Tatmini	İtibara Saldırılma Durumu						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Evet</b>	11	19,0	43	74,1	4	6,9	58	100,0
<b>Hayır</b>	28	15,7	125	70,2	25	14,0	178	100,0
<b>Kararsız</b>	6	6,5	74	79,6	13	14,0	93	100,0
<b>Toplam</b>	45	13,7	242	73,6	42	12,8	329	100,0

$$\chi^2 = 7,913 \quad p = 0,095 > 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H19: İşin sağladığı iş tatmini ile itibara saldırılar arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 89) iş tatmini ve itibara saldırılar arasında ( $\chi^2=7,913$   $p=0,095>0,05$  H19 Red) anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Bireylerin gerek mesleki gerekse kişisel itibarına yapılan saldırılar, iş tatmin düzeyini olumsuz olarak etkileyecektir. İtibara saldırılar anlamında mobbing sürecini yaşadığını söyleyen hemşirelerin %15,7’si iş tatmini yaşamadığını, %6,5’i ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Hemşirelerin itibarına yönelik olarak yapılan saldırılar (asılsız söylenti, ön yargı, takdir edilmeme, alay edilme, alçaltıcı isimlerle anılma, azarlanma vs.) iş tatmin düzeyini büyük ölçüde etkileyecektir. Çalışmamız kapsamında hemşirelerin % 72,16’sı (Şekil:10) mobbingin bu boyutunda bir mobbing davranışı ile karşılaşmadığını belirtmiştir. Bu yüzdelerle dolayısıyla iş tatmini ve itibara

saldırıları arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Hemşirelerin %15,7'sinin bu sorunu yaşamamasının çeşitli nedenleri olabilir. Bu davranışları, işinde başarılı olan, davranışları ve mesleki başarıları ile dikkatleri üzerine çeken, ismini duyurmuş olan hemşirelerin yaşama ihtimali yüksektir. Çünkü bu davranışların altındaki amaç, ilgili kişiyi yıpratmak, diğer personelin gözünde değer kaybına uğratmaktır. Önyargılı davranışlar, kişinin benlik ve güven duygusunu zedelemek, kişiye kendini suçlu hissettirmek, mesleki bütünlüğünü bozmak, huzursuzluk yaratmak için kullanılan bir yol olarak düşünülebilir. Ön yargılı davranışlar ile kişinin bulunduğu serviste ya da hastanedeki itibarını düşürmek amaçlanmış olabilir.

Mobbing eylemlerinde daha önce sıkça dile getirildiği gibi, mobbing uygulayan kişinin öncelikli amacı, hedef gördüğü kişiyi bir şekilde yıpratmak, yaralamak, tükenmişlik duygusu yaşatarak, onu saf dışı bırakmaktır. Bu davranışa bağlı olarak kişinin etnik kimliği, siyasi görüşü, doğduğu yer ve dini görüşü gibi özel alanlarına müdahale etme girişimde bulunabilir. Mobbingçilerin bu dört özelliğe dayalı olarak kişilerin sahip olduğu değerler ile alay etmesi, ayrımcılık, hor görme, dışlama olarak yorumlanabilir. Mobbingçi, kurban olarak gördüğü kişiye belirli bir kültürel kesimin kimliğini taşıdığı, dini görüşü genelden farklı olduğu, dünyaya geldiği coğrafya itibarıyla farklı özellikleri barındıran birtakım unsurlar taşıdığı için alay ediyorsa, bu durumu mobbing olarak değerlendirmek mümkündür. Hemşirelerin bu konuda yaşadığı sıkıntıları, ilişkilerin sağlıklı olmaması, iletişim kanallarının kapalı olmasına bağlamak mümkündür.

**Tablo 90: İş Tatmini Kişisel ve İş İlişkilerine Saldırıları İlişkisi**

İş Tatmini	Kişisel ve İş İlişkilerine Saldırıları						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Evet</b>	6	10,3	47	81,0	5	8,6	58	100,0
<b>Hayır</b>	8	4,5	166	93,3	4	2,2	178	100,0
<b>Kararsız</b>	8	8,6	79	84,9	6	6,5	93	100,0
<b>Toplam</b>	22	6,7	292	88,8	15	4,6	329	100,0

$$\chi^2 = 8,815 \quad p = 0,066 > 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H20: *İşin sağladığı iş tatmini ile kişisel ve iş ilişkilerine saldırılar arasında ilgi vardır*” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 90) iş tatmini ve kişisel ve iş ilişkilerine saldırılar arasında ( $\chi^2=8,815p=0,066>0,05$  H20 Red) anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir.

Çalışma hayatında bireylerin kişisel ve iş ilişkilerine yönelik olarak yapılan saldırılar, bireylerin işlerine bakış açısını olumsuz olarak etkileyecektir. Bu durumun bireyin iş tatmin düzeyini etkilemesi kaçınılmazdır. Ancak çalışmamız kapsamında anlamlı düzeyde bir ilişki kurulamamıştır. Hemşirelerin %81,41’i (Şekil:11) iş ilişkilerine saldırılar anlamında herhangi bir mobbing eylemi ile karşılaşmadıklarını dile getirmiştir. Hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun iş ilişkilerine saldırılar anlamında herhangi bir mobbing eylemi ile karşılaşmadığını belirtmelerinden dolayı, iş tatmini ve iş ilişkilerine saldırılar arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Bu veriye rağmen Tablo 90’a göz attığımızda, hemşirelerin %4,5’i kişisel ve iş ilişkilerine saldırılar anlamında iş tatminsizliği yaşadığını belirtirken, %8,6’sı ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu alanda mobbing davranışlarına başvurarak, hemşirelerin iş tatmin düzeyini düşürmek isteğinin çeşitli amaçları olabilir. Bu davranış kişisel hırsları, üstün asta yönelik yetki kullanımı, iş yerinde sindirme, ayağını kaydırma gibi çeşitli davranışları akıllara getirmektedir. Hemşirelik mesleğinin çoğunlukta kadınlar tarafından tercih edilen ve yapılan bir meslek olması taciz olaylarının yaşanmasının bir nedeni olarak düşünülebilir. Hemşirelerin çalışma saatlerinde karşılaştıkları ancak çok fazla dile getirmedikleri taciz olaylarının meslekten uzaklaşma, çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunları yaratacağı söylenebilir. Belli servislerde çalışmanın getirdiği zorluklar, yorucu bir tempo ve stres gibi faktörler dikkate alındığında, hemşirelerin belirli servislerde çalışma için birbirlerine yönelik olarak tehdit içeren davranışlar sergilemesi varsayılabilir. Verilen tepki sonrasında, hemşirenin pasifize edilmesi için sözlü ya da yazılı tehdit gibi göz korkutucu girişimlere başvurulabileceği düşünülebilir.

**Tablo 91: İş Tatmini Sosyal İlişkilerden Etkilenme İlişkisi**

İş Tatmini	Sosyal İlişkilerden Etkilenme Durumu						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Evet</b>	6	10,3	44	75,9	8	13,8	58	100,0
<b>Hayır</b>	25	14,0	138	77,5	15	8,4	178	100,0
<b>Kararsız</b>	11	11,8	74	79,6	8	8,6	93	100,0
<b>Toplam</b>	42	12,8	256	77,8	31	9,4	329	100,0

$$\chi^2 = 2,055 \quad p = 0,726 > 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H21: İşin sağladığı iş tatmini ile sosyal ilişkilerden etkilenme arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 91) iş tatmini ve sosyal ilişkilerden etkilenme arasında ( $\chi^2=2,055$   $p=0,726>0,05$  H21 Red) anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Bireylerin sosyal anlamda ilişkilerinde yaşadıkları olumlu duygular, iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Bireylerin iş ilişkileri sıcak, samimi ve içten oldukça, iş tatmin düzeyleri artmaktadır. Hemşirelerin %14’ü mobbing sürecinde sosyal ilişkilerden etkilenme anlamında iş tatminsizliği yaşadığını, %11,8’i ise bu konuda kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. Bu yüzdellik dilim içinde bulunan hemşirelerin, yaşadığı soruna ilişkin çeşitli nedenler düşünülebilir. Başarılı hemşireleri yıldırma, kişisel hırslar, itibara yönelik saldırı girişimi, rekabet duyguları, hemşirelerin dışa dönük özelliğe sahip olması, değersizlik hissi yaratma gibi nedenlere bağlı olarak hemşirelerin bu davranışlar ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir.

Konuyla ilgili olarak derinliğine görüşme yapılan H13’ün görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Çocuklar ve eşim hafta sonları hep bir şeyler yapmak istiyor, ben ise sadece dinlenmek istiyorum. Ne yazık ki çocuklarla ilgilenemiyorum. En son ne zaman sinemaya gittiğimi hatırlamıyorum dersem inanır mısınız? En çok da misafir gelecek diye korkuyorum. Diğer insanlar gibi değilim artık. Bazen kendimi insanlardan uzaklaştırmaya çalıştığımı düşünüyorum. Herhangi bir arkadaş grubuna girersem ekstra yükümlülükleri olacak gibime geliyor. Yani insanlara zaman ayıracak gücüm yok.”

**Tablo 92: İş Tatmini ve İletişim, Kendini Gösterme İlişkisi**

İş Tatmini	Kendini Gösterme durumu						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Evet</b>	9	15,5	47	81,0	2	3,4	58	100,0
<b>Hayır</b>	21	11,8	141	79,2	16	9,0	178	100,0
<b>Kararsız</b>	4	4,3	83	89,2	6	6,5	93	100,0
<b>Toplam</b>	34	10,3	271	82,4	24	7,3	329	100,0

$$\chi^2 = 7,881 \quad p = 0,096 > 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H22: İşin sağladığı iş tatmini ile kendini gösterme ve iletişime saldırılar arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 92) iş tatmini ve kendini gösterme ve iletişime saldırılar ( $\chi^2=7,881$   $p=0,096>0,05$  H22 Red) arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir.

Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara göz atacak olursak;

Dündar (2010) yapmış olduğu çalışmada, yıldırma davranışını oluşturan boyutlar açısından; iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik davranışların (ort:4,5±0,7), sosyal hayatı hedef almaya yönelik davranışlar (ort:4,8±0,5), itibarını ve saygınlığını hayatı hedef almaya yönelik davranışlar (ort:4,7±0,4), mesleki durumunu hayatı hedef almaya yönelik davranışlar (ort:4,7±0,6) ve fiziksel sağlığı hayatı hedef almaya yönelik davranışlardan (ort:4,9±0,3) daha fazla görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Dilman (2007) özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yıldırma maruz kalma durumları ile ilgili yaptığı çalışmasında en sık karşılaşılan davranışı “Konuşurken sürekli sözün kesilmesi” olarak bulmuştur. Solakoğlu (2007) sağlık çalışanları ile yaptığı araştırmasında “Siz konuşurken sözünüz kesilir veya araya laf karıştırılır” ifadesini orta sıklıkta karşılaşılan yıldırma davranışı olarak ifade etmiştir.

İletişim ve kendini gösterme konusunda mobbing yaşadığını belirten hemşirelerin %11,8’i iş tatmini yaşamadığını, %4,3’ü ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Yüzde 11,8’lik dilim içinde bulunan hemşirelerin bu durumu yaşamalarının çeşitli nedenleri bulunabilir. Kişiyi yok sayıp, kendini gösterme olanağını elinden alma, bu davranışa maruz kalan hemşirenin iyi bir hemşire olması, dikkatleri üzerine çekmesine neden olmuştur diyebiliriz. Davranışı uygulayan kişi ya da kişilerin başarılı



olan bir hemşirenin kendini gösterme olanaklarını kısıtlamak istemeleri, kendi yerlerini sağlamlaştırıp bir başka kişinin ayağını kaydırmak düşüncesi, uygulayan kişinin yaşadığı özel ve kişisel sorunları göz önünde olan birisine yansıtması bu durumu yaratmıştır olabilir. Hastane ortamlarında var olan hiyerarşik yapılanmaya, hemşirelerin aralarında yaşadıkları rekabete dayalı ilişkilere dayalı olarak bu durumun yaşanmış olabileceğini söyleyebiliriz. Değersizlik hissettirmek, dışa dönük bir kişilik özelliği var ise pasifize etmek, etkili ve yetkili olmadığı hissi uyandırmak sayılabilecek diğer nedenlerdir.

**Tablo 93: İş Tatmini İş Uygulamaları**

İş Tatmini	İş Uygulamalarına Saldırıları						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Evet</b>	6	10,3	47	81,0	5	8,6	58	100,0
<b>Hayır</b>	17	9,6	144	80,9	17	9,6	178	100,0
<b>Kararsız</b>	2	2,2	78	83,9	13	14,0	93	100,0
<b>Toplam</b>	25	7,6	269	81,8	35	10,6	329	100,0

$$\chi^2 = 6,567 \quad p = 0,161 > 0,05 \quad sd = 4$$

Araştırmada “H23: İşin sağladığı iş tatmini ile iş uygulamalarına saldırılar arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 93) iş tatmini ve iş uygulamalarına saldırılar ( $\chi^2=6,567$   $p=0,161>0,05$  H23 Red) arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmektedir. Tablo 93’de anlamlı düzeyde bir ilişki olmamasına karşın, iş uygulamalarına saldırılar şeklinde mobbing davranışları ile karşılaştığını belirten hemşirelerin %9,6’sı iş tatmini yaşamadıklarını, %2,2’si ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. İşverenler emrindeki kişiyi yıldırma, astı konumundaki kişinin kendisinden daha yetenekli olduğu alanlarda başarısızlık duygusu yaşamalarını sağlamak ve bunu bulunduğu ortama ispat etmek, duruma göre üstün kendi yaşadığı başarısızlığı örtbas etmek, başarısız yöneticilerin bu başarısızlığın faturasını başkalarına çıkartmak istemesi, ideolojik düşünce ve etnik köken farklılıkları, rekabete dayalı ilişkilerin yol açtığı kıskançlık ve hırs, bu anlamda iş uygulamalarına yönelik yapılan saldırıların nedenleri arasında sayılabilir.

#### 4.3.4.4. Mobbing ve Kişilik Özellikleri Arasındaki Çapraz Tabloları

Kişilik, her insanın kendine özgü özellikler taşıyan, onu diğer insanlardan ayıran özel bir yapıdır. Bu özel yapı sayesinde insan hem iç dünyası hem de dış dünyası ile kurduğu ilişkilerin yönünü tayin eder. Bireyin çevresi ile uyumlu ilişki kurması, yapıcı, çözüm üretici olması, kendini dış dünyaya kabul ettirmesi ya da dışlanması gibi pek çok durumun arka planında bireyin kişilik yapısı bulunmaktadır. Bireylerin, özellikle de karşılaştıkları sorunlar karşısındaki duruşu, olaya yaklaşımı ve mücadele yeteneğinin gelişmesi noktasında kişilik yapısı oldukça önemli bir özellik göstermektedir. Bireyin kişilik yapısı mücadelecisi, sorgulayıcı, sorunlarla baş edici bir özellik gösteriyorsa, problemlerin üzerinden gelmesi mümkün olacaktır. Ancak kabullenici sorgulamayan bir duruş, bireyin olayların içinde kaybolup, bütün olumsuzlukların içine çekilmeye çalışılan bir nesne haline dönüşmesine yol açacaktır. Kişilik yapısının dile getirilen bu özellikleri mobbing süreci açısından önemlidir. Çünkü mobbing süreci içeriği gereği, özellikle de mağdur açısından mücadele vermeyi gerektirmektedir. Çalışmamız kapsamında iki kişilik özelliğine özellikle yer verilmiştir. Bunlardan ilki dışa dönük kişilik, ikincisi ise içe dönük kişiliktir. Her iki kişilik özelliğinin mobbing süreci içinde belirgin bir yere sahip olduğu düşüncesi, bizleri kişilik yapısı ve mobbing arasındaki ilişkiyi düşünmeye sevk etmiştir.

**Tablo 94: Dışa dönüklük ve Mobbing**

Dışa Dönük	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsızım			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Evet</b>	72	30,4	110	46,4	55	23,2	237	100,0
<b>Hayır</b>	10	25,0	20	50,0	10	25,0	40	100,0
<b>Kararsızım</b>	9	20,9	25	58,1	9	20,9	43	100,0
<b>0</b>	1	11,1	1	11,1	7	77,8	9	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 16,708 \quad p = 0,010 < 0,05 \quad sd = 6$$

Araştırmada “H24: Dışa dönük kişilik özelliğine sahip olanlar mobbing davranışları arasında ilgi vardır” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 94) mobbing ve dışa dönük özelliğe sahip olma ( $\chi^2=16,708$   $p=0,010<0,05$  H24 Kabul) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu

görülmektedir. Dışa dönük özelliğe sahip olduğunu söyleyen hemşirelerin %30,4'ü mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir.

Dışa dönük özelliğe sahip olan bireylerin belirgin bazı özellikleri vardır. Bu gruptaki insanların ilişkileri iyidir, sosyal ve girişken bir yapıdadırlar. Buna bağlı olarak farklı kesimden birçok insanla rahatlıkla iletişim kurabilirler. Diğer insanlarla rahat çalışır, uyumludur, kendi doğrularını savunma gücü gelişmiştir. Grupla yapılan etkinliklerden hoşlanırlar. Bu anlamda ekip çalışması gerektiren işlerden hoşlanırlar. Kalabalık, gürültülü ve yoğun tempolu ortamlarda bunalmazlar. Bu durum mesleklerini yapmak için bir engel değildir. Bu gruptaki kişilerin, içe dönük kişilere nazaran, davranışları ve hareketleri üzerindeki kontrolleri zayıftır. Bu özelliğin, kendileri açısından dezavantajlı durumlar yaratabileceğini söyleyebiliriz. Davranışlarını kontrol etme noktasında eksiklikler yaşaması insanların olumsuz anlamda dikkatini çekecektir ve bir süre sonra bastırılmak istenecektir. Ayrıca çok kolay kızma ve tepki verme özellikleri vardır. Bu durum sevilen bir insan olmalarına rağmen arkadaşları tarafından, hoşlanılmayan durumlar yaratabilir. Dışa dönük insanların sahip olduğu olumlu özelliklere dayalı olarak mobbing mağduru olacağını söyleyebiliriz. Bu kişilik yapısı, kişiyi taşıyan, onun meslekte tanınması noktasında ciddi artıları olan bir özellik taşıyorsa, mobbing kurbanı olmasının bir nedeni olarak düşünülebilir. Hastane ortamında, dışa dönük kişilik yapısından dolayı hastane başhekimi, doktorlar, hastalar ve hasta yakınları tarafından sevilen ve bu özelliği ile anılan, bu özelliğine bağlı olarak tercih edilen bir hemşirenin varlığı diğer çalışma arkadaşlarının dikkatlerini bu kişi üzerine çekebilir.

**Tablo 95: İçedönüklük ve Mobbing**

İçe Dönük	Mobbinge Maruz Kalma						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsızım			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Evet</b>	18	25,0	33	45,8	21	29,2	72	100,0
<b>Hayır</b>	56	26,7	109	51,9	45	21,4	210	100,0
<b>Kararsızım</b>	16	42,1	13	34,2	9	23,7	38	100,0
<b>0</b>	2	22,2	1	11,1	6	66,7	9	100,0
<b>Toplam</b>	92	28,0	156	47,4	81	24,6	329	100,0

$$\chi^2 = 15,955 \quad p = 0,014 < 0,05 \quad sd = 6$$

Araştırmada “H25:İçe dönük kişilik özelliği ile mobbing arasında ilgi vardı” hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 95) mobbing ve içe dönük özelliğe sahip olma ( $\chi^2=15,955$ ,  $p = 0,014 < 0,05$  H25 Kabul) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmamıza katılan hemşirelerin %25’i içe dönük kişilik özelliğinden dolayı mobbing belirtmiştir.

