



**MOBBINGİN İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİŐİ: BURSA İLİNDE KAPALI ÇARŞI (AVM)  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE YAPILAN  
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**İsmail İLERİGELEN**

Kütahya - 2020

T.C.  
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**MOBBİNGİN İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
BURSA İLİNDE KAPALI ÇARŞI (AVM) ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNDE YAPILAN BİR UYGULAMA**

Danışman:  
Doç. Dr. Cengiz DURAN

Hazırlayan:  
İsmail İLERİGELEN

Kütahya – 2020

## Kabul ve Onay

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan..... (İmza)

Doç. Dr. Cengiz DURAN

Üye..... (İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Nasuhi ŞAHİN

Üye..... (İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Kadir TUTKAVUL

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Şahmurat ARIK  
Enstitü Müdürü

## **Bilimsel Etik Bildirimi**

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Mobbingin İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Bursa İlinde Kapalı Çarşı (AVM) Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Uygulama” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

.../.../2020

İsmail İLERİGELEN

## **Özgeçmiş**

İsmail İLERİGELEN 16.10.1992 yılında Bursa şehrinin Yıldırım ilçesinde dünyaya geldi. İlkokulu ve Ortaokulu Yıldırım İlköğretim Okulun'nda, Liseyi Nilüfer Anadolu İmam Hatip Lisesi'nde bitirdi. 2012 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne başlayıp 2016 yılında mezun olduktan sonra 2016 yılı eylül ayında Dumlupınar Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Tezli Yüksek Lisans öğrenimine başladı ve eğitimini sürdürdü. Yüksek lisans eğitimi sürecinde ise 2017 yılında Açıköğretim Fakültesi Aşçılık bölümüne başlayıp 2019 yılında mezun oldu. Mezun olduktan sonra ise Dgs sınavı ile Aşçılık bölümünü Beslenme ve Diyetetik Bölümüne tamamlamak adına çalışmalarını sürdürüyor.

## ÖZET

### MOBBİNGİN İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BURSA İLİNDE KAPALI ÇARŞI (AVM) ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE YAPILAN BİR UYGULAMA

İsmail İLERİGELEN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cengiz DURAN

Ocak, 2019, 114 sayfa

Sanayi devriminden itibaren devamlı gelişen dünyamız birçok yenilik ve farklılığa ev sahipliği yapmaktadır. Özellikle teknolojik çalışmalarla birlikte insanların yaşam kalitesi artmakta ve hayat kolaylaşmaktadır. Devamlı değişim ve gelişim sirkülasyonu içerisinde zaman zaman olumsuz durumlar gözlemlenmektedir. Çalışma saatlerinin uzun olması, rekabetin artması ve yoğun iş temposu, stres ve baskı ile birlikte işgören kendine zaman ayıramayacak duruma gelmekte ve psikolojik yönden zarar görmektedirler. Çağımızın en büyük tehlikesi olan psikolojik şiddet kavramını iyice anlamak gerekmektedir. Psikolojik şiddet davranışları hedef olarak seçilen birey veya bireylere karşı sistematik olarak doğrudan veya dolaylı yollarla uygulanan, mağdurun kişiliğine, mesleki hayatına ve sağlığına zarar vermek için yapılan kasıtlı ahlaka aykırı tutum ve davranışlardır.

Araştırma Bursa ilinde tarihi Kapalı Çarşı'da çalışmakta olan işgörenlerdir. Bu işgörenlerden 219'u gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmıştır. Çalışmada 2 ölçek ile demografik bilgileri içeren değişkenlerden oluşan veriler kullanılmıştır. Mobbing ölçeği 38 ifadeden, İş-Yaşam Dengesi ölçeği 15 ifadeden oluşmaktadır.

Yapılan korelasyon analiz sonucu elde ettiğimiz bulgularla Mobbing ile İş-Yaşam dengesi arasında ( $r=-0,164$ ) çok zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü İletişim ile İş-Yaşam Dengesi arasında ( $r=-0,186$ ) çok zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü İtibar ile İş-Yaşam Dengesi arasında ( $r=-0,175$ ) çok zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü Yaşam ile İş-Yaşam Dengesi arasında ( $r=-0,164$ ) çok zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucu Mobbing'in İş-Yaşam Dengesini ( $\beta=-0,103$   $p<0,05$ ) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü İletişimin İş-Yaşam Dengesini ( $\beta=-0,142$   $p<0,05$ ) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü İtibarın İş-Yaşam Dengesini ( $\beta=-0,116$   $p<0,05$ ) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü Yaşamın İş-Yaşam Dengesini ( $\beta=-0,134$   $p<0,05$ ) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, İş-Yaşam, Psikolojik Taciz, Psikolojik Şiddet, Zorbalık, Yıldırma.

**ABSTRACT****THE EFFECT OF MOBBING ON WORK LIFE BALANCE: AN APPLICATION  
ON THE EMPLOYEES OF CLOSED BAZAAR (SHOPPING CENTER) IN  
BURSA PROVINCE****İsmail İLERİGELEN****Master Thesis, Department of Business Administration****Thesis Advisor: Assoc. Dr. Cengiz DURAN****January, 2019, 114 pages**

Our world, which has been developing continuously since the industrial revolution, is home to many innovations and differences. Especially with technological studies, people's quality of life increases and life becomes easier. Negative situations are observed from time to time in the circulation of continuous change and development. With long working hours, increased competition and intense work tempo, stress and pressure, employees become unable to allocate time for themselves and suffer psychological harm. It is necessary to understand the concept of psychological violence, which is the greatest danger of our age. Psychological violence behaviors are intentional and unethical behaviors against the selected individuals or individuals systematically applied directly or indirectly to harm the personality, professional life and health of the victim.

The research is the employees who work in the historical Grand Bazaar in Bursa. 219 of these employees participated in the study on a voluntary basis. In this study, data consisting of variables including demographic information and 2 scales were used. Mobbing scale consists of 38 statements and Work-Life Balance scale consists of 15 statements.

A very weak negative correlation was found between Mobbing and Work-Life balance ( $r = -0.164$ ) with the results obtained from the correlation analysis. Mobbing sub-factor Communication and Work-Life Balance ( $r = -0.186$ ) showed a very weak negative correlation. Very weak negative correlation was found between mobbing sub-factor Reputation and Work-Life Balance ( $r = -0.175$ ). A very weak negative correlation was found between mobbing sub-factor Life and Work-Life Balance ( $r = -0.164$ ).

As a result of regression analysis, it was found that Mobbing negatively affected Work-Life Balance ( $\beta = -0.103$   $p < 0.05$ ). Mobbing sub-factor was found to negatively affect Work-Life Balance ( $\beta = -0,142$   $p < 0.05$ ). Mobbing sub-factor was found to negatively affect Work-Life Balance ( $\beta = -0,116$   $p < 0.05$ ). Mobbing sub-factor was found to negatively affect Work-Life Balance ( $\beta = -0,134$   $p < 0.05$ ).

**Keywords:** Mobbing, Work - Life, Psychological abuse, Psychological violence, Bullying, Intimidation.

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans öğrenimim ve tez çalışmasını yürüttüğüm sürede her zaman yanımda olan ve desteğini asla esirgemeyen motivasyon kaynağım olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Cengiz DURAN'a, her zaman sabırla ve anlayışla yaklaşan, yol gösteren, destekleyen Sayın Dr. Dursun BOZ hocama teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatım boyunca her zaman yanımda olan desteklerini hayata dair öğütlerini hiçbir zaman esirgemeyen tez sürecim boyunca beni her zaman motive eden zorlandığım zamanlarda beni teselli eden canım annem Ayfer İLERİGELEN'e canım babam Ali İLERİGELEN'e ve canım kardeşim Esra İLERİGELEN'e şükranlarımı sunarım.

Ayrıca anketleri uygulama sürecinde bana gerekli kolaylığı ve desteği sağlayan Bakırcılar Kapalı Çarşısı esnaflarına ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Üniversitenin ilk ders gününden beri her zaman yanımda olan iyi günde kötü günde desteğini esirgemeyen hem ev arkadaşım hem can dostum olan Hacı MERAL'e teşekkürlerimi sunuyorum.



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM MOBBİNGİN KAVRAMSAL ANALİZİ

<b>1.1. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Mobbing ile İlgili Temel Kavramlar .....	5
1.1.2. Mobbing Sürecinin Tarafları .....	9
1.1.2.1. Mobbing Uygulayanlar .....	9
1.1.2.2. Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar) .....	9
1.1.2.3. Mobbing İzleyicileri .....	9
1.1.3. Mobbing Dereceleri .....	11
1.1.4. Mobbing Türleri .....	13
1.1.4.1. Hiyerarşik Dikey Mobbing .....	13
1.1.4.2. Yukarıdan Aşağı Doğru Mobbing .....	14
1.1.4.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing .....	14
1.1.4.4. Yatay Fonksiyonel Mobbing .....	15
1.1.5. Mobbing Süreci .....	15
1.1.6. Örgütlerde Mobbingin Maliyeti .....	17
1.1.6.1. Bireysel Maliyetler .....	17
1.1.6.2. Örgütsel Maliyetler .....	18
1.1.6.3. Toplumsal Maliyetler .....	18
1.1.7. Mobbingin Sonuçları .....	19
1.1.7.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları .....	19
1.1.7.2. Aile Üzerindeki Sonuçları .....	20
1.1.7.3. Örgüt Üzerindeki Sonuçları .....	21
1.1.7.4. Toplum Üzerindeki Sonuçları .....	22
1.1.8. Mobbinge Başa Çıkma Stratejileri .....	24
1.1.8.1. Mobbinge Bireysel Başa Çıkma Stratejileri .....	24
1.1.8.1.1. Psikolojik Dayanıklılığı Artırmak .....	25
1.1.8.1.2. Özgüveni ve Özsaygıyı Artırmak .....	25
1.1.8.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Tuzağına Düşmemek .....	26
1.1.8.2. Mobbinge Örgütsel Başa Çıkma Stratejileri .....	26
<b>1.2. MOBBİNG KAVRAMI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>28</b>

## İKİNCİ BÖLÜM İŞ-YAŞAM DENGESİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

<b>2.1. İŞ-YAŞAM DENGESİ .....</b>	<b>32</b>
2.1.1. İş Kavramı .....	32
2.1.2. Yaşam Kavramı .....	33
2.1.3. Denge Kavramı .....	33
2.1.4. İş-Yaşam Dengesi Kavramı .....	33
2.1.5. İş-Yaşam Dengesi Konusunda Çeşitli Yaklaşımlar .....	35
2.1.5.1. Telafi Kuramı .....	35
2.1.5.2. Taşma Kuramı .....	36
2.1.5.3. Bölünme Kuramı .....	36
2.1.5.4. Katkı Kuramı .....	37
2.1.5.5. Çatışma Kuramı .....	37
2.1.5.6. Araçsallık Kuramı .....	38
2.1.5.7. Akılcı Bakış Açısı .....	38
2.1.5.8. İş-Aile Sınır Teorisi .....	39
2.1.6. İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Unsurlar .....	39
2.1.6.1. Kişisel Unsurlar .....	40
2.1.6.1.1. Cinsiyet .....	40
2.1.6.1.2. Medeni Hal .....	41
2.1.6.1.3. Ebeveynlik Durumu .....	41
2.1.6.1.4. Yaş .....	41
2.1.6.1.5. Eğitim .....	42
2.1.6.1.6. Kariyer Planlama .....	42
2.1.6.2. Örgütsel Unsurlar .....	43
2.1.6.2.1. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	43
2.1.6.2.2. Örgütteki Kariyer Basamakları ve Kariyer Yolları .....	44
2.1.6.2.3. Aşırı İş Yükü ve İş Tanımları .....	44
2.1.6.2.4. Çalışanların Yönetime Katılımı ve Sorumlulukları .....	45
2.1.6.3. İş-Yaşam Dengesi Kurulamamasının Sonuçları .....	45
2.1.6.3.1. Bireysel Sonuçlar .....	45
2.1.6.3.2. Örgütsel Sonuçlar .....	47
2.1.6.4. İş-Yaşam Dengesi Uygulamaları .....	48
2.1.6.4.1. Esnek Çalışma Programları .....	48
2.1.6.4.2. Stres ve Zaman Yönetimi Eğitimleri .....	49
<b>2.2. İŞ YAŞAM DENGESİ KAVRAMI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>50</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MOBBİNGİN İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMA ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA KAPALI ÇARŞIDA BİR UYGULAMA

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>54</b>

<b>3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4. YÖNTEM .....</b>	<b>55</b>
<b>3.5. BULGULAR .....</b>	<b>55</b>
3.5.1. Cinsiyet .....	56
3.5.2. Medeni Durum .....	56
3.5.3. Yaş Bilgileri .....	56
3.5.4. Gelir Bilgileri .....	57
3.5.5. Öğrenim Bilgileri .....	57
3.5.6. Çalışma Süresi .....	58
3.5.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	58
3.5.7.1. Mobbing Ölçeği .....	59
3.5.7.2. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği .....	60
3.5.8. Demografik Özellikler ile Değişkenlere ait T-Testleri ve Anova Testleri ...	61
3.5.8.1. Cinsiyet ile MOB ve İYD Arasında T-Testi .....	61
3.5.8.2. Medeni Durum ile MOB ve İYD Arasında T-Testi .....	62
3.5.8.3. Çalışma Süresi ile MOB ve İYD Arasında ANOVA Bulguları .....	62
3.5.8.4. Yaş ile MOB ve İYD Arasında ANOVA Bulguları .....	63
3.5.8.5. Öğrenim ile MOB ve İYD Arasında ANOVA Bulguları .....	63
3.5.8.6. Gelir ile MOB ve İYD Arasında ANOVA Bulguları .....	64
3.5.8.7. Cinsiyet ile MOB ve İYD İfadeleri Arasında T-Testi Bulguları .....	64
3.5.8.8. Demografik Değişkenler (Yaş, Eğitim, Gelir ve Çalışma Süresi) ile MOB ve İYD İfadeleri Arasında ANOVA Bulguları .....	70
3.5.9. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri .....	85
3.5.10. Değişkenler Arası Regresyon Analizi .....	87
<b>3.6. SONUÇLARIN TARTIŞILMASI .....</b>	<b>90</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>98</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>100</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>103</b>
<b>DİZİN .....</b>	<b>114</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1.1:</b> Literatürde Mobbing Olgusuna Karşılık Gelen Kavramlar .....	8
<b>Tablo 1.2:</b> Mobbing Olgusunun Yarattığı Zararlar .....	24
<b>Tablo 3.1:</b> Cinsiyet .....	56
<b>Tablo 3.2:</b> Medeni Durum .....	56
<b>Tablo 3.3:</b> Yaş .....	57
<b>Tablo 3.4:</b> Gelir .....	57
<b>Tablo 3.5:</b> Öğrenim .....	57
<b>Tablo 3.6:</b> Çalışma süresi .....	58
<b>Tablo 3.7:</b> KMO ve Bartlett's Testi .....	59
<b>Tablo 3.8:</b> Güvenilirlik Analizi .....	59
<b>Tablo 3.9:</b> KMO ve Bartlett's Testi .....	60
<b>Tablo 3.10:</b> Güvenilirlik Analizi .....	60
<b>Tablo 3.11:</b> Cinsiyet T-Testi .....	62
<b>Tablo 3.12:</b> Medeni Durum T-Testi .....	62
<b>Tablo 3.13:</b> Çalışma Süresi ile MOB ve İYD Arasında ANOVA .....	63
<b>Tablo 3.14:</b> Yaş ile MOB ve İYD Arasında ANOVA .....	63
<b>Tablo 3.15:</b> Öğrenim Durumu ile MOB ve İYD Arasında ANOVA .....	63
<b>Tablo 3.16:</b> Gelir ile MOB ve İYD Arasında ANOVA .....	64
<b>Tablo 3.17:</b> Cinsiyet ile MOB İfadeleri Arasında T-Testi .....	64
<b>Tablo 3.18:</b> Cinsiyet ile İYD İfadeleri Arasında T-Testi .....	66
<b>Tablo 3.19:</b> Medeni Durum ile MOB İfadeleri Arasında T-Testi .....	67
<b>Tablo 3.20:</b> Medeni Durum ile İYD İfadeleri Arasında T-Testi .....	69
<b>Tablo 3.21:</b> MOB İfadeleri ile Yaş Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları .....	70
<b>Tablo 3.22:</b> MOB İfadeleri ile Eğitim Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları.....	73
<b>Tablo 3.23:</b> MOB İfadeleri (9, 24 ve 28) ile Eğitim Değişkeni Arasında Post Hoc Tukey Testi .....	76
<b>Tablo 3.24:</b> MOB İfadeleri ile Gelir Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları .....	78
<b>Tablo 3.25:</b> MOB İfadeleri ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları .....	80

<b>Tablo 3.26:</b> MOB İfadeleri ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Post Hoc Tukey Testi .....	83
<b>Tablo 3.27:</b> MOB ile İYD Arasında Korelasyon Analizi .....	86
<b>Tablo 3.28:</b> Mobbing Alt Faktörleri ile İş-Yaşam Dengesi Arasında Korelasyon Analizi .....	87
<b>Tablo 3.29:</b> Regresyon Analizi .....	88
<b>Tablo 3.30:</b> Hipotezlerin Test Edilmesi .....	90



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	54
<b>Şekil 3.2:</b> Dağılım Grafiği .....	60
<b>Şekil 3.3:</b> Dağılım Grafiği .....	61



**KISALTMALAR**

<b>ÇASGEM</b>	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Araştırma Merkezi
<b>ÇSGB</b>	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
<b>ILO</b>	Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>İK</b>	İş Kanunu (4857)
<b>İSGK</b>	İş Sağlığı Ve Güvenliği Kanunu (6331)
<b>Md.</b>	Madde
<b>MEYAD</b>	Mobbing Eğitim Yardım Araştırma Derneği
<b>R.G.</b>	Resmi Gazete
<b>SGK.</b>	Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>SK.</b>	Sendikalar Kanunu
<b>Ss.</b>	Sayfa Sayısı
<b>Vb.</b>	Ve Benzeri
<b>Vd.</b>	Ve Diğerleri
<b>WHO</b>	Dünya Sağlık Örgütü



**TEZ METNİ**



## GİRİŞ

Gereksinimlerimizi karşılama amacından başlayarak yaşamımızın önemli bir parçası durumunda olan iş hayatı, iş hayatının gereklilikleri ve şartları hem çalışanlar hem de örgütler açısından gün geçtikçe zorlaşmaya başlamıştır. Dünya çapında yaşanan sosyal, teknolojik, ekonomik ve kültürel değişimlerin etkisi ile çalışma hayatı da değişmeye başlamış; yeni uygulamalar ve akımların etkisi altına girmiştir. Farklı kuşakların bir arada çalışması sonucu işletmeler tüm çalışanlara hitap edebilmek, yenilikleri takip edebilmek, çalışanların örgütlerden ve iş hayatından beklentilerini tam anlamıyla karşılayabilmek, değişen üretim anlayışına uyum sağlayabilmek adına çeşitli uygulamalar geliştirmek durumunda kalmışlar ve bu uygulamalar ile bireylerin iş alanları ve özel yaşam alanları arasında denge kurabilmeleri amacıyla çeşitli imkânlar sağlamaya başlamışlardır. Değişen üretim şartlarının da bir gerekliliği olarak ortaya çıkan esnek çalışma ve örgütlerin sağladıkları esnek çalışma uygulamaları ile çalışanlara kendi çalışma programlarını ve çalışma saatlerini ayarlayabilme olanakları verilebilmekte ve bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarını dengeli şekilde kontrol edebilmelerine aracı olmaktadır.

Mobbing (psikolojik şiddet), son yıllarda adından daha sık söz ettiren bir kavram olmuştur. Örgütlerde özellikle mobbingin iletişim üzerindeki önemi ve buna bağlı olarak iletişim süreçlerinin başlaması sıkıntılı süreçleri beraberinde getirmektedir.

İş yaşamı, bireyler için sosyal yaşam içerisinde edindikleri birer alan ve iş hayatındaki pozisyonları ise sosyal yaşamdaki kimlikleri durumuna gelmektedir.

Çalışanlar görevlerini, hem üstlendikleri rolleri hem de bireysel özelliklerini ortaya koyarak yerine getirmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak iş rollerinin günlük yaşamdaki rollere dönüşmesi; iş yaşamının gelişimine devam eden, karmaşıklaşan ve değişmekte olan yapısı ile zorlaşan çalışma koşulları, iş ve yaşam alanlarını etkileyerek çatışmalara neden olmakta; ek olarak iş hayatı ile ilişkili stres kaynaklarının yarattığı iş stresi ile sonuçlanabilmektedir. Çalışma hayatının dinamikleri, çalışma yaşamının özel yaşama etkileri, hem özel yaşamda hem de iş yaşamında var olan uyarıcıların etkisi, yoğun çalışma koşulları, işten ve rollerden kaynaklı stresörler ve bireylerin vakitlerinin büyük çoğunluğunu işyerinde geçirmeleri stres kavramının örgütlerde sıklıkla ortaya çıkmasına ve bireyler ile birlikte örgütleri de olumsuz yönde etkilemesine neden

olmaktadır. Örgütler tarafından esnek çalışma imkânının sunulması ve esnek çalışma uygulamalarının fiilen kullanılması; bu bağlamda bireylerin iş alanları ile yaşam alanlarının sınırlarını çizebilmelerine, iş-yaşam dengesini sağlayabilmelerine ve bunun sonucu olarak özellikle yaşanabilecek iş kaynaklı stresin önüne geçilebilmesine olanak sağlayacaktır.

Çalışmada mobbing kavramı ve tanımı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki mobbing ilişkileri ve temel olarak iş-yaşam dengesi ile iş stresi arasındaki ilişki ve esnek çalışma uygulamalarının bu ilişkide ne tür farklı sonuçlar ortaya koyduğu incelenmiştir.





**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**MOBBİNGİN KAVRAMSAL ANALİZİ**

## 1.1. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI

Mobbing son yirmi yıl içerisinde gelişmiş ülkelerde iş yaşamının en önemli konularından biri haline gelmiştir. Avrupa’da çok tartışılan ve araştırılan mobbing ile ilgili deneyimler kamuoyuyla giderek daha fazla paylaşılmaktadır. Avrupa’da birçok konunun önünde ilerleyen mobbinge hemen her yerde rastlanabilmektedir (Hiçkorkmaz, 2016: 12).

Mobbing kelime anlamıyla ‘yıldırma, bezdirme, duygusal, saldırı, ayrımcılık yapan ve kişiye yönelik yapılan bir saldırı’ türüdür. Ülkemizde ise ‘yıldırma, psikolojik taciz, duygusal taciz, işyerinde baskı, işyerinde kötü davranış’ gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Keskin, 2015: 25).

Mobbing terimi ilk olarak 1960 yılında Avustralyalı Konrad Lorenz tarafından hayvanların kendi aralarında veya dışarıdan grubu rahatsız etmek amacıyla hayvanlara karşı uyguladıkları tacizi tanımlamak için kullanılmıştır (Kuş, 2015: 87-89).

1972 yılında Avustralyalı Konrad Lorenz İsveç’te “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adlı kitabını yayınlamıştır (Çingirler, 2014: 45). Mobbing kavramının şekillenmesi bakımından, Brodsky’nin 1970’li yılların sonlarında yaptığı bazı çalışmalar katkı sağlamıştır. 1976 yılında Brodsky iş yerinde mobbingi anlatan “Taciz edilmiş çalışan” kitabını yazmıştır (Karakale, 2011: 154-155). Mobbingin tarihsel süreci incelendiğinde çoğu zaman mantık dışı, statü, yaş, cinsiyet ayrımı gözetmeden, psikolojik, duygusal taciz ve küçük düşürme yoluyla herhangi bir kişiye yapılan saldırganlıklar mobbing olarak algılanmaktadır (Karakale, 2011: 158).

Kişiyi iş yaşamından, hatta yaşadığı sosyal hayattan dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılmaktadır. Kişinin küçük düşürücü ve yanlış yaptığı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamakta ve toplumsal itibarını zedelemeye yönelik saldırgan bir ortam yaratılarak, hayatı ona zindan edilmektedir (Karakale, 2011: 160). 1980’li yıllarda ise Dr. Heinz Leymann, mobbing terimini iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak için kullanmış ve “Mobbing, duygusal bir saldırıdır. Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik bir terördür (1976)” şeklinde tanımlamıştır (Erdoğan, 2009: 85). 1990’lı yıllar boyunca mobbing teriminin boyutları, aşırı iş yükü, çalışanlara uygun olamayacak şekilde iş görevleri ve düşman çalışma arkadaşları

kavramlarını da kapsayacak şekilde genişletildi. Mobbingin kapsamı genişledikçe, çalışanların sağlığına karşı öngörüler de artmaya başladı Bu kavramın İngilizce etimolojisi ise, kendi kanununu yazıp uygulayan gangster çetesi anlamına gelen “mob” köküne dayanmaktadır (Cicerali, 2015: 78-79).

### 1.1.1. Mobbing ile İlgili Temel Kavramlar

Mobbing ile benzer olarak kullanılan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar şunlardır;

**Zorbalık:** Zorbalık daha çok okullarda öğrencilerin kendi aralarında yaptıkları dışlamaları ve bu dışlamalara karşı yaptıkları davranışları inceleyen disiplini ifade etmektedir. Mobbing de zorbalık da anlam olarak kişiye yapılan psikolojik ve fiziksel şiddeti içermektedir. Zorbalık terimi içinde adından da anlaşıldığı gibi daha çok şiddet ve baskı vardır. Mobbingde daha çok planlar halinde ilerlemektedir (Karakale, 2011: 169). Mobbinge uğrayan kişiye yapılan bu fiziksel temasın yanında fazlasıyla çirkin sözler söylenerek kişinin çöküş durumuna geçişi sağlanmaktadır. Leymann mobbing ve zorbalık kelimelerinin kullanım alanlarını birbirinden ayırmıştır (Karakale, 2011: 170). Mobbing grup halinde ya da tek başına olabileceği gibi zorbalıkta tam tersi tek kişi tarafından hayatından bezdirecek kadar kişiyi hırpalayarak ya da yaptığı ağır sözlerle itham etmektedir. Zorbalığı yapan kişi genel olarak yönetici pozisyonundaki kişidir ve yaptığı hareketlerden hiçbir şekilde sorumluluk almamakla beraber bu hareketlerini başka türlü de değiştirmeye çalışmamaktadır (Karakale, 2011: 172).

**Çatışma:** Mobbing sürekli bir olaydır. Dolayısıyla bu sürecin başlaması zamanla kendini göstermesi ve bitiş evreleri vardır. Fiziksel ya da sözlü şekilde olabilmektedir. Mobbingde çatışma evresi ilk başta yer alır. Her mobbing sürecinde bir çatışma vardır (Gün, 2009: 45).

Çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki birbirlerine uymayan kendilerine ters düşen olaylar olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, yaptıkları işlerin düşüncelerin birbirlerine zıt düşmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında çatışma, fikirlerinin ters düşmesi yapılan davranışların birbirlerine uyuşmaması olarak da adlandırılabilir. Uyuşmazlık ve çatışma, çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde strese

neden olmakta ve sonuçta bu kişilerde davranış bozukluklarına yol açmaktadır (Karakale, 2011: 178-179).

**Stres:** Stres, kişilerin verimliliğini düşüren her şeyi olumsuz etkileyen insanlar arası düzeni bozan olgu olarak tanımlanmaktadır (Karakale, 2011: 181). Stres, aniden ortaya çıkmaz bir nedeni olmalı ve bu olay neticesinde içinde bulunduğu durum ve buna bağlı olarak da kişinin hayatında yaşadığı değişikliklerdir. Bu değişiklik herkese göre farklılık gösterir (Karakale, 2011: 185). Stresle baş etmek çoğu insan için kolay olmayabilir (Türkeli, 2015: 56).

Kişilerin iş ortamında yaşadığı stres yaptıkları işlerin yetersiz olması bu işte başarılı olamayacaklarını düşünmeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu düşünceler iş ortamındaki motivasyonun düşmesine ve işi gerektiği şekilde yapamaması olarak iş ortamına yansıtılmaktadır. Stresle başa çıkmada zorlandığı durumlarda bireyin psikolojisini etkilemekte ve iş yerinde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum birçok iş yerinde personellerin ayrılmasına kadar gitmekte buna bağlı kurumsal sorunlara neden olabilmektedir (Karakale, 2011: 195).

Yaşanan stresle birlikte panik atak, depresyon, kendini dinleme sürekli kafa karışıklığı vb. durumlarda bireye ayrıca bir stres yaşatmaktadır. Stresin uzun süreli olması içinden çıkılamayacak şekilde hayatını etkileyen durumlar ciddi hastalıkların oluşmasına neden olmaktadır (Karakale, 2011: 196). Stres her daim mobbing olarak düşünülmemelidir. Çalışma ortamında personelin yaptığı bir yanlış düzeltmek amacıyla yöneticinin sinirlendiği stresin üst sınırlara çıktığı ve anlaşmazlıkların yaşandığı durumlar olabilir. Bu davranışlar mobbing oluşturmaz. İş ortamından farklı olarak insanın yapısı gereği yaşadığı durumlar (kıskançlık gibi) olabilir, bu durumlar mobbing olarak nitelendirilmemelidir. Stres stresi doğurmaktadır. Bir strese karşılık verirken diğer stres kaynağı oluşmaktadır (Karakale, 2011: 197). Böylece stres bir döngü halinde devam etmektedir. Mobbingde aynı şekildedir. Kişi saldırıya ne kadar tepki verirse o kadar içinden çıkılmazlıklar büyür ve bu süreç aynı şekilde devam eder. Mobbingin diğer stres kaynaklarından farkı bireyi yıldırma için sürekli bir şekilde baskı uygulamasıdır (Karakale, 2011: 201). Stresle baş etme ve dayanıklılık hem iş hayatında hem de normal hayatta kişiden kişiye farklılık gösterir (Türkeli, 2015: 142). Bazı kişiler

stresle savaşırken bazı kişiler de stresle baş edememektedir. Bu durumda kişiler stresle baş etme yollarını öğrenmeli ve uygulamalıdır (Türkeli, 2015: 154).

**şiddet:** şiddet insanlık tarihi ile birlikte ortaya çıkmıştır (Özler ve Mercan, 2009: 153). şiddetin kişi üzerinde bıraktığı olumsuz durumlar ölüm, sakatlama, psikolojisine yaptığı zararlar olarak görölmektedir. Toplumda şiddete ne şekilde bakıldığı önemlidir. şiddet normal bir davranış olarak algılanmamalıdır, normal olarak düşünöldüğünde bir sorun olmaktan çıkıp onay görmüş bir durumu göstermektedir (Özler ve Mercan, 2009: 4). İşyerinde hangi davranışın şiddet hangisinin olmadığını anlamak şirket çalışanlarının yapılarına göre değişmektedir. Bir bireye veya gruba uygulanan şiddete fiziki şiddet denilmektedir. Bireylerin ruhsal, sosyal gelişimine zarar verecek şekilde uygulanmasına da psikolojik şiddet denilmektedir. Psikolojik şiddet ise bireylerin ruhsal, fiziksel ve ahlaki durumlarına zarar veren bir durumdur (Özler ve Mercan, 2009: 6).