Mobbing ile ilgili mevcut literatür, mobbing sürecini bir şiddet olarak değerlendirmektedir. Şiddet ortamlarının oluşmasında, zayıf tarafın güçlü olan karşısında mağduriyeti söz konusudur. Eş değer özelliklere sahip olan kişiler arasında sonucu belli olmayan sürtüşmeler var iken, zayıf ve güçlü olarak sınıflandırılan durumlarda eşit olmayan bir güç dengesi vardır. Bu ele alışa başlı olarak yaygın inanış, içe dönük bireylerin daha fazla mobbing mağduru olduğu yönündedir. Dündar (2010) yapmış olduğu çalışmada duygusal ve pasif özellikli olan kişiler yıldırıma daha fazla maruz kalmaktadır şeklinde bir sonuca ulaşmıştır. Zapf (1999) ise hakkını aramayan, çekingen ve özgüven eksikliği olan kişilerin yıldırımayla daha fazla karşılaştıklarını öne sürmüştür.

Kişilerin, çok yüksek veya çok düşük duygusal zekâya hakim olmaları, vicdan unsurlarının hassas olması, daha az rekabetçi davranmaları, daha içe dönük ve karakter açısından daha zayıf olmaları (ALPARSLAN ve TUNÇ: 2009), grup tarafından yönlendirilmek ve onun bir parçası olmak gereksinimi, farklı olunursa dışlanabileceği korkusu (DAVENPORT vd; 2003), depresif veya korkak görünüm, yalnız, sosyal ilişkilerden kaçınma eğilimde olanların ( MİNİBAŞ; 2009:) mobbing mağduru olma ihtimali oldukça yüksektir.

İçe dönük kişilik yapısına sahip olan bireylerin, belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır. İçe kapanık ve sınırlı bir arkadaş grubuna sahiptirler. Kendi başına kalmaktan hoşlanırlar. İnsanlarla kolay ilişki kuramazlar. Hayata karşı bakış açıları karamsardır. Hissettikleri duyguların çeşidi ne olursa olsun duygularını kolay denetlerler ve yalnızlıktan hoşlanırlar.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin %57,84’ü (Şekil:16) içe dönük bir kişilik yapısına sahip olduğunu belirtmiştir. Mobbinge maruz kalan hemşirelerin, taşıdıkları bu kişilik yapısına dayalı olarak mobbing mağduru olduğu söylenebilir. İçe dönük

kişilik yapısına sahip olan insanların, yukarıda sıralanan özelliklerin tümüne ya da bir kaçına sahip olması, mobbing uygulayacak olan kişinin amacına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. İçeride dönük yapıda olan bireyler, çoğu kez dış dünyadan kendilerini soyutlayarak yaşarlar. Etraflarında olan olaylara karşı tepkilerini yüksek sesle vermekten çekinirler. İçeride kapanık yaşamayı tercih ederler. Yaşadıkları olayların zaman içerisinde kendiliğinden ortadan kalkacağına dair bir inanca sahiptirler. İçeride buldukları grupla ilişki kurmaktan kaçınırlar. Bütün bu özellikler, bu grupta bulunan kişilerin çalışma arkadaşları ile iletişim kurmasını güçleştirebilir. Kişinin kendi doğasında sahip olduğu bu özellik, çalışma arkadaşları tarafından yanlış şekilde yorumlanabilir. Üstünlük duygusuna sahip olduğu, ortamı ve içerisinde bulunduğu grubu beğenmediği, diğer insanlardan kendini soyutlayarak kolektif başarı yerine bireysel başarılar peşinde koşan bir insan olduğu şeklinde yorumların yapılmasına neden olabilir. Bir başka açıdan değerlendirecek olursak; çalışma ortamında kendi amaçları ve beklentilerini karşılamada tek başına yeterli olmadığını düşünen birisi, bu özelliklere sahip olan kişiyi kendi yeteneklerini, gücünü, farklılığını ortaya koymak için mobbing uygulayarak amaçlarına alet edebilir.

#### **4.3.4.5. Lojistik Regresyon Analizi**

Araştırmada hemşirelerin mobbinge ve iş tatminsizliğine maruz kalmalarına etki eden faktörleri ve etki düzeyini saptamak amacıyla lojistik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizin amacı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini hesaplamaktır. Analizde bağımlı değişken mobbinge maruz kalma ya da maruz kalmama ve iş tatmini ve iş tatminsizliği durumu olup, bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, pozisyon, çalışma durumu, gelir durumundan oluşmaktadır.

#### 4.3.4.5.1. Mobbing ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

**Tablo 96: Mobbing ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi**

<b>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig</b>
Cinsiyet	0,278	0,174
Yaş	0,440	0,000
Medeni Durum	0,450	0,000
Eğitim Durumu	0,414	0,000
Hizmet Süresi	0,460	0,000
Pozisyon	0,350	0,002
Çalışma Durumu	0,417	0,000
Gelir Durumu	0,461	0,000

Sivas kamu hastanelerinde yaşanan mobbing davranışları ile bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, pozisyon, çalışma durumu, gelir durumu) arasındaki ilişkinin ortaya konulması için, regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde, mobbing bağımlı değişken, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, pozisyon, çalışma durumu ve gelir durumu bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Tüm istatistik çözümlenmelerde anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 96) cinsiyet dışında tüm bağımsız değişkenler ile mobbinge uğrama arasında anlamlılık değerinin  $p < 0,05$  olması nedeniyle, kuvvetli bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Cinsiyet  $R_2=0,278$ , yaş  $R_2=0,440$ , medeni durum  $R_2=0,450$ , eğitim durumu  $R_2=0,414$ , hizmet süresi  $R_2=0,460$ , pozisyon  $R_2=0,350$ , çalışma durumu  $R_2=0,417$ , gelir durumu  $R_2=0,461$  olarak bulunmuş olup, regresyon analizinin cinsiyet bağımsız değişkeni dışında diğer değişkenler açısından güçlü bir ilişkinin varlığına işaret ettiği söylenebilir. Cinsiyet bağımsız değişkeni ile ilgili olarak ortaya çıkan sonucu, cinsiyet ile ilgili eşit olmayan bir dağılıma (Tablo 4) bağlamak mümkündür. Çalışmamıza 317 kadın hemşire ile 12 erkek hemşirin katılmış olması, ilişkinin anlamlılık düzeyini etkilemiştir diyebiliriz. Mobbing ile hemşirelerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan regresyon analizinde, hizmet süresi ( $R_2= 0,460$ ) ve gelir durumunun ( $R_2= 0,461$ ) mobbingi etkileyen en önemli değişkenler

olduğunu söyleyebiliriz. Bu iki değişkeni sırasıyla medeni durum ( $R_2= 0,450$ ), yaş ( $R_2= 0,440$ ), eğitim durumu ( $R_2=0,414$ ) ve çalışılan pozisyon ( $R_2=0,350$ ) izlemektedir.

#### 4.3.4.5.2. İş Tatmini ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

**Tablo 97: İş Tatmini ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi**

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig</b>
Cinsiyet	0,222	0,008
Yaş	0,259	0,000
Medeni Durum	0,222	0,008
Eğitim Durumu	0,392	0,000
Hizmet Süresi	0,328	0,000
Pozisyon	0,246	0,001
Çalışma Durumu	0,267	0,000
Gelir Durumu	0,279	0,000

Sivas kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş tatmin düzeyi ile bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, pozisyon, çalışma durumu, gelir durumu) arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 97); tüm bağımsız değişkenler ile iş tatmini arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Hemşirelerin iş tatmin düzeyini en fazla etkileyen bağımsız değişken ise eğitim durumudur ( $R_2=0,392$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması olarak ifade edilen determinasyon katsayısı ( $R_2$ ) değerlerine göre, iş tatminini etkileyen diğer değişkenler sırasıyla hizmet süresi, gelir durumu, çalışma durumu, yaş, çalışılan pozisyon, medeni durum ve cinsiyettir. Medeni durum ve cinsiyet tabloya yansıyan değerlere göre aynı  $R_2$  değerine sahiptirler ve her ikisi de iş tatminini en az etkileyen değişkenlerdir.

## VI.BÖLÜM

### GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanoğlu içinde bulunduğu dünyanın değişen dengeleri ile birlikte yeni süreçlerle karşı karşıya kalmaktadır. Yaşanan değişimler sosyal bilimler alanındaki yenilikleri de beraberinde getirmektedir. İçinde yaşanan dünyanın yaşadığı değişimlere ad koyma çabası, yeni kavramlara hayat vermektedir. Bu anlamda son dönemlerin popüler kavramlarından birisi olan mobbing, sosyal bilimler alanındaki yerini almıştır.

Mobbing günümüzde yeni dillendirilen bir kavram olmakla birlikte, çalışma hayatının ilk günlerinden beri mevcuttur. İngiliz sanayileşmesinin en çok tartışılan ve eleştirilen yönü, çalışanlar açısından ortaya çıkarmış olduğu ağır yüküdür. Sanayi devrimi ile birlikte yaşanan işçi hareketlerinin temel nedeni, ücret ve refah koşullarına yönelik oluşan telaş ve endişedir. Bu durum makineleşmenin hızlanması ile birlikte işçinin çok ağır şartlarda uzun çalışma saatleri içinde düşük ücretle ve katı bir disiplin içinde çalışması durumunu da beraberinde getirmiştir. Mobbingin bir iş yeri terörü ya da iş yeri hastalığı olduğu düşünüldüğünde, günümüz insanının yaşadığı sorunların benzerinin uzun yıllar önce iş hayatına adım atan insanlarda da görüldüğü söylenebilir.

Mobbing sürecini, insanın modern hayatın zorlukları karşısında geliştirmiş olduğu bir savunma mekanizması olarak düşünmek mümkündür. Kentleşme ile birlikte insanlar, bazı olumsuz duygularla karşı karşıya kalmışlardır. İşsizlik, yalnızlaşma, güvensizlik, rol değişimi, ücret dengesizliği gibi. Kent hayatının bu olumsuzlukları içinde insanların stres yaşaması kaçınılmazdır. Stresin bir kent hastalığı olduğu sık sık dillendirilmektedir. Stres faktörü beraberinde, öfke, kızgınlık, düşmanlık, şiddet, saldırganlık gibi duyguları da sürüklemektedir.

İş hayatında mobbingi ortaya çıkaran çok çeşitli nedenler mevcuttur. İş arkadaşlarının birbirini çekememezliği, yöneticilerin ezici güçleri, dedikodular, sürtüşmeler, rekabet, fazla iş yükü, işsizlik, işini kaybetme korkusu, kıskançlık gibi nedenlerle bireyler çalışma arkadaşlarına zarar vermektedirler. Kurumsal açıdan iş tatmininde düşüş, işe bakış açısında değişimler, iş veriminde yaşanan düşüşler söz



konusu iken; toplumda da psikolojik ve parasal maliyetler anlamında sorunlara neden olmaktadır.

Türkiye’de mobbing olgusu ile ilgili olarak bilimsel anlamda yapılmış olan bu çalışmada, ülkemiz açısından gizli kalmış bir sosyal sorunla ilgili bulgular ortaya çıkarılmak amaçlanmıştır.

Mobbing hakkındaki açıklamaların bilimsel bir temele oturtulması amacıyla Sivas merkezde bulunan kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere yönelik anket çalışması ve derinliğine görüşme yapılmıştır. Bu çalışma, hemşirlerin mobbinge uğrayıp uğramadıklarını tespit etmek ve mobbing mağduru olan hemşirelerin psiko-sosyal sorunlarını tespit etmek ve hemşirelerin iş tatmin düzeylerini incelemek amacıyla yapılmış ve 329 hemşireye ulaşılmıştır. Sivas ilinde bulunan kamu hastaneleri tercih edilmiştir. Kamu hastanelerinde hiyerarşinin ve kadrolaşmanın fazla olmasının, mobbing davranışlarının yaygınlaşmasında etkisi olduğu söylenebilir.

Hastaneler 24 saat hizmet veren ve bu nedenle nöbet sistemi ile çalışan yerlerdir. Nöbet sistemi bireyleri fiziksel ve psikolojik açıdan olumsuz etkilemektedir ve bu nedenle zor bir sistemdir. Fakat sağlık sektörü kesintisiz hizmet vermek zorunda olduğu için nöbet sistemi zorunludur. Hastaneler 7 gün 24 saat bayram tatilleri de dâhil olmak üzere sürekli nöbet sistemi ile çalışmaktadırlar.

Çalışma kalitesi ve verimliliği açısından çalışan hemşire sayısının yeterli olması gereklidir. Hemşire sayısındaki azlık iş yükünü ve alınan sorumluluğu artıracaktır. Özellikle az sayıda çalışanla çok iş yapma mantığı hemşirelere daha fazla nöbet ve mesai uygulamalarını getirecektir. Bu durum doğal olarak verilen hizmetin kalitesini düşürecektir. Personel sayısını artırmak maliyetleri artıracaktır. Mali düzeni dengede tutma zorunluluğu, personel alımlarını engelleyecektir. Bütün bunlara ek olarak hemşirelerin özlük hakları bakımından farklı statülerde çalışması (kadrolu, 4-B), normal çalışma saatleri ve görevleri dışında çalışma zorunlulukları, nöbet sayısı ve hasta sayısının fazlalığı, çalışma koşullarındaki sıkıntılar, uykusuzluk çeşitli riskleri barındırmakta ve iş kazalarını artırmaktadır. Hemşirelerin aldıkları ücretlerdeki yetersizlik, görev tanımlarının çoğu zaman yapılmaması, meslek dışı görevlendirmeler yapılması, meslekte ilerleme olanaklarının olmaması, doktorların yardımcısı olarak

algılanmaları gibi nedenlere dayalı olarak bu tez çalışması ile mobbingin hemşireleri ve hemşirelerin iş tatmin düzeylerini etkileme derecesini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Tez çalışmamıza 329 hemşire katılmıştır. Sivas ili Kamu hastanelerinde (Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Sivas Devlet Hastanesi, Numune Hastanesi) çalışan hemşire sayısı 625'tir. Ancak anket çalışmasının yapıldığı dönemde hemşirelerin birçoğunun izin döneminde olması ve bazı hemşirelerin yoğun çalışma temposu nedeni ile örneklem sayısı 329'da kalmıştır.

Çalışmamıza katılan hemşirelere ilişkin demografik bilgilere göz atacak olursak; araştırmaya katılanların %96,4'ü kadın, %3,6'sı ise erkektir. Hemşirelerin %39,2'si 18-30 yaş aralığında, %51,1'i ise 31-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde %75,4'ü evli, %23,4'ü bekarıdır. Hemşirelerin %53,2'si önlisans mezunu, %35,6'sı lisans mezunudur. Lisanüstü eğitim yapan hemşirelerin sayısı 14 olup, bu oran oldukça azdır. Araştırma kapsamındaki hemşirelerin çalışma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde %95,1'i tam zamanlı %4,9'u yarı zamanlı olarak çalışmaktadır. Hemşirelerin kurumdaki hizmet yılına göre dağılımları incelendiğinde %29,5'i 11-15 yılları %26,4'ü 1-5, %20,4'ü ise 6-10 yılları arası çalışmaktadırlar. Hemşirelerin gelir düzeyine göre dağılımları incelendiğinde %84,8'i 1001-2000 arası bir gelire sahiptir.

Çalışmamızın ana hipotezi; mobbing, kamu sektöründe çalışan hemşireler arasında değişik boyut ve sıklıkta görülmektedir ve hemşirelerin iş tatminleri üzerinde olumsuz etkileri vardır. Katılımcıların %23,8'i mobbing yaşadıklarını, % 61,9'u mobbing yaşamadıklarını belirtmiştir. Kararsız olanlar ise % 11,5'tir. Derinliğine görüşme yapılan hemşirelerin tümü çok farklı şekillerde mobbing uygulamalarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Sadece kendi yaşadıkları bir sorun olmayıp, birçok hemşirenin kendilerinin maruz kaldığı davranışlara uğradıklarını belirtmişlerdir. Mobbinge uğrayan hemşirelerin yüzdeler oranlarının %23,8'de kalmasını çeşitli şekillerde yorumlayabiliriz. Hemşireler, yaşadıkları sıkıntıları yansıtmaktan çekinmiş olabilirler. Özellikle kamu sektöründe devlet memuru olarak çalışmalarının, bu tür bir engellemeyi yaratmış olduğunu söyleyebiliriz. Hemşirelerin konuya yabancı olması bir diğer neden olarak gösterilebilir. Sahaya inildiği zaman, hemşirelerin birçoğunun

mobbinge ilişkin bilgileri olmadığı gözlemlenmiştir. Yöneticilerin, hemşirelerin karşı olduğu kararları uygulamakta ısrarcı olması, mobbingi uygulayan kişinin kişilik yapısından kaynaklanan nedenler, idarecilerin buldukları konumun kendilerine verdiği yetkiye dayalı olarak sınırsız güç kullanımı hakkını kendinde görmesi, yükselme gayesi içinde olan hemşirelerin kendilerine rakip gördükleri hemşireleri hedef alması ya da hedef yapması, hastanede yaşanan yoğun stresin iş ilişkilerine yansımaları, yeterli ve doyurucu olmayan iletişim bu anlamda hemşirelerin yaşadıkları mobbing davranışlarının diğer nedenleri olarak düşünülebilir.

Hemşirelere karşı yapılan eylemlerin mobbing olarak değerlendirilebilmesi için 6 ay ve daha fazla bir sürenin yaşanması gerekmektedir. Çalışma hayatında yaşanan her sorunu mobbing olarak değerlendirmek mümkün değildir. Bu noktada ayırt edici bir kriter olarak yaşanan olumsuzlukların yaşanma süresi önemlidir. Elde edilen verilere göre, “6 ay ve daha fazla bir süreden beri mobbing yaşıyorum” sorusuna hemşirelerin %28’i (92 hemşire) katıldığını, %21,3’ü (70 hemşire) kararsızlık yaşadığını, %47,4’ü (156 hemşire) katılmadığını belirtmiştir. Kararsızların oranının %21,3 olması çalışmamız kapsamında düşündürücü görünmektedir. Tabloya yansıyan kararsızlar oranının bu kadar fazla olmasını, hemşirelerin mobbing olgusunu tam anlamıyla bilmemesine ve yaşadıkları durumları yıllarca normal algılayarak adını koyma noktasında belirsizlikler yaşamalarına ya da sorunların çözümsüz kalacağına dair bir düşünceye sahip olmalarına bağlamak mümkündür. Mobbing mağdurları ile birlikte kararsızlar grubunda yer alan hemşirelerin anket formunu doldururken, yaşadıkları psikolojik, fiziksel ve cinsel tacizi anlatmaktan çekinmiş olduklarını söyleyebiliriz. Yaşadıkları olaylar sonrasında, çevrede bulunan kişiler tarafından suçlanma ve bir anlamda etiketlenme korkusunun bu duruma meydan verdiğini söyleyebiliriz.