Türkiye'nin de üyesi olduğu Dünya Çalışma Örgütü (ILO) şiddetin çalışma ortamlarında sadece fiziksel olmadığını psikolojik baskı olarak da yapıldığını tanımlamaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 9).

**Cinsel Taciz:** Tacizin sözlük anlamı, kişinin alanına yakınlaşma, sıkıntı yaratma ve sürekli olarak endişe yaşamasını sağlamasıdır (Özler ve Mercan, 2009: 10). Taciz, politik görüş, yaş, fiziksel görünüşlere göre gerçekleştirilir (Özler ve Mercan, 2009: 11). Cinsel taciz ise, bir bireyin başka bireye istemediği şekilde rahatsızlık verme, yaşam alanına girmeye çalışmak ve bunu kötü niyetli bir şekilde yapma durumudur. Genelde cinsel tacize uğrayan kurbanlar kadınlardır. Kadınlara fiziki görünüşü, yaşları, meslekleri önemli olmaksızın yapılmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 14). Cinsel taciz gelişmiş ölkelerde fazla görölmektedir. Özellikle toplumumuzda namus önemli bir durum olduğundan cinsel taciz yaşayan kişi, kendisini bu durumda daha fazla rahatsız hissetmekte ve sıkıntının kendisinde olduğunu düşünmektedir. Bu durumda kişi için işyerinde bunalıma, sıkıntıya sebep olmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 15).

Cinsel taciz durumu itibariyle mobbing ile benzer olan bir eylem olarak algılanmaktadır. Mobbing ve cinsel taciz arasında farklılık vardır. Mobbing sürekli ve baskıcı bir şekilde bir kişi veya bir grup tarafından uygulanabilmektedir. Cinsel taciz ise tek kişi tarafından yapılan can sıkıcı, rahatsızlık veren bir durumdur (Özler ve Mercan,

2009: 17). Mobbing sürekli ve uzun bir zaman dilimini ele alırken cinsel taciz daha küçük boyutlu ve daha çabuk algılanabilen bir durumdur. Cinsel taciz bir kere bile uygulansa cinsel taciz olarak kabul edilmektedir. Cinsel taciz mobbinge göre daha çabuk algılandığından avantajlı olarak daha hızlı bir şekilde önlemler alınarak kişinin yaşadığı sıkıntılı dönemlere daha çabuk cevaplar vermektedir (Özler ve Mercan: 19).

Cinsel taciz sözle yapıldığı gibi fiziksel olarak da kişiye uygulanmaktadır. Bu durumda iş yerinde çalışan kişiyi rahatsız etmekte ve bu yapılanları kimse ile paylaşmadığı için acı çekmekte haksızlığa uğradığını düşünerek sıkıntı içine girmekte ve işten ayrılma durumuna kadar gitmektedir (Karakale, 2011: 205).

**Tablo 1.1:** Literatürde Mobbing Olgusuna Karşılık Gelen Kavramlar

ARAŞTIRMACI	İNGİLİZCE KARŞILIĞI	TÜRKÇE KARŞILIĞI	YIL
Heinz Leymann	Mobbing	Mobbing	1984
M.Sheean, C.Rayner, M.Barker	Psychological Abuse	Psikolojik İstismar	1990
J.W.Cox	Verbal Abuse	Sözlü istismar	1991
A.Adams	Bullying	Bullying	1992
B.E Ashforth	Petty Tyranny	Küçük Tiran	1994
K.Björkqvist	Workplace Haressment	İşyerinde Taciz	1994
Price Spatler	Workplace Mistreatment	İşyerinde Kötü Davranış	1995
Y.Vardi&Y.Wiener	Misbehavior in Organization	Örgütlerde Kötü Davranış	1996
L.Keashly	Emotional Abuse	Duygusal İstismar	1998
Robinson,O'leary-Kelly	Antisocial Behavior	Anti-Sosyal Davranış	1998
Baron ve Neuman	Workplace Aggression	İşyerinde Saldırganlık	1998
K.Aquino,Grover	Victimizational	İşyerinde Mağduriyet	1999
Anderson,Pearson	Incivility	Kabalık	1999
Tepper	Abusive Supervisiom	İstirmarcı İdare	2000
S.Eirnasen	Bullying	Bullying	2002
Duffy,Ganster,Pagon	Social Undermining	Sosyal Baltalama,Zayıflatma	2002
Insitute for Workplace Traumaand Bullying	Psychological Violence	Psikoloji Şiddet	2002
D.Lewis	Macho Management	Maço Yönetim	2003
P.Lutge-Sadvik	Employee Emotional Abuse	Çalışanın Duygusal İstismarı	2003

**Kaynak:** Köşker, 2016: 25.



### **1.1.2. Mobbing Sürecinin Tarafları**

Mobbingin sürecinde mobbing uygulayanlar, mobbinge maruz kalanlar (mağdurlar) ve mobbing izleyicilerinden oluşan üç taraf bulunmaktadır. Bu kişilerin belli başlı özellikleri aşağıda belirtilmiştir. Bu özelliklerin hepsi bir kişi de bulunmasa da belli başlı bölümleri kişide görülmektedir (Yıldız, 2015: 45).

#### **1.1.2.1. Mobbing Uygulayanlar**

Mobbingin asıl faktörleri mobbing yapan kişilerdir. Her şeyin kendi ellerinde olmasını isterler, hırslıdırlar (Yıldız, 2015: 48). Başka kişilerin yaptıkları yenilikleri hazmedemezler, bütün fikirlerin kendilerinden çıkmasını isterler (Yıldız, 2015: 51). Karşısındaki kişilerle empati kurmak istemezler. Kendilerini beğenmişlik, kıskançlık gibi özellikleri vardır. Bu özellikleri onları daha da acımasız yapar. Bütün gücün kendilerinde olmasını isterler. Kendilerindeki eksiklikleri başkalarının eksiklerini göstererek kapatmaya çalışırlar. Bundan dolayı güç gösterisinde bulunup karşısındaki kişiyi etkileyerek elindeki imkânları almayı düşünürler (Yıldız, 2015: 55). Yani, mobbing uygulayanlar eleştiriyi kaldıramayan, bütün ilginin kendisinde olmasını isteyen kişilerdir (Şenerkal, 2014: 78). Bununla beraber bu kişilerin çocuklarının baskı içinde kötü geçmesi ve bir takım olaylar yaşamasından dolayı mobbing davranışlarını karşı tarafa yansıtmaları mümkündür (Şenerkal, 2014: 79).

#### **1.1.2.2. Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar)**

Mobbinge maruz kalan kişiler; genelde yüksek mevkiler için potansiyel oluşturan çalışkan, verimli yaptığı işlerde başarılı hedeflerine yönelik iyi planlamalar yapan ileriye gören kişilerdir (Yıldız, 2015: 61). Yapılan araştırmalara göre, mobbinge maruz kalan kişilerin genellikle dürüst, işinde iyi, iyimser, örgüte bağlı kişiler olduğu görülmektedir (Çingirler, 2014: 84). Bunun tersi de olabilir işinde iyi olmayan kendini gösteremeyen kişilerde mobbinge maruz kalabilmektedir (Yıldız, 2015: 65).

#### **1.1.2.3. Mobbing İzleyicileri**

Mobbing izleyicileri mobbing sürecini görüp neler olup bittiğini bilen, algılayan gruptur (Yıldız, 2015: 68). Bu grupta kimisi mobbinge ilgi gösteren kimisi de ilgi göstermeyen şekilde kendini göstermektedir. Mobbinge ilgi gösteren grup bu

yapılan tutumlara karşı hoşnut olurlar. Bir şekilde destek olurlar ve yapılan birçok şeye seslerini çıkarmayarak bu duruma göz yumarlar (Güldere, 2017: 12). Mobbinge ilgisiz kalan grup ise her iki tarafa da ilgisizdir. Mobbinge karşı olanlar yapılanlara sıcak bakmazlar, karşılarında mobbinge uğrayan kişi ile empati kurarlar neler yaşadıklarını anlamaya çalışırlar. Bu negatif durum onları da rahatsız etmektedir. Bu duruma bir yol bulmaya çalışırlar ellerinden geldiğince karşısındaki kişiye yardım etmeye çalışırlar (Yıldız, 2015: 70). Mobbing izleyicileri bakış açılarına göre mobbingi sona erdirebilecekleri gibi şiddetlenmesine de sebep olabilirler. Bu durum mobbingin geleceğini belirleyebilmektedir (Çetin, 2015: 25).

Mobbing izleyicileri tipleri çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bu çeşitli tipik halleri mobbing sürecinde takındıkları tavırla ilgilidir. Her biri farklı şekilde tavır takınır. İzleyicilerin davranış tipleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Karakale, 2011: 208).

**Diplomatik İzleyici:** Mobbing yapılan kişiye karşı bir çatışma söz konusu olduğunda tereddütsüz bir şekilde mobbingi yapan kişiyle arasında uzlaşma olmasını istemektedir (Çingirler, 2014: 79). Aslında mobbing yapanla mobbinge uğramış kişinin arasında kaldığı için sevilen ya da nefret edilen kişi durumundadır. Her zaman için aracıdır. Bunun için her zaman mağdur durumu vardır (Karakale, 2011: 209).

**Yardakçı İzleyici:** Bu kişiler mobbingciye bağlıdır. Onun sözünden çıkmaz ve sadıktır, karşısındaki kişilerin bunu bilmesini istemeden oyununu gizlice oynar (Çingirler, 2014: 81). Böyle oyunlar oynayarak kendisinin güvenli olduğu hissini vermeye çalışır (Karakale, 2011: 211).

**Fazla İlgili İzleyici:** Sürekli olarak problemlerin içinde olan meraklı hareketleriyle rahatsızlık veren her alanda onun olduğu kişidir. Bu merakından dolayı mağdur dahi ondan rahatsızlık duyabilir (Karakale, 2011: 218).

**Bir Şeye Karışmayan İzleyici:** Bu kişiler olup bitene hiçbir şekilde karışmak istemezler (Çingirler, 2014: 85). Hatta karıştıklarını düşünüp korkuya kapılabilirler. İki tarafında yanında değildirler onun için mobbingin hızlanmasında da yardımcı değildirler, ama mobbing yapılan kişinin de yanında olmadıkları için ona karşı yapılan baskıya karşıda ilgisiz kalırlar (Karakale, 2011: 219).

**İki Yüzlü Yılan İzleyici:** Mobbing sürecinde iki taraftan da yana olmadıklarını gösterirler ama gizliden gizliye bir tarafa hizmet ederler (Çingirler, 2014). Sırf,

kendisine karşı mobbing uygulanmasını diye mobbing uygulayana destek çıkararak kendilerine yapılacak mobbing olgusundan kurtulmaya çalışırlar. Bu durum uğruna karşıdaki kişilere yalan dahi söyleyebilirler (Karakale, 2011: 221).

### 1.1.3. Mobbing Dereceleri

Mobbingin dereceleri birinci, ikinci, üçüncü derece ve endişe semptomları olarak ayrılmaktadır. Evrelerin derecesine göre mobbingi yaşayan kişilerin sıkıntılı halleri daha da artarak kişiye verdiği zararları da burada değişmektedir (Önertay, 2003: 21).

**Birinci Derece Mobbing:** Bu devrede kişi mobbing yapıldığını fark edip çok önemsemeden bunun üstesinden gelmeye çalışır. Kendisine karşı yapılan hareketler kişiyi şaşırtır bir yandan da huzursuzluk verir (Önertay, 2003: 22). Bu durum kişiye üzüntü verebilmektedir. İş ortamına karşı olumsuz düşünceler duyarak yeni iş arayışlarına girişirler ve bunun sonucu olarak işten ayrılmalar başlar (Önertay, 2003: 25). Bu dönemde çözüm olarak meditasyon, egzersizler, hobi ile ilgilenmek kişiyi biraz da olsa rahatlatmaktadır (Kılıç, 2006: 25).

Bu evrede oluşan sıkıntılar genel olarak (Önertay, 2003: 29);

- Duygusallık,
- Uyku düzensizlikleri,
- Dikkat Bozukluklarıdır.

**İkinci Derece Mobbing:** Burada kişi baskının üzerinden gelememektedir. İş yerinden de uzaklaşmamaktadır (Önertay, 2003: 32).Yakınındaki kişiler bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ama anlam veremezler. Mobbinge uğramayan kişiler işin içinde değildirler ve kişinin iş yapmak istemediğini düşünebilirler. Kişinin kendi içinde yaşadığı sıkıntılar psikolojik ve fiziksel olarak rahatsızlık vermektedir. Tıbbi bir yardıma gereksinim vardır (Kılıç, 2006: 18).

Bu evrede oluşan sıkıntılar genel olarak (Önertay, 2003: 35);

- Yüksek Tansiyon,
- Uyku Bozuklukları,
- Dikkat Bozuklukları,

- Kilo Değişiklikleri,
- Ruhsal Bozukluklardır.

**Üçüncü Derece Mobbing:** Mobbingden etkilenen kişi iş yerinden soğumuştur. İş yerine gelmekte zorlanmaktadır (Kılıç, 2006: 56). Artık kendini koruyamaz duruma gelmiştir, Sıkıntıları içinden çıkılmaz bir hal almış ruhsal ve fiziksel yara almış ve bunların üstesinden gelmek için yardıma ihtiyaç duymaktadır (Önertay, 2003: 45).

Bu evrede oluşan sıkıntılar genel olarak (Önertay, 2003: 96);

- Şiddetli Depresyon,
- Panik Bozukluğu,
- Kalp Hastalıkları,
- Diğer ciddi hastalıklar,
- Dikkat dağınıklığına bağlı kazalar,
- İntihar düşünceleri,
- Üçüncü kişilere karşı şiddet ve saldırganlıktır.

**Kronik Endişe Semptomları:** Kronik endişe semptomlarında, kaslarla ilgili, otonom sinir sistemi ve tetiklilik ve aşırı duyarlılık olmak üzere fiziksel hastalıklar baş göstermektedir (Önertay, 2003: 145). Leymann burada on sekiz hastalıktan bahsetmektedir. Bu evrede psikolojik rahatsızlıkların yerini fiziksel rahatsızlıklar almıştır (Önertay, 2003: 154).

Kaslarla ilgili Gerilim Semptomları (Önertay, 2003: 165):

- Aşırı gerginlik,
- Kasların ağrması veya acıması,
- Rahatsız olduğunu hissetme,
- Geçmeyen yorgunluktur.

Otonom Sinir Sistemi Hiperaktivitesi (Önertay, 2003: 169):

- Nefes almada güçlük,
- Kalp çarpıntısı ya da göğüs ağrısı,
- Terleme,
- Ağızda kuruluk,

- Baş dönmesi, bayılacakmış gibi hissetme,
- Midede rahatsızlık, kusacakmış gibi hissetme,
- Sürekli idrara çıkma,
- Yutkunmada güçlük ya da boğazda yumrudur.

Tetiktelik ve Aşırı Duyarlılık (Önertay, 2003: 178);

- Heyecan ve endişe,
- Dışarıdan gelen uyarımlara karşı aşırı tepki,
- Dikkati toplamada zorluk veya hissizlik,
- Uykuya dalmada zorluk,
- Aşırı alınganlıktır.

#### **1.1.4. Mobbing Türleri**

İş yerinde mobbing türleri dikey, yukarıdan aşağı doğru, aşağıdan yukarıya doğru, yatay mobbing olmak üzere ayrılmıştır.

##### **1.1.4.1. Hiyerarşik Dikey Mobbing**

Hiyerarşik mobbing sadece üst yönetimden ast yönetime yöneltilen bir mobbing türü değildir. Hiyerarşik kelimesinden de anlaşıldığı üzere iki yönlüdür (Yalçındağ, 2014: 152). Üstten asta uygulanabileceği gibi asttan üste de uygulanabilir. Bazen alt pozisyondaki çalışanlarda yöneticisine mobbing uygulamakta ve bu da hiyerarşik dikey mobbing türüne dâhil olmaktadır (Var, 2016: 452).

Dikey mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenlerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Karakaş, 2011: 251):

- İşyerindeki sosyal etiketinin tehdidi (amirinden daha hedeflerine odaklanmış bir astın varlığı),
- Yaş farkının olumsuzluğu (amirinden daha dinamik bir astın varlığı),
- Kayırma (kayırlan kişi amir ise, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi hali),
- Politik nedenler (astın amiri ile düşüncelerinde farklılık olmaması)

#### **1.1.4.2. Yukarıdan Aşağı Doğru Mobbing**

Bir üstün bir alt kademedeki çalışan kişiye yaptığı mobbing çeşididir (Ertek, 2009: 141). Üst statüdeki kişi anlamsız nedenlerle kadro içinde çalışan kişiye baskıcı tutum sergilemektedir. Üst statüdeki kişi, kadro içinde çalışanlara karşı aynı davranışları sergiliyorsa bu durum sıkıntılı bir durum oluşturmaz (Ertek, 2009: 145). Bu durumda üst statüdeki kişi farklı davranışlar sergilese bile her çalışanını eşit bir şekilde tutup ayrımcılık yapmıyorsa, bu süreçte saldırgan olarak kabul edilemez. Üst yönetim bazı durumlarda çalışanlarına ayrımcılık yapıp diğerlerine yakın davranıyorsa ortamda yavaş yavaş sıkıntılar, hoşgörülü olmayan davranışlar yaşanmaya başlar. Bu durumda mobbing olgusunun bir süre sonra oluşabileceği bilinmelidir (Bilge, 2014: 452). Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre, yıldırma eylemlerinin %85,5'ini yöneticilerin astlarına uyguladığı yıldırma eylemleri oluşturmaktadır (Ertek, 2009: 120). Bu durum yönetici yıldırma eylemlerinin örgüt ve statü gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir. Bazı yöneticiler baskı ve saldırgan tutumların olmasını yönetim biçimi olarak benimsemişlerdir. Otokratik yönetim tarzının benimsendiği kurumlarda yukarıdan aşağıya doğru yıldırma daha fazla görülmektedir (Ertek, 2009: 122). Yöneticilerin tüm çalışanlara farklı şekilde olumsuz algı oluşturabilecek şekilde davranmaları mobbing olarak kabul edilmemeli, burada yöneticinin olumsuz olarak tavır takınması çalışanın işinde yaptığı yanlış fark etmeyip onu doğru bir yola yönlendirmesi anlamına da gelmektedir. Sadece bazı bireylere olumsuz davranışlar gösterildiğinde yıldırma kapsamında değerlendirilmelidir (Ertek, 2009: 128).

#### **1.1.4.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing**

Aşağıdan yukarıya doğru mobbing çok ender rastlanılan bir mobbing çeşididir. Yöneticilerin gruplara yapılması için verilen işlerin aksatılması, geciktirilmesi, aldığı kararların yanlış mı doğru mu şeklinde düşünülmesi, yöneticinin yaptığı harekette ya da söylediği bir sözde hatasının bulunması gibi yapılan davranışlardır (Ertek, 2009: 156). Aşağıdan yukarıya mobbing olgusunda mobbingciler birden fazla hatta bir bölümdeki çalışanlar olabilir (Bilge, 2014: 456). Genellikle rekabet olan işletmelerde daha çok yaşanmaktadır. Bu tür mobbing süreçleri eski yöneticisiyle kıyaslanınca eski yöneticiye karşı duyulan saygı, sevgi ve bağlılık durumları yıldırmanın daha da ön plana çıkmasını sağlamaktadır (Ertek, 2009: 145). Genellikle alt kadroda çalışanların kendilerini üst

yönetimle kıyasladıklarında daha iyi olduklarına dair düşünceleri vardır. Bu düşüncede onların yerlerinin yöneticinin yeri olduğu düşüncesini getirmektedir. Amirin işlerde yetersiz, başarısız olduğu imajını vermek için işleri zamanında yapmama, yönetici hakkında dedikodular yayma, yöneticiye karşı alınan olumsuz davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Ertek, 2009: 178).

#### **1.1.4.4. Yatay Fonksiyonel Mobbing**

Yatay fonksiyonel mobbing, kişilerarasında fonksiyonel ilişkilerin olduğu bir mobbing çeşididir (Yalçındağ, 2014: 102). Üst kademelerden alt kademelere doğru veya alt kademelerden üst kademelere doğru uygulanan mobbing genellikle şeffaf ve görünür durumda iken, yatay mobbing o kadar şeffaf bir durumda değildir (Karakaş, 2011: 178). Üst kademelerden alt kademeler uygulanan mobbing her şekilde fark edilir yapıdadır kişiye bu durumun mobbing olduğu fark ettirilir ve kişinin bu durumu algılayarak işine son vermesi sağlanır. Fakat yatay mobbingde bunun tam tersi kişilerarasında mobbing olsa dahi bu kişiye fark ettirilmeden yapılır ya da mobbing yapılan kişi farketse dahi bu olay başka tarafa çekilerek kendi aralarında çekişme durumu gibi algılatılabilir (Karakaş, 2011: 178). Yatay mobbingin içinde çekememezlik, kıskançlık karşısındaki kişinin işini iyi yaptığını görerek kendisinin de iyi olmasını düşünerek o kişiye imrenme durumları vardır (Yalçındağ, 2014: 201).

#### **1.1.5. Mobbing Süreci**

Mobbing süreci bireylerle alakalı olduğu kadar işyerinin işleyiş yapısıyla da alakalıdır (Akdeniz, 2013: 254). İşyerlerinde yaşanan sıkıntıların basit veya normal bir döngü olarak algılanması, "mobbing" davranışlarının önemsenmemesi ya da desteklenmesi gibi nedenler ister kasıtlı şekilde olsun isterse kasıtsız yapılsın "mobbing" sürecini artırmakta ve mağdurun sıkıntıları evre evre artmaktadır (Akdeniz, 2013: 102). Mobbing süreçlerinin aşamaları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

**Tanımlama Aşaması:** Tanımlama aşaması oldukça önemlidir. Bu durum çatışma olarak belirtilen bir olayın ortaya çıkma halidir (Akdeniz, 2013: 140). Mobbingi oluşturan bu çatışmaların kaynağının ne olduğu genel anlamıyla bilinmemektedir (Kocaman, 2017: 452). Kritik bir olay, bir uyumsuzluk ile ayırt edilir (Akdeniz, 2013: 156). Tanımlama aşamasında, saldırgan davranışlar yavaştan yapılır, yani

hissetirmeden bir şekilde ortaya konur. Mobbingin bir şekilde ortaya çıkabilmesi için saldırgan davranışın açıkça yapılıyor olması gerekir ve bu aşamada mağdurun sıkıntılı, işlere ayak uyduramayacak, sinirli bir yapısı varmış gibi gösterilip çalışma ortamında bu kişinin bu sorunlarını herkesin bilmesi için yayılmasına özen gösterilir (Akdeniz, 2013: 184). Şirket yönetiminin mağdura karşı önyargı oluşturması ve tek taraflı davranması bu olumsuz durumu daha da hızlandırmaktadır (Akdeniz, 2013: 230).

**Anlaşmazlık Aşaması:** Çalışma hayatında bazı konularda uyumsuzluk ya da çatışmalar yaşanabilir. Bu çatışmalı durumları zamanında halledebilmek önemlidir. Bu durum ne kadar çok uzarsa iş yerinde o kadar negatiflik yayılır (Akdeniz, 2013: 140). Bu gibi durumlarda olaylara karşı daha sakin davranılmalı ve çatışmaların uzamaması için uzlaşmaya gidilmelidir. Bu sıkıntıların çözümlenmediği durumlarda ortada olmayan bir, mobbing olmasa da çıkan anlaşmazlığın mobbinge dönüşebilmesi an meselesidir (Akdeniz, 2013: 147).

**Saldırganlık Aşaması:** Bu aşamada ortaya çıkan rahatsız eden olaylar hemen her gün ve uzun süre kişiye sıkıntı veren bir durum haline gelmekte ve günlük rutin bir iletişim halinde olmaktadır. Bu davranışların yerini bir süre sonra farklı davranışlar almaktadır (Akdeniz, 2013: 152). Mobbing yapılan kişi hakkında yalan yanlış şeyler uydurularak, şikâyetler başlar (Bucuklar, 2009: 280). Ortamda mağduru yalnız bırakmak, önemli bir konu üzerinde bir şey anlatırken sözünün kesilmesi, kullandığı araç ve gereçlerin elinden alınması, kendi işiyle ilgili olan işlerin başkasına devredilmesi, bireye sözlü cinsel tacizin yapılması gibi bu durumlar yaşanırken mağdur kendini yalnız, yetersiz hissederek psikolojik ve fiziksel olarak çökmüştür. Bu durumda kişiyi fazlasıyla yormaktadır (Akdeniz, 2013: 140).

**Kurumsal Güç Aşaması:** Bu aşamaya kadar yöneticiler bu sürece katılmadıysa yapılan mobbing süreçlerinin farkına vararak dâhil olabilirler, bunun sonucunda mağduriyetle ilgili çözüm oluşturacak bir çaba içine girmezler (Ünal, 2018: 147). Yöneticiler mobbing aşamasına girmeden mağduru suçlu olarak kabul ederek onun işine son verebilirler. Burada kurumunda işin içine karışmasıyla mağdur karmaşık duygular yaşayarak kendini savunmasız hissedebilir (Akdeniz, 2013: 240). Yöneticide mağdur hakkında neler söylendiğiyle ilgili her şeyi dinler. Yöneticiye iletilen her şey yöneticinin mağdura karşı önyargılar oluşturmasına sebep olur. Süreci gözleyenler veya



yöneticiler, mağdurun süreçle başa çıkma çabalarını, ‘zor’ veya ‘nörotik’ birinin çatışmalara karşı mertçe savaşımı biçiminde değerlendirirler (Akdeniz, 2013: 174). Bu tutum genelde, örgüt ikliminden sorumlu olup, “mobbing” gerçekleştiğinde ise sorumluluk almayarak, bu durumun astların kusurlarından kaynaklandığını düşünen yönetici davranışıdır (Akdeniz, 2013: 186).

**İşine Son Verme:** Bu aşama mobbing sürecinin en son aşamasıdır (Çam, 2013: 120). Burada mağdura yapılan baskın tutum mağdurun işten ayrılması, kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi veya erken emekliliğe zorlanması ile mobbing süreci bitirilmek istenmektedir (Çam, 2013: 125).

Kişi iş yaşamından uzaklaştıktan sonra buna sebep olan olaylarla ilgili herhangi bir çabanın olmaması kişinin kendi içinde yaşadığı sıkıntı ve yetersizlik duygusu ile içine kapanmakta ve onu hastalıklara itmektir (Akdeniz, 2013: 196). Mobbing sürecini üzerinden atamayan kişideki sarsıntı “Travma Sonrası Stres Bozukluğu’nu (TSSB)” tetikler. TSSB; Sevilen birinin kaybı, ölüm tehdidi, ciddi bir hastalık, kaza, kişisel saldırı gibi kişinin fiziksel bütünlüğünü tehdit eden bir durumla karşılaştığında ortaya çıkabilen ve bu durumlara tanık olduğu için ağır travmatik bir şekilde baş gösteren bir hastalıktır. Bu hastalık mobbing durumuyla beraber kişinin iş yerine karşı yaptığı olumsuz düşüncelerle devam eder, işyerini ateşe vermesine, kendisine zarar vermesine kadar götürür (Akdeniz, 2013: 198).

### **1.1.6. Örgütlerde Mobbingin Maliyeti**

Örgütlerde yaşanan mobbing örgüte çeşitli maliyetler getirir. Bunlar şu şekildedir;

#### **1.1.6.1. Bireysel Maliyetler**

Örgütlerde psikolojik yıldırmanın, kişiler, aileler ve kuruluşlar açısından topluma maliyeti oldukça yüksek boyutlardadır (Kırel, 2008: 45). Türkiye'nin de üyesi bulunduğu Dünya Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmektedir. Örgütlerde son yıllara bakıldığında mobbing kavramı birçok kişi tarafından bilinmekte ve tartışılmaktadır. Mobbing kavramı iş ortamında yoğun bir

şekilde yaşanmakta ama mobbinge uğrayan kişiler tarafından açığa çıkarılmamaktadır. Bunun sonucu olarak korku, endişe, sıkıntı durumları ortaya çıkmaktadır. Bu durum kişiyi çaresiz ve sıkışmışlığın içine sürüklemektedir. Mobbingin yarattığı maliyetler sadece kişilere değil, kurumlara ve toplumlara da yansıtılmaktadır (Kırel, 2008: 48).

### **1.1.6.2. Örgütsel Maliyetler**

Mobbingin bireysel maliyetleri, örgütsel maliyetler üzerine doğrudan etkilidir. Mobbinge uğrayan kişi örgütteki yöneticilere, çalışanlara ve örgüte karşı güvenini azalmaktadır (Kırel, 2008: 58). Bu durum kişinin işe gelmeme, sık sık rahatsızlanma ve performansında düşüş olarak geri dönüş yapmaktadır. Mobbingin örgüte olan maliyetlerini tek bir kişiye bakarak ölçmek mümkün değildir. Ancak işe gelmeme, performansının düşmesi örgütün genel durumunu etkileyebilecek olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalara göre psikolojik yıldırma örgütsel maliyetleri aşağıdaki başlıklar altında toplamıştır (Kırel, 2008: 61).

- Hastalıklara bağlı olarak işe gelmeme,
- İşe karşı isteksizlik,
- Performansta düşüklük,
- Sigorta primlerinin artması,
- Erken Emeklilik,
- Hukuki süreçler,
- Örgüte karşı iyi niyet düşüncelerinin değişmesi,
- Yüksek işgücü devir oranları.

### **1.1.6.3. Toplumsal Maliyetler**

Uluslararası çalışma örgütüne göre günümüzde işyerlerinde karşılaşılan en önemli sorun mobbingdir (Kırel, 2008: 65). Kuzey Afrika'da çalışanların büyük bir kısmı (%78) çalışma hayatlarında en az bir defa mobbinge uğramışlardır. Uluslararası araştırmalar, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanları %25-50 arasındaki bölümünün yıldırma davranışlarıyla karşılaştığını göstermektedir. Mobbing bireyleri sadece ruhsal açıdan değil ekonomik açıdan da etkilemektedir. Toplumlara etkileyecek ekonomik maliyetleri şu şekilde özetleyebiliriz (Kırel, 2008: 68);

- Uzun süren hastalıkların işe devamsızlığa etkisi,
- Fiziksel rahatsızlıklara bağlı olarak erken emeklilik,
- Devam eden işsizlik süreci ve sosyal yardım almak,
- Erken ve planlanmamış iş gücü kaybı,
- Aile ve iş arkadaş çevresinin üstlenmiş olduğu ekonomik sorumluluk,

### 1.1.7. Mobbingin Sonuçları

Mobbingin sonuçlarında sadece birey etkilememekte bunun yanı sıra aile bireyleri, işletme ortamı ve toplumsal açıdan da etkilenmeler görülmektedir. Mobbingin etkileri şunlardır:

#### 1.1.7.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları

Bireysel açıdan sonuçlarında, kasıtlı ve süreklilik halinde tekrarlanan mobbing sürecinde öncelikle kişinin psikolojik sıkıntıları artmakta daha sonrasında psikolojik sorunları takip eden fiziksel sıkıntılar baş göstermektedir (Karavardar, 2009: 12). Bu durumda mobbinge uğrayan kişi kendini iyi hissetmek amacı ile doktorlara gitmekte, ilaçlara ve hastanelere ödenen ücretlerle zaten sıkıntı yaşanan gelirin de kaybolması söz konusudur (Karavardar, 2009: 15). Bireyin çalışma hayatında sosyal etiketinin tehdit edilmesi mobbing sürecinin sosyal bir sonucudur. Mobbinge uğrayan kişi bu durumdan sonra içine kapanmakta depresif tavırlar takınmakta ve etrafındaki insanlara bu tutumundan dolayı sıkıntı vermekte ve birey yavaş yavaş yalnız bırakılmaktadır (Karavardar, 2009: 19). Birey işyerindeki çalışma hayatından ve mesleğinden uzaklaşmış hem de sosyal hayatındaki kişilerinde bireyi yavaş yavaş yalnız bırakmasıyla beraber sosyal hayatına da veda etmektedir. Mobbingi yaşayan birey bu sıkıntıların kendisinden kaynaklı olduğunu düşünerek, yetersizlik duygusu, bir daha başarılı olamayacağı düşünerek kendisini suçlamaktadır. Bu suçlamalardan dolayı kendini yeni iş arayışlarına kapatmıştır. Birey bu süreçte kendiyile baş başa kalmış ve olumsuz düşüncelerle baş etmeye çalışmaktadır. Bu olumsuzlukların üzerinden gelemediği için yeni psikolojik rahatsızlıklar baş göstermektedir (Karavardar, 2009: 21).

Mobbingin kişi üzerindeki etkisi ciddi anlamda kişiye birçok zarar vermektedir. Bu durumda ürkütücüdür. Norveç, İsveç, Finlandiya, İngiltere ve

A.B.D.'de mobbing sürecinin iyi giden ruh haline olan etkileri üzerinde yapılan çalışmalar mobbing süreci ile panik atak, anksiyete bozuklukları, stres, uyku düzensizlikleri, genel fiziksel ve ruhsal bozukluklar arasında çok açık bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir (Karavardar, 2009: 54). Mobbingin tespit edilen diğer etkileri ise, kendini zavallı hissetme, işe karşı isteksizlik, kendine saygısının kalmaması ve buna bağlı olarak performansında düşüklük, işe karşıda bağlılığın düşmesidir. Bireyin gözle görülen rahatsızlıkları depresif sorunlar, yüksek tansiyon, kalpte çarpıntı, dikkat dağınıklığı, yersiz bir şekilde, sıcak basmaları, boğazında tıkanma, nefes alamama bağırsaklık sisteminde düşme buna bağlı olarak mide-bağırsak şikâyetleri, iştahta azalma, deride sıkıntılara bağlı olarak kaşıntı, alerjik durumlar ortaya çıkabilir. Bu durumda bireye uyum bozukluğu tanısı konabilir (Karavardar, 2009: 58).

Bu tanının konabilmesi için yaşanan bu durumların bir ya da bir kaçının olması gereklidir. Bu durumun ortadan kalması 6 ayı bulabilir. Çok fazla karşılaşılsa da mobbinge maruz kalmış kimi kişilerde "Travma Sonrası Stres Bozukluğu" ortaya çıkabilir (Karavardar, 2009: 74). Stres yapıcı olay ortadan kalksa bile bu durum devam etmektedir. Bu durumla ilgili bir sözcük, kelime dahi duysa tekrarlayıp kişinin aynı yere gidip o acıyı hissetmesine neden olmaktadır. Tekrardan bir işe başlamaktan korkmakta veya yeni bir işe başladığı zaman yine aynı tecrübeleri yaşayacağından korkmaktadır. Mobbing süreci devreye girdiğinde kişi güvenini kaybetmektedir. Gary Namie'nin yaptığı çalışmalara ve gözlemlere göre, bu durumu yaşayan kişiler ya da bu duruma şahit olan kişilerin dörtte üçü pes edip istifa etmektedir (Karavardar, 2009: 79).

### **1.1.7.2. Aile Üzerindeki Sonuçları**

Mobbing sürecinde bireyin kafasında yaşadığı olumsuz durumların yanında endişesi, sıkıntısı duygularını etkileyip, davranışlarına yansımakta ve ilişkilerinde de büyük problemlere yol açmaktadır. Mobbinge uğramış kişi içine kapanmış aktif durumlardan zaklaştırmış ve yalnızlığı tercih etmiştir (Çetinkaya, 2016: 74).

Yapılan çalışmalara göre mobbing sürecinde sadece mobbinge uğrayan kişi değil aynı zamanda onun aile ve aile yaşamını da derinden etkilediği açıkça ortadadır (Çetinkaya, 2016: 75). Aile ve arkadaşlar onun bu durumunu yadırgadıklarından ne yapacaklarını bilemez halledirler. Kişi içine kapanmış kimseyle bir şey paylaşmadığından ötürü aile ve arkadaşlar durumun ne olduğunu bilmediklerinden

çaresizlik içinde bekleyip, ümitsizliğe kapılabilirler (Çetinkaya, 2016: 76). Kişinin yanında olduklarını göstermek için bireyi dinlemek ve ona ellerinden geldikçe yardımcı olmaya çalışırlar. Fakat kişi hala aynı davranışları göstermekte ısrarcı olunca etrafındaki kişiler sıkılmaya başlayıp yanından uzaklaşmaya başlarlar (Çetinkaya, 2016: 79). Mobbing sürecinde bireyin yanında olup en büyük desteği ailesi ve arkadaşlarının sağlaması gerekmektedir. Hayatının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren birey zaten iş yerinde yaşadığı sıkıntılardan dolayı bunalmakta sıkıntılarını anlatacak kişiler aramakta ve sıkıntılarını eve yansıtmaması çok zor olduğu için anlatmaktadır (Çetinkaya, 2016: 87). Bu süreçte zaten kendisini değersiz, işe yaramaz biri gördüğü için ailesinin desteğiyle atlabileceği olgusu göz ardı edilmemelidir. Toplumumuzda psikolojik destek almaya çok sıcak bakılmadığından mobbing sürecinde yaşadığı sıkıntılı durumu ailesinin desteği ile en kısa zamanda atlatabilmektedir. Bu durumdan birey ve aile en az zararla kurtulabilir (Çetinkaya, 2016: 95).

### **1.1.7.3. Örgüt Üzerindeki Sonuçları**

Mobbing sürecinin örgüt üzerindeki etkileri son derece önemlidir (Çam, 2013: 25). Örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporuna göre mobbing süreci orta ve uzun vadede bireyler arasında yaşanan ilişkilere, örgütlere ve tüm iş yaşantısına zarar verir (Karavardar, 2009: 54). Burada işverenler mobbing yaptıkları süreçte oluşan maliyetlerine katlanmak durumundadır. Kişinin maliyeti yüksek olmakla birlikte bunun yanında giden kişinin yerine başka bir elemanın alınması tekrardan işlerin baştan yapılması, gelen elemana oryantasyon çalışmalarının yapılması, eğitimlerin verilmesi bunlar başlı başına bir maliyet olduğundan hem işletme ortamında hem de işverene ve çalışanlara büyük bir yükümlülük düşmektedir (Karavardar, 2009: 59).

Mobbing süreci ile ilgili bazı maliyetleri örneklendirmek gerekirse: A.B.D.'de Ulusal Güvenli İşyeri Kurumu'nun yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, işyerinde yaşanan mobbing sürecinde işverenlere maliyeti 1992 yılında 4 milyar \$'ı aşmıştır. Almanya'da, 1000 çalışanı olan bir işletmenin her yıl direkt maliyeti 112.000 \$, dolaylı maliyetleri ise 56.000 \$ olarak hesaplanmıştır (Karavardar, 2009: 74). İngiltere'de Ticaret Sendikası Kurumu (Trades Union Congress) tarafından kurulan bir komisyon tarafından yapılan, 5300 çalışanın katıldığı araştırmada, İngiltere'deki çalışanların

neredeysi yarisinin mobbinge şahit olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma tekniklerine göre mobbing süreci sebebi ile her yıl milyonlarca iş gücü kaybı yaşamakta ve bunun sonucunda işverenler bu maliyet kaybına katlanmak zorunda kalmaktadırlar (Karavardar, 2009: 74). Bu araştırmayı yapan psikologlar, mobbing sürecinde olan kişilerin bu sürece maruz kalmayanlara göre her yıl fazladan 7 gün hastalık izni kullandığını benimsemişlerdir (Karavardar, 2009: 78). Mobbing sürecini yaşayan kişi kendisini her şekilde yorgun hissetmekte ve işe gelmemek için mazeretler uydurmaktadır (Karavardar, 2009: 95).

Mobbing uygulayan işverenlerin, çalışanların başarılarına ve hedeflerine engel olduğu belirlenmiştir. Sanayi Kurumunun (The Industrial Society) raporuna göre, çalışanın çalışma ortamında yaptığı işler olumsuz bir şekilde eleştirilerek gözü korkutularak iş yaptıran işverenler, çalışanların yapacağı başarılı işlerin önüne geçerek iş ahlakını öldürmektedir. Mobbing sürecinde mobbing yapılan kişinin yanı sıra bu duruma şahit olan kişilerinde ortamda yaşadıkları olumsuzluktan etkilenip yaptıkları işlerde düşüş meydana gelmektedir. Bu yaşanan durumda da zincir etkisi yaratarak organizasyonda genel olarak düşük performans kaybına yol açmaktadır (Karavardar, 2009: 45). Davenport, Elliot ve Schwartz da psikolojik yıldırmanın işletmeye etkilerini şu şekilde sıralamışlardır (Karavardar, 2009: 47).

- İşin özelliği ve miktarında düşüş
- Çalışanlar arasında iletişim bozuklukları ve bunun sonucunda grup halinde yapılacak işlerin olumsuz şekilde etkilenmesi
- Arabozuculuk
- Artan personel hareketi
- Hastalık izinlerinin çoğalması
- Karşılıklı olarak saygınlık ve özgüveni kaybetme
- Tazminatlar
- Davalar

#### **1.1.7.4. Toplum Üzerindeki Sonuçları**

Toplumda mutsuz bireyler çoğalmakta, bunun sonucunda intihar düşünceleri, işsizlik artmakta ve böylece toplum ve aile içinde huzur bozulmaktadır (Çam, 2013:

54). Mobbing sürecinin doğrudan maliyetine bakıldığında işten ayrılma ve güvenlik boyutunda gözükrken, işverenin ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı dolaylı maliyet ise, aşağıya çekilmiş verim, ürün ve üretimin en aşağı seviyelerde izlemesi, işletmedeki etiketin zedelenmesi ve işletmenin pazar payını koruyamayıp mevcut müşterilerde azalma olarak gözükmektedir (Çetinkaya, 2016: 147). Mobbing sürecinde mobbing yapılan kişinin emekliliğine az kalmış olsa bile erken emekliliğe itilebilir ve erken emeklilik gerçekleştirilebilir. Tam donanımlı oldukları anda çalışma hayatına veda eden çalışanlar aynı düzeyde oldukları kişilere göre 10-20 yıl daha uzun süre emekli maaşı almaya devam etmektedir. Bu durum her çıkan işçinin maliyeti olarak milyarlarca liralık kayıp olarak geri dönüş yapmaktadır (Çetinkaya, 2016: 178).

Mobbing sürecinde genel olarak kişilerde ortaya çıkan sağlık sorunları neticesinde sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında yükseliş, işsizlik ve donanımlı olmayan çalışandan doğan vergi kayıpları, devlet yoluyla yapılan yardım programlarına ilginin yönelmesi tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik sıkıntılar olarak belirtilebilir (Çetinkaya, 2016: 176). Ayrıca hayata karşı bakış açısı olumsuz bireyler, aileler, çalışma hayatında yaşanan sıkıntılar bu gibi sıkıntılar iş hayatında mobbing sürecinin ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problemdir (Çetinkaya, 2016: 178). Tablo 1.2.'de Mobbing olgusunun yarattığı zararların tablo haline dönüştürülmüş hali gösterilmiştir.

**Tablo 1.2:** Mobbing Olgusunun Yarattığı Zararlar

ETKİLERİ	PSİKOLOJİK MALİYETLER
<b>Bireyler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerginlik</li> <li>• Depresif Haller</li> <li>• Fiziksel Rahatsızlık</li> <li>• Dikkat Dağınıklığı</li> <li>• Mesleki Kariyerde Kayıplık</li> <li>• Dibe Vurma</li> <li>• İntihar Girişimleri</li> </ul>
<b>Aileler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ümitsizlik</li> <li>• Karışıklık, Sıkıntı</li> <li>• Ayrılma veya Eşten Boşanma</li> <li>• Aile içi sıkıntılar</li> </ul>
<b>Örgütler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyumsuzluk</li> <li>• Moralsizlik</li> <li>• Başarıya Ket Vuran Şirket Kültürü</li> <li>• Hedefe Yönelmemesi</li> </ul>
<b>Toplumlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olumsuz Düşünceli Bireyler</li> </ul>

**Kaynak:** Çetinkaya, 2016: 195.

### 1.1.8. Mobbinge Başa Çıkma Stratejileri

Örgütlerde zaman zaman anlaşmazlıklar olmaktadır. İnsanların olduğu her yerde sıkıntılar baş göstermektedir (Tutar, 2015: 125). İnsanlar bir arada yaşadıkları sürece ne kadar anlayışlı olsalar dahi farklı bakış açıları, farklı çıkarları temsil etmeleri nedeniyle bazı anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır (Tutar, 2015: 128). Bu gibi durumlardan dolayı insanların birbirlerine karşı yaşamış olduğu tutumlar çok fazla ileriye gitmeyecek şekilde olmalıdır. Çözülmemiş, ihmal edilmiş sorunlar ve mobbing faktörleri kişilerin içini kemirip kaçınılmaz hal almaktadır (Tutar, 2015: 135). Çözülmemiş mobbing duygusal tepkilere yol açar; bu davranışlar mobbing yapan kişiye malzeme sağlar ve mobbingi körükler. Mağdur çözüm bulmaya çalıştıkça mobbing yapan kişi daha fazla üstüne gider. Bu durumda işin içinden çıkılmaz bir hal almaktadır (Tutar, 2015: 145). Mağdurun mobbinge direnç göstermesi için bir strateji geliştirmesi gerekir. Bu aşamada mağdurun yapması gereken sadece savunma yapmak değil, bir taraftan da koşulları kendi belirleyeceği bir mücadele vermektir (Tutar, 2015: 151).

#### 1.1.8.1. Mobbinge Bireysel Başa Çıkma Stratejileri

Öncelikle mobbinge mücadele etmek mobbingi görmezden gelmek veya onunla yaşamak değildir (Tutar, 2015: 155). Mobbinge uyum sağlamak acı çekmekten



başka bir şey değildir. Bu şekilde ilerlemek sadece mobbingin sürecini uzatır. Mağdur önceleri ne yapılmak isteneni algılayamaz ve üzüntü yaşayabilir (Tutar, 2015: 157). Bu tutum karşısında kendisini yargılar, bu davranış mobbing yapan kişinin istediği bir durumdur. Oysa mağdur kendisini geliştirerek, bu durumu boşa çıkaracak stratejiler geliştirerek mobbing yapan kişinin verdiği mücadeleyi boşa çıkarmalıdır (Tutar, 2015: 159).

Mobbingle mücadele için mobbingin ne olduğu tespit edilmeli ve ona göre yollar denenmelidir (Tutar, 2015: 164). Mobbingle bireysel başa çıkmada kullanılabilir üç yöntem vardır.

#### **1.1.8.1.1. Psikolojik Dayanıklılığı Artırmak**

Bazı insanlar mobbing olgusuna karşı çıkabilirken bazı insanlar mobbingle başa çıkmada zorluklar yaşayabilirler (Tutar, 2015: 165). Mobbing faktörleriyle başa çıkabilen kişilerin psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülebilir. Psikolojik dayanıklılık olumsuz olaylar karşısında dayanıklı olmak anlamına gelmektedir (Tutar, 2015: 166). Psikolojik dayanıklılıkta sadece güçlü kişilik özelliklerinin değil, onları etkileyen çevresel faktörlerinde rolü vardır.

Psikolojik dayanıklılığı etkileyen üç etken vardır. Bunlar şu şekildedir (Tutar, 2015: 168):

- Risk Faktörleri,
- Koruyucu Faktörler,
- Olumlu Sonuçlardır.

#### **1.1.8.1.2. Özgüveni ve Özsaygıyı Artırmak**

Mobbingle bireysel başa çıkmada uygulanacak bir diğer strateji mobbinge uğrayan kişinin özsaygısını yükseltmesidir (Tutar, 2015: 169). Özgüven bireyi oluşturan bütün özelliklerin, bütünlüğünü gösteren kişinin kendisine olan güvenidir. Özgüven kişiye her zaman yapıcı ve olumlu bir bakış açısı kazandırır. Özgüven yüksek olunca kişinin kendine olan güveni artar bu durumda mobbinge karşı yüksek direnç gösterir (Tutar, 2015: 170).

Özsaygısı yüksek olan insanların sahip oldukları özellikleri mobbingle mücadele bakımından onları güçlü yapar (Tutar, 2015: 187). Bu özellikler şunlardır:

- Psikomatik hastalıklara karşı daha dirençlidirler,
- Sosyal süreçleri kullanmada ve sosyal hayatta başarılıdırlar,
- Bağımsızdırlar ve özerk davranışlar gösterirler,
- Kendileriyle barışıktırlar, başkalarıyla rahat iletişim kurabilirler,
- Davranışları ve öfke kontrolleri kendi ellerindedir,
- İçsel iletişim kurarak psikolojik rahatlama yapabilirler.

#### **1.1.8.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Tuzağına Düşmemek**

Mobbingle mücadele etmek istediğimizde öğrenilmiş çaresizlik içinde olmamız gerekir (Tutar, 2015: 125). Öğrenilmiş çaresizlik insanların önceki deneyimlerini düşünerek kendisini yine aynı durumun içine sürüklenme durumuna denir. Bu durum kişinin özgüvenin düşmesine neden olmaktadır. Seligman ve Maier'in araştırmalarıyla ortaya konulan öğrenilmiş çaresizliğin diğer araştırmalarla tüm canlılarda ortak bir davranış türü olduğu gözlenmiştir (Tutar, 2015: 128). İnsan kontrol edemediği şekilde olumsuz sonuçlarla karşılaştığından başarısızlıklar ortaya koymakta ve yeteneklerinin altında kalmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlikten uzak kalmak, mobbingle mücadelede önemli bir yol kat etmektir (Tutar, 2015: 129). Mağdur yaptığı işte kontrolü eline alabilirse emin adımlarla yoluna devam edebilir. Bazı çalışanlar işyerinde yapılan mobbing karşısında bu baskıyı içselleştirir ve sıradan bir muamele gibi görür. Bu tür bir uyum öğrenilmiş acizliktir (Tutar, 2015: 130).

#### **1.1.8.2. Mobbingle Örgütsel Başa Çıkma Stratejileri**

Mobbing her örgütte görülebilir (Mizrahi, 2013: 14). Örgüt kendi psikolojik tacizcisini yaratma yeteneğindedir. Örgütün yapacağı ilk iş sağlam temellerle oluşturulmuş bir örgüt kültürü yaratmak ve bu kültürün içine sağlam adımlarla ilerleyecek yöneticiler koymaktır. Mobbing konusunda farkındalıklar yaratılarak çalışanların bu konuda bilgi edinmeleri sağlanır (Mizrahi, 2013: 15). Mobbing davranışlarına izin vermeyen bir örgütsel kültür öncelikli tedbirlerden biridir. İşyerinde mobbinge karşı çıkılması, yapılmasının engellenmesi mücadelenin önemli adımlarıdır

(Tutar, 2015: 56). Örgütte mobbingin hiçbir şekilde kabul edilmeyeceği ilan edilmeli, örgütte herkesin emin olduğu bir güven kültürünün yerleştirilmesine çalışılmalıdır (Tutar, 2015: 58).

Mobbingle mücadele için mobbingin ne olduğu analiz edilmeli, buna karşı engellerin alınması, yönetici ve çalışanlara mobbinge karşı farkındalık düzeylerinin artırılması gerekmektedir. Mobbing ile mücadele için alınması gereken örgütsel tedbirler şunlardır (Tutar, 2015: 61):

- Mobbing konusunda örgüt çalışanları bilinçlendirilmeli,
- Mobbingle ilgili hukuksal tedbir alınmalı,
- Kişiler için onuru korumak adına tedbirler alınmalı, aksine davranışların cezalandırılacağı söylenmeli,
- Çalışanların katılımı ile mobbinge karşı strateji geliştirilmeli,
- Şikâyetler çözümlenmeli ve önlem alınmalı,
- Örgütte adalet ve güven duygusunun yansıtılması ve yetkili ağızlardan ilan edilmesi,
- Mobbingle ilgili şikâyetlere yaklaşımlar belirlenmeli,
- Mobbing mağdurları için psikolojik destek verilmeli,
- Mobbing mağdurlarının iş doyumlarını ve motivasyonlarını tekrar yüksek düzeye çıkarmaya çalışılmalı,
- Misilleme ve intikam almaya imkân verilmemelidir.

Mobbingle mücadele önerilen çözüm stratejinden biri de hukukun uyumlaştırılmasıdır. Buna karşılık mevzuatın işlemesi çoğunlukla ağır işlemektedir (Aldıg, 2011: 45). Ayrıca birçok ülkede mevcut yasal düzenlemelerin mobbingle mücadelede yeterli olmadığı da bilinmektedir (Aldıg, 2011: 46). Esasen hukuk sisteminin iyi işletilmesi durumunda ülkemizde kamu görevlileri bakımından işyerinde mobbinge ilişkin hukuksal korunma yolları bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Tutar, 2015: 54);

- İdareye Şikâyet,
- Türkiye İnsan Hakları Kurumu'na Başvuru,
- Kamu Denetçiliği Kurumu'na Başvuru.

## 1.2. MOBBİNG KAVRAMI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Dokuzer (2018) çalışmasında çalışan performansı genel düzeyinin belirleyicisi olarak mobbing genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,372$ ). Çalışanların mobbing genel düzeyi çalışan performansı genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,612$ ). Ayrıca araştırmada banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre mobbing algılarında farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Mobbing, cinsiyet farklılığı gözetmeden, potansiyel bir risk alanı oluşturmaktadır.

Kavak (2018) çalışmasında mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, mobbing durumunun artması ile iş tatmini yüzdesinin azaldığı ( $r= -0,531$ ) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmada çalışanların cinsiyete göre mobbing algılarının farklı olduğu saptanmıştır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kalmaları onların iş tatmini düzeylerinin azalmasına neden olmuştur. Kadınların erkeklere oranla daha duygusal olmaları, olaylardan çabuk etkilenmeleri ve savunmasız olmaları onların mobbinge maruz kalmalarını kolaylaştırmaktadır.

Açıl (2017) çalışmasının sonucunda mobbingin boyutları ile mesleki bağlılık boyutları arasında zayıf ve negatif yönlü ilişki olduğu ( $r= -0,044$ ,  $p= 0,416$ ), mobbingin boyutlarıyla mesleki bağlılığın boyutlarının kendi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunlara baktığımızda mobbingin boyutlarından olan İYD boyutu ile mesleki bağlılık boyutlarından olan DMB ve NMB ile negatif, MDB ile pozitif yönde bir ilişkilerinin olduğu görülmektedir ( $r= -,126$ ,  $r= -,087$ ,  $r= ,146$ ). Çalışmada mobbingin boyutları ile mesleki bağlılık boyutları arasında cinsiyete göre bir farklılaşma söz konusu değildir.

Çelik (2017) çalışmasında örgütsel bağlılık ile mobbing arasındaki korelasyon katsayısının değeri  $R=0,246$  olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Mobbinge maruz kalmanın örgüte olan bağlılığı negatif yönde etkilediği 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak gözlenmiştir. Cinsiyet bazında mobbing ortalamaları dikkate alındığında erkek çalışanların mobbinge maruz kalmalarının kadınlardan fazla olduğu gözlenmiştir.

Var (2016) çalışmasında mobbing ve örgüt kültürü arasındaki spearman korelasyon kat sayısının ( $r= -,436$ ) olduğu görülmektedir. Bu durumda mobbing ile

örgüt kültürü arasında negatif yönlü, 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkündür. Bu çalışmada cinsiyet ayrımına göre yapılan (Mann Whitney U testi ) testte ise sig. değerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı cinsiyetle mobbing algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Gökdemir (2016) çalışmasında kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma ile içsel iş tatmin arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %43,3 negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0,433$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma puanı arttıkça içsel iş tatmin puanı azalmaktadır. Bu çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda ise cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur kadına yönelik yıldırma puanı (1,944) erkeklere yönelik yıldırma puanı ise (1,837) dir. Dolayısıyla kadınlar onlara yapılan mobbing eylemlerinden erkelere oranla daha fazla etkilenmektedir.

Tayyar (2008) çalışmasında işletmelerde mobbing ve etkilerine yönelik bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda yapılan korelasyon analizleri ile iş stresi boyutlarının kişisel performansla anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak genel bir sonuç olarak, psikolojik yıldırmanın stresi arttırdığı ve dolaylı olarak da performansı azalttığı söylenebilir. Demografik özelliklerden cinsiyete bakıldığında ise herhangi bir farklılık söz konusu değildir.

Yıldız (2016) çalışmasında mobbing davranışlarının amatör futbolcuların tükenmişliğine etkisini incelemiştir. Bu çalışmada uygulanan korelasyon analizinde tükenmişliğin, mobbing ( $r=0,411$ ;  $P<0,01$ ), kişi ilişkili mobbing ( $r=0,312$ ;  $P<0,01$ ), iş ilişkili mobbing ( $r=0,311$ ;  $P<0,01$ ) ve fiziksel korkutucu mobbing ( $r=0,345$ ;  $P<0,01$ ) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi söz konusudur. Tükenmişliğin bu değişkenlerle ilişkisinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Yapılan çoklu regresyon analiz sonucunda, duygusal/fiziksel tükenmenin kontrol değişkenlerinden sadece yaş ( $\beta=0,533$ ;  $P<0,05$ ) ile ilişkisi görülmüştür. Diğer taraftan, mobbingin alt boyutlarından sadece kişi ilişkili mobbing ( $\beta=0,286$ ;  $P<0,05$ ) ile ilişkisi bulunmaktadır.

Hiçkorkmaz (2016) çalışmasında mobbing ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin varlığını belirlemek için Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda mobbing ve örgütsel bağlılık arasında zayıf bir negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ( $r = -0,179$ ,  $p = 0,004$ ). Cinsiyet ayrımına göre yapılan varyans testinde ise mobbing faktörlerinden çalışma yaşamı kalitesine yönelik saldırılarda kadınlar erkekler arasında bir farklılık elde edilmiştir ( $p = 0,043 < 0,05$ ). Bu durumda kadınlar erkeklere göre daha fazla saldırılara maruz kalmaktadır. Bu durumun nedeni ise ataerkil bir toplum olduğumuzdan ve kadınların çalışma hayatında hala tam olarak kabul görmediğinden ve ya kadınların daha savunmasız olmasından ve yahut kadınların yapıları gereği duygusal olmalarından kaynaklanabilir.

Uysal (2016) çalışmasında otel çalışanlarının mobbing ve motivasyon ilişkisini incelemiş sonuç olarak bunlar arasında pozitif bir anlamlı ilişki bulunmamış olup aralarındaki ilişkinin negatif ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Demografik değişkenlerden yaş ve cinsiyetin mobbinge maruz kalma ve motivasyon açısından anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır.



**İKİNCİ BÖLÜM**  
**İŞ-YAŞAM DENGESİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ**

## 2.1. İŞ-YAŞAM DENGESİ

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte mobil kullanım alanları ile işgörenlerin mobil olarak işle ilgili bilgilere ulaşabilirliğinin giderek artması ve endüstriyel yaşamın yoğun çalışma temposunu devam ettirmesi sonucu “iş alanı” kişinin “yaşam alanı”na oranla baskın olmaya başlamış ve bunun sonucunda bireylerin bu iki alan arasında denge kurmaya çalışması ile iş-yaşam dengesinden bahsedilmeye başlanmıştır. Bireyin, kişisel yaşam alanı, aile hayatı ve iş hayatı alanlarını, bununla birlikte iş ve iş dışı aktivitelerini dengeli şekilde yönetebilmesi yoğun bir çaba gerektirmekle birlikte bireyin yaşam kalitesini arttırmaya katkı sağlayacaktır.

İş hayatında yaşanan değişimler, fiilen çalışma hayatında bulunan kişilerin profilinde yaşanan kuşak değişimleri, sosyal yaşam ile değişen çalışan ihtiyaçları, özel yaşam ile iç içe geçmiş olan yoğun çalışma hayatı, iş ve hayat arasında sağlanması gereken “denge” kavramını da önemli hale getirmektedir. Bu sebeple, iş-yaşam dengesine değinmeden önce, “denge”, “iş” ve “yaşam” kavramlarını açıklamak yararlı olacaktır.

### 2.1.1. İş Kavramı

TDK’ya göre iş, geçim ve günlük yaşayışı sağlamak, bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik sonucu değer yaratma, hizmet oluşturma ve bu amaçlarla yapılan görevlerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Bir diğer deyişle iş, fiziksel ve zihinsel çaba gerektiren, ekonomik ve sosyal değere sahip belirli çıktılar üretmek amacıyla yapılan etkinliklerin toplamıdır. Toplumsal hayatın devamı, kişilerin yaşamlarını ihtiyaçları dâhilinde sürdürebilmeleri, gelir elde edebilmeleri için gerekliliği ve devamlılığı olan iş ve çalışma hayatı, aynı zamanda bireylerin sosyal hayata dâhil olabilme, saygınlık, sahip olma gibi ihtiyaçlarını da karşılayabilmeleri açısından bir sosyalleşme aracı ve alanıdır.

İş ve görevler, insanların bir anlamda sosyal yaşamda sahip oldukları kimlikleri haline gelmekte, yaptıkları işteki rolleri günlük yaşamdaki rollerine dönüşmekte buna bağlı olarak da iş ve yaşam dengesi kurmayı etkileyecek çatışmalar yaşamalarına sebep olabilecek sonuçlar doğurmaktadır.



### 2.1.2. Yaşam Kavramı

TDK'ya göre, doğum ile ölüm arasında geçirilen süre olarak geçen yaşam, kişinin varlığı süresince çeşitli etkinliklerle devam ettirdiği ve aynı ana farklı alanlar ile dâhil olduğu ve devam ettirdiği süreçtir. Yaşam; süre, süreç, hayat olarak tanımlansa da kendi içerisinde sosyal yaşam, iş yaşamı, aile yaşamı, okul yaşamı, özel yaşam gibi daha küçük yaşam alanlarına ayrılabilir. Yaşam süreci içerisinde önemli olan noktalardan biri de “yaşam”ı oluşturan bu “küçük yaşam alanları”nı dengede tutmak, her birine uygun zamanları ve imkânları ayırabilmektir. İş yaşamı ve yaşam kalitesi alan yazınında farklı araştırmacılar tarafından iş-yaşam dengesinin sağlanmasında; iş, finansal kaynaklar, serbest zaman, ikamet edilen bölge ve komşuluk, aile, arkadaşlık, sosyal katılım ve sağlık gibi önemli olan 170 farklı yaşam alanı tanımlanmıştır (Simard, 2011: 45).