Çalışmamızda kullanılan mobbing ölçeği kendi içinde 8 alt başlığa sahiptir. Hemşirelerin Mobbingden Psikolojik Etkilenme ve Tükenme Düzeyleri, Hemşirelerin İtibara Saldırılarından Etkilenme Düzeyleri, Hemşirelerin Kişisel ve İş İlişkilerine Saldırılarından Etkilenme Düzeyleri, Hemşirelerin Sosyal İlişkilerden Etkilenme Düzeyleri, Hemşirelerin Kendini Gösterme ve İletişime Saldırılarından Etkilenme Düzeyleri, Hemşirelerin İş Uygulamalarına Saldırılarından Etkilenme Düzeyleri ve

Hemşirelerin Sağlığa Etkilerinden Etkilenme Düzeyleri şeklindedir. Mobbing çok değişik boyutlarda ortaya çıkan bir süreçtir. Katılımcıların %38,45'i mobbing sürecinde psikolojik etkilenme ve tükenme yaşadıklarını, %45,18'i kurum ve yönetimin etkilerine bağlı olarak mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını, %14,59'u mobbing sürecinde itibarlarına saldırılar anlamında bir davranışla karşılaştıklarını, %10,03'ü kişisel ve iş ilişkilerine saldırılar şeklinde kendini gösteren mobbing eylemlerine rastladıklarını, %10,49'u Sosyal İlişkilerden Etkilenme anlamında olumsuzluk yaşadıklarını, %8,43'ü Kendini Gösterme ve İletişime Saldırlardan Etkilenme anlamında mobbing davranışı ile karşılaştığını, %16,83'ü İş Uygulamalarına Saldırlardan Etkilenmede olumsuz bir durumla karşılaştıklarını belirtmiştir.

İşin sağladığı iş tatmini ile psikolojik etkilenme ve tükenme arasında ilgiyi gösteren analiz sonucunda psikolojik etkilenme ve tükenme grubunda yer alan tüm sorular ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Mesleğinde psikolojik tükenme yaşayan hemşirelerin iş tatmin düzeyinin düştüğü söylenebilir. Mobbing sürecinde, mağdurların yaşadığı bazı olaylar psikolojik reaksiyonlar şeklinde kendini göstermektedir. Mobbing mağduru olan bireylerin uykusuzluk, öfke, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, iş arkadaşlarıyla uyumun düşmesi, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik duygusu, psikosomatik yakınmalar, kendini suçlama, güvensizlik, sosyal olarak geri çekilme gibi psikolojik yakınmalara sahip olduğu bilinmektedir.

“İşin sağladığı iş tatmini ile kurum ve yönetimin etkisi arasında ilgi vardır” olarak ifade edilen hipotezi test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre iş tatmini ve yönetimin etkisinin anlamlı düzeyde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kurum politikalarının, bireylerin çalışma düzenlerini zorlaması ya da zorlaştırması, iş tatmin düzeyini olumsuz olarak etkileyecektir. Hemşirelerin %45,18'i kurumdan kaynaklı nedenlere bağlı olarak mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu yüzdilik dilim, kurumdan kaynaklı nedenlere bağlı olarak pek çok hemşirenin iş tatminsizliği yaşadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Çalışmamıza katılan hemşirelerin %20,1'i (66 hemşire) üstü tarafından mobbinge uğradığını, %21,9'u (72 hemşire) bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Ayrıca,

hemşirelerin %66,5'i şeffaf bir yönetimin var olmadığını, %42,5'i yönetimin şikâyetlerini dinlemediğini, %62'si yöneticilerinin tarafsız olmadığını belirtmiştir. Kararsızlarda karşımıza çıkan bu oranı, hemşirelerin üstleri tarafından kendilerine gösterilen davranışları normal karşılamalarına ve üste itiraz etmenin doğru olmadığı, şeklinde bir düşünceye bağlamak mümkündür. Kararsızlar grubunda yer alan hemşirelerin birçoğu, normal olarak algıladıkları bir durumun, kendilerine iş yerinde yaşanan bir sorun olarak yansıtılması noktasında karar veremeyip bu seçeneği işaretlemiş olabilirler. Hemşirelerin çok büyük bir çoğunluğu, kurum ve yönetimin uygulamalarından ve yönetimin şeffaflığından sıkıntılı olduklarını beyan etmişlerdir. Hastane ortamlarında, karar mekanizmaları sahip oldukları kurumsal gücü altında çalışan insanları sindirmek, yıldırma amacıyla kullanılabilir. Kimi idareciler açısından baskı, yıldırma bir yönetim anlayışı olarak değerlendiriliyor olabilir. Bu grupta yer alan idareciler açısından, baskı, zorlama, korkutma ve sindirme gibi yollar vasıtasıyla insanlar yönetilebilir anlayışı hâkimdir. Hemşirelerin büyük bir çoğunluğu karar mekanizmalarının problemlere yaklaşma tarzlarının kendilerini tatmin etmediğini belirtmektedir. Bu yaklaşım elbette ki peşi sıra pek çok açmazı da beraberinde getirecektir. İş tatmininin ve hemşirelerin buldukları hastaneye olan bağlılıklarının azalması, hemşirelerin hastaneden ayrılma girişimlerinde bulunması gibi şekillerde kendini gösterecektir. Bütün bu sıkıntılar hizmetin kalitesinde aksamalara neden olacaktır. Çalışma yaşamında her birey yöneticisinin yönetim anlayışının adil ve herkese eşit mesafede olmasını bekler. Yöneticilerin aldıkları tüm kararlarda çalışanlarına eşit mesafeli bir duruş sergilemesi önemlidir. Yöneticiler ne kadar şeffaf olursa çalışma hayatında güven ortamı da o oranda sağlanmış olur. Hastanelerin yönetim anlayışı hemşirelerin iş performansı ve iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışanların kuruma olan güven duygularının sağlanması, bu yönetim anlayışından geçmektedir.

Mobbing ile çalışmamızda kullanılan bağımsız değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, gelir düzeyi, çalışma durumu, hizmet süresi, pozisyon) arasındaki ilişkinin regresyon analizine göz attığımızda, cinsiyet dışında tüm bağımsız değişkenler ile mobbinge uğrama arasında anlamlılık değerinin  $p < 0,05$  olması nedeniyle, kuvvetli bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Mobbing ile hemşirelerin

demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan regresyon analizinde, hizmet süresi ( $R_2= 0,460$ ) ve gelir durumunun ( $R_2= 0,461$ ) mobbingi etkileyen en önemli değişkenler olduğunu söyleyebiliriz. Bu iki değişkeni sırasıyla medeni durum ( $R_2= 0,450$ ), yaş ( $R_2= 0,440$ ), eğitim durumu ( $R_2=0,414$ ) ve çalışılan pozisyon ( $R_2=0,350$ ) izlemektedir.

Mobbing çok değişik şekillerde gerçekleşen bir süreçtir. Kişi hakkında çıkarılan asılsız söylentilerden cinsel tacize kadar çok geniş bir yelpazede seyir gösteren bir süreçtir. Bu süreçte yaşanan her olumsuz eylem hemşirelerin iş tatmin düzeyini negatif yönde etkileyecektir. Tez çalışmamızın başlığı belirlenirken, hastane ortamlarında hemşirelerin yaşadıkları mobbing davranışlarının iş tatmin düzeylerini etkileyeceği düşüncesinden yola çıkılmıştır. Hemşirelerin işlerinden tatmin olmalarını ifade eden yüzdelik dilimlere göz attığımızda; katılımcıların %54,1'i işyerlerinin kendilerine sağladığı iş tatmininden memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. İşyerlerinde tatminsizliği yaratan çok çeşitli nedenler bulunmaktadır. Çalışmamız kapsamında bizim için öncelikli ve önemli olan mobbing davranışlarının iş tatminine olan etkileridir. Bu nedenle mobbing eksenli olarak ortaya çıkan davranışların iş tatminsizliği yarattığını söyleyebiliriz.

Mobbing eylemlerinde daha önce sıkça dile getirildiği gibi, mobbing uygulayan kişinin öncelikli amacı, hedef gördüğü kişiyi bir şekilde yıpratmak, yaralamak, tükenmişlik duygusu yaşatarak onu saf dışı bırakmaktır. Mobbingçinin amacına ulaşmak için, içinde taşıdığı hırsın boyutu, ele alacağı konular anlamında onu sınırsız yapabilecektir. Bu sınırsız duygular ile mobbingci konuşmaması, dile getirmemesi gereken konuları kendi amacı doğrultusunda kullanma davranışı gösterebiliriz. Bu davranışa bağlı olarak kişinin etnik kimliği, siyasi görüşü, doğduğu yer ve dini görüşü gibi özel alanlarına müdahale etme girişimde bulunabilir. Mobbingçilerin bu dört özelliğe dayalı olarak kişilerin sahip olduğu değerler ile alay etmesi, ayrımcılık, hor görme, dışlama olarak yorumlanabilir. Mobbingçi, kurban olarak gördüğü kişiye belirli bir kültürel kesimin kimliğini taşıdığı, dini görüşü genelden farklı olduğu, dünyaya geldiği coğrafya itibarıyla farklı özellikleri barındıran bir takım unsurlar taşıdığı için ayrımcılığı, alay etmeyi gösteriyor ise, bu durumu mobbing olarak değerlendirmek mümkündür. Mobbingçinin bu dört konuda bireye mobbing uygulamasının çeşitli nedenleri olabilir. Çalışmamız kapsamında anket

yapılan hemşirelerin 20 tanesi etnik kökeni ile alay edildiğini belirtirken, 18 hemşire kararsız olduğunu vurgulamıştır. 18 hemşire memleketinden dolayı mobbing mağduru olduğunu, 19 hemşire ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. 26 hemşire dini görüşü ile alay edilmek suretiyle süreci yaşadığını vurgularken, 19 hemşire bu konuda kararsızlığını belirtmiştir. Son olarak 27 hemşire siyasi görüşü ön plana atılarak mobbing sürecini yaşadığını, 20 hemşire ise bu konuda kararsız olduğunu anketimize yansıtmıştır. Çalışmamız kapsamında özellikle de siyasi görüş ile alay edilmesi sorusuna yansıyan yüzdeler dilimlerin daha fazla olması beklenmiştir. Çünkü çalışmanın yapıldığı hastanelerinin devlet hastanesi olması, seçimlerle iş başına gelen yöneticilerin siyasi tercihlerini yönetim anlayışlarına yansıtacakları varsayılmıştır. Yöneticilerin kendi özgün düşünceleri ve doğruları yerine siyasi iktidarın isteklerinin etkisi altına gireceği varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle, mevcut yönetime yakın siyasi görüşü olmayan hemşirelerin, bu tutumlarının karşı bir davranış olarak mobbing eylemleri şeklinde kendilerine döneceği varsayılmıştır. Memleket anlayışında ise, doğum yeri olarak görülen şehrin geri kalmışlığı, bu coğrafyanın tarihsel süreçte oynadığı rol ve günümüze taşıdığı bazı misyonlar bir neden olarak düşünülebilir. Bütün bu nedenlere bağlı olarak çalışmamıza katılan ve bu dört konu başlığında sorun yaşadığını belirten hemşirelerin bu nedenlere dayalı olarak sorun yaşadığını varsayabiliriz.

Sürekli olarak sözüm kesilerek iletişimim engelleniyor şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %83,2'si (274 hemşire) katılmadığını, %8,5'i (28 hemşire) katıldığını belirtmiştir. Kişinin özel hayatının eleştirilerek mobbinge uğratılması durumunu tespit etmeyi amaçlayan soruya, hemşirelerin %85,7'si (282 hemşire) katılmadıklarını ifade ederken, hemşirelerin %6,4'ü (21 hemşire) katıldığını belirtmiştir. Onuruma gölge düşürülüyor şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %73,5'i (242 hemşire) katılmadığını, %13,7'si (45 hemşire) katıldığını belirtmiştir. Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılıyor şeklinde dile getirilen soruya katılımcıların %62,3'ü (205 hemşire) katılmadığını, %23,4'ü (77 hemşire) bu sorunu yaşadığını belirtmiştir. “Görmezden geliniyorum” şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların %82,4'ü katılmadıklarını belirtirken, 34 hemşire bu davranış ile karşılaştıklarını belirtmiştir. Çalışmamızda “Alçaltıcı isimlerle anılıyorum” şeklinde yöneltilen soruya

hemşirelerin %86'sı katılmadığını belirtirken, 16 hemşire bu durumu yaşadığını, 21 hemşire ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. “Anlamsız işler veriliyor” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %75,4'ü katılmadıklarını ifade ederken, 38 hemşire kendilerine anlamsız işler verildiğini belirtmiştir. “Kapasiteme uygun olmayan işler veriliyor” şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların %78,4'ü katılmadıklarını ifade ederken, 36 hemşire kapasitesinin dışında işlerin kendisine verildiğini belirtmiştir. “Sorumlu olduğum işler bana sorulmadan değiştiriliyor” şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların %73,3'ü katılmadıklarını ifade ederken, 61 hemşire bu sıkıntıyı yaşadığını belirtmiştir. “Bana önyargılı davranılıyor” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %57,8'i katılmadığını, 85 hemşire katıldığını, 44 hemşire ise kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. İş ortamında iletişimin boyutunu belirlemek için yöneltilen sorulardan bir diğeri olan “Jest ve mimiklerle iletişimim engellenerek en aza indiriliyor” sorusuna katılımcıların %77,5'i katılmadığını, 37 hemşire katıldığını, 30 hemşire konuyla ilgili olarak kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. Katılımcılara “Bir ortama girdiğimde bulunduğum ortam bilerek terk ediliyor” şeklinde yöneltilen soruya %89,3'ü katılmadığını belirtirken, 16 hemşire çalıştıkları hastanelerde bu davranış ile karşılaştıklarını, 12 hemşire ise konuyla ilgili olarak kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. Çalışmamıza katılan 56 hemşire hemşirelik mesleğinin görev tanımı içinde yer almayan bazı istekler ile karşılaştıklarını belirtmiştir.

Hemşirelerin yukarıda belirtilen mobbing davranışlarına maruz kalmasının çok çeşitli nedenleri olabilir. Hemşireleri sosyal ortamlardan dışlamak, değersizlik hissettirmek, dışa dönük bir kişilik özelliği var ise pasifize etmek, etkili olmadığı hissi uyandırmak ve bu yolla hemşirelerin hem mesleki duruş hem de insani özellikleri bakımından yıpratılarak, performanslarının düşürülmeye çalışıldığını söyleyebiliriz. Bu davranış ile, işinde başarılı olan, davranışları ve mesleki başarıları ile dikkatleri üzerine çeken, ismini duyurmuş olan hemşirelerin karşılaşma ihtimali daha yüksektir. Çünkü kişiyle ilgili asılsız söylentiler çıkarılmadaki amaç, ilgili kişiyi yıpratmak, diğer personelin gözünde değer kaybına uğratmaktır. Mobbingin en belirgin göstergelerinden birisi kişinin sosyal ilişkilerine saldırılar şeklinde kendini göstermektedir. Bireylerin, çevresinde bulunan diğer kişiler tarafından varlığına ilişkin



olarak yapılan davranışlar, sosyal hayattan bireylerin dışlanması olarak yorumlanabilir. Dışlanma olgusu, kişinin çevresi ile olan bütünleşmesini sağlayan ilişkilerden yoksun bırakılması olarak okunabilir. Hemşirelerin hastane ortamlarında amiri ya da çalışma arkadaşı tarafından görmezden gelinmesi olarak ifade edilebilecek olan dışlanma davranışının çeşitli nedenleri olabilir. Rekabet, ücret dengesizliği (aynı işi yapıp farklı kadrolara atanma nedeniyle oluşan durum), kurumsal adaletsizlik, eşitsizlik, kayırmacılık gibi nedenlere bağlı olarak bu davranışın ortaya çıktığını söyleyebiliriz. İnsanlar hayatlarına yön veren çeşitli konularda, çevresinde bulunan insanlardan farklı düşüncelere sahip olabilirler. İnsanların zaman zaman bu farklılıkları çeşitli şekillerde aşma yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Bu yollardan birisi, karşısındaki insana farklı isimlendirmeler yapmak suretiyle, içindeki olumsuz düşünceleri yansıtmaya isteğidir. Hemşirelerin bu konuda yaşadığı sıkıntıları, ilişkilerin sağlıklı olmaması ve iletişim kanallarının kapalı olmasına bağlamak mümkündür. Alçaltıcı ifadeler kullanma, çoğu kez konuşacak konuların tükenip, kısa yoldan rencide edici yolları tercih ederek karşı tarafı sindirme davranışından kaynaklanır. Kişiye anlamsız işler verilmesi, kişinin mesleki durumunu hedef alan, mesleki itibarını yıpratmak, değersiz ya da önemsiz olduğu algısı uyandırmak için yapılan davranışları içermektedir. Önyargılı davranışlar, kişinin benlik ve güven duygusunu zedelemek, kişiye kendini suçlu hissettirmek, mesleki bütünlüğünü bozmak, huzursuzluk yaratmak için kullanılan bir yol olarak düşünülebilir. Önyargılı davranışlar ile kişinin bulunduğu serviste ya da hastanedeki itibarını düşürmek amaçlanmış olabilir. Jest ve mimiklerle iletişimin engellenmesi, kişiyi yok sayıp, kendini gösterme olanağını elinden alma olarak yorumlanabilir. Bu davranışa maruz kalan hemşirenin iyi bir hemşire olması dikkatleri üzerine çekmiştir diyebiliriz. Davranışı uygulayan kişi ya da kişilerin başarılı olan bir hemşirenin kendini gösterme olanaklarını kısıtlamak istemeleri, kendi yerlerini sağlamlaştırıp bir başka kişinin ayağını kaydırmak düşüncesi, uygulayan kişinin yaşadığı özel ve kişisel sorunları göz önünde olan birisine yansıtmaları bu durumu yaratmıştır diyebiliriz.

Fiziksel şiddete maruz kalıyorum şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların %87,22'si (287 hemşire) katılmadıklarını belirtirken, hemşirelerin %9,4'ü (31 hemşire) fiziksel şiddete maruz kaldığını belirtmiştir. Hemşirelik mesleğini yürüten

kadınlar, hem mesleki yaşamlarında hem de toplumsal yaşamın diğer alanlarında şiddet olayı ile karşılaşabilmektedir. Şiddetin boyutu fiziksel şiddetten psikolojik şiddete kadar değişik boyutlarda yaşanabilir. Hasta ve hasta yakınlarının kontrolsüz davranışları, nöbetli çalışma, yetersiz güvenlik önlemleri hemşirelerin şiddetle karşılaşma riskini artıran nedenler olarak düşünülebilir.

“Sözlü ve yazılı tehdit alıyorum” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %88,8’i katılmadığını ifade ederken, 22 hemşire yazılı ve sözlü tehditler almak sureti ile mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir. Saha çalışması esnasında pek çok hemşireden, belli servislerin yoğunluğu ve sıkıntıları ile ilgili bilgi edinilmiştir. Belli servislerde çalışmanın getirdiği zorluklar, yorucu bir tempo ve stres gibi faktörler dikkate alındığında, hemşirelerin belirli servislerde çalışma için birbirlerine yönelik olarak tehdit içeren davranışlar sergilemesi varsayılabilir. Yine bazı hemşirelerin başhemşire ve başhekim ile olan yakınlığına dayalı olarak, bazı hemşire arkadaşlarının başka servislerde görevlendirilmeleri ile ilgili girişimlerde bulunabilirler. Böylesi bir haksızlığa uğradığını düşünen kişinin tepki vermesi kaçınılmaz olacaktır. Verilen tepki sonrasında, hemşirenin pasifize edilmesi için sözlü ya da yazılı tehdit gibi göz korkutucu girişimlere başvurulabileceği düşünülebilir.