### 2.1.3. Denge Kavramı

Alan yazınında iş ve yaşam alanları arasındaki uyumun sağlanması olarak tanımlanan denge (akt. Chang, McDonald ve Burton, 2009: 21), bireylerin hayatlarında sahip oldukları roller ve bu roller dolayısıyla yerine getirmek zorunda oldukları sorumlulukları eksiksiz gerçekleştirebilmek için hayatın her alanındaki akış için zorunluluğu bulunan bir kavramdır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 345-147). Dengeli olmak, her role (iş ve aile) yaklaşık olarak eşit seviyede dikkat, zaman, katılım veya bağlılıkla yaklaşmaktır (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003: 54-61).

### 2.1.4. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

Endüstri toplumu içinde kişilerin her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için gereken temel basamaklardan biri “iş”tir. Her birey iş yaşamında işin kendisine, gereklerine ve statülerine bağlı olarak farklı roller üstlenmektedir. Günlük hayatta her gün karşılaşılan yoğun çalışma temposu, ev yaşamının gerektirdiği düzen, aile yaşamı ve sosyal yaşama ayrılan zaman ve ayrıca kişinin kendi özel ihtiyaçları ve beklentileri için ayırdığı zaman ve alan çoğu kez diğer alanlarla çakışmakta ve birbirini farklı biçimlerde olumlu ve/ veya olumsuz olarak etkilemektedir. Çoğu zaman farklı alanlara ayrılan zaman, çeşitli alanlarda yerine getirilmesi gereken rolleri gerçekleştirmeyi

engellemektedir. Günün büyük bir bölümünü işte geçiren birey, çoğu zaman bu dengeyi sağlayamamakta ve çatışma yaşamaktadır.

İş-yaşam dengesi üzerine yapılan araştırmaların kökenleri, kadınların yaşamları boyunca çoklu role sahip olmalarının araştırıldığı çalışmalara dayanmaktadır. Örneğin, Barnett ve Baruch (1985) kadınların ücretli işçi, eş ve anne olarak birden fazla rolü olduğunu ve bu roller tarafından sağlanan ödüllerin ve oluşan endişelerin denge seviyesine bağlı olarak ortaya çıkarttığı psikolojik sıkıntıları araştırmışlardır (akt. Rantanen, Kinnunen, Mauno ve Tillemann, 2011: 74-77).

İş-yaşam dengesi, bireylerin, tatmin edici bir yaşam kalitesine sahip olmak, hayatlarından genel memnuniyet sağlamak ve sahip oldukları rollerin çelişkilerini dengeleyebilmek için daha az gerginlik veya stres yaratacak şekilde “yaşam” ve “iş” alanlarını başarılı şekilde bölebilmeye veya “yaşam” ve “iş”i entegre edebilme anlamına gelmektedir (Blunsdon, Blyton ve Dastmalchian, 2006: 45-46). Hill ve arkadaşlarına göre ise iş-yaşam dengesi, bireyin hem ücretli çalışma sorumluluğunun hem de aile sorumluluğunun zamansal, duygusal ve davranışsal taleplerini aynı anda dengeleyebilme derecesi olarak tanımlanmıştır (Sarker, Xiao ve Ahuja, 2012: 89). İş-yaşam dengesi yalnızca aileler ve çocuk bakımı ile ya da az çalışmakla ilgili değildir. İş-yaşam dengesi "akıllı" çalışma ile ilgilidir. Her iki alan için de, alanlar arasında birbirine zarar vermeden ihtiyaç duyulan her şeyi yapabilmek için yaşamın her aşamasında ve herkes için zorunlu bir niteliktedir (Houston, 2005: 45). Clark'a göre iş-yaşam dengesi "minimum rol çatışması ile işyerinde ve ev hayatında eşit derecede sağlanan tatmin ve memnuniyet"tir (akt. Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003: 78-84). Kirchmeyer (2000) ise dengeli bir yaşamda, “tüm yaşam alanlarında tatmin edici tecrübeler edinme” ve bunun için enerji, zaman ve bağlılık gibi sahip olunan kişisel kaynakların alanlar arasında iyi dağılmış olması gerektiğini savunmuştur (Kalliath ve Brough, 2008: 78-81). İş-yaşam dengesi, yaşamdaki genel uyumu korumak amacıyla çalışmaya ayrılan zaman ve emek miktarı ile kişisel faaliyetler için ayrılan zaman ve emek miktarı arasındaki denge ile ilişkilendirilmektedir (Lazar, Osoian ve Ratiu, 2010: 23). Greenhaus ve Allen ise, iş-yaşam dengesini, bir kişinin iş ve aile rollerinde etkinliğinin ve memnuniyetinin bireylerin yaşam rolü öncelikleriyle uyumlu olması şeklinde tanımlamışlardır (Kalliath ve Brough, 2008: 85). Ayrıca Greenhaus, Collins ve

Shaw (2003), iş-yaşam dengesinin; zaman dengesi, katılım dengesi ve tatmin dengesinden oluştuğunu öne sürmüşlerdir.

Farklı yazarlar tarafından yapılmış bu tanımlamaların hepsinin ortak yönü kişinin yaşamında sahip olduğu, dinamik yapıda olan ve sürekli değişkenlik gösteren farklı alanlar arasında “eşit”liğin sağlanabilmesi ve eşit bir dağılım yapılabilmesidir. (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003: 25-28). Buna göre bireylerin sahip oldukları farklı roller ve içinde buldukları farklı alanlar arasında dengeyi aynı anda sağlamaya çalışmakta öncelikli unsur “eşitlik” olduğu ifade edilebilir.

### **2.1.5. İş-Yaşam Dengesi Konusunda Çeşitli Yaklaşımlar**

#### **2.1.5.1. Telafi Kuramı**

Telafi kuramına göre, iş-yaşam dengesinin kurulamama sebebi kişinin içinde bulunduğu alanlardan birinde yaşadığı bir doyumsuzluktan dolayı diğer alana daha çok vakit ayırması ve o alandan daha çok doyum sağlamaya çalışmasıdır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 25-27; Gülertekin Genç, Genç, Gümüş ve Güney, 2016: 47-51). Telafi kuramına göre, iş ve yaşam doyumu arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örnek olarak, işyerinde memnuniyetsizlik yaşayan çalışanlar, daha fazla iş dışı faaliyetlerde bulunarak işyerinde hissettikleri memnuniyetsizliği telafi etme eğilimi göstermektedirler (Iverson ve Maguire, 2000: 23-25).

Kişinin aktif olarak içinde bulunduğu her iki alan olumlu veya olumsuz olarak birbirini etkilemektedir. Teorinin isminde yer aldığı gibi bu iki alandan herhangi birinde istenen düzeyde doyum sağlanamaması halinde, bu doyumsuzluğu telafi etmek adına kişi, diğer alana daha fazla yönelmekte ve ihtiyaç duyduğu toplam doyuma ulaşabilmek adına iş ve yaşam alanları içerisinde hangi alanda daha fazla doyum duymakta ise o alana daha çok vakit ayırmakta ve bununla birlikte de alanlar arasında dengeyi kurmakta zorlanmaktadır. Bu durum, iş ve yaşam alanları arasında denge sağlanamamasına ve buna bağlı olarak da çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır.

Daha çok doyumun hissedildiği alana daha fazla yönelmek ve daha çok zaman ayırmak alanlar arasında hissedilen doyum düzeyi farkını arttırarak yaşanan iş-yaşam dengesizliğinin artmasına ve daha çok hissedilmesine neden olacaktır.

### 2.1.5.2. Taşma Kuramı

Teknolojinin ilerlemesi, insanların dünyanın neredeyse her yerinden günde 24 saat boyunca iletişim kurabilmesini sağlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak da, çalışma ve aile zamanı arasındaki sınır bulanıklaşmakta ve bu iki alan birbirine taşmaktadır (Wilson, Vilaro, Fellingner ve Dillenbeck, 2015: 54-57). Taşma kuramı, kişinin varlığını sürdürdüğü yaşam alanlarının birbiri üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerde bulunmakta olduğu ve bir alanda yaşanan olumlu veya olumsuz bir durumun diğer alana da paralel şekilde yansıtacağı görüşüdür.

Bireyin sahip olduğu alanlardan birinde yaşadığı olumsuz yöndeki algısının diğer alanı da olumsuz yönde etkilemesi olumsuz taşma; olumlu yöndeki algısının diğer yaşam alanını da olumlu yönde etkilemesi olumlu taşma olarak etki yaratmaktadır (Iverson, 1980). Taşma kuramı, memnuniyetin bir kişinin yaşamındaki bir alanının diğer alanlara yayılmakta olduğunu, bu yayılmanın iş yaşamından aile yaşamına ya da aile yaşamından iş yaşamına olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Campbell Clark'a göre (2000) telafi kuramı ile taşma kuramı birbirinin tamamlayıcısı konumundadır. Telafi kuramının aksine taşma kuramında iki alan arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Bir alanda hissedilen memnuniyet diğer alana da o yönde tesir etmekte; kişi işinde doyum ve memnuniyet hissedilen biriyse bu durum aile alanına da paralel yönde yansımaktadır. Aynı şekilde aile alanında doyum hissedilen bir bireyin iş alanı da bu durumdan pozitif yönde etkilenecektir (Iverson ve Maguire, 2000: 68).

### 2.1.5.3. Bölünme Kuramı

Bölünme kuramına göre, iş ve yaşam doyumunu arasında herhangi bir bağ olmadığı; iş ve yaşam doyumunu arasında sıfır korelasyon olduğu ayrıca çalışanların yaşam alanları ve çalışma hayatlarını ayrı ayrı tutabilecekleri varsayılmaktadır (Iverson ve Maguire, 2000: 54-58). Bu kuram zaman, mekân ve fonksiyon ayrımı ile bireylerin yaşamlarının düzgün bir şekilde bölümlendirilebilmesine ve herhangi bir alanın diğer alan üzerinde etki yaratmamasına imkân tanıdığını öne sürmektedir (Zedeck, 1987: 157-160).

Günümüz çalışma yaşamı temposu ve teknoloji sistemlerinin varlığı göz önünde bulundurulduğunda çalışanların iş alanı ve yaşam alanlarını kesin çizgilerle

birbirlerinden ayırmaları ve bu iki alanın birbiri üzerinde olumlu veya olumsuz hiçbir etkide bulunmaması zor olacaktır. Bununla birlikte, evden çalışma gibi esnek çalışma modellerinin uygulanması da alanların birbiri içine geçmesine ve birbiri üzerinde etki etmesine sebep olabilecektir.

#### **2.1.5.4. Katkı Kuramı**

Katkı kuramı, adında geçtiği gibi iki farklı alanın birbiri üzerine katkı sağlaması temeline dayanmaktadır. İş alanı, aile alanına ya da aile alanı, iş alanına katkı sağlayarak kişinin toplam doyum düzeyi üzerinde farklı etkilere sebep olmaktadır. Kişinin hayatında sahip olduğu farklı roller onun üzerinde çatışma yaratmak yerine, farklı alanlardaki roller kümülatif bir doyuma olanak sağlamaktadır. Greenhaus, Collins ve Shaw, (2003) yaptıkları çalışmalarında farklı alanlara eşit derecede zaman ve ilgi yaratıldığında iş-yaşam çatışmalarının azalacağını ve kişinin stres düzeyinin azalarak, bireyin toplam yaşam kalitesinin artacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, bireyin çalışma alanındaki yerin, aile yaşamını etkileyebileceği de öngörülmektedir (Efeoğlu, 2006: 254; Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003: 145; Campbell ve Clark, 2000: 56-58).

#### **2.1.5.5. Çatışma Kuramı**

Tüm insanlar hayatları boyunca farklı yaşam alanlarında sayısız role sahip olurlar. Toplumdaki her bir birey kaçınılmaz olarak birden fazla statüye sahiptir ve bu statülerin her birinin gerektirdiği ayrı bir rolü bulunmaktadır (Merton, 1957: 58). Buradan hareketle rol, kişilerin buldukları statülerinin gereklerini davranışa dönüştürmeleridir (Gullahorn, 1956: 87). Bu kuramda, kişilerin yaşamlarında sahip oldukları farklı roller temel alınmaktadır. Kişinin yaşam alanları içerisinde, üstlendiği farklı rolleri arasında ortaya çıkabilecek rol çatışmasına dayanan çatışma kuramı, bireylerin iş alanı ve iş dışı alanlarında sahip oldukları rollerin gereklerini yerine getirirken alanlar arasında oluşabilecek her türlü çatışmanın engellenmesi ve alanlar arasında denge sağlanmasını gerektirmektedir.

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal göre (1964), rol çatışması “iki (veya daha fazla) baskı grubunun aynı anda ortaya çıkması ve birine uyumun diğerine uyumu zorlaştırmasıdır (akt. Greenhaus ve Beutell, 1985: 124). Kişilerin sahip oldukları rollerden dolayı oluşan çatışmaların değerlendirildiği bu kurama çatışma kuramı

yanında, rol kuramı denmesi de yanlış olmayacaktır. Çatışma kuramına göre, bireylerin yaşamları boyunca sahip oldukları roller tek başlarına çatışma yaratmaz. İş ve yaşam alanları arasındaki çatışmayı oluşturan etken, kişilerin sahip oldukları statü ve rollerin gerekliliği olan sorumlulukların bireyler üzerinde yarattığı uyumsuz taleplerdir (Efeoğlu, 2006: 8-10).

İş ve aile yaşam alanları arasında yaşanan çatışma sorunu, birden fazla role sahip bireyin tüm rolleri aynı anda yerine getirememesi sırasında oluşan olumsuzluk durumudur (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal, 1964; akt. Özmete ve Eker, 2012: 245-255). Birey bu durumda alanlardan ve buna bağlı olarak rollerden birine yoğunluk vermektedir.

#### **2.1.5.6. Araçsallık Kuramı**

Araçsallık kuramı, bireylerin yaşama dair ilgileri hangi alana yoğunlaşmış ise o alandaki rollerin önem kazandığı ve yaşam alanlarının içerisinde merkez konumuna geldiği ve teorinin adında da yansıtıldığı gibi bireylerin sağladıkları başarı ya da doyum için alanlardan birini diğerine katkı sağlayacak şekilde “araç” olarak kullanmaları temeline dayanmaktadır (Loscocco ve Roschelle, 1991: 121; Zedeck, 1987: 250). Bireyler, yaşam alanlarından birini, diğer yaşam alanındaki isteklerine de ulaşabilmek için bir araç olarak görmekte ve kullanmaktadırlar.

#### **2.1.5.7. Akılcı Bakış Açısı**

Akılcı bakış açısında, “zaman” kavramından kaynaklı yaşanan dengesizlik ele alınmaktadır. “Zaman”ın doğal yapısından kaynaklı yaşanan “zaman kısıtı” günlük yaşamda olabileceği gibi iş hayatında da roller ve görevlerin tamamlanabilmesi, farklı alanlara zaman ayırabilme gibi sebeplerle çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Zaman baskısı, hem iş hem de özel hayattaki görevlere ayrılması gereken zamanın alanların dışına taşmasına sebep olmaktadır. Ve bu alanlardan birine zaman ayıramamak iş-yaşam dengesizliği ile sonuçlanmaktadır. Akılcı bakış açısına göre, iş ve yaşam alanları arasında oluşan denge kurma zorluğu ve iki alan arasında yaşanan dengesizlik “zaman” esasına dayanmaktadır.

### 2.1.5.8. İş-Aile Sınır Teorisi

İş-yaşam dengesi kurmaya ilişkin yaklaşım ve görüşler içerisinde en yenisi Campbell Clark (2000) tarafından ortaya atılmıştır. İş-yaşam dengesi üzerine oluşturulmuş kuramlarda, alanlar arasındaki birincil bağlantının “duygu” üzerine olduğu ve bu sebeple iş ve yaşam alanlarının birbirlerinden olumlu veya olumsuz şekilde etkilendiği görüşleri araştırılmış ve açıklanmıştır. Clark ise, iş ve iş dışı yaşam alanları arasındaki birincil bağlantının “duygusal” değil, “insani” olduğunu savunmaktadır. İş-Aile Sınır Teorisi’nde iş-yaşam dengesinin kurulması için bireylerin iş alanı ve aile alanı sınırlarını dengede tutmak için sınırları sınırları yönetme şekilleri, alanlar arasındaki geçişler konuları üzerinde durulmuştur. İş-Aile Sınır Teorisi’nin merkezindeki düşünce, farklı iki alan olan “iş” ve “aile” alanlarının birbirlerini etkilediği düşüncesidir. Bireyler, dengenin sağlanabilmesi ve alanlar arasında çatışma yaşanmaması için sınırları şekillendirebilirler. Teoriye göre Clark (2000), iş ve aile alanlarını farklı amaç ve kültürlerin bulunduğu iki ayrı ülkeye; bireyleri de bu iki alan arasında geçişler yapan sınır geçicilere benzetmiştir. Bazı bireyler için bu geçişler daha kolay olurken bazı bireyler içinse daha sert olmaktadır (Clark, 2000: 123).

### 2.1.6. İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Unsurlar

Bireylerin iş ve yaşam alanlarını ayırabilmeleri, iki alan arasında çatışma yaşamamaları ve alanlar arasında denge kurabilmeleri konusu, iş ve yaşam alanlarında var olan bazı unsurlardan etkilenmekte ve bu unsurların denge içinde tutulabilmesi de iş-yaşam dengesi kurmayı kolaylaştırmaktadır. Bu unsurları, “iş” alanı ve “yaşam” alanına uygun olarak yönlendirildiğinde iş alanı için “örgütsel unsurlar”dan, yaşam alanı içinse “kişisel unsurlar”dan bahsedilebilir.

- Kişisel unsurlar,
- Cinsiyet,
- Medeni hal,
- Ebeveynlik durumu,
- Yaş,
- Eğitim ve
- Kariyer planlama olarak ele alınabilir.

- Örgütsel unsurların da;
- Rollerin belirsizliği ve rol çatışması,
- Sorumluluk,
- Yönetime katılım,
- İş güvenliği,
- Yönetim tarzı,
- Fiziki mekân ve çevre şartları,
- Aşırı iş yükü ve
- Kariyer engelleri başlıkları altında toplanması mümkündür.

### **2.1.6.1. Kişisel Unsurlar**

Bireyler yaşamları boyunca farklı sayıda alan içinde bulunmaktadırlar. İçinde buldukları her bir alan, bireylere farklı roller yüklemekte ve kişiler her bir alan tarafından farklı taleplerle karşılaşmaktadır. Bu talepleri dengeli şekilde karşılamak oldukça zordur. Bireyler tarafından etkilenebilen ve aynı zamanda bireyler üzerinde etki yaratabilecek ve iş ile yaşam arasında dengesizliğe neden olabilecek birçok kişisel faktör vardır. Bu faktörler aşağıda kısaca ele alınacaktır.

#### **2.1.6.1.1. Cinsiyet**

Anne ve eş sıfatlarının yanına, 18. yy'da Sanayi Devrimi sonucu kadınlara “ücretli işçi” sıfatı da eklenmiştir. Sahip oldukları çoklu rollerinin gerekleri ve bu rolleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları zaman kadınları, iş ve yaşam alanları arasında denge kurmaya mecbur kılmakta ve çoğu zaman çatışma ve zorluklarla karşılaşmalarına neden olmaktadır.

Geçmiş araştırmalar, kadınların çalıştıkları pozisyonlardan erkeklerden daha yüksek oranda ayrılma eğiliminde olduğunu, ayrıca kadınların mesleki ve kişisel yaşamlarında erkek meslektaşlarından daha az dengeli hissettiklerini ve hem iş yerinde hem de evde başkaları tarafından kendilerinden talep edilen beklentinin daha fazla olduğunu göstermiştir (Wilson, Vilaro, Fellingner ve Dillenbeck, 2015: 25). Hall ve Richter (1988) ise yaptıkları araştırmada, kadınların işe katılım düzeylerinin erkeklerden farklı olmadığını; ancak işyerinde iken kadınların ev ile ilgili belirgin seviyede



kaygılarının bulunduğu ve kadınlar üzerinde iş alanlarının daha fazla geçrişen durumda olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Malik'in (2015) yaptığı çalışmada ise, cinsiyetin iş-yaşam dengesi üzerinde önemli bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.1.6.1.2. Medeni Hal**

Günümüz koşullarında kadınların sahip oldukları çoklu rollere evlilikle birlikte, bir yeni rolün daha eklenmesi ile denge kurmak zorlaşmakta ve kadınların bu rollerden birine ağırlık vermesine neden olmaktadır. Malik (2015) araştırmasında, medeni durumunun iş-yaşam dengesi üzerinde önemli bir etkisi olduğu; evli ve bekâr bireyler arasında iş-yaşam dengesi kurulumuna yönelik önemli ölçüde farklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bir başka araştırmaya göre; evli bireylerin (çocuk sahibi olanlar) bekâr bireylere göre daha fazla iş-yaşam çatışması yaşamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır (akt. Md-Sidin, Sambasivan ve Ismail, 2008: 65-68).

#### **2.1.6.1.3. Ebeveynlik Durumu**

Bireylerin çocuk sahibi olup olmama durumu iş-yaşam dengesi derecelerinde fark oluşturabilmektedir. Çift gelirli ve çocuk sahibi olmayan çiftlerin iş-yaşam dengesi daha yüksekken, hem bekâr ebeveynler hem de evli ebeveynler, çocuğu olmayan bekâr kişilerle karşılaştırıldığında iş-yaşam dengelerinin önemli derecede daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tausig ve Fenwick, 2001: 87-89).

#### **2.1.6.1.4. Yaş**

Bireylerin ilgi alanları, bakış açıları, iş hayatında kazandıkları deneyim vb. gibi etkenler “yaş” ile birlikte dönemsel olarak değişmekte ve kişilerin “yaşam” alanları, “iş” alanları ve hissettikleri stres seviyesi etkilenmektedir. Tausig ve Fenwick (2001) yaptıkları çalışmalarında ileri yaştaki çalışanların iş-yaşam dengesi kurmakta daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Genç yaştaki çalışanlar, kariyerlerinin başında oldukları ve yeterli deneyim sahibi olmadıkları için ileri yaşlardaki çalışanlara göre daha çok iş-yaşam dengesizliğı yaşamaktadır ve genç yaştaki çalışanların kendilerinden daha kıdemli çalışanlara göre “yaşam/ev” alanı sınırları daha geçrişen durumdadır (Hall ve Richter, 1988: 54-59).

### 2.1.6.1.5. Eğitim

Eğitim seviyesi, bireyin iş-yaşam dengesi kurabilmesini etkileyen önemli kişisel faktörlerden birisidir. Bireylerin aldıkları eğitim alanıyla ilgili bir işte çalışıyor olması veya belirli bir uzmanlık alanında çalışıyor olması işinde daha çok tatmin olmasına, daha verimli çalışmasına ve dolaylı olarak da iş-yaşam dengesi kurmasına olanak sağlayacaktır. Bireylerin işlerinden duydukları tatmin arttığında bu durum “iş” ve “yaşam” alanları arasındaki geçirgenlik aracılığıyla “aile” alanlarına olumlu etki sağlayacak ve genel doyum düzeylerinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Farklı bir bakış açısıyla bakıldığında ise lisans ve lisansüstü eğitim seviyelerine sahip bireylerin daha çok sorumluluk gerektiren işler yaptıkları göz önüne alındığında, bireylerin işyerinde aldıkları sorumluluk, kararlara katılım vb. mekanizmalar sebebiyle iş ve yaşam alanları arasında denge kurmakta zorlanmaları da mümkündür.

Tausing ve Fenwick (2001) tarafından yapılan araştırma bu iki durumdan birini kanıtlar niteliktedir; iş-yaşam dengesi, lise veya daha alt seviye eğitim derecesine sahip olanlar arasında daha fazla iken, lisans derecesi veya lisansüstü dereceye sahip olanlar arasında daha düşüktür.

### 2.1.6.1.6. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, kişinin kariyerinde neyi istediğini belirleme, koyduğu hedefleri ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini tespit etme, değerlendirme ve kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için adım adım ortaya koydukları kişisel çabaları içeren bir karar verme sürecidir (Orpen, 1994: 36). Kariyer planlaması bireysel odaklı olarak kişinin kendisini değerlendirdiği, istek, hedef ve amaçlarını içeren, kişinin tamamen “kendisinden” yola çıkarak oluşturduğu bir süreçtir. Bu doğrultuda bireyin kendisini tanıması, değerlendirebilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, bir bakıma kişinin kendisi için bir SWOT analizi yapması gerekli olmaktadır. Bireyin belirlediği hedefler doğrultusunda bir yol izlemesi yaşam ve aile alanlarına da yansıtacak; bazı durumlarda kişinin daha çok iş alanına yönelmesine, bazı durumlarda iki alan arasında çatışma yaşanmasına, bazı durumlarda da iş rolleri ve davranışlarının yaşam alanına taşınmasına sebep olacaktır. Kariyer planlarına ulaşabilmek amacıyla kimi zaman yoğun çalışmalar gerektirecek ve alanlar arasında çatışma yaşanmasına neden olacaktır. Bu

noktadan hareketle, bireylerin kariyer planlamalarını ve ulaşmak istedikleri hedeflerini doğru şekilde belirlemeleri önem taşımaktadır.

### **2.1.6.2. Örgütsel Unsurlar**

İş-yaşam dengesi kurmak ne kadar bireysel faktörlerle yakından ilişkili olsa da örgütsel faktörler de burada önemli rol oynamaktadır. Örgütün çalışanlara karşı tutumu, uygulamaları, iş tanımları ile çalışanların pozisyonlarından ötürü sahip oldukları rolleri ve bu rollerin gereklilikleri, işin sorumluluk düzeyi, çalışanın üzerindeki iş yükü, örgütte var olan ve oluşabilecek kariyer basamakları gibi birçok etken iş-yaşam dengesi kurmayı doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir.

#### **2.1.6.2.1. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Rol belirsizliği, çalışanların işlerinin kilit gereksinimleri ve bu işlerin bir gereği olarak nasıl iş davranışları sergilemeleri gerektiği konusunda yaşadıkları belirsizlik anlamına gelmektedir (Koustelios, vd., 2004: 78-84). Bu noktada hem iş tanımları hem de işe alım sürecinde iş-çalışan uyumu önem taşımaktadır. İş tanımı, işin görev ve sorumlulukları net şekilde belirlendiğinde, işin gereklerine uygun yetkinlikteki aday seçimleri yapıldığında rol belirsizliği en aza inecektir. Belirsizliklerin olması durumunda bireylerde iş tatminsizliği, aşırı rol yüklenmesi ve rol çatışması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak; kişi, iş ve yaşam alanları arasında zaman yönetimi yapmakta ve denge sağlamakta zorluk çekmeye başlamaktadır. Bireylerin hayatları boyunca birçok farklı gurubun içine dâhil olduğu ve bu grupların her birinde farklı roller üstelendikleri göz önüne alındığında ise iş ve yaşam alanları arasındaki sınırları net şekilde belirlemede, denge kurmakta zorluk çekmeleri ve çoklu rollerinin gereği olarak da kimi zaman çatışmalar yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır.

Rol çatışması, kişinin etkileşim içinde bulunduğu farklı grup veya bireyler tarafından, bireysel davranışları hakkındaki beklentilerin çelişkilere sebep olmasıdır (Koustelios, Theodorakis ve Goulimaris, 2004: 85-88). Buna ek olarak, bireyin uyum sağlamakta zorlandığı ve üzerinde hissettiği iki veya daha fazla baskının aynı anda ortaya çıkması olarak da açıklanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 251-254). Örneğin, öğretmenlik mesleği yapan bir babanın çocuğunun kendi sınıfında öğrenci olması sonucu baba okulda, yani "iş" alanında çocuğunun öğretmeni rolünde; evde, yani

“yaşam” alanı içinde ise baba rolünde bulunmaktadır. Bireyin üstlendiği bu iki rol kişide çatışma yaratabilir ve birey bu iki alan arasında sınırları belirlemede ve denge kurmakta zorluk çekebilir. Bunun sonucu olarak da iş alanında veya ev alanında yaşananlar diğer alanı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir, bu durum da iş-yaşam dengesizliği yaşanması sonucunu doğurabilir.

#### **2.1.6.2.2. Örgütteki Kariyer Basamakları ve Kariyer Yolları**

Bireylerin kişisel kariyer planlamalarını oluşturmalarının yanı sıra kariyerle ilgili planlamanın örgüt ayağı olan kariyer yönetimi de hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından oldukça önemlidir. Çalışanın kendi kariyer planlamasını gerçekleştirebilmesi ve aynı zamanda örgüt ve çalışanların amaç ve hedeflerinin bütünleştirilebilmesi için kariyer yönetimi etkin rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde yer alan kariyer fırsatları, çalışanların yetkinlik, işteki performansları vb. kriterlere bağlı olarak çıkacakları kariyer basamakları, hedef ve amaçlar doğrultusunda oluşturulacak kariyer yolları çalışanların iş tatminlerini, işe ve örgüte bağlılıklarını ve iş-yaşam dengelerini etkileyecektir.

#### **2.1.6.2.3. Aşırı İş Yükü ve İş Tanımları**

Aşırı iş yükü çalışanın yapması gereken işin fazla; ancak zamanının az olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Aşırı iş yükü iş stresini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilemekte ve ayrıca destekleyici örgüt kültürünün daha az hissedilmesine neden olmakta; uzun çalışma saatleri gerektirmekte ve buna bağlı olarak iş-yaşam dengesini etkilemektedir (Ashfaq, Tahir, Siddiqui ve Jan Khan, 2014: 12-14). Kimi zaman aşırı iş yükü ayrıca iş tanımlarından da kaynaklı olmaktadır. İş tanımlarının net ve detaylı biçimde oluşturulmamasından kaynaklı olarak çalışanların görev ve sorumlulukları dâhilinde olmayan görevlerin de onlara yüklenmesi sonucu aşırı iş yükü ile karşılaşılabilir. İşlerin gerektirdiği özelliklerin, yetkinlik ve yeterliliklerin net şekilde oluşturulması ve iş tanımlarının bunlara bağlı olarak yapılması bu noktada önem taşımaktadır. Net şekilde oluşturulmuş iş tanımları, çalışanın görev ve sorumlulukları dışındaki işleri üstlenmemesini ve bu sebepten ötürü doğabilecek aşırı iş yükünü, dolaylı olarak iş tatminini ve iş-yaşam dengesini etkileyecektir.

#### **2.1.6.2.4. Çalışanların Yönetime Katılımı ve Sorumlulukları**

Çalışanların yönetime katılmaları, karar alma sürecinde fikirlerinin alınması, fikirlerinin diğer çalışanlar üzerinde etkili olması hem çalışanlar hem de örgüt açısından sorumluluk düzeyleri iş-yaşam dengelerine etki etmektedir. Karar verme ve yüksek sorumluluk gerektiren işler kimi zaman çalışanlar üzerinde stres ve baskı yaratmakta; ayrıca bu tür işler yoğun çalışma saatleri gerektirebileceğinden alanlar arasında geçirgenliğe neden olmakta ve kişilerin iş ve yaşam alanları arasında denge kurmasını zorlaştırmaktadır.