Hemşirelik mesleğinin çoğunlukta kadınlar tarafından tercih edilen ve yapılan bir meslek olması taciz olaylarının yaşanmasının bir nedeni olarak düşünülebilir. Hemşirelerin çalışma saatlerinde karşılaştıkları ancak çok fazla dile getirmediikleri taciz olaylarının meslekten uzaklaşma, çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunları yaratacağı söylenebilir. Çalışma ortamlarında yaşanan taciz olayları sürekli var olan bir sorun olmasına rağmen, dile getirilmeyen bir konu alanıdır. Çalışmamızda hemşirelerin %89’3’ü fiili cinsel taciz yaşamadığını belirtirken, 11 hemşire bu davranış ile karşılaştığını belirtmiştir. Sözlü cinsel taciz konusunda ise 24 hemşire bu davranış ile karşılaştığını vurgulamıştır. Sözlü ve fiili cinsel taciz konusu ile ilgili olarak kararsızlar hanesinde yer alan katılımcıları da bu sorunu yaşayan grup içinde değerlendirmek mümkündür. 18 hemşire sözlü cinsel taciz konusunda kararsız olduğunu belirtirken, 10 hemşire de fiili cinsel taciz konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir. Konunun hassas ve dile getirilmesi güç bir alan olması nedeniyle, kararsızları, taciz olayı yaşayan grup içinde değerlendirmek mümkündür diyebiliriz.

Toplumumuzda geçerli olan bazı toplumsal değerler, taciz kurbanı olan kadınların, konuşmaları ya da sorunlarını dile getirmeleri halinde daha fazla mağdur olacağı şeklinde bir korku ya da tedirginlik konuyla ilgili olarak konuşmayı engellemektedir. Çalışmamızda çıkan sonuçları bu nedene bağlamak mümkündür. Taciz olayı hemşirelerin servis değiştirmesi, işini bırakmak eğilimi, işine yabancılaşması, işine olan bağlılığın azalması gibi durumları da yaratabilir.

Mobbing kaynaklı bütün bu nedenlere dayalı olarak hemşirelerin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim katılımcıların %54,1'i (178 hemşire) işyerlerini kendilerine sağladığı iş tatmininden memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Hemşireleri, iş tatminsizliği duygusuna götüren çeşitli durumların varlığı söz konusudur. Terfi, ilerleme ve yükselme olanakları, kariyer, eşitlik, ücretler, çalışma koşulları, mesleğin toplum içindeki imajı gibi konularda beklentilerin istenilen düzeyde karşılanmamasının, iş tatminsizliği yarattığını söyleyebiliriz.

Katılımcıların %61,7'si (203 hemşire) terfi sisteminin adil olmadığını belirtmiştir. Bu durum çalışanlar açısından iş tatminsizliği yaratan nedenlerden birisidir. Terfi sisteminin adil bir şekilde işlemesi iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyeceği gibi, meslekteki kaliteyi de beraberinde getirecektir. Hemşirelerin %60,2'si (198 hemşire) kariyer gelişimi için herkese eşit olanakların sağlanmadığını belirtmişlerdir. Hemşirelik mesleğinde ilerleme olanakları, hemşirenin hem bireysel hem de mesleki gelişimiyle ilgili her türlü uygulama olarak düşünülebilir. Anket çalışmamızda “Bu iş yerinde ilerleme ve yükselme olanağı vardır” şeklinde yer alan soruyu özellikle de dikey hareketlilik kapsamında değerlendirmek mümkündür. İlerleme ve yükselme imkânlarının olması, alt basamaklardan üst basamaklara geçişin olduğunun göstergesidir. Konuyla ilgili olarak çalışmamıza yansıyan verilere baktığımızda, hemşirelerin %74,2'si katılmadığını, %10,3'ü ise katıldığını belirtmişlerdir. Bu soruya yansıyan olumsuz yöndeki oranlar oldukça yüksektir. Bu oranlara bakarak hemşirelik mesleğinde ilerleme ve yükselmenin olmadığına dair bir algının olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumu sosyolojik olarak değerlendirdiğimizde hareketliliğin söz konusu olmadığını belirtebiliriz. İlerleme ve yükselme olanakları konusunda kurumların sağladığı imkânların yetersizliği hemşirelerin mesleklerinden sağlayacağı doyumunu da azaltacaktır. Bu durum

buldukları hastaneye olan bağlılıklarını da azaltacaktır. Çalıştıkları hastaneden ayrılma, başka bir mesleği tercih etme gibi çeşitli şekillerde bu durum kendini gösterecektir. Tez çalışmamızda yer alan sorulardan eşitlikle ilgili olan sorumuz ise “Bu iş yerinde eşitlik söz konusudur” şeklindedir. Bu soruya verilen olumsuz yanıtın yüzdeler oranı oldukça yüksektir. Oranlara göz attığımızda hemşirelerin %68,7’si katılmıyorum seçeneği işaretlemişken, %11,9’u ise katıldığını ifade etmiştir. Bu olumsuz ifadeye verilen yanıtların yüzdeler dilimlerinin oldukça yüksek olması, hemşirelerin çalıştıkları iş ortamlarında eşitliğin olmadığını göstermektedir. Ankete yansıyan yüzdeler ek olarak, yapılan derinliğine görüşmelerde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Derinliğine görüşme yaptığımız 16 hemşireden 9 tanesi çalıştıkları servislerde hiçbir şekilde eşitlik kurallarına uyulmadığını ve bazı hemşirelerin gerek kıdem bakımından gerekse hastane üst düzey yöneticileri ile yakın ilişkilerinden dolayı önceliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Eşitsizliğin en temel yansımalarında birisi ücretlerdir. Herkesin aynı işi yaptığı ve aynı performansı sergilediği yerde ücretlerin eşit olmasının beklenmesi olağandır. Anket çalışmamızda yer alan sorumuz şu şekilde sorulmuştur; “Bu iş yerinde ücret sisteminin adil olduğuna inanıyorum” şeklindedir. Ücret bazında eşitliğin ya da eşitsizliğin tespit edilmeye çalışıldığı bu soruya verilen yanıtların büyük bir çoğunluğu olumsuzluk göstermektedir. Hemşirelerin %76,3’ü katılmadığını belirtmiştir. Çalışma saatlerinin farklı olması, kıdem ve özel durumlara bağlı olarak bu yüzdeler dilimin ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Hemşireler çalıştıkları kurumlarda doktor, hasta, hasta yakınları gibi farklı kesimden kişiler ile muhatap olma durumunda kalmaktadırlar. Yaşanan sorunlarda ve acil durumlarda ilk aranan ya da akla gelen ismin hemşireler olması, meslekte çeşitli zorlukları da beraberinde getirecektir. Yöneticilerle ve çalışma arkadaşları ile yaşanan gerilimler, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, stres, hasta ve hasta yakınları ile yaşanan çatışmalar, meslekleri gereği yaşadıkları olaylar ve gördükleri vakalar sonrası çaresizlik, ümitsizlik gibi olumsuz duygulara kapılma, yorucu çalışma temposu nedeni ile halsizlik, yorgunluk ve fiziksel yakınmalar gibi belirtilerin hissedilmesi ve mesleğe karşı duyulan ilginin zamanla kaybolması iş tatminsizliğini beraberinde getirecektir. İş tatminsizliği yaşayan hemşirelerde, zaman içinde işini önemsememe, işi bırakma ya da

tayin isteme, başka bir kuruma geçme, izin ve rapor alma isteğinde artış, iş ilişkilerinin bozularak kendini çalıştığı kurum ve personelden soyutlama gibi durumlar görülebilir.

Çalışma hayatında her meslek grubu, çalışmalarının ve emeğinin gerek idareci gerekse çalışma arkadaşları tarafından fark edilmesini ister. Bu davranış çoğu kez, çalışanın motive olmasını ve dört elle işine sarılmasını sağlar. Özellikle de sağlık sektöründe hemşire, ebe gibi yoğun ve yorucu bir tempoda çalışan kesimler açısından bu durum daha gereklidir. Hemşirelerin motivasyonun sağlanması önemli bir konudur. Hemşirelerin gösterdikleri performans sonucunda, takdir ederek, başarılarını, farklılıklarını göstererek motive etmek gereklidir. Özellikle de idareciler tarafından, hemşirelere aranan, ihtiyaç duyulan bir eleman oldukları hissi sık sık uyandırılır ise hemşire motivasyonu ve performansında mesleğin kutsallığından da kaynaklı olarak değişimler gözlenecektir. Çalışmamızda, “Çabalarım takdir edilmiyor, başarılarım küçümseniyor” sorusuna katılımcıların %59,3’ü katılmadıklarını ifade ederken, 81 hemşire çalışmalarının takdir edilmesi konusunda gerekli özenin gösterilmediğini belirtmektedir. 39 hemşire ise bu konuda kararsızlıklar yaşadığını belirtmiştir. Kararsızlar grubunda yer alan hemşireleri, 81 hemşirenin yer aldığı grupta değerlendirmek mümkündür. Saha çalışması esnasında, anket çalışmasına katılan hemşirelerin büyük bir çoğunluğu acil müdahale gerektiren durumlarda gösterdikleri başarılı performanslarla ilgili olarak gerek yöneticilerinin gerekse çalışma arkadaşlarının konuşma gereksinimi bile duymadıklarını belirtmiştir.

Mesleğin prestiji ile ilgili olarak “yeniden aynı işi seçerdim” şeklinde yöneltilen soruya hemşirelerin %61,4’ü katılmadığını ifade ederek aynı işi seçme konusundaki olumsuz düşüncelerini yansıtmışlardır. Yüzdeler oranlardaki bu yüksekliği sadece prestij konusuna bağlamak doğru değildir. Hemşirelerin zor koşullarda çalışması, yorucu bir tempo içinde çalışıyor olmaları, ücretleri ile ilgili olarak yaşadıkları doyumsuzluk, mesleğin yıpratıcı yanlarının fazla olmasını bu kapsamda değerlendirilebilir. Ancak mesleğe dair prestij çok güçlü ise bu yöndeki yakınmaların az olması gerektiğini de özellikle vurgulamak gerekir.

Hemşirelerin olumsuz çalışma koşullarında çalışması, iş tatmin düzeylerinin düşük olması ve stres olgusuyla sık sık karşılaşmaları toplumda hemşirelik mesleğinin tercih edilmeyen bir meslek olarak görülmesine yol açmaktadır. Bu durum hemşire

olmak isteyen hemşire adaylarını olumsuz etkilerken, çalışan hemşirelerde işten ayrılma, işinden uzaklaşma, hemşirelik görevleri dışında farklı işlere özlem duyma eğilimi yaratmaktadır. Katılımcıların %54,1'i mesleklerini başkalarına kesinlikle önermeyeceklerini belirtmişlerdir. Hemşirelerin pek çok alanda meslekleri ile ilgili olarak sorunlar yaşaması, iş tatmin düzeylerinin düşük olması, hizmetlerine yansıyan ücretlerin tatminkâr olmaması, ilerleme ve yükselme olanaklarının kısıtlı olmasının bu kararda etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Sivas kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş tatmin düzeyi ile bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, pozisyon, çalışma durumu, gelir durumu) arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 95); tüm bağımsız değişkenler ile iş tatmini arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Hemşirelerin iş tatmin düzeyini en fazla etkileyen bağımsız değişken ise eğitim durumudur ( $R_2=0,392$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması olarak ifade edilen determinasyon katsayısı ( $R_2$ ) değerlerine göre, iş tatminini etkileyen diğer değişkenler sırasıyla hizmet süresi, gelir durumu, çalışma durumu, yaş, çalışılan pozisyon, medeni durum ve cinsiyettir. Medeni durum ve cinsiyet tabloya yansıyan değerlere göre aynı  $R_2$  değerine sahiptirler ve her ikisi de iş tatminini en az etkileyen değişkenlerdir.

Hemşirelerin eğitim durumu ile iş tatmini arasında ilgi vardır hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 71) iş yerinin sağladığı iş tatmini ile eğitim durumu arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Hemşireler, eğitim düzeylerinin farklılığının görevlendirmelere yansımalarını beklemektedir. Çalışmamızda ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının işlerinden memnun olmadıkları gözlenmiştir. Önlisans mezunlarının %41,7'si (73 hemşire), lisans mezunlarının ise %71,8'i (84 hemşire), lisansüstü mezunlarının ise %57,1'i (8 hemşire) işlerinden tatmin olmadıklarını belirtmiştir. Ortaya çıkan bu sonucu, sağlık sektöründe yaşanan personel ihtiyacı sorununa bağlamak mümkündür. Hastane yönetimleri, hizmetlerin yürütülmesi için, hemşireleri eğitim düzeylerine bakmadan görevlendirmektedir. Bir diğer neden olarak hemşirelerin aldıkları eğitimin karşılığı olan ücreti almamaları gösterilebilir.

Hemşirelerin hizmet yılı ile iş tatmini arasında ilgi vardır hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 76) hizmet yılı ve iş tatmini arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mesleğin ilk yıllarında tatminsizlik oranları oldukça yüksektir. Yapılan saha çalışmasında hemşirelerin birçoğunun beklenti düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Ve mesleğe uzun yıllarını vermiş hemşirelerin birçoğunun mevcut durumu kabullenerek, kendi çabaları ile çözüm önerileri ürettiklerini söyleyebiliriz. Meslekte kıdemli olan hemşirelerin daha pratik düşünmesi, deneyimlerini karar alma sürecine yansıtabilme becerisinin yüksek olması, hizmet yılının artması ile birlikte iş tatmin düzeyinin artması sonucunu doğurmuş olabilir.

Yaş ve iş tatmini arasında ilgi vardır hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 74) yaş ve iş tatmini arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Genç hemşirelerin beklentilerinin az olması, idealist anlayışın zamanla yerini umutsuzluğa bırakması, meslekleri ile ilgili olarak ciddi adımların atılmaması, deneyimli ve kıdemli hemşirelerin görüşlerinden etkilenme gibi nedenlerin bu sonucu ortaya çıkardığını söyleyebiliriz.

Mobbing ile ilgili olarak ülkemizde ve batıda alınan önlemler ile konuya gösterilen duyarlılık farklılıklar göstermektedir. Batı toplumlarında, bu konu özellikle kurumlar ve idareciler tarafından bir iş yeri hastalığı olarak görülmekte ve hastayı iyileştirmek için reçeteler yazılmaktadır. Mobbingi çalışan insanlara ve yöneticilere tanıtmak, konuyla ilgili olarak kişileri bilgilendirmek, uzmanların bu konuyla ilgili görüşlerine yazılı ve görsel medyada yer vermek, özellikle de mağduriyet yaşayanlara hem sağlık hem de hukuksal destek sağlamak ve bu amaçla danışma birimleri oluşturmak gibi uygulamalar mevcuttur. Bütün bu bilgilendirmeler içinde kişiler mobbingin ne olduğunu ve bu sorunla ilgili neler yapılabileceğini net bir şekilde bilmektedirler. Ülkemizde bahsi geçen uygulamalara rastlamak şu an için mümkün değildir. Tam aksine Mobbing kelimesini bilmeyen birçok hemşire ile karşılaşmıştır. Saha çalışması yapılırken, pek çok hemşireye bu kavram ve süreçle ilgili olarak bilgi verilmiştir. Birçok hemşire bu kavramı daha önce hiç duymadığını, duysalar bile anlamı ve içeriği konusunda herhangi bir düşünceye sahip olmadıklarını

belirtmişlerdir. Saha çalışmasında rastlanan bu durum, mobbingin bilinmeyen bir kavram olduğu gerçeğini de ortaya çıkarmıştır.

Hemşirelerin mobbing olgusuna dair farklı algılamaları olduğu söylenebilir. Öyle ki hemşireler yaşadıkları sorunları mobbing olarak değil, mesleklerine yapılan saldırılar olarak değerlendirmiş olabilirler. Mesleki konularına yapılan saldırıları, kendi mesleki becerileri ile çalışma performanslarına değil, mesleklerinin toplum içindeki imajına dayalı olarak yapılan saldırı olarak algılayarak cevaplamayı yapmış olabilirler.

Konunun hassas bazı bilgileri içermesi ve çalışmanın kamu hastanelerinde yapılması da bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Devlet memuru olmanın vermiş olduğu tedirginlik nedeni ile hemşirelerin daha temkinli cevaplar verdiğini söyleyebiliriz.

Hastane ortamlarının hem disiplin gerektirmesi hem de hatayı kabul etmeyen mekânlar olarak kabul edilmesi düşüncesine bağlı olarak, hemşirelerin sıkı bir disiplin anlayışının varlığına inandıkları söylenebilir. Bu inanişe bağlı olarak mobbing olaylarını normal davranışlar olarak yorumlayıp, sorun olarak algılamamış olabilirler.

Özellikle Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmalar mobbingin işten ayrılma ile sonuçlandığını göstermektedir. Tez çalışmamızda iş tatminsizliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünenler %49,9 olarak bulunmuştur. Mesleğinden uzaklaştırılan kişilerin açmış oldukları işe iade davaları bulunmaktadır. Ülkemizde işsizliğin ulaştığı boyutlar bilinmektedir. Sözleşmeli çalışan hemşirelerin, işlerini kaybetme endişesi içinde mobbing ile mücadele etme gücünü kendilerinde bulamadıklarını, önceliği bu süreçle uğraşmak yerine elindeki işini kaybetmemek için suskunluğu tercih ettiklerini söyleyebiliriz. Ülkemizde işsizlik sorununun yılların getirdiği bir toplumsal ve ekonomik sorun olarak varlığını her zaman hissettirmesinin de mobbing davranışlarında etkili olduğu söylenebilir. İşsizliğin çok yaygın olduğu bir dönemde çalışan kişilerin mesleklerini kaybetmemek ve yeni bir iş bulmanın zorlukları nedeniyle bu sürece sessiz kaldıklarını söyleyebiliriz.

Mobbing sürecini toplumların kültürel özelliklerine göre değerlendirmek de mümkündür. İçinde bulunduğumuz toplumun baskın kültürel özelliklerinin mobbing



davranışlarını yaygınlaştırdığını söyleyebiliriz. Büyüklere saygı duyulması zorunluluğu, sorgulama yeteneğimizdeki eksiklikler, farklı olana toplumun bakış açısının tepkisel nitelikte olması, haklı olduğu konularda dahi ast konumunda olması nedeniyle sessizliği tercih eden bir yapı ya da yapılanma gibi nedenler mobbingi tetikleyebilir.

Yine kurumlarda mobbing davranışlarına maruz kalan insanlar ile ilgili olarak “Doğru çalışan bir insana kimse bir şey yapmaz” şeklindeki bir yaklaşımın da bu süreçte etkili olduğunu söyleyebiliriz. Yaşanan sorunların kişinin kendi hatasından kaynaklı olduğuna dair bir inancın bu sürecin kabul edilmesi noktasında çeşitli önyargılar yarattığı söylenebilir.

Hem çalışmamızda ortaya çıkan sonuca hem de saha çalışması esnasında yapılan gözlemlere bağlı olarak mobbing sürecinin yönetim kaynaklı olarak yaşandığını söyleyebiliriz. Kamu kurumlarında siyasi kadrolaşmaya bağlı olarak, çalışan bazı kişilerin önceki yönetimin elemanı olacağı düşüncesi ile bu davranışlara maruz kaldıklarını; kadro değişikliği yapmak isteyen bazı yöneticilerin bu değişikliği yapma zeminini hazırlamak için mobbing sürecini kullandıklarını; herhangi bir mevkiye kendi istediği bir elemanın yerleşmesini istemek ve kurumlarda yapılan yolsuzlukları ortaya çıkaran çalışanları sindirmek amacıyla mobbing sürecinin yaşandığını söyleyebiliriz. Mobbing mağdurunun kurumda yanlış giden durumları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk olarak algılanmasına bağlı olarak kurban oldukları söylenebilir.