Diğer noktadan bakıldığında ise, çalışanların karar alma sürecinde etkin rol oynaması ve yaptıkları iş ve kimi zaman da çalışanlardan sorumlu olmaları bireyler üzerinde motivasyon kaynağı olmakta, iş alanında mutlu ve tatmin hissetmelerini sağlamakta ve bunun sonucu olarak yaşam alanı da bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir. Bu iki farklı durum; örgütün kendisinden, örgüt kültüründen ve örgütün yönetim şeklinden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **2.1.6.3. İş-Yaşam Dengesi Kurulamamasının Sonuçları**

İş ve yaşam alanları arasında sağlıklı bir denge kurabilmek özellikle günümüz çalışma koşullarında oldukça zordur. Teknolojinin gelişmesi ile işe ve işle ilgili bilgilere mobil olarak ulaşım sağlanması, küreselleşme sonucu işletmelerin uzak mesafelerle yakın iletişim kurması ve iş yoğunluğunun artması ile çalışanlar her an ulaşılabilir olmak durumundadırlar. Bu durum, kişinin yaşam alanı sınırları içerisine “iş”in girmesine ve sınırların bozulmasına sebep olmaktadır. Bunun tersi şekilde, yaşam alanı da iş alanına etki ederek dengenin bozulmasına neden olabilmektedir. Dengenin kurulamaması ile oluşabilecek davranışsal, psikolojik ve fiziksel etkiler hem birey hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

##### **2.1.6.3.1. Bireysel Sonuçlar**

İş-yaşam dengesi kurulamamasının doğurduğu birçok bireysel sonuç bulunmaktadır. Bu sonuçlar bireyi direkt olarak etkilediği gibi dolaylı olarak onun çevresindeki kişileri de psikolojik, davranışsal ve fiziksel olarak etkilemektedir. Bireylerin iş ve yaşam alanları arasında rol çatışması yaşaması; iş tatminsizliği, yaşam

kalitesinin azalması, stres, örgütsel bağlılıkta ve iş performansında azalma, işe devamsızlık gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Haemmig ve Bauer (2009) yaptıkları çalışmalarında, iş-yaşam dengesizliği yaşayan kişilerin kendine daha az güven duyduğu, olumsuz duygu, depresyon ve düşük enerji hissettikleri, daha az iyimser oldukları, yorgunluk ve uyku bozukluğu yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır (akt. Tomazevic, Kozjek ve Stare, 2014: 154).

Yaşanılan iş-yaşam dengesizliğinin psikolojik olumsuzluklar kadar fiziksel ve davranışsal sorunlara da yol açtığı görülmektedir. Bu durumun, dolaylı olarak çalışanların dikkatsiz davranmaları, uyku sorunu yaşamaları gibi sebeplerle iş kazaları yaşanmasına sebebiyet vererek örgütsel alanı da etkilemesi de mümkündür.

Yaşam alanı ve iş alanında birden fazla role sahip olmak ve çatışma yaratan bu rollerin gereklilikleri stres kaynaklarını oluşturmaktadır (Barnett ve Baruch, 1985: 145-147). Bireylerin fazla rol yüklenmesi sonucu yaşadıkları stres hem psikolojik sorunların oluşmasına hem de davranışsal etkilerinin çevreye yansımalarına sebep olmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda bireylerin iş ve yaşam alanlarını dengelemeye çalıştıkları süreçte çatışma yaşadıkları, sağlık sorunları ile karşılaştıkları, düşük performans sergiledikleri, moral bozukluğu ve tükenmişlik hissettikleri ve stres altında kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Peters, Dulk ve Lippe, 2009: 512-515).

İş-yaşam dengesizliği sonucu oluşan bireysel etkiler, alanların birbirlerine bağımlılığından dolayı, iş yaşamının aile yaşamını etkilemesi ve aile yaşamının iş yaşamını etkilemesi olarak iki boyut açısından da görülmektedir. Bu açıdan, iş-yaşam dengesi kurulamaması sonucu iş-yaşam dengesizliğinin oluşması iş-yaşam çatışmasının meydana gelmesine sebep olmaktadır. İş alanının yaşam alanını etkilemesi ile aile yaşam tatmini, genel yaşam tatmini, evlilik yaşam tatmini, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma durumu etkilenmekte; yaşam alanının iş alanını etkilemesi ile iş tatmini, işe geç kalma, işe devamsızlık değişkenleri etkilenmektedir (Turunç ve Erkuş, 2010: 419).

Chong ve Ma (2010) yaptıkları çalışmalarında denetim stiline ve çalışma ortamının bireysel faktörlerden yaratıcı öz-yeterliliği etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Major, Klein ve Ehrhart (2002), fazla çalışma saatleri ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bunun bir sonucu olarak bireylerin depresyon ve stres ile alakalı sağlık sorunları yaşadıkları sonuçlarına ulaşmışlardır. Hassan, Khattak, Raza ve

Inderyas, (2014) yaptıkları çalışmalarında iş-aile çatışması ile iş doyumu arasında negatif ilişki olduğu ve bu durumunun çalışanların iş performansını düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır.

### 2.1.6.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütler ve çalışanlar açısından hem iş-yaşam dengesi kavramı hem de iş-yaşam dengesi sağlamak için uygulanan politika ve uygulamalar zamanla daha önemli duruma gelmeye başlamıştır. İş-yaşam dengesi ve iş-aile çatışması konularına olan ilginin son zamanlarda hem organizasyonlar tarafından hem de literatürel alanda artmasının en önemli nedeni yaşanan çatışmalar sonucu çalışanların ve örgütlerin performansının olumsuz yönde etkilenmesidir (Özdevecioğlu ve Çakmak, 2009: 87-90). Örgütler zaman yönetimi ve zamanı dengeli dağıtma, dikkat dağınıklığı, haftasonlarını düzenleme, faaliyet planlamaları ve önyargıları azaltma konularında stratejiler geliştirerek iş-yaşam dengesi kurmayı kolaylaştırmaktadır (Thulasimani, Duraisamy ve Rathinasabapathi, 2010: 12-14). İş-yaşam dengesinin ve iş-yaşam çatışmasının hissedilmesi iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, eşitlik, verimlilik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmakla birlikte; tatmin edici seviyedeki iş-yaşam dengesi yaşam, aile, evlilik ve boş zaman tatmini gibi iş dışı sonuçlarla da ilişki içindedir (Bell, Rajendran ve Theiler, 2012: 54-56).

Örgütsel politikalar sonucu örgütlerin aile desteği alanındaki yaptıkları uygulamalar ile iş-aile çatışması önlenmeye çalışılmıştır (Thomas ve Ganster, 1995: 85). Milkovich ve Gomez (1976), işyerinde çocuk bakım hizmetlerinin işveren tarafından desteklenecek şekilde uygulanmasının çalışanların işe devamsızlıklarını azalttığını keşfetmiştir (akt. Allen, 2001: 63-65).

Moore (2007) uzun vadeli iş-yaşam dengesi sağlayan kültürlere sahip organizasyonların, çalışanlar açısından şirket sadakati oluşturduğunu ve bu organizasyonlarda çalışanların olumlu bir tutuma sahip oldukları sonucunu vurgulamaktadır.

Organizasyonların sahip oldukları örgüt kültürleri, uyguladıkları yönetim ve ücret politikaları, haftalık çalışma saatlerinin esnekliği, ek ve yan haklar gibi yönetsel kararlar ve uygulamalar çalışanların iş-yaşam dengesi kurmalarında önemli rol

oyunmaktadır. Yapılan bir araştırmada, işteki zaman baskısı, çalışma süresi, çalışma programının esnekliği ve rol çatışması gibi işte stres yaratan faktörler ile iş- aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Kim ve Ling, 2001: 45).

Bireylerin yaşadıkları stres, depresyon, tükenmişlik gibi duygular yayılma etkisi göstererek kişinin sadece bireysel çevresini değil aynı zamanda iş çevresini de etkileyerek diğer çalışanlara da yansiyabilmektedir. Allen, Herst, Bruck ve Sutton, (2000) yaptıkları çalışmada, iş-yaşam çatışmasının iş ve örgütsel alan üzerindeki etkilerinin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, iş performansı, kariyer doyumu ve kariyer başarısı ögeleri ile ilişki içinde olduğu vurgulanmıştır.

#### **2.1.6.4. İş-Yaşam Dengesi Uygulamaları**

Yoğun çalışma temposu içinde çalışanlar yüksek seviyede stres altında kalmakta, iş ve yaşam alanlarına dengeli şekilde yetişememekte ve sınırlı olan zamanı etkin yönetmekte zorlanmaktadırlar. Örgütler, hem kendileri hem de çalışanlar açısından olumsuz olan bu durumun çözülebilmesi, günümüzün değişen koşullarına uyum sağlanabilmesi, çalışanların daha rahat, motive, verimli ve etkin çalışabilmeleri, üretim kalitesinin artabilmesi için farklı eğitimler ve hukuka uygun farklı uygulamalar geliştirmektedirler. İş ve yaşam alanları arasında dengenin kurulabilmesi, iş stresi ve tükenmişlik duygusu hissetmeden çalışma yapılabilmesi için esnek çalışma uygulamaları, stres yönetimi ve zaman yönetimi eğitimleri, iş-yaşam dengesi eğitimleri gibi uygulamalar yapılmaktadır.

##### **2.1.6.4.1. Esnek Çalışma Programları**

Teknolojinin ve erişilebilme imkânlarının büyük etkisi ile de günümüz çalışma koşullarında geleneksel çalışma düzeni yerini esnek çalışma düzenine bırakmaya başlamaktadır. Hem globalleşmenin artması sonucu farklı saat dilimlerinde bulunan birçok ülke ile iletişim kurulabilmesi ve uluslararası işletme ile çalışma yapılabilmesi açısından hem de çalışanların görevlerini daha verimli şekilde gerçekleştirebilmeleri açısından organizasyonlar için esnek çalışma politikaları ve uygulamaları önemli rol oynamaktadır. İş ve görevlerin yapısı, haftalık ve günlük çalışma saatlerinin düzeni, çalışma mekânlarının seçimi ve çalışanlara sunulan hakların çeşitliliği açısından esnek



çalışma uygulamaları sık sık kullanılmaktadır. Esnek çalışma saatleri, vardiyalı çalışma, tele çalışma, kısmi süreli çalışma, evden çalışma, uzaktan çalışma, sıkıştırılmış iş haftaları gibi birçok uygulama günümüzde birçok şirkette uygulanmaya başlamıştır (Bolat, vd., 2006: 87). Esnek çalışma programlarının uygulanışı ile birlikte çalışanların iş tatminlerinde, verimliliklerinde artış olduğu, iş streslerinin azaldığı, çalışanların iş performanslarının arttığı, örgüt iklimi ve işveren-işçi ilişkilerinin geliştiği görülmektedir (Uyargil, 2015: 54).

Esnek çalışma saatleri, çalışanların kanunda belirtilen çalışma saatini doldurması koşulu ile çalışma günlerinin başlangıç ve bitiş zamanlarını belirlemelerine (veya bu kararı vermeye dahil olmalarına) olanak tanımaktadır (Lazar, vd., 2010: 5-6). Sıkıştırılmış iş haftaları uygulaması ise, çalışanların çalışma günlerinde bir azalma karşılığında (örneğin haftalık veya iki haftada bir) diğer çalışanlara oranla günlük çalışma sürelerinde daha uzun süreli olarak çalıştıkları bir düzenlemedir (Lazar, vd., 2010: 12-18).

Kısmi süreli çalışma ev hanımlarının, özellikle küçük çocuğu/ çocukları bulunan annelerin, öğrencilerin, ileri yaştaki bireylerin ve sağlık sorunu yaşayan bireylerin iş yaşamına etkin şekilde katılabilmelerine olanak tanımaktadır. İşveren açısından ise, iş yapısının olanak sağladığı durumlarda yarı zamanlı çalışanların işe katılmaları ile insan kaynağı kullanımını maksimize etmeye ve operasyonel esnekliği artırmaya yardımcı olabilmektedir (Lazar, vd., 2010: 45).

Teknolojik ürünlerin gelişmesi, teknolojiye bağlı farklı sektörlerin öne çıkması, küreselleşmenin etkisi ile uygulanışı artan uzaktan çalışma, bireylerin çalışma hayatına verimli bir şekilde katılmalarına olanak tanımaktadır.

#### **2.1.6.4.2. Stres ve Zaman Yönetimi Eğitimleri**

Esnek çalışma uygulamalarının işletmelerde uygulanışının artması ile birlikte işletmeler zaman yönetimi ve stres yönetimi eğitimlerine önem vermeye başlamışlardır. Çalışanların esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, sıkıştırılmış iş haftaları gibi uygulamaları zamanı doğru ve etkin yöneterek yerine getirebilmeleri aynı zamanda bu uygulamaları yaparken iş stresi yaşamamaları açısından da önemi olan eğitimler işletmelerin eğitim departmanlarında sıkça yer almaktadır.

İşletmelerin sağladıkları zaman yönetimi eğitimleri ile bireyler zamanı yönetebilme becerisine ne ölçüde sahip olduklarını belirleyerek zaman yönetiminde kendilerine engel olan unsurları nasıl elimine edebileceklerini öğrenmekte ve zamanı sağlıklı şekilde kullanabilmeleri konusunda beceri sahibi olmaktadır. Çalışma hayatının yorucu temposu, işyerinde karşılaşılan çeşitli sorunlar, yoğun işleri yetiştirme çabası gibi sebeplerle yaşanan iş stresi çalışanların iş performanslarını, fiziksel ve psikolojik sağlıklarını, aile ve özel hayatlarını ve iş verimliliklerini etkilemektedir. İşletmeler sundukları stres yönetimi eğitimleri ile stresin yarattığı olumsuz etkileri azaltmaya ve zaman içerisinde yok etmeye çalışmaktadırlar.

Esnek çalışma uygulamaları ile çalışanlar uzaktan çalıştıklarında “çalışıyor olduklarını” ispat etmek amacıyla daha uzun saatler şeklinde çalışma eğilimine girebilmektedirler. Uzaktan çalışma uygulamaları ile çalışan bireyler özellikle uzaktan çalışma yaptıkları günlerde stres yaşayabilmekte, diğer çalışma arkadaşları ve üstlerine karşı daha çok sorumluluk hissedebilmekte ve bu sebeple daha uzun saatler çalışma yapabilmektedirler.

## **2.2. İŞ YAŞAM DENGESİ KAVRAMI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Küçükusta (2007) çalışmasında iş yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkilerini incelemiştir. İş yaşam dengesi kavram olarak değil fakat uygulama olarak çalışma yaşamı kalitesinin bir parçasıdır bu yüzden ikiside birbiriyle etkileşim halindedir. Ayrıca bu çalışmada demografik değişkenlerin tek başlarına belirleyici değişkenler olmadıkları, süreç değişkenleri ya da diğer değişkenlerle birlikte ele alındıklarında etkili oldukları görülmektedir.

Ulukapı (2013) çalışmasında algılanan örgütsel desteğin iş yaşam dengesine etkisini incelemiştir. Çalışmada uygulanan korelasyon analizleri sonucunda örgütsel destekle iş yaşam dengesi arasındaki ilişkinin 0,24 olduğu görülmektedir. Bu değer +1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin gücü de pozitif yönde artmaktadır. Çalışmada demografik özelliklerden cinsiyete göre yapılan testlerde anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Kuru (2014) çalışmasında iş yaşam dengesinin y kuşağı üzerine olan etkilerini incelemiştir. Çalışmada iş yaşam dengesi uygulamalarının Y kuşağı çalışanları üzerinde

olumlu katkısı olduğu gözlenmiştir ayrıca iş yaşam dengesi uygulamalarının işveren seçimi, aidiyet duygusunun güçlenmesinde olumlu psikolojik katkısı ve motivasyon üzerinde etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmada demografik özelliklerden ötürü bir farklılık söz konusu değildir.

Teker (2015) çalışmasında öğretmenlerin iş-yaşam dengesi algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin iş ve özel yaşamları arasında sağladıkları denge düzeyinin artması, örgütsel adalet algılarının da olumlu yönde artmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada cinsiyet değişkeninin iş yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bostancıoğlu (2014) çalışmasında iş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerine etkilerini incelemektedir. İş yaşam dengesi ile çalışan verimliliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Kadın ve erkek katılımcıların iş yaşam dengesine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Babayiğit (2016) çalışmasında iş görenlerin iş yaşam dengesine yönelik tutumlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir derecede etkiye sahip olduğu görülmektedir. İş görenlerin iş yaşam uyumu sağlandığı takdirde örgütsel bağlılıkları artmakta iken, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Yaşamı ihmal eden, kendine zaman ayıramayan ve yaşamı işten ibaret olarak gören iş görenlerin, örgütsel bağlılığa yönelik tutumlarının azaldığı, işten ayrılma niyetlerine yönelik tutumlarının ise arttığı tespit edilmiştir. Demografik farklılıklar bakımından kadın ve erkek katılımcıların iş yaşam dengesine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Güleryüz (2016) bu çalışmada öğretmenlerin iş-yaşam dengesine yönelik algılamaların ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin ilişkileri araştırılmış, iş yaşam dengeleri ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkisi olup olmadığı incelenmiş, iki değişkenin de işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerde iş yaşam dengesi, çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyetinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuğu olma durumu, mesleki kıdem, kurumda çalışma yılı, eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre de anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Gündoğmuş (2017) çalışmasında iş yaşam dengesinin etik dışı davranışlarda bulunmama ile anlamlı ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte kişisel yaşamın işe etkisi, etik dışı davranışta bulunmama düzeyine etki etmemektedir. İşin kişisel yaşama etkisi, etik dışı davranışta bulunmama düzeyini azaltmaktadır. İş yaşam gelişimi, etik dışı davranışta bulunmama düzeyini arttırmaktadır. Etik dışı davranışta bulunmama cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Bu değişkende, kadın katılımcıların ortalama değeri, erkek katılımcıların ortalama değerinden daha yüksek değer almıştır.

Özdemir (2017) çalışmasında gemi adamları üzerinde yapılan araştırmada iş stresi ile iş yaşam dengesi arasındaki korelasyon katsayısı 0,596'dır ve bu değer %99 güven seviyesinde anlamlıdır. Dolayısıyla iş stresi ile iş yaşam dengesi arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. İş yaşam dengesinin düzeyi arttıkça iş stresi puanı da artmakta yani stres düzeyi azalmaktadır.

Gürbüzkol (2018) çalışmasında araştırma sonucunda lise öğretmenlerinin mükemmeliyetçilik algıları ile iş yaşam dengesi düzeyleri arasında istatistiksel olarak negatif ve zıt yönlü, orta düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Lise öğretmenlerinin genel olarak mükemmeliyetçilik algılarının orta seviyede olduğu, iş yaşam dengesi düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Lise öğretmenlerinin mükemmeliyetçilik algıları demografik değişkenlere göre incelendiğinde "Cinsiyet" değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin mükemmeliyetçilik algıları, kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**MOBBİNGİN İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMA ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA**  
**KAPALI ÇARŞIDA BİR UYGULAMA**

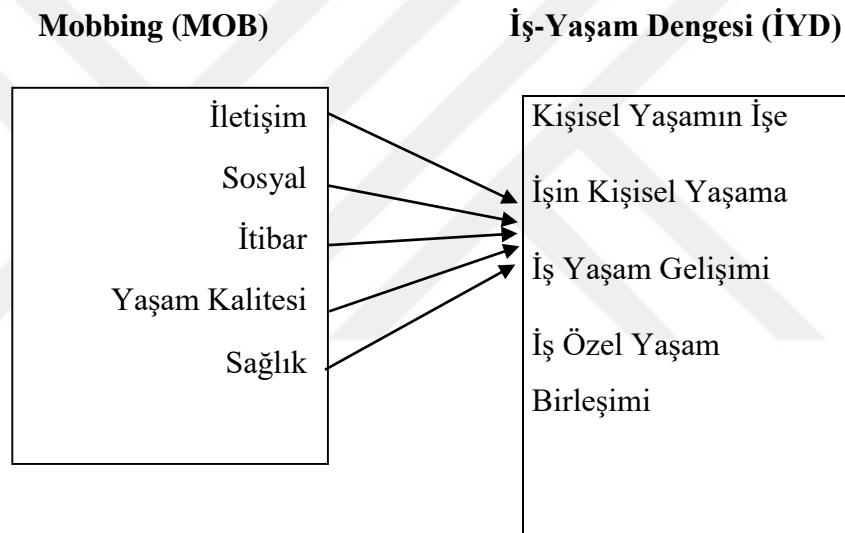
### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı Mobbing'in İş - Yaşam Dengesi üzerindeki etkileşiminin belirlenmesidir. Bu amaçla Bursa ilindeki Kapalı Çarşı'da çalışan işletmelerdeki 219 çalışana gönüllülük esasına göre ulaşılmıştır.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma; Mobbing (MOB) ve İş – Yaşam Dengesi (İYD) arasındaki etkileşimin tespit edilmesidir. Araştırmaya ait kavramsal modeli Şekil 3.1'de sunulmuştur.

**Şekil 3.1:** Araştırmanın Modeli



Araştırmaya ait hipotezler şunlardır;

H<sub>1</sub>: Mobbing, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H<sub>1a</sub>: Mobbing alt faktörü İletişim Oluşumunu Etkileme, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H<sub>1b</sub>: Mobbing alt faktörü Sosyal ilişki, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H<sub>1c</sub>: Mobbing alt faktörü İtibara Yönelik, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H<sub>1d</sub>:Mobbing alt faktörü Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H<sub>1e</sub>:Mobbing alt faktörü Sağlığa yönelik, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H<sub>2</sub>:Cinsiyet ile Mobbing arasında anlamlı farklılık vardır

H<sub>2a</sub>:Cinsiyet ile İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık vardır

H<sub>3</sub>:Medeni Durum ile Mobbing arasında anlamlı farklılık vardır

H<sub>3a</sub>:Medeni Durum ile İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık vardır

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma Bursa ilinde tarihi Kapalı Çarşı'da çalışmakta olan işgörenlerdir. Bu işgörenlerden 219'u gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmıştır. Anketteki ifadelerin uzunluğu, çalışanların iş yoğunluğu ve bazı katılımcıların soruları uzun ve sıkıcı bulmaları en önemli kısıtlardandır.

### 3.4. YÖNTEM

Çalışmada 2 ölçek ile demografik bilgileri içeren değişkenlerden oluşan veriler kullanılmıştır. Mobbing ölçeği 38 ifadeden, İş-Yaşam Dengesi ölçeği 15 ifadeden oluşmaktadır. Toplamda 53 ifade Likert tipinde (*1.Hiç Katılmıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum*) ve 7 adet demografik bilgiler içeren ifadelerden oluşan anket 219 çalışana uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ilk ölçek Mobbing ölçeği; Heinz LEYMANN (1993) tarafından geliştirilen ve Fatma Akdemir MANSUR (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçektir. İkinci ölçek; İş-Yaşam Dengesi ölçeği Fisher-McAuley vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Deniz KÜÇÜKUSTA (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçektir. Araştırma verilerinin test ve analizinde SPSS (20.0) programı kullanılmıştır.

### 3.5. BULGULAR

Çalışma kapsamındaki Bursa ilinde tarihi Kapalı Çarşı'da çalışmakta olan 219 kişiyle oluşturulan veri setiyle demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin örneklem

yeterlilikleri, güvenilirlik analizleri, frekans dağılımları, fark testleri, korelasyon, regresyon analizleri vb. ile yorumlanması yer almaktadır.

### 3.5.1. Cinsiyet

Bu kısımda demografik özelliklerden cinsiyete ilişkin analizler Tablo 3.1.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.1:** Cinsiyet

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
Kadın	92	42,0	42,0	42,0
Erkek	127	58,0	58,0	100,0
Toplam	219	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların %42,0'ı kadın, %58,0'ının erkek olduğu görülmektedir.

### 3.5.2. Medeni Durum

Demografik özelliklerden medeni duruma ilişkin analizler Tablo 3.2.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.2:** Medeni Durum

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
Evli	88	40,2	40,2	40,2
Bekâr	131	59,8	59,8	100,0
Toplam	219	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların %40,2'si evli, %59,8'inin bekâr olduğu görülmektedir.

### 3.5.3. Yaş Bilgileri

Demografik özelliklerden çalışanların yaşlarına ilişkin analizler Tablo 3.3.'de sunulmuştur.



**Tablo 3.3: Yaş**

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
18-28	102	46,6	46,6	46,6
29-38	62	28,3	28,3	74,9
39-46	32	14,6	14,6	89,5
47-53	16	7,3	7,3	96,8
54 ve üstü	7	3,2	3,2	100,0
Toplam	219	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların %46,6'sı 18-28 yaş aralığında, %28,3'ü 29-38 yaş aralığında, %14,6'sı 39-46 yaş aralığında, %7,3'ü 47-53 yaş aralığında, %3,2'si ise 54 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir.

### 3.5.4. Gelir Bilgileri

Demografik özelliklerden çalışanların gelirlerine ilişkin analizler Tablo 3.4.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.4: Gelir**

TL.	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
0-2020	92	42,0	42,0	42,0
2021-4000	86	39,3	39,3	81,3
4001-6000	34	15,5	15,5	96,8
6001-8001	3	1,4	1,4	98,2
8001 ve üstü	4	1,8	1,8	100,0
Toplam	219	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların aylık gelirlerinin %42,0'ı 0-2020 TL arasında, %39,3'ü 2021-4000 TL arasında, %15,5'i 4001-6000 TL arasında, %1,4'ü 6001-8001 TL arasında, %1,8'i ise 8001 TL ve üstü olduğu görülmektedir.

### 3.5.5. Öğrenim Bilgileri

Demografik özelliklerden çalışanların öğrenim durumlarına ilişkin analizler Tablo 3.5.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.5: Öğrenim**

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
İlköğretim	38	17,4	17,4	17,4
Lise	104	47,5	47,5	64,8
Önlisans	27	12,3	12,3	77,2
Lisans	42	19,2	19,2	96,3
Lisansüstü/Dok.	8	3,7	3,7	100,0
Total	219	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların öğrenim durumları %17,4'ü ilköğretim, %47,5'i lise, %12,3'ü ön lisans, %19,2'si lisans, %3,7'sinin Lisansüstü/Doktora mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.5.6. Çalışma Süresi

Demografik özelliklerden çalışma süresi bilgilerine ilişkin analizler Tablo 3.6.'da sunulmuştur.

**Tablo 3.6:** Çalışma süresi

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
1 yıldan az	55	25,1	25,1	25,1
1-5 yıl	92	42,0	42,0	67,1
6-10 yıl	31	14,2	14,2	81,3
11-20 yıl	16	7,3	7,3	88,6
21 yıl ve üzeri	25	11,4	11,4	100,0
Toplam	219	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların %25,1'i 1 yıldan az, %42,0'ı 1-5 yıl arası, %14,2'si 6-10 yıl arası, %7,3'ü 11-20 yıl arası, %11,4'ünün ise 21 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmektedir.

### 3.5.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma dâhilinde katılımcılardan elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi adına KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) ve Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır. KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) testi, formül bazında elde edilmiş olan basit korelasyon katsayılarının kısmi korelasyon katsayıları ile karşılaştırılması sonucunda hesaplanmaktadır. Hesaplama elde edilen değer ise 0 ila 1 değerleri arasında değişim göstermektedir. Değerin 0,50'den düşük olması durumunda faktör analizine devam edilemezken 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi ve 0,90 idealdir. Korelasyon matrisinin, birim matrisi olup olmadığının analiz edilebilmesi adına kullanılmakta olan Bartlett testinin önem derecesi ise 0,05'in altında bir değere sahip olmalıdır (Çelik, 2012: 71; Aksoy ve Yalçınsoy, 2017: 347).

Teste bulunmakta olan maddelerin analiz edilerek birbirleri ile ne ölçüde tutarlı (iç tutarlılık) olduklarının hesaplanması adına kullanılan güvenilirlik yöntemi Cronbach's Alpha olarak ifade edilmekte olup Cronbach's Alpha katsayısının (a)

0,70'den yüksek olması durumunda testin güvenilirlik derecesi iyi olarak değerlendirilmektedir (Çakır ve Aldemir, 2011: 340).

### 3.5.7.1. Mobbing Ölçeği

Araştırmada kullanılan ilk ölçek Mobbing ölçeği; Heinz Leymann (1993) tarafından geliştirilen ve Fatma Akdemir Mansur (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçektir. Örneklem büyüklüğü testi Tablo 3.7.'de, güvenilirlik analizi Tablo 3.8.'de ve dağılım grafiği Şekil 3.2.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.7:** KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5816,785
	Df	703
	Sig.	.000

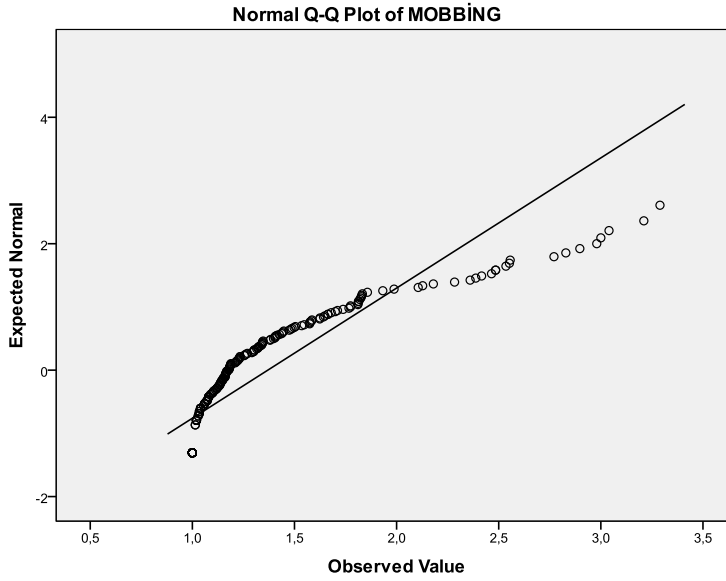
Tabloya göre ölçeğin örneklem büyüklüğü olan KMO değeri, 900 ile çok iyi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.8:** Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,939	39

Tabloya göre Güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha Değeri, 939 sonucu ile çok iyi olduğu tespit edilmiştir.

**Şekil 3.2:** Dağılım Grafiği



Şekilde görüleceği üzere verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

### 3.5.7.2. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği

Araştırmada kullanılan İkinci ölçek; İş-Yaşam Dengesi ölçeği Fisher-McAuley vd.(2003) tarafından geliştirilen ve Deniz Küçükusta (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçektir. Örneklem büyüklüğü testi Tablo 3.9.'da, güvenilirlik analizi Tablo 3.10.'da ve dağılım grafiği Şekil 3.3.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.9:** KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,808
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1911,150
	Df	105
	Sig.	,000

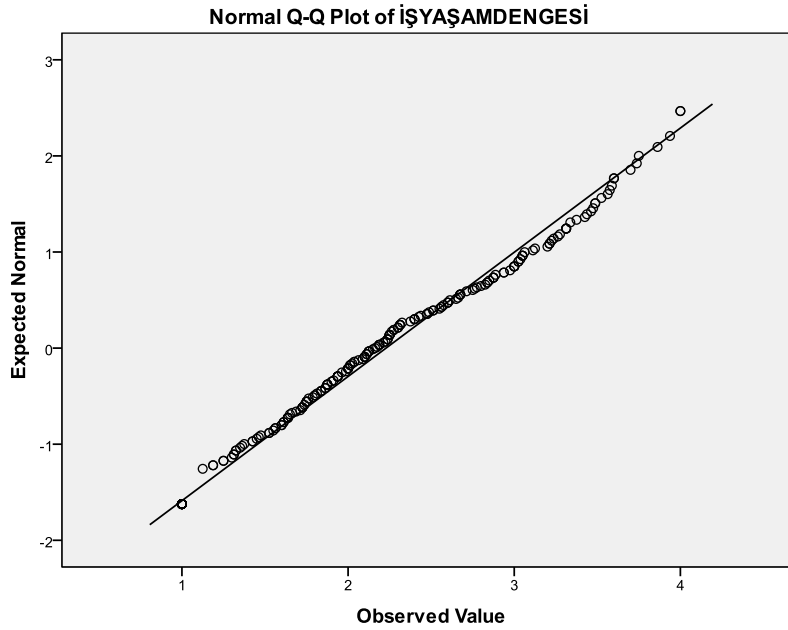
Tabloya göre oluşan ölçeğin KMO değeri ,808 ile çok iyi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.10:** Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,855	15

Tabloya göre Güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha Değeri ,855 sonucu ile çok iyi olduğu tespit edilmiştir.

**Şekil 3.3:** Dağılım Grafiği



Şekilde görüleceği üzere verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

### 3.5.8. Demografik Özellikler ile Değişkenlere ait T-Testleri ve Anova Testleri

Araştırmanın bu bölümünde bazı demografik özellikler ile Mobbing (MOB) ve İş-Yaşam Dengesi (İYD ) ilişkileri T-testi ve Anova ile analiz edilmiştir. Genel olarak T- testi, iki örneklem grubu arasındaki önem seviyelerinin farklı olup olmadığını tespit edilmesi adına kullanılmakta olan bir analiz yöntemidir (Yumuşak, 2008: 56). ANOVA (Tek- Yönlü Varyans Analizi) ise incelenmekte olan metrik değişkeni bakımından bağımlı olmayan üç veya daha fazla örneklem grubu arasında anlamlı bir farkının olup olmadığını belirlenmesi adına kullanılan bir test olarak açıklanmaktadır. Uygulanmakta olan ANOVA testi sonucunda elde edilen p değeri 0,05'in altında ise örneklem grupları arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 306-308).

#### 3.5.8.1. Cinsiyet ile MOB ve İYD Arasında T-Testi

Araştırmaya katılanların Mobbing (MOB) ve İş-Yaşam Dengesi (İYD) ile ilgili görüşleri cinsiyet değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t- testi” yapılmıştır.

**Tablo 3.11: Cinsiyet T-Testi**

		N	Ort.	S.H.	t	P
MOB	Kadın	92	1,2520	,37834	-3,108	,002
	Erkek	127	1,4546	,53600	-3,279	,001
İYD	Kadın	92	2,1268	,77541	-1,663	,098
	Erkek	127	2,3022	,76698	-1,660	,099

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde cinsiyet ile Mobbing arasında erkek çalışanların kadın çalışanlara göre anlamlı farklılığı belirlenmiştir. Diğer bir deyişle erkek çalışanların Mobbing algılamaları ( $\square = 1,45$ ) kadın çalışanlara göre yüksektir. Ayrıca Cinsiyet ile İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

### 3.5.8.2. Medeni Durum ile MOB ve İYD Arasında T-Testi

Araştırmaya katılanların Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi ile ilgili görüşleri medeni durum değişkenine göre gruplandırılmış ve “*bağımsız iki grup t- testi*” yapılmıştır.

**Tablo 3.12: Medeni Durum T-Testi**

		N	Ort.	S.H.	t	P
MOB	Evli	88	1,3322	,41377	-,931	,353
	Bekâr	131	1,3945	,52854	-,976	,330
İYD	Evli	88	2,3328	,78565	1,642	,102
	Bekâr	131	2,1584	,76044	1,632	,105

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde medeni durum ile Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

### 3.5.8.3. Çalışma Süresi ile MOB ve İYD Arasında ANOVA Bulguları

Çalışmaya katılanların Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi ile ilgili görüşleri çalışma süresi değişkenine göre gruplandırılmış ve “*Tek Yönlü ANOVA*” yapılmış ve tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.13: Çalışma Süresi ile MOB ve İYD Arasında ANOVA**

		Kare. Top.	Serbest. Der.	Kare. Ort.	f	P
MOB	Gruplararası	,767	4	,192	,811	,520
	Grupiçi	50,649	214	,237		
	Top.	51,416	218			
İYD	Gruplararası	3,501	4	,875	1,475	,211
	Grupiçi	126,975	214	,593		
	Top.	130,477	218			

Tabloya göre çalışma süresinin  $p < 0,05$  anlamlılık değeri üzerinden Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 3.5.8.4. Yaş ile MOB ve İYD Arasında ANOVA Bulguları

Çalışmaya katılanların Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi ile ilgili görüşleri yaş değişkenine göre gruplandırılmış ve “Tek Yönlü ANOVA” yapılmış ve tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.14: Yaş ile MOB ve İYD Arasında ANOVA**

		Kare. Top.	Serbest. Der.	Kare. Ort.	f	P
MOB	Gruplararası	,226	4	,057	,237	,918
	Grupiçi	51,190	214	,239		
	Top.	51,416	218			
İYD	Gruplararası	,645	4	,161	,266	,900
	Grupiçi	129,831	214	,607		
	Top.	130,477	218			

Tabloya göre yaş bilgisinin  $p < 0,05$  anlamlılık değeri üzerinden Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 3.5.8.5. Öğrenim ile MOB ve İYD Arasında ANOVA Bulguları

Çalışmaya katılanların Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi ile ilgili görüşleri öğrenim değişkenine göre gruplandırılmış ve “Tek Yönlü ANOVA” yapılmış ve tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.15: Öğrenim Durumu ile MOB ve İYD Arasında ANOVA**

		Kare. Top.	Serbest. Der.	Kare. Ort.	F	P
MOB	Gruplararası	1,049	4	,262	1,114	,351
	Grupiçi	50,367	214	,235		
	Top.	51,416	218			
İYD	Gruplararası	1,918	4	,479	,798	,528
	Grupiçi	128,559	214	,601		
	Top.	130,477	218			

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde öğrenim durumu ile Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi konusunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

### 3.5.8.6. Gelir ile MOB ve İYD Arasında ANOVA Bulguları

Çalışmaya katılanların Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi ile ilgili görüşleri gelir değişkenine göre gruplandırılmış ve “Tek Yönlü ANOVA” yapılmış ve tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.16:** Gelir ile MOB ve İYD Arasında ANOVA

		Kare. Top.	Serbest. Der.	Kare. Ort.	F	P
MOB	Gruplararası	,483	4	,121	,507	,730
	Grupiçi	50,933	214	,238		
	Top.	51,416	218			
İYD	Gruplararası	,637	4	,159	,263	,902
	Grupiçi	129,839	214	,607		
	Top.	130,477	218			

Tabloya göre gelir bilgisinin  $p < 0,05$  anlamlılık değeri üzerinden Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

### 3.5.8.7. Cinsiyet ile MOB ve İYD İfadeleri Arasında T-Testi Bulguları

Araştırmaya katılanların Mobbing ve İş Yaşam Dengesi ifadeleri cinsiyet değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t- testi” yapılmıştır.

**Tablo 3.17:** Cinsiyet ile MOB İfadeleri Arasında T-Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.H.	t	P
<b>01</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,6630</b>	<b>1,05119</b>	<b>-2,942</b>	<b>,004</b>
	Erkek	127	2,1024	1,11863	-2,971	,003
<b>02</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,7283</b>	<b>,90303</b>	<b>-2,475</b>	<b>,014</b>
	Erkek	127	2,0630	1,04462	-2,534	,012
03	Kadın	92	1,4674	,91928	-,915	,361
	Erkek	127	1,5906	1,02628	-,932	,353
<b>04</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,5000</b>	<b>,83205</b>	<b>-2,933</b>	<b>,004</b>
	Erkek	127	1,8819	1,02828	-3,033	,003
<b>05</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,3804</b>	<b>,78225</b>	<b>-3,445</b>	<b>,001</b>
	Erkek	127	1,8740	1,20180	-3,676	,000
<b>06</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,2717</b>	<b>,71258</b>	<b>-3,519</b>	<b>,001</b>
	Erkek	127	1,7244	1,07406	-3,746	,000
07	Kadın	92	1,1522	,55341	-1,429	,154
	Erkek	127	1,2835	,74427	-1,497	,136



**Tablo 3.17:** (devam) Cinsiyet ile MOB İfadeleri Arasında T-Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.H.	t	P
<b>08</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,0978</b>	<b>,36494</b>	<b>-1,978</b>	<b>,049</b>
	Erkek	127	1,2756	,80354	-2,200	,029
<b>09</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,2283</b>	<b>,53664</b>	<b>-2,436</b>	<b>,016</b>
	Erkek	127	1,4961	,95014	-2,647	,009
<b>10</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,3043</b>	<b>,56915</b>	<b>-1,980</b>	<b>,049</b>
	Erkek	127	1,5276	,96631	-2,141	,033
11	Kadın	92	1,2935	,76371	-1,127	,261
	Erkek	127	1,4252	,91304	-1,160	,248
12	Kadın	92	1,1957	,53942	-1,553	,122
	Erkek	127	1,3465	,81043	-1,652	,100
13	Kadın	92	1,3370	,77427	-1,468	,144
	Erkek	127	1,5118	,93322	-1,512	,132
14	Kadın	92	1,4239	,95196	-1,210	,228
	Erkek	127	1,5827	,96314	-1,212	,227
15	Kadın	92	1,3261	,75751	-,344	,731
	Erkek	127	1,3622	,77326	-,345	,730
16	Kadın	92	1,2609	,72430	-1,847	,066
	Erkek	127	1,4803	,95826	-1,930	,055
17	Kadın	92	1,2500	,70516	-,505	,614
	Erkek	127	1,2992	,71620	-,506	,613
18	Kadın	92	1,1739	,54689	-1,905	,058
	Erkek	127	1,3701	,87108	-2,042	,042
<b>19</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,2065</b>	<b>,60289</b>	<b>-2,284</b>	<b>,023</b>
	Erkek	127	1,4252	,76137	-2,370	,019
20	Kadın	92	1,1739	,50511	-,956	,340
	Erkek	127	1,2520	,65427	-,996	,320
<b>21</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,0761</b>	<b>,30504</b>	<b>-2,255</b>	<b>,025</b>
	Erkek	127	1,2520	,70112	-2,517	,013
22	Kadın	92	1,2826	,70049	-1,571	,118
	Erkek	127	1,4567	,87972	-1,629	,105
23	Kadın	92	1,1848	,49011	-1,158	,248
	Erkek	127	1,2756	,62586	-1,203	,230
<b>24</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,2717</b>	<b>,66470</b>	<b>-2,069</b>	<b>,040</b>
	Erkek	127	1,5118	,95839	-2,188	,030
<b>25</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,3696</b>	<b>,83492</b>	<b>-2,152</b>	<b>,032</b>
	Erkek	127	1,6457	1,00418	-2,217	,028
26	Kadın	92	1,1522	,55341	-1,627	,105
	Erkek	127	1,3071	,78186	-1,717	,087
27	Kadın	92	1,1413	,43429	-1,882	,061
	Erkek	127	1,3150	,80377	-2,056	,041
28	Kadın	92	1,4022	,82622	-1,475	,142
	Erkek	127	1,5906	1,00281	-1,521	,130

**Tablo 3.17:** (devam) Cinsiyet ile MOB İfadeleri Arasında T-Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.H.	t	P
<b>29</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,2283</b>	<b>,55674</b>	<b>-2,110</b>	<b>,036</b>
	Erkek	127	1,4567	,92373	-2,274	,024
<b>30</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,2717</b>	<b>,69698</b>	<b>-2,790</b>	<b>,006</b>
	Erkek	127	1,5984	,95336	-2,929	,004
<b>31</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,2500</b>	<b>,60447</b>	<b>-2,086</b>	<b>,038</b>
	Erkek	127	1,4882	,96663	-2,238	,026
32	Kadın	92	1,2283	,61310	-1,497	,136
	Erkek	127	1,3858	,86417	-1,578	,116
<b>33</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,1087</b>	<b>,47939</b>	<b>-2,120</b>	<b>,035</b>
	Erkek	127	1,2835	,67727	-2,236	,026
<b>34</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,1848</b>	<b>,46715</b>	<b>-2,601</b>	<b>,010</b>
	Erkek	127	1,4488	,88827	-2,850	,005
<b>35</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,1630</b>	<b>,39992</b>	<b>-3,222</b>	<b>,001</b>
	Erkek	127	1,4803	,88057	-3,582	,000
36	Kadın	92	1,1413	,45889	-,462	,645
	Erkek	127	1,1732	,53592	-,473	,637
37	Kadın	92	1,0652	,28916	-1,863	,064
	Erkek	127	1,1890	,58733	-2,056	,041
<b>38</b>	<b>Kadın</b>	<b>92</b>	<b>1,0543</b>	<b>,30970</b>	<b>-2,198</b>	<b>,029</b>
	Erkek	127	1,2126	,63783	-2,429	,016

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre Mobbing ifadelerine ait anketin 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 19, 21, 24, 25, 29, 30, 31, 33, 34, 35 ve 38 numaralı ifadelere kadın çalışanların erkek çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durum genel olarak kadın çalışanların mobbing algılamalarının düşük olmasıyla açıklanabilir.

**Tablo 3.18:** Cinsiyet ile İYD İfadeleri Arasında T-Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.H.	t	P
40	Kadın	92	1,7065	1,06429	-,838	,403
	Erkek	127	1,8346	1,15308	-,849	,397
41	Kadın	92	1,8587	1,07501	-,817	,415
	Erkek	127	1,9843	1,15459	-,827	,409
42	Kadın	92	1,8804	1,09787	-1,684	,094
	Erkek	127	2,1496	1,21550	-1,711	,088
43	Kadın	92	1,7391	1,07795	-1,372	,171
	Erkek	127	1,9449	1,10774	-1,378	,170
44	Kadın	92	1,8043	1,06119	-,556	,579
	Erkek	127	1,8898	1,16311	-,565	,573
45	Kadın	92	2,2174	1,23881	-,703	,483
	Erkek	127	2,3465	1,41072	-,718	,474

**Tablo 3.18:** (devam) Cinsiyet ile İYD İfadeleri Arasında T-Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.H.	t	P
46	Kadın	92	2,4348	1,26060	-,421	,674
	Erkek	127	2,5118	1,39082	-,427	,670
47	Kadın	92	2,2609	1,23919	-,435	,664
	Erkek	127	2,3386	1,35237	-,441	,660
48	Kadın	92	2,2391	1,19862	-,428	,669
	Erkek	127	2,3150	1,36103	-,436	,663
49	Kadın	92	2,6522	1,48572	,656	,513
	Erkek	127	2,5197	1,46845	,655	,514
50	Kadın	92	2,2500	1,38774	-,975	,331
	Erkek	127	2,4331	1,36038	-,972	,332
51	Kadın	92	2,2065	1,28848	-1,495	,136
	Erkek	127	2,4882	1,43575	-1,521	,130
52	Kadın	92	2,5109	1,36273	-1,089	,277
	Erkek	127	2,7165	1,39100	-1,093	,276
53	Kadın	92	2,0435	1,39790	-1,197	,233
	Erkek	127	2,2756	1,42916	-1,201	,231
54	Kadın	92	1,9891	1,38671	-1,962	,051
	Erkek	127	2,3858	1,53813	-1,995	,047

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre İş Yaşam Dengesi ifadelerine katılımlarında istatistiki olarak anlamlı farklılık yoktur.

**Tablo 3.19:** Medeni Durum ile MOB İfadeleri Arasında T-Testi

	Medeni Durum	N	Ort.	S.H.	t	P
01	Evli	88	1,9773	1,10357	,649	,517
	Bekâr	131	1,8779	1,11647	,650	,516
02	Evli	88	1,8977	,95940	-,299	,766
	Bekâr	131	1,9389	1,02848	-,303	,762
03	Evli	88	1,5341	,97023	-,058	,954
	Bekâr	131	1,5420	,99429	-,058	,953
04	Evli	88	1,6591	,89554	-,781	,435
	Bekâr	131	1,7634	1,01399	-,801	,424
05	Evli	88	1,8409	1,24001	1,984	,049
	Bekâr	131	1,5496	,92996	1,877	,062
06	Evli	88	1,5455	1,04946	,141	,888
	Bekâr	131	1,5267	,90578	,137	,891
07	Evli	88	1,1818	,55802	-,838	,403
	Bekâr	131	1,2595	,73994	-,885	,377
08	Evli	88	1,1818	,67031	-,350	,727
	Bekâr	131	1,2137	,65642	-,348	,728
09	Evli	88	1,4091	,90511	,381	,704
	Bekâr	131	1,3664	,74634	,366	,714
10	Evli	88	1,4545	,93353	,303	,762
	Bekâr	131	1,4198	,75401	,291	,772

**Tablo 3.19:** (devam) Medeni Durum ile MOB İfadeleri Arasında T-Testi

	Medeni Durum	N	Ort.	S.H.	t	P
11	Evli	88	1,3295	,78377	-,572	,568
	Bekâr	131	1,3969	,90025	-,587	,558
12	Evli	88	1,2614	,71910	-,370	,712
	Bekâr	131	1,2977	,70922	-,369	,713
13	Evli	88	1,4318	,85494	-,091	,928
	Bekâr	131	1,4427	,88718	-,091	,927
14	Evli	88	1,5000	,99424	-,202	,840
	Bekâr	131	1,5267	,93913	-,199	,842
15	Evli	88	1,2841	,62420	-,998	,320
	Bekâr	131	1,3893	,84646	-1,058	,291
16	Evli	88	1,3977	,91651	,133	,894
	Bekâr	131	1,3817	,84542	,131	,896
17	Evli	88	1,2386	,64317	-,680	,497
	Bekâr	131	1,3053	,75338	-,702	,484
18	Evli	88	1,2500	,74664	-,603	,547
	Bekâr	131	1,3130	,76545	-,606	,545
19	Evli	88	1,2727	,58186	-1,041	,299
	Bekâr	131	1,3740	,77793	-1,101	,272
20	Evli	88	1,1705	,50791	-,991	,323
	Bekâr	131	1,2519	,64859	-1,039	,300
21	Evli	88	1,2273	,72282	1,038	,300
	Bekâr	131	1,1450	,44931	,951	,343
22	Evli	88	1,3977	,86489	,211	,833
	Bekâr	131	1,3740	,77793	,207	,836
23	Evli	88	1,1477	,41633	-1,910	,058
	Bekâr	131	1,2977	,65274	-2,075	,039
24	Evli	88	1,3409	,80067	-,995	,321
	Bekâr	131	1,4580	,88804	-1,015	,311
25	Evli	88	1,5227	,90943	-,089	,929
	Bekâr	131	1,5344	,97110	-,090	,928
26	Evli	88	1,1932	,62253	-,848	,397
	Bekâr	131	1,2748	,74476	-,878	,381
27	Evli	88	1,1364	,55048	-1,902	,059
	Bekâr	131	1,3130	,74508	-2,015	,045
28	Evli	88	1,3750	,80676	-1,778	,077
	Bekâr	131	1,6031	1,00521	-1,855	,065
29	<b>Evli</b>	<b>88</b>	<b>1,2159</b>	<b>,49011</b>	<b>-2,224</b>	<b>,027</b>
	Bekâr	131	1,4580	,93857	-2,490	,014
30	Evli	88	1,3864	,73394	-1,045	,297
	Bekâr	131	1,5115	,94760	-1,098	,273
31	Evli	88	1,3523	,83101	-,517	,606
	Bekâr	131	1,4122	,84916	-,519	,605
32	Evli	88	1,2159	,65124	-1,638	,103
	Bekâr	131	1,3893	,83733	-1,719	,087
33	Evli	88	1,1818	,51518	-,563	,574
	Bekâr	131	1,2290	,66292	-,591	,555
34	Evli	88	1,2841	,67720	-,868	,386
	Bekâr	131	1,3740	,79746	-,897	,371
35	Evli	88	1,2386	,54655	-1,799	,073
	Bekâr	131	1,4198	,83163	-1,946	,053
36	Evli	88	1,1477	,49223	-,290	,772
	Bekâr	131	1,1679	,51370	-,293	,770

**Tablo 3.19:** (devam) Medeni Durum ile MOB İfadeleri Arasında T-Testi

	Medeni Durum	N	Ort.	S.H.	t	P
37	Evli	88	1,0909	,35996	-1,146	,253
	Bekâr	131	1,1679	,55681	-1,243	,215
38	Evli	88	1,1023	,42991	-1,003	,317
	Bekâr	131	1,1756	,58810	-1,065	,288

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre Mobbinge ait anketin 29 numaralı ifadesine katılımları istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durum genel olarak bekâr çalışanların ilgili mobbing ifadesi algılamalarının yüksekliği ile yetenekleri dışında çalıştırılmalarıyla açıklanabilir.

**Tablo 3.20:** Medeni Durum ile İYD İfadeleri Arasında T-Testi

	Medeni Durum	N	Ort.	S.H.	t	P
40	Evli	88	1,6477	1,00619	-1,450	,148
	Bekâr	131	1,8702	1,17929	-1,496	,136
41	Evli	88	1,9432	1,13824	,126	,900
	Bekâr	131	1,9237	1,11368	,125	,900
42	Evli	88	1,9318	1,17244	-1,084	,280
	Bekâr	131	2,1069	1,17180	-1,083	,280
43	Evli	88	1,7841	1,04440	-,821	,412
	Bekâr	131	1,9084	1,13307	-,834	,405
44	Evli	88	1,7500	1,09597	-1,126	,261
	Bekâr	131	1,9237	1,13421	-1,134	,258
45	Evli	88	2,3864	1,40141	,852	,395
	Bekâr	131	2,2290	1,29831	,839	,403
46	Evli	88	2,5227	1,33026	,392	,695
	Bekâr	131	2,4504	1,34287	,393	,695
47	Evli	88	2,3409	1,29443	,325	,746
	Bekâr	131	2,2824	1,31427	,326	,745
48	Evli	88	2,3068	1,29861	,222	,825
	Bekâr	131	2,2672	1,29392	,222	,825
49	Evli	88	2,6932	1,47280	,970	,333
	Bekâr	131	2,4962	1,47478	,970	,333
50	Evli	88	2,5341	1,46961	1,579	,116
	Bekâr	131	2,2366	1,29396	1,540	,126
51	Evli	88	2,4886	1,44631	1,044	,298
	Bekâr	131	2,2901	1,33295	1,028	,306
52	<b>Evli</b>	<b>88</b>	<b>2,9432</b>	<b>1,40080</b>	<b>2,794</b>	<b>,006</b>
	Bekâr	131	2,4198	1,32986	2,766	,006
53	<b>Evli</b>	<b>88</b>	<b>2,4659</b>	<b>1,52337</b>	<b>2,492</b>	<b>,013</b>
	Bekâr	131	1,9847	1,31257	2,420	,017
54	<b>Evli</b>	<b>88</b>	<b>2,4659</b>	<b>1,55326</b>	<b>2,028</b>	<b>,044</b>
	Bekâr	131	2,0534	1,42134	1,993	,048

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre İş Yaşam Dengesine ait anketin 52, 53 ve 54 numaralı ifadesine katılımları istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durum genel olarak evli çalışanların eşleri ile birlikte aynı işte çalışmanın verdiği etki ile açıklanabilir.

### 3.5.8.8. Demografik Değişkenler (Yaş, Eğitim, Gelir ve Çalışma Süresi) ile MOB ve İYD İfadeleri Arasında ANOVA Bulguları

Çalışmaya katılanların Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi ifadeleri ile ilgili görüşleri yaş değişkenine göre gruplandırılmış ve “Tek Yönlü ANOVA” yapılmış ve tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.21:** MOB İfadeleri ile Yaş Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
01	Gruplararası	5,378	4	1,344	1,093	,361
	Grupiçi	263,143	214	1,230		
	Top.	268,521	218			
02	Gruplararası	4,025	4	1,006	1,008	,404
	Grupiçi	213,655	214	,998		
	Top.	217,680	218			
03	Gruplararası	7,984	4	1,996	2,110	,081
	Grupiçi	202,436	214	,946		
	Top.	210,420	218			
04	Gruplararası	3,963	4	,991	1,060	,377
	Grupiçi	200,046	214	,935		
	Top.	204,009	218			
05	Gruplararası	4,385	4	1,096	,953	,435
	Grupiçi	246,282	214	1,151		
	Top.	250,667	218			
06	Gruplararası	3,507	4	,877	,943	,440
	Grupiçi	198,987	214	,930		
	Top.	202,493	218			
07	Gruplararası	1,681	4	,420	,928	,448
	Grupiçi	96,903	214	,453		
	Top.	98,584	218			
08	Gruplararası	2,134	4	,533	1,227	,300
	Grupiçi	93,026	214	,435		
	Top.	95,160	218			
09	Gruplararası	2,547	4	,637	,965	,428
	Grupiçi	141,233	214	,660		
	Top.	143,781	218			
10	Gruplararası	4,138	4	1,034	1,520	,197
	Grupiçi	145,652	214	,681		
	Top.	149,790	218			
11	Gruplararası	2,829	4	,707	,969	,425
	Grupiçi	156,212	214	,730		
	Top.	159,041	218			

**Tablo 3.21:** (devam) MOB İfadeleri ile Yaş Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
12	Gruplararası	,527	4	,132	,256	,905
	Grupiçi	109,921	214	,514		
	Top.	110,447	218			
13	Gruplararası	3,080	4	,770	1,012	,402
	Grupiçi	162,837	214	,761		
	Top.	165,918	218			
14	Gruplararası	7,457	4	1,864	2,065	,087
	Grupiçi	193,237	214	,903		
	Top.	200,694	218			
15	Gruplararası	,984	4	,246	,416	,797
	Grupiçi	126,641	214	,592		
	Top.	127,626	218			
16	Gruplararası	3,526	4	,882	1,161	,329
	Grupiçi	162,483	214	,759		
	Top.	166,009	218			
17	Gruplararası	,383	4	,096	,187	,945
	Grupiçi	109,626	214	,512		
	Top.	110,009	218			
18	Gruplararası	,814	4	,204	,351	,843
	Grupiçi	124,062	214	,580		
	Top.	124,877	218			
19	Gruplararası	2,381	4	,595	1,198	,313
	Grupiçi	106,286	214	,497		
	Top.	108,667	218			
20	Gruplararası	,589	4	,147	,410	,802
	Grupiçi	76,891	214	,359		
	Top.	77,479	218			
21	Gruplararası	,817	4	,204	,613	,653
	Grupiçi	71,238	214	,333		
	Top.	72,055	218			
22	Gruplararası	1,817	4	,454	,685	,603
	Grupiçi	141,964	214	,663		
	Top.	143,781	218			
23	Gruplararası	,503	4	,126	,378	,824
	Grupiçi	71,150	214	,332		
	Top.	71,653	218			
24	Gruplararası	1,146	4	,287	,388	,817
	Grupiçi	157,868	214	,738		
	Top.	159,014	218			
25	Gruplararası	6,695	4	1,674	1,907	,110
	Grupiçi	187,862	214	,878		
	Top.	194,557	218			
26	Gruplararası	1,115	4	,279	,568	,686
	Grupiçi	105,059	214	,491		
	Top.	106,174	218			
27	Gruplararası	1,364	4	,341	,738	,567
	Grupiçi	98,810	214	,462		
	Top.	100,174	218			
28	Gruplararası	3,233	4	,808	,923	,452
	Grupiçi	187,488	214	,876		
	Top.	190,721	218			

**Tablo 3.21:** (devam) MOB İfadeleri ile Yaş Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
29	Gruplararası	2,126	4	,531	,834	,505
	Grupiçi	136,377	214	,637		
	Top.	138,502	218			
30	Gruplararası	1,377	4	,344	,452	,771
	Grupiçi	163,044	214	,762		
	Top.	164,420	218			
31	Gruplararası	1,783	4	,446	,626	,644
	Grupiçi	152,227	214	,711		
	Top.	154,009	218			
32	Gruplararası	1,257	4	,314	,524	,718
	Grupiçi	128,369	214	,600		
	Top.	129,626	218			
33	Gruplararası	,602	4	,151	,404	,806
	Grupiçi	79,736	214	,373		
	Top.	80,338	218			
34	Gruplararası	,958	4	,239	,420	,794
	Grupiçi	122,038	214	,570		
	Top.	122,995	218			
35	Gruplararası	1,470	4	,368	,677	,608
	Grupiçi	116,155	214	,543		
	Top.	117,626	218			
36	Gruplararası	,527	4	,132	,513	,726
	Grupiçi	54,880	214	,256		
	Top.	55,406	218			
37	Gruplararası	,736	4	,184	,770	,546
	Grupiçi	51,154	214	,239		
	Top.	51,890	218			
38	Gruplararası	,318	4	,080	,279	,891
	Grupiçi	61,006	214	,285		
	Top.	61,324	218			

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık değeri üzerinden yaş bilgisinin Mobbing ifadeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.