Mobbingde bireyin kişiliğine yönelik saldırılar söz konusudur. Bu saldırıların hem sıklığına hem de yapan kişi sayısının fazlalığına bağlı olarak bireyler bir süre sonra kendileri ile hesaplaşmaya başlayabilir. Kişinin kendi iç hesaplaşmasına bağlı olarak zaman içinde kendilerini yargıladıklarını söyleyebiliriz. “Nerde hata yapıyorum? Deneyimim ve bilgimde eksiklik mi var?” şeklinde kendinden kaynaklı nedenlere yönelerek bu süreci anlamaya çalışabilirler. Bireyler kaybettikleri güvenlerini tekrar kazanmak için, çalışma performanslarını artırır. Bu durum elbetteki mobbing uygulayan kişilerin işine gelecektir. Sonuçta kişi kendinden kaynaklı nedenlere dayalı olarak yaşadıklarını mobbing olarak değerlendirmemiş olabilir diyebiliriz.

Mobbing konusunun özelde ve genelde hassasiyetler içermesi nedeniyle çalışan kişilerin konuyla ilgili olarak yaşadıkları sorunları en yakınlarında bulunan kişiler ile paylaşmadıklarını da söyleyebiliriz. Özellikle de kadınlara yönelik olarak yapılan sözlü ve fiili cinsel taciz ile ilgili olarak konuşma eğilimlerinin olmasını beklemek pek mümkün olmayacaktır.

Batı kaynaklı bir kavram olan mobbing ile ilgili olarak Batı'da yapılan çalışmalarda, mobbingin merkezinde sessiz, içe dönük kişilerin hedef olduğu belirtilmektedir. Ancak bizim sosyo-kültürel yapımızda bu kategoride bulunan kişiler hedef olmak bir yana insanlar tarafından sevilmede ve sayılmaktadır.

Çalışanlara yönelik olarak yapılan haklı eleştirileri mobbing olarak değerlendirmek mümkün değildir. İşini layığıyla yapmayan, aynı hataları tekrarlayan, işine zamanında gelmeyen, raporlarını zamanında ve tam olarak vermeyen, gereksiz ve zamansız rapor ve izin alarak işini aksatan çalışanların eleştiri alması gerekir. Kişiyi uyarma yetkisine sahip olan kişinin, uyarılarını yaparken nazik ve saygılı olması gerekir. Ama kişi bazen kontrolü kaybedip, öfkesini kapıyı çarparak gösterebilir. Bu, iş yaşamına uygun olmayan bir davranış olsa da, zorbalık tanımına girmeyen, bir kerelik bir davranıştır ve bu yönüyle mobbing değildir.

Çalışmamız kapsamında bundan sonraki araştırmalara ışık tutması amacıyla bazı öneriler de sunulacaktır.

- 1- Mobbing konusu ile ilgili olarak özellikle bilimsel anlamda üniversitelerin çalışmalar yapması geçerli ve güvenilir olacaktır.
- 2- Çalışma ortamlarında mobbing davranışlarını tetikleyen faktörlerin saptanması ve bu faktörleri ortadan kaldıracak yasal düzenlemelerin yapılması gerekir.
- 3- Mobbing mağduru olanlar için yönetimin ve yöneticilerin gerekli önlemleri alması yararlı olacaktır.
- 4- Hemşirelere mobbing konusunda eğitim verilmeli ve risk altında bulunan gruplara daha da ağırlık verilmesi gerekir.
- 5- Etkili bir ödül-ceza sisteminin uygulanarak işler hale getirilmesi bu süreçte etkili olacaktır.

6- Mobbing olayları ile ilgili olarak derinliğine görüşme yönteminin daha etkili bir şekilde uygulanması yapılan çalışmalarını daha etkili ve güvenilir yapacaktır.

7- Çalışma ortamlarında yöneticiler tarafından şeffaf, açık bir kurum kültürünün oluşturulması faydalı olacaktır.

8- Mobbinge maruz kalanlara yönelik sağlık hizmetleri ve danışma birimlerinin kurularak mağdurlar bilgilendirilmeli.

9- Mobbinge maruz kalanlara yönelik olarak yasal haklarının neler olduğuna dair bilgilendirmeler yapılması gerekir. Bu konuda seminer ve bilgilendirici toplantıların yapılması faydalı olacaktır.

10- Yönetici ve çalışanlar arasında etkili iletişim kanallarının kurulması ve iletişimin güçlendirilmesi sorunların kısa zamanda çözümü açısından yararlı olacaktır.

11- Yaşanan sorunları yöneticilerin göz ardı etmemesi ve sorunların üzerine gitmesi önemlidir.

12- Yöneticilerin görev dağılımında adil davranması çalışan memnuniyeti ve verimi açısından gereklidir.

13- Mobbing ile ilgili olarak kitapçık ve broşürlerin dağıtılması konuya olan ilgiyi artıracaktır.

14- Hemşirelere yönelik memnuniyet anketi yapılması ve sonuçları ile ilgili olarak hemşirelerin bilgilendirilmesi ve yapılabilecekler hakkında kendilerinden geri bildirimler alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

15- Sağlık hizmetlerinde yaşanan mobbing uygulamalarının ülke ekonomisine etkilerinin bilimsel çalışmalar ile belirlenerek toplumsal duyarlılığın yaratılması gerekir.

Mobbing kurumlar açısından olumsuz ve yıkıcı etkileri olan bir terördür. İyileştirici önlemlerin alınmaması durumunda kurumun tüm organlarına yayılması kaçınılmaz olacaktır. Bu anlamda mobbing sürecine karşı etkin bir mücadele yönteminin geliştirilmesi yararlı olacaktır. Öncelikle bu sürecin mağduru olan kişilerin psikolojik savunma yöntemleri geliştirmesi gerekir. Sancılı bir süreçte yol almak isteyen mağdurların kendilerinde bu gücü bulacak mekanizmanın işlerliği önemlidir.

Mağdurların hem hukuki hem de tıbbi destek alacakları danışma birimlerinin kurulup etkin olarak kullanılması önemli bir adımdır. Bu birimlerin aktif olup, kişileri bilgilendirmesi ve yol gösterici bir rehber olması hem mağdurların dikkatini çekecek hem de bu süreçte kişilerin haklarını savunması aşamasında önemli bir fonksiyon üstlenecektir. Mobbing mağdurlarının tespit edilmesine yönelik olarak isimsiz bildirim sisteminin kurulması da akla gelen önlemlerden birisidir. Böylece gerçek mobbing olaylarını ortaya çıkarmak mümkün olacaktır. Mobbing mağdurlarının hukuki süreçte kullanmak üzere yaşadıkları olayları yazılı olarak kaydetmeleri (hastane kayıtları, doktor raporları), kendilerine verilen emirlerin sözlü değil yazılı olarak verilmesini istemeleri ve mobbingi çağrıştıran mesajları ve mailleri saklı tutup kullanmaları bu süreçte önemli bir yere sahiptir. Devletin ve siyasetçilerin mobbing konusuna olan farkındalıklarını artırmak gerekir. Bu farkındalığın yaratılmasında en etkili araçlardan birisinin kitle iletişim araçları olduğunu söyleyebiliriz. Medyanın üzerinde durduğu konulara siyasetçilerin, sendikaların, sivil toplum kuruluşlarının kayıtsız kalması mümkün olmayacaktır. Çalışan insanların yaşadıkları sıkıntıların dile getirilip çözüm önerilerini üretilmesi noktasında sendikaların ve sivil toplum kuruluşlarının desteği hiç kuşkusuz güçlü bir etki yaratacaktır. Tam da bu noktada sendikalara mobbing süreciyle mücadelede çeşitli yetkiler verilebilir. Mobbing sürecinde en önemli aşamalardan birisi şüphesiz mağdur olanların organize olmasıdır. Bu süreci yaşayan kişinin tek başına mücadele vermesi zor olacaktır. Bu anlamda mobbing mağdurlarının organize olacağı bir web sitesinin varlığı ilgi çekici olacaktır. Bu web sitesi ile hem mağdurlar organize olacak hem de mağdurların teknik bilgi almasının yolu açılmış olacaktır.

Mobbingde en büyük zararı sürecin merkezinde bulunan birey görmektedir. Mobbing birey üzerinde sosyal ve ekonomik etkiye ek olarak fiziksel ve ruh sağlığı üzerinde de etkilidir. Dışlanan, mesleki kimliği zedelenen, davranışları nedeni ile etiketlenen insanın yaşadıklarının aile yaşantısına yansması da kaçınılmaz olacaktır. Mutsuz ve huzursuz birey ve ailelere sebep olan mobbing, psikolojisi bozulmuş, çalışma verimi düşmüş bir toplum yapısını doğurabilir.

**EK-I:****HEMŞİRELİK MESLEĞİNİN TARİHÇESİ**

İnsanlar ilkçağlardan beri başkalarının duyduğu acılardan etkilenmiş, hasta ve sakatları rahat ettirme isteği duymuşlardır. Doğum, yaşlanma, ölüm ve hastalıklara ilişkin düşünce ve davranışlar çağlar boyunca hemşirelik ve tedavi yöntemlerinin gelişmesini etkilemiştir (ANA BRITANNICA; 2004:578).

Hemşireliğin itici gücünü bilim ve dinden aldığı söylenebilir. 16. yüzyıldaki bilimdeki ilerlemelere koşut olarak toplumsal ve dinsel hizmetlerde de hızlanma görüldü. 1633'te kurulan St. Vincent de Paul Rahibeleri tarikatı hemşirelere mesleki ve genel bir eğitim veriyor, onların halkın sağlığı konusundaki bilgilenmesine yardımcı olmasını öngörüyordu (ANABRITANNICA; 2004:578).

Hemşirelikte en büyük ilerleme, 19. yüzyılda Florence Nightingale'in öncülüğüyle başladı (ANABRITANNICA;2004:578).

Hemşirelik Osmanlı Devleti'nin son dönemlerine değin bir meslek olarak yerleşmemiştir. 20. yüzyılın başındaki savaşlarda, hasta bakımının yetersizliği nedeniyle yaralı askerlerin kurtarılamaması, yetkililerin bu alanda çalışmalara başlamasına yol açtı (ANABRITANNICA; 2004:578).

Çok eski dönemlere ait bir takım kayıtlarda hemşireliğin, ayrı bir uğraş olduğunu gösteren küçük kanıtlar olmakla birlikte, bunların sıklıkla bir tıp adamının, rahibin, ebenin veya usta bir kadının uygulamalarının bir parçası olmaktan öteye gitmediği anlaşılmaktadır. Evdeki hasta bakımında ise ailede esas olarak kadın görevlendirilmiştir. Bu görevlendirme büyük bir olasılıkla kadının eş ve anne rolünden kaynaklanmaktadır. M.Ö. 3500 yıllarına ait eski bir Hint kitabında sağlık ve tıbbi bilgilere ilişkin kayıtlarda, bakım sürecinde ayrı bir grup üyesi olarak hemşirelerin tanımlandığına rastlanmaktadır. Bu hemşireler nadiren kadındı ancak nitelikleri

günümüz hemşirelerine benzer özellikler göstermekteydi. Bu nitelikler bilgi-akıl-sorumluluk ve yüksek etik standartlardı (ÖKDEM vd.;2000:1).

Kadınlar hasta bakımına Antik Yunan dönemi sırasında başladılar. Yunan tarihinin ünlü hekimi ve mitolojide Tanrı olarak kabul edilen Aesculapius'un kızı Hijyen, tapınakta yardım isteyen hastalara sağlık hizmeti sunuyordu. Bu döneme ait herhangi bir örgütlü hemşirelik grubunun olduğunu gösteren yazılı kaynaklara rastlanmamaktaydı (ÖKDEM VD; 2000:1).

Avrupalılar Haçlı seferleri sırasında askeri disiplinden kaynaklanan bir kuruluş oluşturmuşlardır. Bu kuruluş sadece erkeklerden oluşan, yara temizleme ve sarma konusunda hünerleri olan şövalyelerden meydana gelmiştir. Bu şövalyeler hasta bakımında da görev almışlardır (ÖKDEM vd.; 2000:6).

Din devriminin ortaya çıkışıyla hastaneler kapatılıp, hasta bakımı yasaklandı; fakat bir süre sonra hasta bakımı gereksinimi kendini güçlü olarak duyurunca ücret karşılığı çalışan erkek ve kadın hemşireler yeniden görev almaya başladılar. Bu ihtiyaç dinsel amaçlardan değil, toplumsal zorlamalardan kaynaklanıyordu. Ancak hemşirelik mesleği toplumsal konumunu yitirmişti ve saygınlığı yoktu. Bir kadın yapacak hiçbir iş bulamadığı zaman hemşire oluyordu (ÖKDEM vd.; 2000:6-7).

Osmanlılarda sosyal yardım işlerinde ve hasta bakımında gönüllü kadınların çalıştıkları görülmektedir. Soylu kadınlar tarafından bir takım şifahaneler açılmakla birlikte hasta bakımı alanında bir öğrenim yapılmadığı için hemşirelik mesleğine katkılarında söz etmek mümkün olmamaktadır. Modern hemşireliğin kurulması ve gelişmesi Cumhuriyet dönemiyle birlikte başlamıştır (ÖKDEM vd.; 2000:7).

Türkiye'de modern anlamda hemşirelik I. Dünya savaşı'ndan sonra başlamıştır. Hekimlik mesleğinin ilerlemesine karşın olumsuz etkiler nedeni ile Türk kadınının çalışmasına engel olunduğu için hemşirelik mesleği ülkemizde geç gelişen bir meslek olmuştur. Ancak, sağlık alanında ortaya çıkan zorlayıcı gelişmeler, yataklı sağlık kurumlarının açılması, Türk hekimliğinin ilerlemesine rağmen hastalara bakacak yetişmiş, bilgili hemşirelerin bulunmayışı bazı hekimlerimizi bu konuda çalışmaya yöneltmiştir (ÖKDEM vd; 2000:7).

1911 yılı Trablusgarp ve 1912 Balkan Savaşları'nda hasta bakımı alanında büyük zorluklar yaşanmıştır. Hasta bakımının yetersiz olması nedeniyle ordadaki askerle büyük kayıplar vermişlerdir. 1911 yılındaki Kızıllaç'ın Washington Kongresi'ne katılan Dr. Besim Ömer Paşa, Kızıllaç Deneğini (Hilal-i Ahmer) uyararak ülkenin hemşirelik mesleğine olan gereksinimi dile getirmiş ve bir hemşire okulu açılmasının zorunlu olduğunu belirtmiştir (ÖKDEM vd; 2000:9).

Ortaçağda bazı hastalıkların tanımlaması toplum sağlığının bilinmemesi, araç gereç yetersizliği gibi sorunlar sonucu askerle gerekse toplum arasındaki salgın hastalıkların doğmasına yol açmıştır. Savaşanlar ve göçmenler için yapılan misafirhanelerde gereksinimi karşılamaktan uzak kalmıştır. Örneğin, Kudüs'teki St. Helere ve St. Paula misafirhaneleri yetersiz kalmış olup, çevre sağlığını engelleyen kötü şartlar bulaşıcı hastalıkların önlenmesi, hastane, doktor, hemşireye olan ihtiyacın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu örgütlerde, silahşörler, rahipler, rahibeler, dekanlar(erkek hemşire) sisterler ve gönüllüler görev yapmışlardır (KESKİN; 1993:70).

Yeniçağ saonu (19. yüzyılda) Hemşirelik Hizmetleri; 19. yy başlarında hemşireliğe duyulan ihtiyaç artmıştır. Yüzyıl başlarında Katolik dini etkin olduğu ülkelerde hastane ve hemşirelik işlevleri dinsel düşüncelere göre yapılmıştır. Hemşirelik işlevlerinde kadınların erkek hastalara bakmasına başlanmıştır. İrlandalı hayırsever hemşirelerin kuruluşu 1815 yılında Marg Arken Head tarafından başlatılmış ve ülkenin her tarafına yayılmıştır. İngiliz kilisesine bağlı hemşireler, sosyal yardım işlerinde çalışmalar yapmışlardır. İlk eğitim 2 yıl süreli 1848 yılında Johns Hause'de Bondrata başlamıştır (KESKİN; 1993:70).

Türkiye'de de bu amaçla ilk hemşirelik yüksekokulu olan Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, erkek öğrencileri öğrenimleri için kabul etmiş, 1963-1967 yılları arasında 14 erkek hemşire mezun etmiştir. 1999 yılına gelindiğinde, yüzden fazla erkek hemşire sağlık yüksekokullarına alınmıştır. Ancak, hemşirelik kanunundaki "Türk kadınlarından başka hiç kimse hemşirelik yapamaz" maddesi nedeniyle, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) 2003 yılında, bu yasadaki kaynaklanan sıkıntılar nedeniyle, erkek öğrencilerin üniversitelerde hemşirelik bölümlerine alımlarını durdurmuştur (www.turkhemsirelerdernegi.org.tr, 2007).

Hastaların bakımsız bilgisiz hademelerin elinde kalması, hastanelerin ise kimsesizlerin atıldığı ve halkın gitmekten çekindiği yerler haline gelmesi, Türk hekimlerini bu durumu değiştirmek isteğini ortaya çıkarmıştır. (GÜMÜŞ; 2002:24). Bunun üzerine yapılan bir toplantıda Kadırgadaki Osmanlı Verladathanesinde hastabakıcılık eğitimine devam edecek 10 kadına, ayda 16 gün ders verilecek, öğrencilere ders başına Cemiyet veznesinden 5 kuruş ödeme yapılacak ve eğitim ihtiyaçları için kullanılmak üzere 30 Osmanlı altını ödenek verilecektir. Kabul şartları ise şu şekilde belirlenmiştir:1.okuma yazma bilmek 2. iyi ahlak sahibi olmak 3. vücutça sağlam olmak (BİROL; 1985:35).

Hasta bakımı tek tanrılı dinlerde de önemli bir yer tutmuştur. Türklerde ortaçağın başlarından beri, bakımevlerinde hastaların bakıldığı, erkek hastalara, erkek,kadın hastalara kadın hastabakıcıların baktığı bilinmektedir (TEPECİK; 2006:14).

2. Beyazıt zamanında Enderun Mektebi Hastanesi'nde çalışan 3 kadın mevcuttur ve bunlara 'ana ' denmiştir. Anaların başlarında bulunan kişilere de Hastabakanlar Ustası denmektedir. Yine Osmanlı saraylarında hassa hekimlerine yardımcı olarak çalışan usta- çırak tarzında yetişmiş kadınlar vardı( TEPECİK; 2006:16).

İstanbul' da kurulan ve günümüze kadar gelen hastanelerden en önemlileri, 1843 yılında kurulmuş olan Valide Sultan'ın yaptırdığı Gureba Hastanesi ile 1862 yılında Sadrazam Kamil Paşa'nın eşi adına yaptırdığı, Zeynep Kamil Hastanesidir. Buralarda hasta bakımını kadınlar vermektedir (UNAT; 1988:99).

Cephede asker bakmış, yiyeceğinden giyeceğinden, sağlığına kadar askere sağlanan hizmetlere katkıda bulunmuştur. Cephe gerisinde, sivil halkla ilgilenmiş, ayrıca Balkan Savaşlarında Bulgar zulmünden kaçan binlerce göçmenin İstanbul'a sığınmasıyla ortaya çıkan salgın hastalıklar ve savaş sebebiyle, Türk kadınları, hasta bakmaya yönelmiştir (ÖZAYDIN; 2001:309).

1. Dünya Savaşı başladığı sıralarda, hastabakıcılık kursları da olsa, temel eğitim alarak bu uğraşmayı meslek edinmiş hanımlardan, Merkez-i Umumiye' ye



başvuranların sayısı 353' dür. Hilal-i Ahmer'e kayıtlı bulunan ve Hilal-i Ahmer' in askeri ve mülki hastanelerinde hastabakıcılık yapanlar 284, Hilal-i Ahmer' den diploma almış hastabakıcı hanımlar 20, Darülfünun'da verilen teorik derslere devam edenler 36, Kadırga Mektebine devam edenler 37, Balkan Savaşlarında hastanede bulduklarına dair belgeleri bulunanlar 35, diploma ve belgesi bulunmayanlar 156 hanımdır. Son grup, genelde gönüllü hasta bakıcılarıdır (AKGÜN ve ULUĞTEKİN; 2001: 170).

Balkan Savaşları, Türk kadınlarının hemşireliğe yönelmesinde büyük rol oynamıştır. Hilal-i Ahmer Hanımlar Merkezi de, cephe asker bakmış, yiyeceğinden giyeceğinden, sağlığına kadar askere sağlanan hizmetlere katkıda bulunmuştur. Cephe gerisinde, sivil halka eğilmiş, ayrıca yine o günlerde Bulgar zulmünden kaçan binlerce göçmenin İstanbul' a sığınması, bir yanda kolera salgını, bir yanda savaş, Türk kadınlarını, hasta bakmaya yönlendirmiştir (ÖZAYDIN; 2001: 309).

Cumhuriyet yönetiminin, ekonomik zorlamalar içinde boğuştuğu bir dönemde Hemşirelik Okulu, kızlarını bu okula göndermeyi kabullenen ailelere onları gayet saygın bir gelire ulaştırma olanağı, güvenli bir gelecek kapısı olmuştur. Daha okul açılır açılmaz, yetişen genç hemşirelere pek çok iş olanağı çıkacağı belli olmuştur. Okula, Bursa, Erzurum, gibi yurdun çeşitli şehirlerinden istekler birbirini izlemiştir (ÇELİK; 2007:40).

Eski çağlarda kadın toplum içerisinde: erkeğin yanında savaşa katılan ata binen, silah kullanan avlanan aile içerisinde de; otorite sahibi, aileyi bir arada tutan annelik rolüyle güçlü toplumsal statüye sahipti. Orta çağın başlarında kurnazlığı, güzelliği ve cilvesiyle sanata konu olan kadının statüsü orta çağın sonlarına doğru dinlerin etkisinde kalarak olumsuz yönde etkilenmiş ve kadın cinselliği ile erkeği baştan çıkartıcı, günahkâr bir varlık olarak görülmüş ve şeytani-yılan gibi benzetmelere maruz kalmıştır (İNANÇ ve ÜSTÜNSÖZ; 1992:65-70).

Türkiye de cumhuriyet öncesi dönemde kadın, eğitim ve çalışma imkânları kısıtlı, evdeki birkaç eşten biri, seçme ve seçilme hakkı olmayan, nüfus sayımlarında sayılmayan, mirastan pay alamayan, örtülü, köylerde tarlada çalışan şehirlerde kapalı bir hayat yaşayarak kendisinden beklenen değişmez görevi yani doğurganlığını yerine

getiren bir birey olarak algılanmıştır. Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu 1923 yılını izleyen ilk 10 yılda Atatürk ün önderliğinde gelişen reformlar, bir yandan kadının yurttaşlık haklarını kazanmasını diğer yandan Türk toplumunun yeniden yapılanmasını sağlamış ve böylece büyük bir toplumsal değişim gerçekleşmiştir (TERZİOĞLU ve TAŞKIN; 2008:63).

Böylece kadın, geleneksel annelik ve ev kadınlığı rollerinin dışında; erkeklerle eşit koşullarda eğitime katılma, bir meslek sahibi olma, ekonomik bağımsızlığını ve karar verme hakkını elde ederek toplum içinde güçlenmeye başlamıştır (TERZİOĞLU ve TAŞKIN; 2008:63).

Hemşire ve kadın sözcüklerinin otuz dilde ne anlama geldiğini ortaya koyan bir araştırmanın sonucuna göre, bu iki sözcüğün iyi ve aktif olarak algılanmakla birlikte duygusal ve zayıf anlamına da geldiği ve dolayısıyla hemşire sözcüğünün anlam olarak kadın sözcüğü ile özdeşleştiği belirlenmişti (TERZİOĞLU ve TAŞKIN; 2008:65).

Erkekler de kendi cinsiyetleri tarafından yürütülmeyen işleri üstlendiklerinde korkmaktadırlar. Türkiye’de hemşirelik okullarına ilk yıllarda erkek öğrenciler alınmıştır. Erkek hemşirelik öğrencilerinin bir kadın mesleğinin üyesi olmaktan duydukları rahatsızlık nedeni ile üniversitenin başka bölümlerine aktarıldıkları ve zamanla hemşirelik okullarına erkek öğrenci alınmasına son verildiği bilinmektedir (VURAL; 1997:15-22).

## EK-II: ANKET ÖRNEKLERİ VE MÜLAKAT SORULARI

### İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Bu anket formu iş hayatında yıldırma davranışının düzeyini, oluşumunu, nedenlerini ve etkilerini belirlemek için hazırlanmıştır. Bu araştırma çalışması akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel yöntemler ile değerlendirilecektir. Anket verileri gizlilik prensibi gereği kimliğiniz ile ilgili bilgi belirtmeniz gerekmektedir. Vereceğiniz yanıtların samimiyeti çalışmanın geçerliliği açısından önem arz etmektedir.

Katkınız ve katılımınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla

Danışman: Doç. Dr. Cemal YALÇIN

Hatice KARAKUŞ  
C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı

#### GENEL ÖZELLİKLER

- Cinsiyetiniz  
 Erkek  Kadın
- Yaşınız  
 18-30  31-40  41-50  51+
- Medeni Durumunuz  
 Bekar  Evli  Boşanmış
- Eğitim Durumunuz  
 Lise  Önlisans  Lisans  Lisansüstü
- Kurumdaki Hizmet Yılıınız  
 1-5  6-10  11-15  16-20  21-30  30+
- Pozisyonunuz:
- Çalışma durumunuz  
 Tam zamanlı  Yarı zamanlı
- Gelir düzeyiniz  
 0-1000 TL  1001-2000TL  2001-3000  3001+

Aşağıda iş yerinizdeki çalışma ortamı ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okumanızı, sonra her bir ifadeye ne derece katıldığınızı belirtmenizi rica ederim.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
9	** Bu işyerinde, kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
10	Bu işyerinde, çalışanlar arasında güçlü bir birlik duygusu mevcuttur	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
11	Bu işyerinde, çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
12	Bu işyerinde, çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
13	Bu işyerinde, çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve kendilerine bildirilmiştir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
14	Bu işyerinde çalışanlar, yöneticileri tarafından gereken ölçüde desteklenmektedir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
15	Bu işyerinde çalışanlar, yönetim tarafından belirlenen ve kullanılmakta olan kural ve yönetmelikleri gerekli ve anlamlı bulmaktadır	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
16	Bu işyerinde çalışanlar, işlerini bitirebilmek için sık sık mesai yapmak zorunda kalırlar	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
17	Bu işyerinde, çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim tarzı; etkin, açık ve bilgilendirmeye yöneliktir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
18	Bu işyerinde, yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
19	Bu işyerinde, çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemlidir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
20	Bu işyerinde, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesinde yöneticiler son derece tarafsız ve başarılıdır	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
21	Bu işyerinde, işten çıkarılma korkusu duymuyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
22	Bu işyerindeki genel ortam işimde en yüksek performans göstermeme olanak sağlar	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
23	** Bu işyerinde çalışanlar, yaptıkları doğru işlerde fark edilmede ve gerektiği şekilde ödüllendirilmektedir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
24	Bu işyerinde, terfi sistemi adil bir şekilde düzenlenmiştir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
25	** Bu işyerinde çalıştığım için son derece mutluyum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
26	Bu işyerinin kamuoyundaki imajı son derece sağlamdır	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
27	Bu işyerinde, yöneticiler iş ile ilgili önerilerimi dinler ve gerektiğinde uygulamaya koyar	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
28	Bu işyerinde, yöneticiler iş ile ilgili sorunlarımızı dinler ve yardımcı olurlar	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
29	İş arama aşamasında olsaydım yeniden aynı işi seçerdim	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
30	**Bu işyerindeki ücret sisteminin adil olduğuna inanıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
31	Bu işyerinde, kariyer gelişimi için eğitim gereksinimi duyan herkese eşit olanak sağlanmaktadır	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
32	* Bu işyerinde, mevcut çalışma koşulları ( iş saatleri, mola saatleri, çalışma ortamı vb.) yeterli ve iyi düzenlenmiştir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
33	Bu işyerinde, çalışanlara verilen hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir niteliktedir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
34	Bu işyerimin sağladığı iş tatmininden memnunuzum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
35	Bu işyerinden ayrılmayı zaman zaman düşünürüm	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
36	İş arayan arkadaşlarıma kendi yaptığım işi her zaman tavsiye ederim	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
37	*Bu işyerinde ilerleme ve yükselme olanağı vardır	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
38	** Bu işyerinde eşitlik söz konusudur	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
39	** Bu işyerinde güvenlik üst düzeydedir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
40	*İşimden memnun olmada tanınma önemlidir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
41	* İşimden memnun olmada sorumluluk alma önemlidir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
42	* İşimden memnun olmada işi başarma duygusu önemlidir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
43	İşimden memnun olmada fırsatlar verilmesi önemlidir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
44	İş güvencesi iş tatmin düzeyimi etkiler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
45	Yaptığım işin üstlerimce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler iş tatmin düzeyimi etkiler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
46	Çalıştığım kurumda mesleki ve kişisel gelişimi sağlayıcı eğitimler iş tatmin düzeyimi etkiler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
47	Çalıştığım kurumda etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması iş tatmin düzeyimi etkiler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
48	Çalıştığım kurum tarafından sağlanan sağlık hizmetleri iş tatmin düzeyimi etkiler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
49	Çalıştığım kurum tarafından sosyal aktiviteler düzenlenmesi iş tatmin düzeyimi etkiler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
50	Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin varlığı iş tatmin düzeyimi etkiler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
51	Çalışma saatlerinin uygunluğu iş tatmin düzeyimi etkiler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
52	Hastalardan gelen olumlu tepkiler iş tatmin düzeyimi etkiler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
53	Bir kez daha dünyaya gelseniz aynı mesleğe girmek ister misiniz?	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
54	Mesleğinizi başkalarına önerir misiniz?	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
55	"Keşke başka bir iş yapan insan olsam" dediğiniz oluyor mu?	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
56	İşgünü sonunda kendinizi bıkkın ve mutsuz hissediyor musunuz?	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
57	Mesleki bilgilerinizi artırmak için seminerlere, kongrelere katılır mısınız?	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
58	Sakin ve pek çok şeyden elini eteğini çekmiş birisiyim	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
59	Başkalarına kıyasla kitaplardan ve okumaktan daha çok hoşlanırım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
60	Yakın dostlarımda dışımda insanlardan uzak dururum ve içe kapanık birisiyimdir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
61	Önceden plan yapmakla birlikte temkinli olduğumdan herhangi bir girişimde bulunmadan önce ne yapacağımı iyice planlarım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
62	Ani dürtülerle hareket etmeye fazla güvenim yoktur	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
63	Ahlaki değerlere önem veririm	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
64	Hislerimi sık sık kontrol altında tutar ve pek nadir olarak saldırgan davranışta bulunur ve kolaylıkla parlamaz veya kendini kaybetmez kişiyimdir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
65	Sosyal bir kimse olup toplantılardan hoşlanırım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
66	Pek çok arkadaşım vardır	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
67	Etrafta konuşan adam ararım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
68	Kendi başına çalışmaktan ve okumaktan pek hoşlanmam	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
69	Heyecan veren şeyler ararım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
70	Riski göze alırım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
71	Daima başkalarının işine karışıırım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
72	Şakadan hoşlanırım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
73	Daima hazır cevaptırım, değişikliği severim	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
74	İnsanlarla rahat kaynaşırım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
75	Gülmek ve neşeli olmak isterim	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
76	Hareket halinde olmak ister ve bundan hoşlanırım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
77	Agresif olma eğilimindeyimdir	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
78	Genellikle hislerimi her zaman kontrol altında tutarım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]

## YILDIRMA ÖLÇEĞİ

		Kesnikle katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesnikle katılmıyorum
79	Kendimi sürekli yorgun hissediyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
80	Sinirli ve öfkeli olmaya başladım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
81	Alınan olmaya başladım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
82	Kendimi mutsuz hissediyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
83	Her gün işe giderken kendimi savaşa gidiyor gibi hissediyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
84	Bazen yaşamın anlamsız olduğunu düşünüyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
85	Hayal kırıklıkları yaşıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
86	Depresyon yaşadığımı düşünüyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
87	Çok fazla iş yükleniyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
88	Mobbingden (psikolojik yıldırma) dolayı işime yabancılaştığımı hissediyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
89	6 ay ve daha fazla bir süreden beri mobbinge (psikolojik yıldırma) maruz kalıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
90	Kurumdaki sorunlar çözümsüz kalıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
91	Çalıştığım işyerinde kurumsal adalet olduğuna inanmıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
92	Şeffaf /açık bir yönetim yok	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
93	Yöneticilerin liderlik özellikleri yetersiz	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
94	Yeni fikirler ortaya konmuyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
95	Çalışanlar kurumdaki gelişmelerden haberdar edilmiyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
96	Ekip çalışmaları yetersiz kalıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
97	Sürekli suçlanacak bir kişi/ günah keçisi aranıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
98	İnsanlar kolaylıkla gözden çıkarılıp, işten çıkarılabilirler	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
99	Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor, rapor tutuluyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
100	Yönetim, şikâyetlerimizi dinlemiyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
101	Sıkıcı, monoton bir çalışma ortamı var	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
102	Yönetim zorbalık/duygusal baskıya uğrayan yerine baskıyı uygulayan kişiye inanıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
103	Üstüm, kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
104	İşyerimde astım tarafından mobbinge (psikolojik yıldırma) maruz bırakılıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
105	İşyerimde üstüm tarafından mobbinge (psikolojik yıldırma) maruz bırakılıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
106	Arkadaşlarımdan daha başarılı olmak için elimden geleni yaparım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
107	Mesleki yeterliliklerime saldırılıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
108	Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
109	Kendimi gösterme/yeteneklerimi kullanma olanaklarımı kısıtlıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
110	Olayların ve gelişmelerin dışında tutuluyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
111	Aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
112	Bana ön yargılı davranılıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
113	Şeref, onur ya da itibarına gölge düşürülüyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
114	Çabalarım takdir edilmiyor ve başarılarım küçümseniyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
115	İyi çalışmama rağmen, çoğu kez bana bağırılıyor ve azarlanıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
116	Dini görüşümle alay ediliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
117	Siyasi görüşümle alay ediliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
118	Etnik kökenimle alay ediliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
119	Alçaltıcı isimlerle anılıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
120	Yaşımdan dolayı haklarım ve fikirlerim değersiz görülüyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
121	Memleketimden(doğduğum yer)dolayı haklarım ve fikirlerim değersiz görülüyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
122	Kişisel eşyalarım/mülklerime zarar verildi	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
123	Cinsiyetimden dolayı haklarım ve fikirlerim değersiz görülüyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
124	İşle ilgili toplantılar benden habersiz yapılıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
125	İşim için gerekli olan bilgi doküman ve materyaller benden saklanıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
126	Yazışmalarım kontrol ediliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
127	Önemli işler benden daha niteliksiz kişilere veriliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
128	Sorumlu olduğum işler bana sorulmadan değiştiriliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]

		Kesinitikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinitikle katılmıyorum
129	Fiziksel şiddete maruz kalıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
130	Çalışma arkadaşlarımdan sözlü ve yazılı tehdit ve uyarı alıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
131	İşyerimde sözlü cinsel taciz yaşıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
132	İşyerimde fiili cinsel taciz yaşıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
133	İşyerimde dışadönük kişilik özelliğimden dolayı mobbinge (psikolojik yıldırma) maruz kalıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
134	İşyerimde içedönük kişilik özelliğimden dolayı mobbinge (psikolojik yıldırma) maruz kalıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
135	Bir topluluğa ve sosyal gruba katılmakta güçlük çekiyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
136	İnsanlarla iletişim kurmaktan ya da karşılaşmaktan korkmaya başladım	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
137	İstenilmediğimi düşünüyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
138	Mobbing (psikolojik yıldırma) sebebiyle tayin istemeyi düşünüyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
139	İşimle ilgili konularda kendimi başarısız hissediyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
140	Benimle ilgili alaycı konuşmalara ve gültüşmelere maruz kalıyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
141	Kişisel bütünlüğümün bozulduğunu düşünüyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
142	Jest ve mimiklerle iletişim engellenerek en aza indiriliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
143	Özel yaşamımı sürekli eleştiriliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
144	Çalışma arkadaşlarımdan dürüstlüğüme ve güvenirliliğime sorgulanıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
145	Sürekli sözüm kesiliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
146	Ruhsal sorunlarım varmış gibi psikolojik yardım almam gerektiği ima ediyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
147	Sanki yokmuşum gibi davranılıyor/ görmezden geliniyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
148	Bir ortama girdiğimde, bulunduğum ortam bilerek terk ediliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
149	Çoğunlukla rutin işler veriliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
150	Görev ve becerilerim dışında işler veriliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
151	Bana sürekli anlamsız işler veriliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
152	Benden daha düşük pozisyondaki kişiler tarafında denetleniyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
153	İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
154	Kapasiteme uygun olmayan işler veriliyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
155	Performansım ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
156	Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
157	Mide-bağırsak sorunları var	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
158	Göğüs ağrısı, kalp çarpıntısı oluyor	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]
159	Uyku bozuklukları çekiyorum	1 [ ]	2 [ ]	3 [ ]	4 [ ]	5 [ ]

**ANKETÖR KODU :**

\*Daha sonra sizinle derinliğine görüşme yapılmasını istiyorsanız telefon numaramızı yazınız (Gizlilik esas alınacaktır). .....

Gösterdiğiniz İlgî İçin Teşekkür Ederiz.

### DERİNLIĞİNE GÖRÜŞME MÜLAKAT FORMU

- 1) Mobbinge maruz kaldınız mı?
- 2) Mobbingin özellikle hangi boyutunda sorunlar yaşadınız?( Psikolojik etkilenme- kurumun ve yönetimin etkisi- itibara saygı- kişisel ve iş ilişkilerine saygı- sosyal ilişkilere etkilenme- iletişime saldırılar- iş uygulamalarına saldırılar)
- 3) Yaşadığınız sıkıntı mesleğine bakış açınızı değiştirdi mi?
- 4) İşyerinde ne tür adaletsizlikler yaşadınız?
- 5) Sorunlarınızın çözümü noktasında neler yaptınız?
- 6) Mobbinge maruz kaldığınızı nasıl fark ettiniz?
- 7) Kişilik yapınızın, yaşadığınız sorunlarla bağlantısı var mı sizce?
- 8) En fazla mobbing davranışını kimlerden görüyorsunuz?
- 9) Mobbing konusunda nasıl bir hukuksal mücadele vereceğinizi biliyor musunuz?
- 10) İşyerinizde eşitlik, adalet, terfi, ücret, yükselme gibi konularda ne gibi sıkıntılar yaşıyorsunuz?

## EK-III: İZİNLER

C.Ü. Hastahanesi Başhekimline

SIVAS.

İlgi: 03.08.2010/293. Sayılı  
Valilik Olur. yazısı

CÜBAP. Tarafından onaylanan. §.317. Proje kapsamında Hastahanehirde çalışan Hemsirelerle ilgili ankete uygulanması yapılması düşünülmektedir. Bilgi ve müradelerinizi arz ederiz.

İki Valilik Onayı  
Anket.

TURCA NET.  
Bilgi İletişim Sistemleri  
Tutkucusu

Kürşad ÖZKAYMAN  
Kürşad

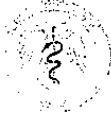
Tarih	09.08.2010
Gelen Evrak Kayıt No.	5289
Sevki Edilen Yer	
Eki	

Yazınlar  
İlmi

Başhekimlik

Prof.Dr. C.Ü. KÖYLÜOĞLU  
Başhekim





T.C.  
SİVAS VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı :B.104.İSM.4.58.00.09-773/293  
Konu : Anket Uygulaması

03/08/2010

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a)TURCA.NET Bilgi ve İletişim Sistemlerinin 03.08.2010 tarihli ve 33 sayılı yazıları.