**Tablo 3.22:** MOB İfadeleri ile Eğitim Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
01	Gruplararası	5,290	4	1,322	1,075	,370
	Grupiçi	263,231	214	1,230		
	Top.	268,521	218			
02	Gruplararası	5,131	4	1,283	1,292	,274
	Grupiçi	212,549	214	,993		
	Top.	217,680	218			
03	Gruplararası	4,287	4	1,072	1,113	,351
	Grupiçi	206,133	214	,963		
	Top.	210,420	218			
04	Gruplararası	1,704	4	,426	,451	,772
	Grupiçi	202,305	214	,945		
	Top.	204,009	218			
05	Gruplararası	5,381	4	1,345	1,174	,323
	Grupiçi	245,286	214	1,146		
	Top.	250,667	218			
06	Gruplararası	8,097	4	2,024	2,228	,067
	Grupiçi	194,396	214	,908		
	Top.	202,493	218			
07	Gruplararası	3,416	4	,854	1,920	,108
	Grupiçi	95,168	214	,445		
	Top.	98,584	218			
08	Gruplararası	1,637	4	,409	,936	,444
	Grupiçi	93,523	214	,437		
	Top.	95,160	218			
<b>09</b>	<b>Gruplararası</b>	<b>6,766</b>	<b>4</b>	<b>1,692</b>	<b>2,642</b>	<b>,035</b>
	<b>Grupiçi</b>	<b>137,015</b>	<b>214</b>	<b>,640</b>		
	<b>Top.</b>	<b>143,781</b>	<b>218</b>			
10	Gruplararası	5,196	4	1,299	1,923	,108
	Grupiçi	144,594	214	,676		
	Top.	149,790	218			
11	Gruplararası	4,131	4	1,033	1,427	,226
	Grupiçi	154,910	214	,724		
	Top.	159,041	218			
12	Gruplararası	2,838	4	,709	1,411	,231
	Grupiçi	107,610	214	,503		
	Top.	110,447	218			
13	Gruplararası	3,868	4	,967	1,277	,280
	Grupiçi	162,049	214	,757		
	Top.	165,918	218			
14	Gruplararası	3,559	4	,890	,966	,427
	Grupiçi	197,135	214	,921		
	Top.	200,694	218			

**Tablo 3.22:** (devam) MOB İfadeleri ile Eğitim Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
15	Gruplararası	4,710	4	1,177	2,050	,089
	Grupiçi	122,916	214	,574		
	Top.	127,626	218			
16	Gruplararası	,280	4	,070	,090	,985
	Grupiçi	165,729	214	,774		
	Top.	166,009	218			
17	Gruplararası	1,681	4	,420	,830	,507
	Grupiçi	108,328	214	,506		
	Top.	110,009	218			
18	Gruplararası	3,387	4	,847	1,492	,206
	Grupiçi	121,489	214	,568		
	Top.	124,877	218			
19	Gruplararası	3,488	4	,872	1,774	,135
	Grupiçi	105,179	214	,491		
	Top.	108,667	218			
20	Gruplararası	2,303	4	,576	1,639	,166
	Grupiçi	75,177	214	,351		
	Top.	77,479	218			
21	Gruplararası	,215	4	,054	,160	,958
	Grupiçi	71,840	214	,336		
	Top.	72,055	218			
22	Gruplararası	,885	4	,221	,331	,857
	Grupiçi	142,896	214	,668		
	Top.	143,781	218			
23	Gruplararası	2,266	4	,566	1,747	,141
	Grupiçi	69,387	214	,324		
	Top.	71,653	218			
24	<b>Gruplararası</b>	<b>12,046</b>	<b>4</b>	<b>3,012</b>	<b>4,385</b>	<b>,002</b>
	<b>Grupiçi</b>	<b>146,967</b>	<b>214</b>	<b>,687</b>		
	<b>Top.</b>	<b>159,014</b>	<b>218</b>			
25	Gruplararası	4,407	4	1,102	1,240	,295
	Grupiçi	190,150	214	,889		
	Top.	194,557	218			
26	Gruplararası	,619	4	,155	,314	,869
	Grupiçi	105,554	214	,493		
	Top.	106,174	218			
27	Gruplararası	,339	4	,085	,181	,948
	Grupiçi	99,835	214	,467		
	Top.	100,174	218			
28	<b>Gruplararası</b>	<b>9,489</b>	<b>4</b>	<b>2,372</b>	<b>2,801</b>	<b>,027</b>
	<b>Grupiçi</b>	<b>181,232</b>	<b>214</b>	<b>,847</b>		
	<b>Top.</b>	<b>190,721</b>	<b>218</b>			

**Tablo 3.22:** (devam) MOB İfadeleri ile Eğitim Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
29	Gruplararası	1,819	4	,455	,712	,584
	Grupiçi	136,683	214	,639		
	Top.	138,502	218			
30	Gruplararası	2,543	4	,636	,841	,501
	Grupiçi	161,877	214	,756		
	Top.	164,420	218			
31	Gruplararası	,644	4	,161	,225	,924
	Grupiçi	153,365	214	,717		
	Top.	154,009	218			
32	Gruplararası	1,621	4	,405	,678	,608
	Grupiçi	128,004	214	,598		
	Top.	129,626	218			
33	Gruplararası	,192	4	,048	,128	,972
	Grupiçi	80,146	214	,375		
	Top.	80,338	218			
34	Gruplararası	,660	4	,165	,289	,885
	Grupiçi	122,336	214	,572		
	Top.	122,995	218			
35	Gruplararası	1,227	4	,307	,564	,689
	Grupiçi	116,399	214	,544		
	Top.	117,626	218			
36	Gruplararası	,453	4	,113	,441	,779
	Grupiçi	54,953	214	,257		
	Top.	55,406	218			
37	Gruplararası	,272	4	,068	,282	,889
	Grupiçi	51,618	214	,241		
	Top.	51,890	218			
38	Gruplararası	,946	4	,237	,839	,502
	Grupiçi	60,378	214	,282		
	Top.	61,324	218			

**Tablo 3.23:** MOB İfadeleri (9, 24 ve 28) ile Eğitim Değişkeni Arasında Post Hoc Tukey Testi

Değişkenler	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ort. fark (I-J)	S.H.	Sig.	95% Güven	
						Altsınır	Üstsınır
09	İlköğretim	Lise	<b>-,44636*</b>	,15167	,029	-,8636	-,0291
		Onlisans	-,17641	,20140	,905	-,7305	,3777
		Lisans	-,15789	,17915	,904	-,6508	,3350
		Lisansüstü/Doktora	-,28289	,31126	,893	-1,1392	,5734
	Lise	İlköğretim	<b>,44636*</b>	,15167	,029	,0291	,8636
		Onlisans	,26994	,17283	,524	-,2055	,7454
		Lisans	,28846	,14629	,283	-,1140	,6909
		Lisansüstü/Doktora	,16346	,29358	,981	-,6442	,9711
	Onlisans	İlköğretim	,17641	,20140	,905	-,3777	,7305
		Lise	-,26994	,17283	,524	-,7454	,2055
		Lisans	,01852	,19738	1,000	-,5245	,5615
		Lisansüstü/Doktora	-,10648	,32209	,997	-,9926	,7797
	Lisans	İlköğretim	,15789	,17915	,904	-,3350	,6508
		Lise	-,28846	,14629	,283	-,6909	,1140
		Onlisans	-,01852	,19738	1,000	-,5615	,5245
		Lisansüstü/Doktora	-,12500	,30867	,994	-,9742	,7242
	Lisansüstü/Doktora	İlköğretim	,28289	,31126	,893	-,5734	1,1392
		Lise	-,16346	,29358	,981	-,9711	,6442
		Onlisans	,10648	,32209	,997	-,7797	,9926
		Lisans	,12500	,30867	,994	-,7242	,9742
	İlköğretim	Lise	-,19028	,15709	,745	-,6225	,2419
		Onlisans	,54191	,20859	,074	-,0319	1,1158
		Lisans	,03133	,18554	1,000	-,4791	,5418
		Lisansüstü/Doktora	,20395	,32236	,970	-,6829	1,0908
24	Lise	İlköğretim	,19028	,15709	,745	-,2419	,6225
		Onlisans	<b>,73219*</b>	,17899	,001	,2397	1,2246
		Lisans	,22161	,15151	,588	-,1952	,6384
		Lisansüstü/Doktora	,39423	,30405	,694	-,4423	1,2307
	Onlisans	İlköğretim	-,54191	,20859	,074	-1,1158	,0319
		Lise	<b>-,73219*</b>	,17899	,001	-1,2246	-,2397
		Lisans	-,51058	,20442	,095	-1,0730	,0518
		Lisansüstü/Doktora	-,33796	,33359	,849	-1,2557	,5798
	Lisans	İlköğretim	-,03133	,18554	1,000	-,5418	,4791
		Lise	-,22161	,15151	,588	-,6384	,1952
		Onlisans	,51058	,20442	,095	-,0518	1,0730
		Lisansüstü/Doktora	,17262	,31968	,983	-,7069	1,0521
	Lisansüstü/Doktora	İlköğretim	-,20395	,32236	,970	-1,0908	,6829
		Lise	-,39423	,30405	,694	-1,2307	,4423
		Onlisans	,33796	,33359	,849	-,5798	1,2557
		Lisans	-,17262	,31968	,983	-1,0521	,7069

**Tablo 3.23:** (devam) MOB İfadeleri (9, 24 ve 28) ile Eğitim Değişkeni Arasında Post Hoc Tukey Testi

		İlköğretim	Lise	-,15132	,17444	,908	-,6312	,3286
			Onlisans	,32554	,23163	,625	-,3117	,9628
			Lisans	-,05013	,20603	,999	-,6170	,5167
			Lisansüstü/Doktora	,72368	,35798	,259	-,2612	1,7085
28	Lise	İlköğretim	Lise	,15132	,17444	,908	-,3286	,6312
			Onlisans	,47685	,19877	,120	-,0700	1,0237
			Lisans	,10119	,16825	,975	-,3617	,5641
			Lisansüstü/Doktora	,87500	,33764	,076	-,0539	1,8039
	Onlisans	İlköğretim	Lise	-,32554	,23163	,625	-,9628	,3117
			Lise	-,47685	,19877	,120	-1,0237	,0700
			Lisans	-,37566	,22700	,464	-1,0002	,2489
			Lisansüstü/Doktora	,39815	,37044	,819	-,6210	1,4173
	Lisans	İlköğretim	Lise	,05013	,20603	,999	-,5167	,6170
			Lise	-,10119	,16825	,975	-,5641	,3617
			Onlisans	,37566	,22700	,464	-,2489	1,0002
			Lisansüstü/Doktora	,77381	,35500	,191	-,2029	1,7505
	Lisansüstü/Doktora	İlköğretim	Lise	-,72368	,35798	,259	-1,7085	,2612
			Lise	-,87500	,33764	,076	-1,8039	,0539
			Onlisans	-,39815	,37044	,819	-1,4173	,6210
			Lisans	-,77381	,35500	,191	-1,7505	,2029

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde Mobbingin 9 nolu ifadesine katılımcılardan ilköğretim mezunu olanların lise mezunu olanlara göre negatif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durum ilköğretim mezunu çalışanların düşük mobbing algılarıyla açıklanabilir.

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde Mobbingin 24 nolu ifadesine katılımcılardan önlisans mezunu olanların lise mezunu olanlara göre negatif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durum önlisans mezunu çalışanların düşük mobbing algılarıyla açıklanabilir.

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde Mobbingin 28 nolu ifadesine katılımcılardan hangi gruplar arasında farklılık olduğu Post Hoc Tukey Testi ile belirlenememiştir.

**Tablo 3.24:** MOB İfadeleri ile Gelir Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare.Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
01	Gruplararası	5,553	4	1,388	1,130	,343
	Grupiçi	262,968	214	1,229		
	Top.	268,521	218			
02	Gruplararası	4,462	4	1,116	1,120	,348
	Grupiçi	213,218	214	,996		
	Top.	217,680	218			
03	Gruplararası	4,017	4	1,004	1,041	,387
	Grupiçi	206,403	214	,965		
	Top.	210,420	218			
04	Gruplararası	6,445	4	1,611	1,745	,141
	Grupiçi	197,564	214	,923		
	Top.	204,009	218			
05	Gruplararası	4,229	4	1,057	,918	,454
	Grupiçi	246,437	214	1,152		
	Top.	250,667	218			
06	Gruplararası	4,157	4	1,039	1,121	,347
	Grupiçi	198,336	214	,927		
	Top.	202,493	218			
07	Gruplararası	1,263	4	,316	,694	,597
	Grupiçi	97,321	214	,455		
	Top.	98,584	218			
08	Gruplararası	,664	4	,166	,376	,826
	Grupiçi	94,495	214	,442		
	Top.	95,160	218			
09	Gruplararası	2,483	4	,621	,940	,442
	Grupiçi	141,298	214	,660		
	Top.	143,781	218			
10	Gruplararası	2,038	4	,509	,738	,567
	Grupiçi	147,752	214	,690		
	Top.	149,790	218			
11	Gruplararası	,683	4	,171	,231	,921
	Grupiçi	158,358	214	,740		
	Top.	159,041	218			
12	Gruplararası	3,618	4	,905	1,812	,128
	Grupiçi	106,829	214	,499		
	Top.	110,447	218			
13	Gruplararası	1,186	4	,296	,385	,819
	Grupiçi	164,732	214	,770		
	Top.	165,918	218			
14	Gruplararası	3,597	4	,899	,976	,421
	Grupiçi	197,097	214	,921		
	Top.	200,694	218			
15	Gruplararası	1,080	4	,270	,457	,767
	Grupiçi	126,545	214	,591		
	Top.	127,626	218			
16	Gruplararası	1,146	4	,286	,372	,829
	Grupiçi	164,863	214	,770		
	Top.	166,009	218			
17	Gruplararası	1,002	4	,250	,492	,742
	Grupiçi	109,007	214	,509		
	Top.	110,009	218			

**Tablo 3.24:** (devam) MOB İfadeleri ile Gelir Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare.Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
18	Gruplararası	1,470	4	,368	,637	,636
	Grupiçi	123,407	214	,577		
	Top.	124,877	218			
19	Gruplararası	1,224	4	,306	,609	,656
	Grupiçi	107,443	214	,502		
	Top.	108,667	218			
20	Gruplararası	,540	4	,135	,375	,826
	Grupiçi	76,940	214	,360		
	Top.	77,479	218			
21	Gruplararası	,353	4	,088	,263	,901
	Grupiçi	71,702	214	,335		
	Top.	72,055	218			
22	Gruplararası	3,883	4	,971	1,485	,208
	Grupiçi	139,898	214	,654		
	Top.	143,781	218			
23	Gruplararası	,847	4	,212	,640	,635
	Grupiçi	70,806	214	,331		
	Top.	71,653	218			
24	Gruplararası	1,597	4	,399	,543	,705
	Grupiçi	157,417	214	,736		
	Top.	159,014	218			
25	Gruplararası	3,198	4	,799	,894	,468
	Grupiçi	191,359	214	,894		
	Top.	194,557	218			
26	Gruplararası	1,057	4	,264	,538	,708
	Grupiçi	105,117	214	,491		
	Top.	106,174	218			
27	Gruplararası	1,141	4	,285	,616	,651
	Grupiçi	99,032	214	,463		
	Top.	100,174	218			
28	Gruplararası	1,825	4	,456	,517	,723
	Grupiçi	188,896	214	,883		
	Top.	190,721	218			
29	Gruplararası	,620	4	,155	,241	,915
	Grupiçi	137,882	214	,644		
	Top.	138,502	218			
30	Gruplararası	1,532	4	,383	,503	,733
	Grupiçi	162,888	214	,761		
	Top.	164,420	218			
31	Gruplararası	2,254	4	,563	,795	,530
	Grupiçi	151,755	214	,709		
	Top.	154,009	218			
32	Gruplararası	1,304	4	,326	,544	,704
	Grupiçi	128,321	214	,600		
	Top.	129,626	218			
33	Gruplararası	1,634	4	,408	1,110	,353
	Grupiçi	78,704	214	,368		
	Top.	80,338	218			
34	Gruplararası	,659	4	,165	,288	,886
	Grupiçi	122,337	214	,572		
	Top.	122,995	218			

**Tablo 3.24:** (devam) MOB İfadeleri ile Gelir Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare.Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
35	Gruplararası	,582	4	,145	,266	,900
	Grupiçi	117,044	214	,547		
	Top.	117,626	218			
36	Gruplararası	,737	4	,184	,721	,578
	Grupiçi	54,669	214	,255		
	Top.	55,406	218			
37	Gruplararası	,952	4	,238	1,000	,408
	Grupiçi	50,938	214	,238		
	Top.	51,890	218			
38	Gruplararası	,180	4	,045	,157	,960
	Grupiçi	61,145	214	,286		
	Top.	61,324	218			

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde Mobbing ifadeleri ile Gelir değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 3.25:** MOB İfadeleri ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare.Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
01	Gruplararası	5,967	4	1,492	1,216	,305
	Grupiçi	262,553	214	1,227		
	Top	268,521	218			
02	Gruplararası	4,994	4	1,249	1,256	,288
	Grupiçi	212,686	214	,994		
	Top	217,680	218			
03	Gruplararası	4,660	4	1,165	1,212	,307
	Grupiçi	205,760	214	,961		
	Top	210,420	218			
04	Gruplararası	4,818	4	1,204	1,294	,273
	Grupiçi	199,191	214	,931		
	Top	204,009	218			
05	<b>Gruplararası</b>	<b>15,524</b>	<b>4</b>	<b>3,881</b>	<b>3,532</b>	<b>,008</b>
	<b>Grupiçi</b>	<b>235,142</b>	<b>214</b>	<b>1,099</b>		
	<b>Top</b>	<b>250,667</b>	<b>218</b>			
06	Gruplararası	6,229	4	1,557	1,698	,152
	Grupiçi	196,264	214	,917		
	Top	202,493	218			
07	Gruplararası	1,213	4	,303	,667	,616
	Grupiçi	97,371	214	,455		
	Top	98,584	218			
08	Gruplararası	,205	4	,051	,115	,977
	Grupiçi	94,955	214	,444		
	Top	95,160	218			
09	Gruplararası	1,238	4	,309	,464	,762
	Grupiçi	142,543	214	,666		
	Top	143,781	218			



**Tablo 3.25:** (devam) MOB İfadeleri ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare.Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
10	Gruplararası	,777	4	,194	,279	,891
	Grupiçi	149,013	214	,696		
	Top	149,790	218			
11	Gruplararası	1,767	4	,442	,601	,662
	Grupiçi	157,274	214	,735		
	Top	159,041	218			
12	Gruplararası	3,708	4	,927	1,859	,119
	Grupiçi	106,739	214	,499		
	Top	110,447	218			
<b>13</b>	<b>Gruplararası</b>	<b>7,344</b>	<b>4</b>	<b>1,836</b>	<b>2,478</b>	<b>,045</b>
	<b>Grupiçi</b>	<b>158,574</b>	<b>214</b>	<b>,741</b>		
	<b>Top</b>	<b>165,918</b>	<b>218</b>			
<b>14</b>	<b>Gruplararası</b>	<b>9,570</b>	<b>4</b>	<b>2,392</b>	<b>2,679</b>	<b>,033</b>
	<b>Grupiçi</b>	<b>191,124</b>	<b>214</b>	<b>,893</b>		
	<b>Top</b>	<b>200,694</b>	<b>218</b>			
15	Gruplararası	5,423	4	1,356	2,374	,053
	Grupiçi	122,203	214	,571		
	Top	127,626	218			
16	Gruplararası	2,851	4	,713	,935	,445
	Grupiçi	163,158	214	,762		
	Top	166,009	218			
17	Gruplararası	3,457	4	,864	1,736	,143
	Grupiçi	106,552	214	,498		
	Top	110,009	218			
18	Gruplararası	1,544	4	,386	,670	,614
	Grupiçi	123,333	214	,576		
	Top	124,877	218			
19	Gruplararası	2,136	4	,534	1,073	,371
	Grupiçi	106,530	214	,498		
	Top	108,667	218			
20	Gruplararası	2,641	4	,660	1,888	,114
	Grupiçi	74,839	214	,350		
	Top	77,479	218			
21	Gruplararası	1,507	4	,377	1,143	,337
	Grupiçi	70,548	214	,330		
	Top	72,055	218			
22	Gruplararası	,376	4	,094	,140	,967
	Grupiçi	143,405	214	,670		
	Top	143,781	218			
23	Gruplararası	2,017	4	,504	1,550	,189
	Grupiçi	69,636	214	,325		
	Top	71,653	218			

**Tablo 3.25:** (devam) MOB İfadeleri ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare.Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
24	Gruplararası	2,559	4	,640	,875	,480
	Grupiçi	156,455	214	,731		
	Top	159,014	218			
25	Gruplararası	7,845	4	1,961	2,248	,065
	Grupiçi	186,712	214	,872		
	Top	194,557	218			
26	Gruplararası	3,671	4	,918	1,916	,109
	Grupiçi	102,503	214	,479		
	Top	106,174	218			
27	Gruplararası	2,342	4	,585	1,281	,279
	Grupiçi	97,832	214	,457		
	Top	100,174	218			
28	Gruplararası	2,085	4	,521	,591	,669
	Grupiçi	188,637	214	,881		
	Top	190,721	218			
29	Gruplararası	1,159	4	,290	,451	,771
	Grupiçi	137,343	214	,642		
	Top	138,502	218			
30	Gruplararası	3,375	4	,844	1,121	,348
	Grupiçi	161,046	214	,753		
	Top	164,420	218			
31	Gruplararası	2,983	4	,746	1,057	,379
	Grupiçi	151,026	214	,706		
	Top	154,009	218			
<b>32</b>	<b>Gruplararası</b>	<b>6,412</b>	<b>4</b>	<b>1,603</b>	<b>2,784</b>	<b>,028</b>
	<b>Grupiçi</b>	<b>123,213</b>	<b>214</b>	<b>,576</b>		
	<b>Top</b>	<b>129,626</b>	<b>218</b>			
33	Gruplararası	1,952	4	,488	1,332	,259
	Grupiçi	78,386	214	,366		
	Top	80,338	218			
34	Gruplararası	3,088	4	,772	1,378	,243
	Grupiçi	119,908	214	,560		
	Top	122,995	218			
35	Gruplararası	1,955	4	,489	,904	,462
	Grupiçi	115,671	214	,541		
	Top	117,626	218			
36	Gruplararası	1,266	4	,316	1,251	,291
	Grupiçi	54,141	214	,253		
	Top	55,406	218			
37	Gruplararası	1,080	4	,270	1,138	,340
	Grupiçi	50,810	214	,237		
	Top	51,890	218			

**Tablo 3.25:** (devam) MOB İfadeleri ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasında ANOVA Bulguları

		Kare.Top.	Df	Ort.Kare	F	Sig.
38	Gruplararası	1,337	4	,334	1,193	,315
	Grupiçi	59,987	214	,280		
	Top	61,324	218			

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde Mobbinge ait 5, 13, 14 ve 32 nolu ifadeler ile çalışma süresi değişkeni arasındaki farklılığın hangi çalışma süresi gruplarına ait olduğunun tespit edilmesinde Post Hoc Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 3.26:** MOB İfadeleri ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Post Hoc Tukey Testi

Değişkenler	(I) Kurum Çalışma	(J) Kurum Çalışma	Ort.fark (I-J)	S.H.	Sig.	95% Güven		
						Altsınır	Üstsınır	
05	1 yıldan az	1-5 yıl	,30296	,17867	,439	-,1886	,7945	
		6-10 yıl	,10205	,23542	,993	-,5456	,7497	
		11-20 yıl	,61818	,29775	,234	-,2010	1,4373	
		21 yıl ve üzeri	<b>,85818*</b>	,25284	,007	,1626	1,5538	
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,30296	,17867	,439	-,7945	,1886	
		6-10 yıl	-,20091	,21769	,888	-,7998	,3980	
		11-20 yıl	,31522	,28393	,801	-,4659	1,0964	
		21 yıl ve üzeri	,55522	,23642	,134	-,0952	1,2057	
	13	6-10 yıl	1 yıldan az	-,10205	,23542	,993	-,7497	,5456
			1-5 yıl	,20091	,21769	,888	-,3980	,7998
			11-20 yıl	,51613	,32268	,499	-,3716	1,4039
			21 yıl ve üzeri	,75613	,28177	,060	-,0191	1,5313
11-20 yıl		1 yıldan az	-,61818	,29775	,234	-1,4373	,2010	
		1-5 yıl	-,31522	,28393	,801	-1,0964	,4659	
		6-10 yıl	-,51613	,32268	,499	-1,4039	,3716	
		21 yıl ve üzeri	-,24000	,33560	,953	-,6833	1,1633	
21 yıl ve üzeri		1 yıldan az	<b>-,85818*</b>	,25284	,007	-1,5538	-,1626	
		1-5 yıl	-,55522	,23642	,134	-1,2057	,0952	
		6-10 yıl	-,75613	,28177	,060	-1,5313	,0191	
		11-20 yıl	-,24000	,33560	,953	-1,1633	,6833	
13	1 yıldan az	1-5 yıl	-,21186	,14672	,600	-,6155	,1918	
		6-10 yıl	,26921	,19333	,633	-,2627	,8011	
		11-20 yıl	-,09773	,24451	,995	-,7704	,5750	
		21 yıl ve üzeri	,20727	,20764	,856	-,3640	,7785	
	1-5 yıl	1 yıldan az	,21186	,14672	,600	-,1918	,6155	

**Tablo 3.26:** (devam) MOB İfadeleri ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Post Hoc Tukey Testi

			6-10 yıl	,48107	,17877	,059	-,0108	,9729
			11-20 yıl	,11413	,23317	,988	-,5274	,7556
			21 yıl ve üzeri	,41913	,19415	,200	-,1150	,9533
		6-10 yıl	1 yıldan az	-,26921	,19333	,633	-,8011	,2627
			1-5 yıl	-,48107	,17877	,059	-,9729	,0108
			11-20 yıl	-,36694	,26498	,638	-,1,0959	,3621
			21 yıl ve üzeri	-,06194	,23139	,999	-,6985	,5747
		11-20 yıl	1 yıldan az	,09773	,24451	,995	-,5750	,7704
			1-5 yıl	-,11413	,23317	,988	-,7556	,5274
			6-10 yıl	,36694	,26498	,638	-,3621	1,0959
			21 yıl ve üzeri	,30500	,27559	,803	-,4532	1,0632
		21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,20727	,20764	,856	-,7785	,3640
			1-5 yıl	-,41913	,19415	,200	-,9533	,1150
			6-10 yıl	,06194	,23139	,999	-,5747	,6985
			11-20 yıl	-,30500	,27559	,803	-,1,0632	,4532
14		1 yıldan az	1-5 yıl	-,07036	,16108	,992	-,5135	,3728
			6-10 yıl	,32375	,21225	,547	-,2602	,9077
			11-20 yıl	,51932	,26843	,302	-,2192	1,2578
			21 yıl ve üzeri	,38182	,22795	,452	-,2453	1,0090
		1-5 yıl	1 yıldan az	,07036	,16108	,992	-,3728	,5135
			6-10 yıl	,39411	,19626	,266	-,1458	,9341
			11-20 yıl	,58967	,25598	,148	-,1146	1,2939
			21 yıl ve üzeri	,45217	,21315	,215	-,1342	1,0386
		6-10 yıl	1 yıldan az	-,32375	,21225	,547	-,9077	,2602
			1-5 yıl	-,39411	,19626	,266	-,9341	,1458
			11-20 yıl	,19556	,29091	,962	-,6048	,9959
			21 yıl ve üzeri	,05806	,25404	,999	-,6408	,7570
		11-20 yıl	1 yıldan az	-,51932	,26843	,302	-,1,2578	,2192
			1-5 yıl	-,58967	,25598	,148	-,1,2939	,1146
			6-10 yıl	-,19556	,29091	,962	-,9959	,6048
			21 yıl ve üzeri	-,13750	,30256	,991	-,9699	,6949
		21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,38182	,22795	,452	-,1,0090	,2453
			1-5 yıl	-,45217	,21315	,215	-,1,0386	,1342
			6-10 yıl	-,05806	,25404	,999	-,7570	,6408
			11-20 yıl	,13750	,30256	,991	-,6949	,9699
32		1 yıldan az	1-5 yıl	-,12826	,12933	,859	-,4841	,2276
			6-10 yıl	,24516	,17042	,603	-,2237	,7140
			11-20 yıl	-,27500	,21553	,706	-,8680	,3180
			21 yıl ve üzeri	-,36000	,18303	,286	-,8635	,1435
		1-5 yıl	1 yıldan az	,12826	,12933	,859	-,2276	,4841

**Tablo 3.26:** (devam) MOB İfadeleri ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Post Hoc Tukey Testi

			6-10 yıl	,37342	,15758	,128	-,0601	,8070
			11-20 yıl	-,14674	,20553	,953	-,7122	,4187
			21 yıl ve üzeri	-,23174	,17114	,658	-,7026	,2391
		<b>6-10 yıl</b>	1 yıldan az	-,24516	,17042	,603	-,7140	,2237
			1-5 yıl	-,37342	,15758	,128	-,8070	,0601
			11-20 yıl	-,52016	,23358	,174	-1,1628	,1225
			<b>21 yıl ve üzeri</b>	<b>-,60516*</b>	,20397	,027	-1,1663	-,0440
		11-20 yıl	1 yıldan az	,27500	,21553	,706	-,3180	,8680
			1-5 yıl	,14674	,20553	,953	-,4187	,7122
			6-10 yıl	,52016	,23358	,174	-,1225	1,1628
			21 yıl ve üzeri	-,08500	,24293	,997	-,7533	,5833
		<b>21 yıl ve üzeri</b>	1 yıldan az	,36000	,18303	,286	-,1435	,8635
			1-5 yıl	,23174	,17114	,658	-,2391	,7026
			<b>6-10 yıl</b>	<b>,60516*</b>	,20397	,027	,0440	1,1663
			11-20 yıl	,08500	,24293	,997	-,5833	,7533

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde Mobbingin 5 nolu ifadesine katılımcılardan 21 yıl ve üzeri çalışanların 1 yıldan az çalışanlara göre negatif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durum 21 yıl ve üzeri çalışanların düşük mobbing algılarıyla açıklanabilir.

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde Mobbingin 13 ve 14 nolu ifadesine katılımcılardan hangi gruplar arasında farklılık olduğu Post Hoc Tukey Testi ile belirlenememiştir.

Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde Mobbingin 32 nolu ifadesine katılımcılardan 6-10 yıl arası çalışanların 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre negatif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durum 6-10 yıl arası çalışanların düşük mobbing algılarıyla açıklanabilir.

### 3.5.9. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

İki metrik değişkeni arasında bulunan doğrusal ilişkinin gücü ve yönünün tespit edilmesinde kullanılmakta olan istatistiksel metot korelasyon olarak ifade edilmektedir (Burns ve Bush, 2015: 365). Fakat korelasyon ve nedensellik birbirinden farklı kavramlar olup korelasyon analizi ile iki değişken arasında nedensellik belirlemesi yapılamamaktadır. Korelasyon analiz ile korelasyon katsayı (r) değeri hesaplanarak söz konusu değer -1 ile +1 arasındadır. Katsayı değerinin pozitif olması durumunda iki

değişken arasında aynı yönlü bir ilişki söz konusuysen negatif olması durumunda ise ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Korelasyon değerleri 0,1- 0,3 arası zayıf, 0,3- 0,5 arasında orta, 0,5- 0,8 arasında güçlü ve  $r > 0,8$ 'de ise çok güçlü olarak değerlendirilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 340). Birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin ölçülmesinde “Pearson Korelasyon Analizi” uygulanmaktadır (Koşkan, Önder ve Şen, 2011:118). Söz konusu analizde elde edilen sonuçlar; 0,90-1,00 arası çok yüksek ilişki, 0,70-0,89 arası yüksek ilişki, 0,50-0,69 arası orta ilişki, 0,26-0,49 arası zayıf ilişki ve 0,00-0,25 arası çok zayıf ilişki olarak değerlendirilmektedir (Köse, 2008:2).

Mobbing ile İş- Yaşam Dengesi arasındaki ilişkinin belirlenmesi adına Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.27:** MOB ile İYD Arasında Korelasyon Analizi

Değişkenler		EN	İP
MOB	Pearson C.	1	-,164*
	Sig. (2-)		,015
	N	219	219
İYD	Pearson C.	-,164*	1
	Sig. (2-)	,015	
	N	219	219

Tabloda görüldüğü üzere Mobbing ile İş-Yaşam Dengesi arasında ( $r=-0,164$ ) kuvvetinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde negatif yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

**Tablo 3.28:** Mobbing Alt Faktörleri ile İş-Yaşam Dengesi Arasında Korelasyon Analizi

		İletişim	Sosyal	İtibar	Yaşam	Sağlık	İYD
İletişim	Pearson	1	,672**	,727**	,625**	,463**	-,186**
	Sig. (2)		,000	,000	,000	,000	,006
	N	219	219	219	219	219	219
Sosyal	Pearson	,672**	1	,762**	,616**	,527**	-,057
	Sig. (2)	,000		,000	,000	,000	,403
	N	219	219	219	219	219	219
İtibar	Pearson	,727**	,762**	1	,748**	,623**	-,175**
	Sig. (2)	,000	,000		,000	,000	,009
	N	219	219	219	219	219	219
Yaşam	Pearson	,625**	,616**	,748**	1	,689**	-,164*
	Sig. (2)	,000	,000	,000		,000	,015
	N	219	219	219	219	219	219
Sağlık	Pearson	,463**	,527**	,623**	,689**	1	-,125
	Sig. (2)	,000	,000	,000	,000		,066
	N	219	219	219	219	219	219
İYD	Pearson	-,186**	-,057	-,175**	-,164*	-,125	1
	Sig. (2)	,006	,403	,009	,015	,066	
	N	219	219	219	219	219	219

Tabloda görüldüğü üzere Mobbing alt faktörleri ile İş-Yaşam Dengesi arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde negatif yönlü çok zayıf düzeyde ilişkiler vardır.