İlgi yazıya istinaden Cumhuriyet Üniversitesi Bilimsel Araştırmaları Projeleri Başkanlığı tarafından onaylanmış olan F- 317 No'lu proje kapsamında Müdürlüğümüze bağlı Hastaneler ve Sağlık Ocaklarında çalışan hemşirelere 04/08/2010-24/08/2010 tarihleri arasında "İş Tatmini Ölçeği" konulu anketin uygulanabilmesi hususunu;

Tensiplerinize arz ederim.

Dr. Vakıf ÖZMERCAN  
Sağlık Müdürü

OLUR

03/08/2010

İsmail KOŞUM  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

### KAYNAKÇA

AAMODT, Mike (2001); Technical Affairs Section, <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>.

ABRAHAMSON, Mark (1990); **İşlevselcilik**, Çev: Nilgün ÇELEBİ, Sebati Ofset, Konya.

ACAR, Aslı ve DÜNDAR, Gönen (2008); “İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** (İç), Cilt:37, Sayı:2, S:111-120.

ADİYAMAN, Kadriye (2008); “Kentleşme Sürecinde Türkiye ve Kent Kimliği”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya, Türkiye.

AKDAĞ, Emin (2006); İllallah Dedirten Taciz Mobbing, Sayı:585, Tarih: 20.02.2006, [www.aksiyon.com](http://www.aksiyon.com), <http://www.aksiyon.com.tr/aksiyon/haber-12617-34-illallah-dedirten-t%C3%A2ciz-mobbing.html>.

AKGÜN, Seçil ve ULUĞTEKİN, Murat (2001); **Hilal-i Ahmer'den Kızılay'a**, Kızılay Yayınları, Ankara.

AKINCI, Zeki (2002); “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (İç), 2(4), S:1-25.

AKKAYA, Yüksel (2004); “ “Küreselleşme” Versus Sendikasılaştırma ve Yoksullaştırma Yeni Dünya Düzeni ve Kalkınma”, **Çalışma ve Toplum** (İç), Sayı: 3, S: 93-122.

AKSOY, Fikret (2008); “Psikolojik Şiddetin Sağlık Çalışanlarına Etkisi”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

AKTAN, Coşkun ve VURAL, Yaşar (2002); “Başlıca Fonksiyonel Gelir Dağılımı Teorileri ve Bölüşüm Adaleti”, **Yoksullukla Mücadele Stratejileri** (İç) Hak-İş Konfederasyonu Yayınları, S:1-23.

ALAN, Ümit (2003); “Basın İşletmelerinde İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basın ve Yayın Anabilim Dalı, Eskişehir, Türkiye.

ALLRED, Anthony T. (2001); "Employee Evaluations of Service Quality at Banks and Credit Unions", **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 19 Iss: 4, pp.179-185.

ANA BRITANNICA (2004); **Hemşirelik Maddesi**, Ana Yayıncılık A.Ş., Cilt:10, S:578.

ARDAHAN, Melek (2003); “Hemşirelerin Savunuculuk Rolü”, **C.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi** (İç), 7 (2), S:23-27.

ARDIÇ, Kadir ve BAŞ, Türker (2001); “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 24-26 Mayıs İstanbul, S: 479-484.

ARIKANLI, Ahmet ve ULUBAŞ, Bekir (2004); **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.

ARPACIOĞLU, Gülcan; Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi, <http://mobbingyardim.wordpress.com/turkiye%E2%80%99de-zorbalik-bir-calisma-bicimi%E2%80%A6>, 14.11.2009.

ARSLAN, Ali (2004); “Temel Sorunları ve Açılımları ile Sınıf Teorisi, Sınıf Bilinci ve Orta Sınıflar”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (İç), Sayı: 2, S:126-143.

ASLAN, Şebnem (2004); “Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (İç), Sayı:11, S:599-617.

ASLAN, Ö. ve AKBAYRAK N. (2002); “Hemşirelerde İş Doyumu”, **Modern Hastane Yönetimi Dergisi** (İç), 6(2), Nisan-Mayıs-Haziran, S:29-35.

ASUNAKUTLU, Tuncer ve SAFRAN, Barış (2006); “Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** (İç), Yıl:6, Sayı:11, S:111-129.

AŞAN, Öznur (2007); “Motivasyon”, **Yönetim ve Organizasyon** (İç), Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayıncılık, Bölüm:12, S:293-326, Ankara.

ATAKUMAN, Yasemin (2000); “İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri”, **Kaynak Dergisi** (İç), Temmuz-Eylül 2000, Sayı:3, S:1-17.

ATALAY, Ceren vd. (2008); “Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** (İç) Sayı:22, S:1-28.

ATASOY, Işık (2010); “Sağlık Sektöründe Mobbing: Sakarya İlinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Ebe ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, Kocaeli, Türkiye.

ATİKER, Erhan (1997); “Amerikan Pragmatizmi ve Güncel Yaşam Dünyası”, **İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Dergisi** (İç), Dizi 3, Sayı 4, S: 29-35.

ATİKER;Erhan (2006); <http://www.kto.org.tr/dergi/dergiyazioku>.

AY, S. vd. (2005); “Manisa Sağlık Ocaklarında Çalışan Personelin İş Doyumu”, **Hastane Yönetimi Dergisi** (İç), Ocak-Şubat-Mart, S: 48-58

AYCAN, Zeynep vd. (2000); “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A-10 Country Comparison, **Applied Psychology - An International Review**, Vol. 49, No.1, pp.192-221.

AYDIN, Mustafa (2000); **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

AYDIN, Şule ve ÖZKUL, Emrah (2007); “İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** (İç), Cilt:7, Sayı/No:2, S:169-186.

AYKAÇ, Burhan (1994); “Türkiye’de Kamu Yönetimi Öğretiminin Gelişimi”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu (İç)**, 13-14 Ekim, Ankara.

AYTAÇ, Serpil (2006); İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları, [http://isguc.org/arc\\_view.php?ex=117](http://isguc.org/arc_view.php?ex=117), 20.01.2006.

AYTAÇ, Serpil vd. (2009); “Kadına Yönelik İşyeri Şiddeti, Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, **Sakarya Üniversitesi Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, Kongre Bildirileri (İç)**, I.Cilt.

BAHÇE, Çisem (2007); “Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, Ankara, Türkiye.

BAKAN, İsmail ve KELLEROĞLU, Hakan (2003); “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi** (İç), C:8, S:1, S:103-127.

BAL, Hüseyin (2003); **Kentsel Yapı ve Kentleşme Süreci**, Fakülte Kitabevi, Isparta.

BALTAŞ Acar (2000); **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BALTAŞ, Acar ve BALTAŞ Zuhul (2000); **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet (2002); **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991); **Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)**, Gül Yayınevi, Ankara.

BATMAN, Orhan ve YILDIRGAN, Recep (1999); “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini ile İlişkisi, **Turizmde Seçme Makaleler: 32**, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, S:38-48.

BAYKAL, Ülkü vd. (2003); Öğretim Elemanı Doyum Ölçeği Pilot Çalışması ve Hemşirelik Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi, **İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi (İç)**, Sayı:50, S: 45-56.

BAYRAK, Gülfer (2004); “Hemşirelerde İş Doyumu ve Düzeyini Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

BAYRAKTAR, Bayram (1997); “Günümüzde Yeniden Değerlendirilmesi Gereken Bir Düşünür: Prens Sabahaddin Bey”,**Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi**, Sayı:6, DEÜ, Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Yayını, İzmir.

BAYSAL, Can ve TEKARSLAN, Erdal (1996); **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul.

BAYUR, Yusuf Hikmet (1991); **Türk İnkılâbı Tarihi**, Cilt 2/4, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.

BEDEIAN, Arthur and ARMENAKIS, Achilles (1981); “A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity”, **Academy of Management Journal**, Vol. 24, No:2, pp. 417-424.

BEZMEZ, Serap ve AVERY, Robert (1995); **Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük**, Redhouse Yayınevi, İstanbul.

BİLGEL, Nazan vd. (2006); “Bullying in Turkish White-Collar Workers”, **Occupational Medicine Advance Access Published** , Vol:56, pp:226-231.

BİNGÖL, Bahar (2007); “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir, Türkiye.

BİROL, Leman vd. (1985); “Hemşirelik Süreci”, **I. Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri (İç)**, Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu, İzmir, S:30-52.

BOZBEL, Savaş ve PALAZ, Serap (2007); İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları, **TİSK Akademi (İç)**, Sayı:3, C:2, S:62-90.



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

BRAUDEL, Fernand (1991); **Maddi Medeniyet ve Kapitalizm**, Çev. Mustafa Özel, Ağaç Yayınları, İstanbul.

BUDAK, Gülay (1999); **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir.

BURCU, Esra (2004); “Evrimsel Teorinin Sosyolojik Düşünce Üzerindeki Etkileri ve Sosyobiyojoloji”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi** (İç), Cilt: 15, Sayı: 2, S:175-186.

BURKAY, Senem (2008); “Teorik Çerçeve ve Suç”, **ETHOS: Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar** (İç), Sayı: 2/4, S:1-15.

CAN, Halil (1994); **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.

CAN, Yeliz (2007); “A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, Türkiye.

CARY A.H (1992); “Community Health Nursing Process and Practice for Promoting Health: Promoting Continuity of Care: Advocacy, Discharge Planning and Case Management”, **Mosby Year Book**, pp.682-703.

CEMALOĞLU, Necati (2007a); “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”, **Bilig (İç)**, Yaz 2007, Sayı:42, S: 111-126.

CEMALOĞLU, Necati (2007b); “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (İç)**, 33, S: 77-87.

CEMALOĞLU, Necati ve ERTÜRK, Abbas (2007); “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi (İç)**, Bahar, Cilt:3, Sayı:2, S: 345-362.

ÇAĞATAY, Murat (2003); “Türkiye’de Toplumsal Eşitsizliklerin Kaynağı Olarak Kurumsal Kimlik”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

ÇAKIR, Bahar (2006); “İşyerinde Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmaların Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

ÇAKMAK, Bekir Erhan (2005); “Organizasyon Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Yarattığı Tatminin Genel Tatmine Katkısı: Türk Hava Kuvvetleri Örnek Olayı”, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Programı, Ankara, Türkiye.

ÇARIKÇI, İlker H. (2000); “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” , **Süleyman Demirel**

**Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İç)**, C:5, Sayı:2, S:155-168.

ÇARIKÇI, İlker ve YAVUZ, Hüseyin (2009); “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İç)**, Sayı:10, S:47-62.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2005); “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İç)**, C:9, S:1,S:79-97.

ÇELİK, Sevim vd. (2007); “Genel Lise Son Sınıf ve Sağlık Yüksekokulundaki Erkek Öğrencilerin Hemşireliğe Bakışı”, 6. Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi “Uluslar arası Katılımlı”, Haziran, S:1-17, İstanbul.

ÇITAK, Zümral (2010); “Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Niğde, Türkiye.

ÇİÇEK, Dursun (2005); “Örgütlerde Motivasyon ve Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, Türkiye.

ÇİMEN, M. ve ŞAHİN, İ. (2000); Farklı Statülerde Çalışan Sağlık İdarecilerinin İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir İnceleme, **I. Ulusal Sağlık İdaresi Kongre Kitabı**, 20-21 Mayıs, S:53-59, Ankara.

ÇİMEN, Mesut (2000); “Sağlık Personeli İçin Önemli Bir Sorun Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği”, **3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 28-29 Eylül Kitabı, S:204-212.

ÇOBANOĞLU, Şaban (2005); **Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Timaş Yayıncılık, İstanbul.

ÇOKER, Ziya (1995), “Mülki İdare Amirleri, Bürokrasi ve Politika”, **Türk İdare Dergisi** (İç), Yıl:67, Sayı 409, S:1–18.

COŞAR, F. ve ERYILMAZ, Yıldız (2009); “Mesleki Bir Risk: Hemşirelerin Çalışma Alanlarında Yaşadıkları Şiddet” **Sakarya Üniversitesi Uluslararası-Disiplinler Arası Kadın Çalışması Kongre Bildirileri** , III.Cilt., S:323-334.

ÇİMEN, Mesut ve ŞAHİN, İsmet; “Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi”, [www.sabem.saglik.gov.tr](http://www.sabem.saglik.gov.tr).

ÇÖL, Serap (2008); “İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum Dergisi** (İç), 4, S: 107-134.

DAVENPORT, Noa vd. (2003); **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Çev: Osman Cem Önertoy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

DAVIS, Keith (1988); **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, Çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

DEMİR, Halis (2008), “Kültürel Renk Körlüğü: Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirme Mediation (Aracılık) Etkisi” **Atatürk Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İÇ)**, Cilt:22, Sayı:2,S: 211-237.

DEMİRÇİVİ, Burak Murat (2008); “Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İşgören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.

DEMİRGİL, Aslı (2008); “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

DENİZ, Derya (2007); “İşyerinde Örgütsel Yıldırmaya Maruz Kalan Çalışanların Kişilik Yapıları ve Kullandıkları Ego Savunma Mekanizmaları”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

DİLMAN, T. (2007); “Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

DOĞAN, İsmail (1996); **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

DOĞAN, Orhan ve KOCACIK, Faruk (2006); “Ruh Sağlığı ve Bozukluklarının Sosyolojisi”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi** (İç), Sayı: 7, S:109-120.

DÖNMEZER, Sulhi (1984); **Sosyoloji**, Savaş Yayınları, İstanbul.

DURAKBAŞA, Ayşe (2002); “Sosyolojide Temel Kavramlar”, **Sosyolojiye Giriş** (iç), Martı Kitap Yayınevi, S:15-55.

DÜNDAR, Tuğba (2010); “Sağlık Çalışanlarının Yıldırımaya Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi ile Sosyo-demografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara, Türkiye.

EGE, Nezahet Nurettin (1977); **Prens Sabahattin Hayatı ve İlmi Müdafaaları**, Güneş Neşriyat, İstanbul.

EGEMEN, Erdal; Rekabet Gücü, Ekonomik Etkinlik ve İş Güvencesi, Prof. Dr. N. Ekin’e Armağan, [iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekim/3/13.pdf](http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekim/3/13.pdf).

EINARSEN, S. (1999); “The Nature and Causes of Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, 20(1/2): pp.16–27.

ERDEM, Ferda (1996); **İşletme Kültürü**, Friedrich- Naumann Vakfı Yayını, Ankara.

ERDİL, Oya vd. (2004); “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** (İç), 5(1), S:17-26.

ERDOĞAN, İlhan (1994); **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan (1996); **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

EREN, Berna (1997); “Hekimlerle İlişkiler” **Hastane Yöneticiliği (İç)**, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, s:340-378.

EREN, Erol (1984); **Yönetim Psikolojisi**, 30. Yıl Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol (2006); **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol (2009); **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

ERGÜN, N. (2003); İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye.

ERKAN, Rüstem (2005); **Kentleşme ve Sosyal Değişme**, Bilimadamı Yayınları, Ankara.

ERKMEN T. ve ŞENCAN H.(1994); **Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir.

EROĞLU, Cem (2002); **Devlet Nedir?**, İmge Kitapevi Yayıncılık, Ankara.

EROĞLU, Feyzullah (1998); **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ERTEKİN, Yücel ve YURTSEVER, Gülçimen (2003); **Örgütsel Politika ve Taktikler**, Detay Yayıncılık.

ERYILMAZ, Bilal (2003); **Kamu Yönetimi**, Detay Yayıncılık, İstanbul.

FRIDAY, Shawnta S. ve FRIDAY, Earnest (2003); “Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction”, **Journal of Management Development**, Vol:22, No:5.

GIDDENS, Anthony (2005); **Sosyal Teorinin Temel Problemleri**, Çev: Ümit Tatlıcan, Paradigma Yayıncılık, İstanbul.

GIDDENS, Anthony (2000); **Sosyoloji**, Yayına Hazırlayan: Hüseyin Özel ve Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara.



GÖKSU, Turgut ve KARAKAYA, Muhittin (2009); “Polisin Sapma Davranışlarının Etiketleme Kuramı Açısından Değerlendirilmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi** (İç), C:11(4), S. 27-43.

GÖLBAŞI, Serkan (2007); “Kentleşme ve Suç: İstanbul’un Kentleşme Süreci İle Suçluluk Arasındaki İlişkinin Kuramsal Analizi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

GRAHAM, Michael and MESSNER, E. Philip(1998); “Principal and Job Satisfaction”, **International Journal of Educational Management** 12/5, pp.196-202.

GREEN, Jutta (2002); “Job Satisfaction of Community College Chairpersons [Kolej Başkanlarının İş Tatmini]”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü, <<http://www.psyc.vt.edu>>(17 April 2002).

GÜL, Hülya (2009); “İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma”, **TAF Preventive Medicine Bulletin**,8(6), S:515-520.

GÜLEÇ, Sertaç (2003); “Merkezi Devlet ve Adem-i Merkezi Devlet”, **Yerel Siyaset Dergisi** (İç), S:38-44

GÜMÜŞ, Nursel (2002); “XX. Yüzyılın İlk Yarısında Türkiye’inde Hastabakıcılık Müessesesi”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarih Anabilim Dalı, Muğla, Türkiye.

GÜNAY, Ünver (2006); “Kuramsal Yaklaşım ve Türk Sosyolojisi”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (İç), Sayı: 21, C:2, S:509-542.

GÜNDÜZ, Basri ve YILMAZ, Ömer (2008); “Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği)”, **Milli Eğitim Dergisi** (İç), Sayı:179, S:269-281.

GÜNEY, Salih (2001); **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

GÜNGÖR, Meltem (2008); **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, Derin Yayınları, İstanbul.

GÜNGÖR, Uğur (2010); “Çatışma Yönetiminden Çatışma Çözümlemesine”, **Stratejik Araştırmalar Dergisi** (İç), 8(15), S: 37-74.

GÜR, Durali (2006); “Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, Türkiye.

GÜVEN, Mehmet vd. (2005); “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** (İç), C: 12, Sayı:1, S:127-151.

HANÇERLİOĞLU, Orhan (1996); **Toplumbilim Sözlüğü**, Remzi Kitabevi, 2. basım, İstanbul.

HANİOĞLU, M.Şükrü (1981); **Bir Siyasal Düşünür Olarak Doktor Abdullah Cevdet ve Dönemi**, Üçdal Neşriyat, İstanbul.

HARVEY, Michael vd. (2008); “Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective”, **Journal of Business Ethics**, Vol:85, pp:27-40.

HAZIR, Hayati (2001); **Siyasal Şiddet ve Terörizm**, Nobel Yayın Dağıtım 1. Baskı, Ankara.

HERBERT, G. Hicks vd.(1981); **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev: Besim Baykal, İşletme Bilim Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

HEUGTEN, Kate Van (2009); “Bullying of Social Workers: Outcomes of a Grounded Study into Impacts and Interventions”, **British Journal of Social Work**, Vol:3, pp:1-18.

HOOD, S. (2004); Workplace Bullying, Canadian Business Magazine, [www.members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA](http://www.members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA).

HULIN C.L. and SMITH P.A.(1967); “An Empirical Investigation Of Two Implications Of The Two Factor Theory Of Job Satisfaction”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol:51, pp: 396-402.

**HÜRRİYET GAZETESİ** (2011); “Mobbingin Türkçesi Bezdire Oldu”  
<http://www.hurriyet.de/haberler/gundem/813637/mobbingin-turkcesi-bezdire-oldu>

IVERSON, R.D. and MAGUIRE, C. (2000); The Relationship Between Job and Life Satisfaction, **Human Relations**, 53(6), pp.807-839.

İKİŞİK, Hatice (2008); “Tıp Fakültesi Öğrencilerinde Şizofreniye Yönelik Damgalamanın (Stigmatizasyonun) Değerlendirilmesi: Niteliksel Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

İNANÇ, Nur ve ÜSTÜNSÖZ, Ayfer (1998); “Kadın, Güç ve Hemşirelik”, **Hemşirelik Forumu** (İç), 1(2), S: 65-70.

İNCİR, G. (1990); **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM Yayınları, Ankara.

JENNIFER, Dawn vd. (2003); “Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations”, **Aggressive Behavior**, Vol:29, pp:489-496.

KAÇMAZOĞLU, H. Bayram (1999); **Türk Sosyoloji Tarihi Üzerine Araştırmalar**, Birey Yayıncılık, İstanbul.

KARACAOĞLU, Korhan ve REYHANOĞLU, Metin (2006); “Kıbrıs Türkü ve “Türkiyeli” Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma: KKTC’deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** (İç), 61-4.S:145-176.

KARADAL, H. (1999); “Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, Türkiye.

KARASU, Mithat Arman (2008); “Türkiye’de Kentleşme Dinamiklerinin Suça Etkisi”, **AÜHFD Dergisi** (İç), C:57, S:255-281.

KARATEPE, O. M. Ve TEKİNKUŞ M. (2004); “İş-Aile Çatışması, Duygusal Yorgunluk ve Hizmet İyileştirme Performansı: Sınır Birim İşgörenlerine Yönelik Bir Araştırma”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** (İç), S:194-199, Bursa.

KARYAĞDI, Ajlan (2007); “Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya, Türkiye.

KATKAK, Bülent (2008); “Psikozlu Hasta Yakınlarında Stigmatizasyon”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Psikiyatri Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

KAYA, Erol vd. (2007); **Modern Kent Yönetimi I**, Okutan Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.

KAYNAK, Tuğray (1995); **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

KAZANÇ, Handan (1997); “Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.

KESER, Aşkın (2005); “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, **Çalışma ve Toplum Dergisi** (İç), C:4, S:77-95.

KESKİN, Gülbahar (1993); “Hemşirelik Yönetiminde Örgütsel Yapının Önemi ve Bir Uygulama”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

KILINÇ, Tanıl (1985); “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** (İç),14(1), S: 103-124.

KILINÇ, Tanıl (1991); “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** (İç), 20(1-2), S: 19-34.

KIZILÇELİK, Sezgin (1992); **Sosyoloji Teorileri II**, Kuzucular Ofset, Konya.

KIZILÇELİK, Sezgin (1996); **Sosyoloji Teorileri I**, Mimoza Yayınları, Konya.

KIZILÇELİK, Sezgin (2002); **Sefaletin Sosyolojisi**, Anı Yayıncılık, Ankara.

KIZMAZ, Zahir (2005), “Sosyolojik Suç Kuramlarının Suç Olgusunu Açıklama Potansiyelleri Üzerine Bir Değerlendirme”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi** (İç), Cilt 29, No: 2, S: 149-174.

KOCABAŞOĞLU, N. ve ALIUSTAOĞLU, S. (2003); “Stigmatizasyon”, **Yeni Sempozyum Dergisi** (İç), S: 41(4), S:190-192.

KOCAOĞLU, Muharrem (2007); “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programı, İstanbul, Türkiye.

KOÇEL, Tamer (1998); **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul.

KOLASA, J. Blair (1969); **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev: Kemal Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

KONGAR, Emre (1995); **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitapevi, İstanbul.

KORKUT, Fidan ve OWEN, Dean (2008); “Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet”, **T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü**, S: 10-28, Ankara.

KOZAK, Erol (1999); **İbn-i Haldun’a Göre İnsan, Toplum, İktisat**, Pınar Yayınları, İstanbul.

KÖK, Sabahat (2006); “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İç)**, S:16 S:433–449.

KÖSE, Hüseyin (2006); “Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing”, **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu (İç)**, S: 281-292.

KUTAY, Cemal (1964); **Prens Sabahattin Bey, Sultan II. Abdülhamit, İttihat ve Terakki Tarih Konuşuyor Dizisi 10. Kitap**, Ercan Matbaası, İstanbul.

KUTLU, Figen (2006); “İşyerinde Duygusal Tacizin (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.

KÜÇÜK, Ferit (2007); “Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Finans Politik&Ekonomik Yorumlar** (İç), Cilt: 44, Sayı:511, S:75-94.

LEYMANN, H. (1996); “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, pp. 165-84.

LEYMANN,H ; “The Definition of Mobbing at Workplaces”, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, (29.12.2009).

LEYMANN,H ; “Conflict: Risk for MObbing” , The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12110E.HTM>, (29.12.2009).

LEYMANN,H ; “Identification of Mobbing Activities” The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>, (29.12.2009).

LEYMANN, H; “Introduction to the Concept of Mobbing” The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (29.12.2009).



LEYMANN, H; Mobbing-its Course Over Time” The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/1220E.HTM>, (29.12.2009).

LEYMANN, H; Research and The Term Mobbing” The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, (29.12.2009).

LEYMANN, H; “The Relationship of Mobbing to Conflict” The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/11320E.HTM>, (29.12.2009).

LEYMANN, H; “What is PTSD?” The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/15100E.HTM>, (29.12.2009).

MANKAN, Esra ve ŞENTURAN, Şermin (2009); “Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi”, **Bilig** (İç), Sayı:50, S:153-168.

MARSHALL, Gordon (1999); **Sosyoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

MARŞAP, Beyhan (1995); “Muhasebe Mesleğinde İş Tatmininin Türkiye Açısından İncelenmesi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Ankara, Türkiye.

MATTHIESEN, S.B. (2006); “Bullying at Work Antecedents and Outcomes. Ph.D. Thesis, University of Bergen”, <https://bora.uib.no/bitstream/1956/1550/6/> 21 Mart 2009 tarihinde alınmıştır.

MATHISEN, Gro Ellen vd.(2008),; "The Ocurrences and Correlates of Bullying and Haressment in Restaurant Sector", Scandinavian Journal of Psychology, 49, s.59-68, <<http://www3.interscience.wiley.com/journal/119396518/issue>>, (30.06.2008).

MAYHEW, Claire vd. (2004); "Measuring The Extent of Impact From Occupational Violence and Bullying on Traumatished Workers", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol:6, No:3, September, pp:117-134.

MERCER, David (1997); "Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction"; **School Leadership and Management**. V:17, N:1, P:57-68.

MİLLİYET GAZETESİ (2006); " **İşyerinde Taciz**", 13.12. 2006.

MİSALLİ BÜYÜK TÜRKÇE SÖZLÜK (2005); " **Prestij**" Maddesi, Kubbealtı Neşriyat, Birinci Baskı, İstanbul.

OKTAY, Cemil (1997); **Siyasal Sistem ve Bürokrasi**, Der Yayınları, İstanbul.

ONARAN, Oğuz (1981); **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara.

ORFORD, Jim ve LEWIS, Sian (2005); “Women’s Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships”, **J. Community Appl. Soc. Psychol**, Vol:15, pp:29-47.

OSKAY, Ülgen (1983); **Geçiş Dönemi Tipi Olarak Zonguldak Kömür Havzası Maden İşçisi**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.

OXFORD RESİMLİ ANSİKLOPEDİK SÖZLÜK (1990); “**Alienation**” Maddesi, Yılmaz Yayınları A.Ş., İstanbul.

ÖKDEM, Şeyda vd. (2000); “Hemşirelik Tarihi, Eğitimi ve Gelişimi”, **Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek yüksekokulu Yıllığı** (İç), Cilt:1, Sayı:1.S:5-11.

ÖKMEN, Mustafa Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Türkiye’de Merkezîyetçilik-Adem-i Merkezîyetçilik Pratiği Üzerine Notlar, [http://www.academical.org/dergi/MAKALE/9\\_10sayi/s9okmen11.htm](http://www.academical.org/dergi/MAKALE/9_10sayi/s9okmen11.htm).

ÖNOĞLU, Nuray (2004); Dikkat Mobbing Var, Birgün Gazetesi, 14 Ağustos 2004.

ÖRÜCÜ, Edip vd (2006); “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi** (İç), C:13, Sayı:1, S: 41-51.

ÖZAYDIN, Zuhâl (2001); **Hemşirelikte Bir Öncü: Perihan Veliöğlü**, Prof. Dr. Veliöğlü Fonu Yayınları, İstanbul.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2002); “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi** (İç), Cilt XXII, Sayı 1, S: 121-150.

ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (1996); **Örgütsel Davranış**, Eskişehir Etam A.Ş. Matbaası, Eskişehir.

ÖZTÜRK, Havva (2007); Measuring Mobbing Experiences of Academic Nurses: Development of a Mobbing Scale; **Journal of American Academy of Nurse Practitioners**, V:20 (9), pp:435-442.

PAKSOY, Mahmut (2002); **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Yayınevi, İstanbul.

PEHLİVAN, İnyet (1993); “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

PEKTEKİN, Çaylan (1998); “Vazgeçilmez Sağlık Elemanı Olarak Hemşire”, **2000’li Yıllarda Hemşirelik Forumu** (İç), 1(2), S:74-78.

PİR, Gamze (2006); “İşyerindeki Kabus Mobbing”, Doğu Akdeniz Gazetesi, [www.gundem.emu.edu.tr/subat2006/turkish/mobbing.htm](http://www.gundem.emu.edu.tr/subat2006/turkish/mobbing.htm) [20.01.2006].

POLOMA, Margaret M.(1993); **Çağdaş Sosyoloji Teorileri**, Çev.: Hayriye Erbaş, Gündoğan Yayınları, Ankara.

RIZZO, J. R. vd (1970); “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, V:15, pp:150-163.

SABUNCUOĞLU, Ebru (2008); “Rol Çatışmasının ve Rol belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** (İç), Cilt:23, Sayı:1, S:35-49.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1984);**Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.

SALIN, Denise (2003); “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment”, **Human Relations**, Vol: 56/10, pp: 420-445.

SAN, Coşkun (1971); **Max Weber’de Hukukun ve Meşru Otoritenin Sosyolojik Analizi**, A.İ.T.İ.A. Yayınları, No:47, Ankara.

SAPANCALI, Faruk (1993); “Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi** (İç), Cilt 22, Sayı 4, S:55-74.

SARIKAYA, Muammer (2002); “İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum, Türkiye.

SAVAŞ, Oğuz (2006); “Gelir Dağılımı ve Şiddet İlişkisinin Sosyo-Ekonomik Politikalar Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü, Çanakkale, Türkiye.

SAYERS, Fran vd.(1993); **Yöneticilikte İletişim**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

SENCER, Yakut (1979); **Türkiye’de Kentleşme**, Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara.

SEVAL, Halil (2006); “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, **Sosyal Bilimler Dergisi** (İç), Sayı:15, S:245-254.

SEVİMLİ, Figen ve İŞCAN, Ömer Faruk (2005); “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini”, **Ege Akademik Bakış (İç)**, 5/1-2, S: 55-64.

SEZEREL, Hakan (2007); “Örgütlerde Mobbingin Etkileri ve Tülomsaş Türkiye Lokomotif ve Motor sanayi A.Ş’de Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, Türkiye.

SILVESTRO, Rhian (2002); “Dispeling teh Modern Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Srevive Profitability” **International Journal of Operations&Productions Management**, XXII, 1,pp:30-49.

SOLAKOĞLU, İlkay (2007); “İşletmelerde Mobbingin Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya, Türkiye.

SOLMUŞ, Tarık (2000); “TKY'de Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon”, Türk Psikoloji Dergisi, S:60-73.

SOLMUŞ, Tarık (2006); “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** (İç), Cilt: 7, Sayı: 2, S: 1-14.

SUN, Özlem (2002); “İş doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.

SÜNNEY, Fatma Hürrem (2008); “Max Weber’in Sosyoloji Bilimine Katkıları”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Felsefe Grubu Öğretmenliği Bilim Dalı, Ankara.

ŞAHİN, Neslihan (2006); “Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

ŞENATALAR, Ferhat (1978); **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.Ü. Kitabevi, İstanbul.

ŞENTURAN, Şermin (2007); “Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu”, **Kamu İş Dergisi** (İç), C:9, Sayı:1, S:91-103.

ŞENYAPILI, Önder (1978); **Bütünleşmemiş Kentli Nüfus Sorunu**, ODTÜ Yayınları, Ankara.

ŞİMŞEK, Osman (2003); “Sanayi Toplumunda Çalışma İlişkileri ve Bu Süreçteki Türk Sendikacılığının Gelişim Sosyolojisi”, **Kamu-İş** (İç); C: 7, S: 2, S:2-22.

ŞİMŞEK, Osman (2005); Zihniyet Kavramı Ekseninden Batı Medeniyeti ve Antroposentrik Liberalist Girişimcilik, **Kamu İş** (İç); C:8, S: 3, S:4-27.

ŞİMŞEK, Şerif vd.(1998); **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TANOVA, C. ve KARATEPE T. (2004); “Sınır Birim İşgörenleri ve Duygusal Yorgunluk: K.K.T.C. Konaklama Sektörü Üzerinde Görgül Bir Çalışma”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** (İç), Bursa.

TEL, Havva vd. (2001); “Sağlık Personelinin Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları ve Baş Etme Durumlarının Belirlenmesi”, **Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi** (İç), Sayı:2, S:13-23.

TELLIER, Saide (2006); “Göç, Kültürel Farklılık ve Kentleşme Sürecinde Bolvadin İlçesi Ağılönü Örneği ve Din”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.

TELMAN, Nursel ve ÜNSAL, Pınar (2004); **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.



TERZİOĞLU, Füsün ve TAŞKIN, Lale (2008); “Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışlarına ve Hemşirelik Mesleğine Yansımaları”, **C.Ü. Hemşirelik Meslek Yüksekokulu Dergisi** (İç), 12(2), S: 62-67.

TEZCAN, Mahmut (1993); **Eğitim Sosyolojisinde Çağdaş Kuramlar ve Türkiye**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara Üniversitesi Basımevi, No:170, Ankara.

TINAZ, Pınar (2006); “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Çalışma ve Toplum Dergisi** (İç), S:4, S:13-28.

TINAZ, Pınar (2008) ; **İşyerinde Psikolojik Taciz (MOBBING)**, Beta Basım Yayınevi, İstanbul.

TINAZ, Pınar (2009); **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

TİKİCİ, Mehmet ve DENİZ, Mehmet (1993); **Örgütsel Davranış**, Özmert Ofset, Malatya.

TOKAT, Bülent ve ŞERBETÇİ, Derya (1996); **İşletmecilik Bilgisi**, Avcı Ofset, 6. Baskı, İstanbul.

TOKER, Boran (2007); “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** (İç), 8(1) , S: 92-107.

TOLAN, Barlas (1993); **Sosyoloji**, Adım Yayıncılık, Ankara.

TOPAKKAYA, Arslan (2008); “Tarihsel Materyalizm Bağlamında Marx’ı Yeniden Okumak”, **Uluslararası Araştırmalar Dergisi (İç)**, 1/3, S:378-395.

TOPALOĞLU, Melih ve TUNA, Muharrem (1998); “Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi: Ampirik Bir Çalışma”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi (İç)**, Sayı:9, S:39-45.

TÖREMEN, Fatih ve ÇANKAYA, İbrahim (2008); “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, **Kuramsal Eğitimbilim (İç)**, 1(1), S:33-47.

TURAN, Fikrettin; “İşyerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya ilişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

TUTAR, Hasan (2004); **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayıncılık, Ankara.

TÜRK, M.Sezai (2003); “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.

**TÜRK EĞİTİM SEN** (2005); İlköğretim 7 ve 8. Sınıflarda Okuyan Öğrencilerin “Okulda Şiddet ve Taciz” Kavramlarına İlişkin Kavramsallaştırmaları, Proje Yöneticisi: Cihat ÖZÖNDER, Ankara.

**TÜRK HEMŞİRELER DERNEĞİ** (2008); 7 Gün 24 Saat Hasta Başında Türkiye’de Hemşirelerin Çalışma Koşulları, Ankara.

TÜRKÇE SÖZLÜK (2005); “**Motivasyon**” Maddesi, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, 10. Baskı, Ankara.

TÜRKÇE SÖZLÜK (2005); “**Şiddet**” Maddesi, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, 10. Baskı, Ankara.

TÜRKÖZ, Y. (2000); “Özel Bir Sağlık Kuruluşunda İşe ve Kuruma Yönelik Tutum Araştırması”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi** (İç), 5(3), S: 63-91.

UNAT, Ekrem Kadri (1988); **Dünyada ve Türkiye’ de 1850 Yılından Sonra Tıp Dallarındaki İlerlemelerin Tarihi**, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Vakfı Yayınları, İstanbul.

UYGUÇ, Nermin (2003); “Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi** (İç), C: 18, Sayı:1, S:93-103.

UZUN, Ahmet; Sanayi Devrimi Esnasında Çalışma Şartları, Prof. Dr. N. Ekin'e Armağan s:203-218, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/1/14.pdf>.

ÜYE, Culya (2009); “Hemşirelerin Yöneticileri Tarafından Mobbing Davranışları ile Karşılaşma Durumlarının Belirlenmesi”, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

VAYDONOF, Patricia (1980); “Percieved Job Characteristics And Job Satisfaction Among Men And Women”, **Psychology Of Women Quarterly**, Winter, Vol.5, No.2.

VICKERS, Margaret (2006); “Towards Employee Wellness: Rethinking Bullying Paradoxes and Masks”, **Employ Respons Rights** Vol: 18, P:267-281.

VURAL, Gülşen (1997); “Liderlik ve Hemşirelik”, **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi** (İç), 1(1), S:15-22.

WATERS, Malcolm (2008); **Modern Sosyoloji Kuramları**, Ed.: Zafer CİRHİNLİOĞLU, Gündoğan Yayınları, Ankara.

YAMAN, Erkan (2009); **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet (Mobbing)**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

YAVUZ, Hüseyin (2007); “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, Türkiye.

YAZICIOĞLU İrfan ve TOPALOĞLU, Işıl (2009); “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi, Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi** (İç), 1/1, S:3-16.

YETİM, Dilek; ŞAHİN, Erkan Melih (2002); “Aile Hekimliğinde Kadına Yönelik Şiddete Yaklaşım”, **Aile Hekimliği Dergisi** (İç), C:2, Sayı:2, S:1-8.

YILDIRIM, Aytolan and YILDIRIM, Dilek (2007); “Mobbing in The Workplace by Peers and Managers: Mobbing Experienced by Nurses Working in Healthcare Facilities In Turkey and Its Effect on Nurses”, **Journal of Clinical Nursing**. August 1444-1453.

YILDIRIM, Elvan (2002); “Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası İle İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.

YILMAZ, Ahmet (2005); “Neo-Liberal Düşünce Sürecinde Türkiye’de Devlet Toplum İlişkileri, Toplumsal Sınıf Merkezli Bir Yaklaşım”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** (İç), Cilt: XX, Sayı:1, S:107-140.

YILMAZ, Gökhan (2006); “Türkiye’de Suç ve Suçluluk Olgusunun Kentleşme Bağlamında İrdelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

YÜCETÜRK, Elif (2005); “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliğini Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldıрма (Mobbing)” **İktisat-İşletme-Finans İnceleme ve Araştırma Dergisi** (İç), S:20, No:231, S:97-108.

ZAPF, Dieter (1999); “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, Vol:20, P:70-85.

ZEL,Uğur, 2001; Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri, Editör: S. Güney, Nobel Yayınları, Ankara.