### 3.5.10. Değişkenler Arası Regresyon Analizi

İki ya da ikiden fazla değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılmakta olan yöntem regresyon analizi olarak ifade edilmektedir (Burns ve Bush, 2015:379). Bu analizde açıklayıcı değişkenler (bağımsız değişkenler)  $X_j$  ( $j=1, \dots, m$ ) ile açıklanan değişken ve cevap değişkeni (bağımlı değişkenler) ise  $Y$  ile gösterilmektedir. Buradaki maksat bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındakiler ilişki yapısının saptanmasıdır (Tolon ve Tosunoğlu, 2008: 235). Regresyonun merkezinde düz- çizgi ilişkisi bulunmakta olup düz çizgi ilişkisi  $y = a + bx$  şeklinde denklemi ile hesaplanmaktadır. Buradaki  $y$  bağımlı değişken (tahmin edilmekte olan değişken),  $a$  kesişim noktası,  $b$  regresyon doğrusunun eğimi ve  $x$  ise bağımlı değişken (tahmin etmek için kullanılmakta olan değişken) olarak açıklanmaktadır (Köse, 2008: 3). Araştırmanın bu kısmında Mobbing ve alt faktörleri ile İş-Yaşam Dengesi arasındaki regresyon analizleri sunulmuştur.

Tablo 3.29: Regresyon Analizi

Model MOB ile İYD	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tah. S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,164	0,027	0,48018	5,993	0,015
Sabit	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	4,860	0,099		49,020	0,000
MOB	-0,103	0,042	-0,164	-2,448	0,015
<i>İYD=4,860+-0,103* (MOB)</i>					
Model MOB İletişim ile İYD	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tah. S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,186	0,035	0,58394	7,767	0,006
Sabit	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	4,763	0,121		39,504	0,000
MOB İletişim	-0,142	0,051	-0,186	-2,787	0,006
<i>İYD=4,763+-0,142* (MOB İletişim)</i>					
Model MOB Sosyal ile İYD	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tah. S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,057	0,003	0,58394	,703	0,403
Sabit	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	4,746	0,139		34,107	0,000
MOB Sosyal	-0,049	0,059	-0,057	-0,839	0,403
<i>İYD=4,746+-0,049* (MOB Sosyal)</i>					
Model MOB İtibar ile İYD	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tah. S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,175	0,031	0,50569	6,874	0,009
Sabit	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	4,931	0,104		47,224	0,000
MOB İtibar	-0,116	0,044	-0,175	-2,622	0,009
<i>İYD=4,931+-0,116* (MOB İtibar)</i>					
Model MOB Yaşam ile İYD	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tah. S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,164	0,027	0,62511	6,008	0,015
Sabit	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	4,924	0,129		38,149	0,000
MOB Yaşam	-0,134	0,055	-0,164	-2,451	0,015
<i>İYD=4,924+-0,134* (MOB Yaşam)</i>					
Model MOB Sağlık ile İYD	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tah. S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,125	0,016	0,44687	3,424	0,066
Sabit	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	4,936	0,092		53,497	0,000
MOB Sağlık	-0,072	0,039	-0,125	-1,850	0,066
<i>İYD=4,936+-0,072* (MOB Sağlık)</i>					

Tabloya göre Mobbing ile İş-Yaşam Dengesi değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan regresyon analizinde (F=5,993; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Belirlilik katsayısı R<sup>2</sup> = 0,164 olarak bulunmuş olup, İş-Yaşam dengesindeki değişimin %16,4'ü Mobbing tarafından açıklandığı söylenebilir.



Tabloya göre Mobbing alt faktörü İletişim ile İş-Yaşam Dengesi değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan regresyon analizinde ( $F=7,767$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,035$  olarak bulunmuş olup, İş-Yaşam Dengesindeki değişimin %3,5'i Mobbing alt faktörü İletişim tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tabloya göre Mobbing alt faktörü Sosyal ile İş-Yaşam Dengesi değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan regresyon analizinde ( $F=0,703$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,003$  olarak bulunmuş olup, İş-Yaşam Dengesindeki değişimin %0,3'ü Mobbing alt faktörü Sosyal tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tabloya göre Mobbing alt faktörü İtibar ile İş-Yaşam Dengesi değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan regresyon analizinde ( $F=6,874$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,031$  olarak bulunmuş olup, İş-Yaşam Dengesindeki değişimin %3,1'i Mobbing alt faktörü İtibar tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tabloya göre Mobbing alt faktörü Yaşam ile İş-Yaşam Dengesi değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan regresyon analizinde ( $F=6,008$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,027$  olarak bulunmuş olup, İş-Yaşam Dengesindeki değişimin %2,7'si Mobbing alt faktörü Yaşam tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tabloya göre Mobbing alt faktörü Sağlık ile İş-Yaşam Dengesi değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan regresyon analizinde ( $F=3,424$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,016$  olarak bulunmuş olup, İş-Yaşam Dengesindeki değişimin %1,6'sı Mobbing alt faktörü Sağlık tarafından açıklandığı söylenebilir.

**Tablo 3.30:** Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez	t	p	Sonuç
H <sub>1</sub> :Mobbing, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	-2,448	0,015	<b>Kabul</b>
H <sub>1a</sub> :Mobbing alt faktörü İletişim Oluşumunu Etkileme, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	-2,787	0,006	<b>Kabul</b>
H <sub>1b</sub> :Mobbing alt faktörü Sosyal ilişki, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	-0,839	0,403	<b>Ret</b>
H <sub>1c</sub> :Mobbing alt faktörü İtibara Yönelik, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	-2,622	0,009	<b>Kabul</b>
H <sub>1d</sub> :Mobbing alt faktörü Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	-2,451	0,015	<b>Kabul</b>
H <sub>1e</sub> :Mobbing alt faktörü Sağlığa yönelik, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	-1,850	0,066	<b>Ret</b>
H <sub>2</sub> :Cinsiyet ile Mobbing arasında anlamlı farklılık vardır	-3,108	,002	<b>Kabul</b>
H <sub>2a</sub> :Cinsiyet ile İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık vardır	-1,663	,098	<b>Ret</b>
H <sub>3</sub> :Medeni Durum ile Mobbing arasında anlamlı farklılık vardır	-,931	,353	<b>Ret</b>
H <sub>3a</sub> :Medeni Durum ile İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık vardır	1,642	,102	<b>Ret</b>

### 3.6. SONUÇLARIN TARTIŞILMASI

Araştırmada Mobbing ve alt faktörleri ile İş-Yaşam dengesi ile ilgili hipotezler H<sub>1</sub>, H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1d</sub>, H<sub>1e</sub> irdelenmiştir.

Bu bağlamda yapılan korelasyon analizi sonucunda Mobbing ile İş-Yaşam Dengesi arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde  $r = -0,164$  kuvvetinde çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi Bağımsız değişken Mobbing bağımlı değişken İş-Yaşam Dengesi üzerinde regresyon ( $\beta = -0,103$   $p < 0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla “**H<sub>1</sub>:Mobbing, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir**” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda Mobbing alt faktörü İletişim ile İş-Yaşam Dengesi arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde  $r = -0,186$  kuvvetinde çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi Bağımsız değişken Mobbing alt faktörü İletişim bağımlı değişken İş-Yaşam Dengesi üzerinde regresyon ( $\beta = -0,142$   $p < 0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla **“H<sub>1a</sub>: Mobbing alt faktörü İletişim Oluşumunu Etkileme, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir.**

Yapılan korelasyon analizi sonucunda Mobbing alt faktörü Sosyal ile İş-Yaşam Dengesi arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde  $r = -0,057$  kuvvetinde çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi Bağımsız değişken Mobbing alt faktörü Sosyal bağımlı değişken İş-Yaşam Dengesi üzerinde regresyon ( $\beta = -0,049$   $p > 0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip **olmadığı** görülmektedir. Bu sonuçla **“H<sub>1b</sub>: Mobbing alt faktörü Sosyal ilişki, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir” hipotezi ret edilmiştir.**

Yapılan korelasyon analizi sonucunda Mobbing alt faktörü İtibar ile İş-Yaşam Dengesi arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde  $r = -0,175$  kuvvetinde çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi Bağımsız değişken Mobbing alt faktörü İtibar bağımlı değişken İş-Yaşam Dengesi üzerinde regresyon ( $\beta = -0,116$   $p < 0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla **“H<sub>1c</sub>: Mobbing alt faktörü İtibara Yönelik, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir.**

Yapılan korelasyon analizi sonucunda Mobbing alt faktörü Yaşam ile İş-Yaşam Dengesi arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde  $r = -0,164$  kuvvetinde çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi Bağımsız değişken Mobbing alt faktörü Yaşam bağımlı değişken İş-Yaşam Dengesi üzerinde regresyon ( $\beta = -0,134$   $p < 0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla **“H<sub>1d</sub>: Mobbing alt faktörü Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir.**

Yapılan korelasyon analizi sonucunda Mobbing alt faktörü Sağlık ile İş-Yaşam Dengesi arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde  $r = -0,125$  kuvvetinde çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi Bağımsız değişken Mobbing alt

faktörü Sağlık bağımlı değişken İş-Yaşam Dengesi üzerinde regresyon ( $\beta=-0,072$   $p>0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip **olmadığı** görülmektedir. Bu sonuçla **“H<sub>1e</sub>:Mobbing alt faktörü Sağlığa yönelik, İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir” hipotezi ret edilmiştir.**

Cinsiyet ile Mobbing arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan t testi ( $t=-3,108$   $p<0,05$ ) sonucuyla **“H<sub>2</sub>:Cinsiyet ile Mobbing arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.** Cinsiyet ile İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan t testi ( $t=-1,663$   $p>0,05$ ) sonucuyla **“H<sub>2a</sub>:Cinsiyet ile İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi ret edilmiştir.**

Medeni durum ile Mobbing arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan t testi ( $t=-0,931$   $p>0,05$ ) sonucuyla **“H<sub>3</sub>:Medeni Durum ile Mobbing arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi ret edilmiştir.** Medeni durum ile İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan t testi ( $t=1,642$   $p>0,05$ ) sonucuyla **“H<sub>3a</sub>:Medeni Durum ile İş-Yaşam Dengesi arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi ret edilmiştir.**

Literatürde Mobbing ve İş-Yaşam Dengesi değişkenleri ile ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak hem Mobbing hem de İş-Yaşam Dengesi ile örgütsel davranış konularını kapsayan çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde çalışmamıza benzer çalışmalar şöyle özetlenebilir.

Boz vd. (2019) çalışmasında çalışanların performans düzeyleri algıladıkları mobbing düzeyiyle istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişkili olduğunu ayrıca katılımcı sağlık çalışanlarının mobbing algısı ve iş performansı ile cinsiyet ve medeni durum arasında anlamlı farklılık bulunmadığını ifade etmiştir.

Dokuzer (2018) çalışmasında çalışan performansı genel düzeyinin belirleyicisi olarak mobbing genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,372$ ). Çalışanların mobbing genel düzeyi çalışan performansı genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,612$ ). Ayrıca araştırmada banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre mobbing algılarında farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Mobbing, cinsiyet farklılığı gözetmeden, potansiyel bir risk alanı oluşturmaktadır.

Gürbüzkol (2018) çalışmasında araştırma sonucunda lise öğretmenlerinin mükemmeliyetçilik algıları ile iş yaşam dengesi düzeyleri arasında istatistiksel olarak negatif ve zıt yönlü, orta düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Lise öğretmenlerinin genel olarak mükemmeliyetçilik algılarının orta seviyede olduğu, iş yaşam dengesi düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Lise öğretmenlerinin mükemmeliyetçilik algıları demografik değişkenlere göre incelendiğinde “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin mükemmeliyetçilik algıları, kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kavak (2018) çalışmasında mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, mobbing durumunun artması ile iş tatmini yüzdesinin azaldığı ( $r = -0,531$ ) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmada çalışanların cinsiyete göre mobbing algılarının farklı olduğu saptanmıştır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kalmaları onların iş tatmini düzeylerinin azalmasına neden olmuştur. Kadınların erkeklere oranla daha duygusal olmaları, olaylardan çabuk etkilenmeleri ve savunmasız olmaları onların mobbinge maruz kalmalarını kolaylaştırmaktadır.

Özdemir (2017) çalışmasında gemi adamları üzerinde yapılan araştırmada iş stresi ile iş yaşam dengesi arasındaki korelasyon katsayısı 0,596'dır ve bu değer %99 güven seviyesinde anlamlıdır. Dolayısıyla iş stresi ile iş yaşam dengesi arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. İş yaşam dengesinin düzeyi arttıkça iş stresi puanı da artmakta yani stres düzeyi azalmaktadır.

Açıl (2017) çalışmasının sonucunda mobbingin boyutları ile mesleki bağlılık boyutları arasında zayıf ve negatif yönlü ilişki olduğu ( $r = -0,044$ ,  $p = 0,416$ ), mobbingin boyutlarıyla mesleki bağlılığın boyutlarının kendi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunlara baktığımızda mobbingin boyutlarından olan İYD boyutu ile mesleki bağlılık boyutlarından olan DMB ve NMB ile negatif, MDB ile pozitif yönde bir ilişkilerinin olduğu görülmektedir ( $r = -,126$ ,  $r = -,087$ ,  $r = ,146$ ). Çalışmada mobbingin boyutları ile mesleki bağlılık boyutları arasında cinsiyete göre bir farklılaşma söz konusu değildir.

Gündoğmuş (2017) çalışmasında iş yaşam dengesinin etik dışı davranışlarda bulunmama ile anlamlı ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte kişisel

yaşamın işe etkisi, etik dışı davranışta bulunmama düzeyine etki etmemektedir. İşin kişisel yaşama etkisi, etik dışı davranışta bulunmama düzeyini azaltmaktadır. İş yaşam gelişimi, etik dışı davranışta bulunmama düzeyini arttırmaktadır. Etik dışı davranışta bulunmama cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Bu değişkende, kadın katılımcıların ortalama değeri, erkek katılımcıların ortalama değerinden daha yüksek değer almıştır.

Çelik (2017) çalışmasında örgütsel bağlılık ile mobbing arasındaki korelasyon katsayısının değeri  $R=0,246$  olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Mobbinge maruz kalmanın örgüte olan bağlılığı negatif yönde etkilediği 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak gözlenmiştir. Cinsiyet bazında mobbing ortalamaları dikkate alındığında erkek çalışanların mobbinge maruz kalmalarının kadınlardan fazla olduğu gözlenmiştir.

Güleryüz (2016) bu çalışmada öğretmenlerin iş-yaşam dengesine yönelik algılamaların ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin ilişkileri araştırılmış, iş yaşam dengeleri ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkisi olup olmadığı incelenmiş, iki değişkenin de işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerde iş yaşam dengesi, çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyetinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuğu olma durumu, mesleki kıdem, kurumda çalışma yılı, eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre de anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Var (2016) çalışmasında mobbing ve örgüt kültürü arasındaki spearman korelasyon kat sayısının ( $r= -,436$ ) olduğu görülmektedir. Bu durumda mobbing ile örgüt kültürü arasında negatif yönlü, 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkündür. Bu çalışmada cinsiyet ayrımına göre yapılan (Mann Whitney U testi ) testte ise sig. değerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı cinsiyetle mobbing algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Gökdemir (2016) çalışmasında kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma ile içsel iş tatmin arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %43,3 negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0,433$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma puanı arttıkça içsel iş tatmin puanı azalmaktadır. Bu çalışmada cinsiyet değişkenine

göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda ise cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur kadına yönelik yıldırma puanı (1,944) erkeklere yönelik yıldırma puanı ise (1,837) dir. Dolayısıyla kadınlar onlara yapılan mobbing eylemlerinden erkelere oranla daha fazla etkilenmektedir.

Hiçkorkmaz (2016) çalışmasında mobbing ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin varlığını belirlemek için Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda mobbing ve örgütsel bağlılık arasında zayıf bir negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ( $r = -0,179$ ,  $p = 0,004$ ). Cinsiyet ayrımına göre yapılan varyans testinde ise mobbing faktörlerinden çalışma yaşamı kalitesine yönelik saldırılarda kadınlar erkekler arasında bir farklılık elde edilmiştir ( $p = 0,043 < 0,05$ ). Bu durumda kadınlar erkeklere göre daha fazla saldırılara maruz kalmaktadır. Bu durumun nedeni ise ataerkil bir toplum olduğumuzdan ve kadınların çalışma hayatında hala tam olarak kabul görmediğinden ve ya kadınların daha savunmasız olmasından ve yahut kadınların yapıları gereği duygusal olmalarından kaynaklanabilir.

Uysal (2016) çalışmasında otel çalışanlarının mobbing ve motivasyon ilişkisini incelemiş sonuç olarak bunlar arasında pozitif bir anlamlı ilişki bulunmamış olup aralarındaki ilişkinin negatif ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Demografik değişkenlerden yaş ve cinsiyetin mobbinge maruz kalma ve motivasyon açısından anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır.

Yıldız (2016) çalışmasında mobbing davranışlarının amatör futbolcuların tükenmişliğine etkisini incelemiştir. Bu çalışmada uygulanan korelasyon analizinde tükenmişliğin, mobbing ( $r = 0,411$ ;  $P < 0,01$ ), kişi ilişkili mobbing ( $r = 0,312$ ;  $P < 0,01$ ), iş ilişkili mobbing ( $r = 0,311$ ;  $P < 0,01$ ) ve fiziksel korkutucu mobbing ( $r = 0,345$ ;  $P < 0,01$ ) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi söz konusudur. Tükenmişliğin bu değişkenlerle ilişkisinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Yapılan çoklu regresyon analiz sonucunda, duygusal/fiziksel tükenmenin kontrol değişkenlerinden sadece yaş ( $\beta = 0,533$ ;  $P < 0,05$ ) ile ilişkisi görülmüştür. Diğer taraftan, mobbingin alt boyutlarından sadece kişi ilişkili mobbing ( $\beta = 0,286$ ;  $P < 0,05$ ) ile ilişkisi bulunmaktadır.

Babayiğit (2016) çalışmasında iş görenlerin iş yaşam dengesine yönelik tutumlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir derecede

etkiye sahip olduğu görülmektedir. İş görenlerin iş yaşam uyumu sağlandığı takdirde örgütsel bağlılıkları artmakta iken, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Yaşamı ihmal eden, kendine zaman ayıramayan ve yaşamı işten ibaret olarak gören iş görenlerin, örgütsel bağlılığa yönelik tutumlarının azaldığı, işten ayrılma niyetlerine yönelik tutumlarının ise arttığı tespit edilmiştir. Demografik farklılıklar bakımından kadın ve erkek katılımcıların iş yaşam dengesine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Teker (2015) çalışmasında öğretmenlerin iş-yaşam dengesi algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin iş ve özel yaşamları arasında sağladıkları denge düzeyinin artması, örgütsel adalet algılarının da olumlu yönde artmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada cinsiyet değişkeninin iş yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya Kuru (2014) çalışmasında iş yaşam dengesinin Y kuşağı üzerine olan etkilerini incelemiştir. Çalışmada iş yaşam dengesi uygulamalarının Y kuşağı çalışanları üzerinde olumlu katkısı olduğu gözlenmiştir ayrıca iş yaşam dengesi uygulamalarının işveren seçimi, aidiyet duygusunun güçlenmesinde olumlu psikolojik katkısı ve motivasyon üzerinde etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmada demografik özelliklerden ötürü bir farklılık söz konusu değildir.

Bostancıoğlu (2014) çalışmasında iş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerine etkilerini incelemektedir. İş yaşam dengesi ile çalışan verimliliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Kadın ve erkek katılımcıların iş yaşam dengesine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tayyar (2008) çalışmasında işletmelerde mobbing ve etkilerine yönelik bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda yapılan korelasyon analizleri ile iş stresi boyutlarının kişisel performansla anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak genel bir sonuç olarak, psikolojik yıldırmının stresi arttırdığı ve dolaylı olarak da performansı azalttığı söylenebilir. Demografik özelliklerden cinsiyete bakıldığında ise herhangi bir farklılık söz konusu değildir.

Küçükusta (2007) çalışmasında iş yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkilerini incelemiştir. İş yaşam dengesi kavram olarak değil fakat uygulama olarak çalışma yaşamı kalitesinin bir parçasıdır bu yüzden ikisi de birbiriyle etkileşim



halindedir. Ayrıca bu çalışmada demografik değişkenlerin tek başlarına belirleyici değişkenler olmadıkları, süreç değişkenleri ya da diğer değişkenlerle birlikte ele alındıklarında etkili oldukları görülmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmanın amacı Mobbing ile İş-Yaşam Dengesi arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaçla Bursa ili tarihi Kapalıçarşı'da çalışan 219 kişiye gönüllülük esasına göre ulaşılmıştır. Mobbing yakın zamanlarda hem sosyal medyada hem de akademide sıklıkla duyduğumuz kavramlardan olmaya başladı. İş-Yaşam Dengesi ise işletme hedef ve amaçlarına ulaşılmasında önemli bir unsur olmayı sürdürmektedir.

Yapılan korelasyon analiz sonucu elde ettiğimiz bulgularla Mobbing ile İş-Yaşam dengesi arasında ( $r=-0,164$ ) çok zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü İletişim ile İş-Yaşam Dengesi arasında ( $r=-0,186$ ) çok zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü İtibar ile İş-Yaşam Dengesi arasında ( $r=-0,175$ ) çok zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü Yaşam ile İş-Yaşam Dengesi arasında ( $r=-0,164$ ) çok zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucu Mobbing'in İş-Yaşam Dengesini ( $\beta=-0,103$   $p<0,05$ ) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü İletişimin İş-Yaşam Dengesini ( $\beta=-0,142$   $p<0,05$ ) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü İtibarın İş-Yaşam Dengesini ( $\beta=-0,116$   $p<0,05$ ) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Mobbing alt faktörü Yaşamın İş-Yaşam Dengesini ( $\beta=-0,134$   $p<0,05$ ) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde aritmetik ortalaması düşük anket ifadeleri temel alınarak işletme yönetici ve çalışanlarına yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak işletme politikaları geliştirilmeli,
- Çalışanların sorunların çözümüne katılımlarının sağlanacak söz hakkının kesilmeden verilmesi,
- Performansı yüksek çalışanların yöneticiler tarafından daha dikkatli şekilde dinlenmesi,
- Çalışanların nedensiz yere eleştirilmelerini önleyecek örgütsel iklim oluşturulması,
- Çalışanların iş saatleri dışında gereksiz aranmalarının önüne geçilmesini sağlayacak iletişim politikalarının geliştirilmesi,

- Çalışanların özel yaşantıları bahane edilerek eleştirilmesini önleyici tedbirler alınması,
- Çalışanların haklarında dedikodu çıkartılarak eleştirilmelerini ve kötü gösterilmelerini engelleyici politikalar geliştirilmesi,
- Çalışanların yetki devri ile kazandıkları karar verme haklarının ulu–orta eleştirilmelerini önleyici tedbirler alınması,
- Çalışanlara iş bölümü ve görev paylaşımının yapılmasında katılımlarının sağlanarak rızalarının alınmaya çalışılması,
- Çalışanların özel yaşamlarındaki sorunları iş yapış yöntemleri ve işin tamamlanmasını engellememesi,
- Çalışanların özel yaşamlarındaki sorunların enerjilerini tüketmelerini engelleyici tedbirler alınması,
- Çalışanların özel yaşamlarındaki sorunların işlerini engellemesini konusunda bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinde bulunulması,
- Çalışanların işleri nedeniyle özel yaşamlarındaki önemli günlerde ayrıcalıklı imkânlar sağlanması,
- Çalışanların eşiyile birlikte aynı işyerinde çalışmanın dezavantajlarını minimuma indirgeyici işletme politikaları geliştirilmesi önerilebilir.



**EKLER**

## Ek-1: Anket Formu

MOBBİNGİN İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMA ÜZERİNE ETKİSİ										
<p>Bu anket Mobbingin İş-Yaşam Dengesini Sağlama Üzerine Etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara eksiksiz yanıt vermeniz ve gerçek düşüncelerinizi yansıtan ifadeyi işaretlemeniz araştırma sonuçlarının sağlıklı olması yönünden önem arz etmektedir. Ankette adınız ve soyadınız yer almamaktadır. Elde edilen bilgiler kişisel olmayıp yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Çalışmama vereceğiniz destek ve katkılar için teşekkür eder, yaşamınızda başarılar dilerim.</p> <p>Doç. Dr. Cengiz DURAN Dumlupınar Üniversitesi Tez Danışmanı</p> <p style="text-align: right;">İsmail İLERİGELEN Dumlupınar Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi Tel: 0537 7497322 e-posta: ismaililerigelen92@gmail.com</p>										
1	Cinsiyetiniz ( )Kadın ( )Erkek									
2	Medeni Durumunuz ( )Evli ( )Bekâr									
3	Yaşınız ( ) 18-28 ( ) 29-38 ( ) 39-46 ( ) 47-53 ( ) 54 ve üzeri									
4	Aylık Geliriniz ( ) 0-2020 TL. ( ) 2021-4000 TL. ( ) 4001-6000 TL. ( ) 6001-8001 TL. ( ) 8001 TL. ve üzeri									
5	Eğitiminiz ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü/Doktora									
6	Kurumdaki çalışma süreniz ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri									
7	Çalışma Hayatındaki süreniz ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri									
Heinz Leymann (1993) tarafından geliştirilen Fatma Akdemir MANSUR (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan MOBBİNG ölçeği										
1 Hiçbir zaman 2 Nadiren 3 Bazen 4 Sık sık 5 Her zaman Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz										
						Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor					1	2	3	4	5
2	Konuşurken sözüm sürekli kesiliyor					1	2	3	4	5
3	İyi çalışmama rağmen bana bağırlıyor ve azarlanıyorum					1	2	3	4	5
4	Yaptığım işler nedensiz yere eleştiriliyor					1	2	3	4	5
5	Özel yaşantım sürekli eleştiriliyor					1	2	3	4	5
6	Telefonla kasıtlı olarak gereksiz yere aranıyorum					1	2	3	4	5
7	Sözle tehdit ediliyorum					1	2	3	4	5
8	Yazılı tehditler alıyorum					1	2	3	4	5
9	Jestler, bakışlar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor					1	2	3	4	5
10	İmalar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor					1	2	3	4	5
11	İş arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor					1	2	3	4	5
12	Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmam için baskı yapılıyor					1	2	3	4	5
13	Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor					1	2	3	4	5
14	Hakkımda dedikodular çıkarılıyor ve kötü konuşuluyor					1	2	3	4	5
15	Başkalarının önünde gülünç durumlara düşürülüyorum					1	2	3	4	5
16	Psikolojik sorunlarım olduğu yönünde imalı sözler ve davranışlar sergileniyor					1	2	3	4	5
17	Psikolojik tedavi almam yönünde baskı yapılıyor					1	2	3	4	5
18	Bir özürle alay ediliyor					1	2	3	4	5
19	Yürüyüşüm, jestlerim, sesim gülünç duruma düşürülmem için taklit ediliyor					1	2	3	4	5
20	Özel yaşantımla alay ediliyor					1	2	3	4	5
21	Dini inancımdan dolayı alay ediliyorum					1	2	3	4	5

22	Siyasi görüşümle alay ediliyor	1	2	3	4	5
23	Özgüvenimi veya itibarımı olumsuz etkileyen işleri yapmam konusunda baskı görüyorum	1	2	3	4	5
24	Çabalarım yağcılık olarak değerlendiriliyor	1	2	3	4	5
25	İşle ilgili aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor	1	2	3	4	5
26	Alçaltıcı isim ve lakaplarla anılıyorum	1	2	3	4	5
27	Cinsel imalarda bulunuluyor	1	2	3	4	5
28	Verilen görevler haber verilmeden değiştiriliyor veya geri alınıyor	1	2	3	4	5
29	İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında, daha az yetenek gerektiren işler veriliyor	1	2	3	4	5
30	Yapmam için anlamsız işler veriliyor	1	2	3	4	5
31	Yaptığım iş kasıtlı olarak değiştiriliyor	1	2	3	4	5
32	Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor	1	2	3	4	5
33	Özel eşyalarım zarar veriliyor	1	2	3	4	5
34	Yapmam için tehlikeli işler veriliyor	1	2	3	4	5
35	Fiziksel olarak, görevimin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlanıyorum	1	2	3	4	5
36	Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum	1	2	3	4	5
37	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor	1	2	3	4	5
38	Cinsel tacize uğruyorum	1	2	3	4	5
39	Çalıştığımız iş yerinde; yukarıda belirtilen davranışlara maruz kalma sürenizi lütfen belirtiniz.					
	1-( )1yıldan az 2-( )1-3 yıl 3-( )4-6 yıl 4-( )6-10 yıl 5-( )11 yıl ve üzeri					
Fisher-McAuley vd.(2003) tarafından geliştirilen ve Deniz KÜÇÜKUSTA (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği						
1Hiç Uygun Değil 2Uygun Değil 3Biraz Uygun 4Uygun 5Tamamen Uygun Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz		Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun
1	Özel yaşamdaki sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.	1	2	3	4	5
2	Özel yaşamım işim için gerekli olan enerjimi tüketir.	1	2	3	4	5
3	Özel yaşamdaki sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.	1	2	3	4	5
4	Özel yaşamdaki sorumluluklarımdan işim etkileniyor.	1	2	3	4	5
5	İşteyken özel yaşamımdaki işlerimden dolayı endişe duyuyorum.	1	2	3	4	5
6	Özel yaşamımı işim nedeniyle ihmal ederim.	1	2	3	4	5
7	Kişisel faaliyetlerimi zaman kalmadığı için kaçıyorum.	1	2	3	4	5
8	Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alırım.	1	2	3	4	5
9	İşim özel yaşamımı daha zor hale getirir.	1	2	3	4	5
10	Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.	1	2	3	4	5
11	İşimden dolayı özel yaşamımda moralim yüksektir.	1	2	3	4	5
12	İşim özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir.	1	2	3	4	5
13	Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji verir.	1	2	3	4	5
14	Eşimle aynı işyerinde çalışmam işimi olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5
15	Eşimle aynı işyerinde çalışmam özel hayatımı olumsuz etkiler	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

- Açıl, İ. (2017). *Mobbingin hemşirelerde mesleki bağlılığa etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Akdeniz, D. (2013). *Mobbing ve yazılı basındaki mobbing haberlerine bir alımlama çalışması* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aksoy, Ç. ve Yalçınsoy, A. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4): 341-359.
- Aldığ, E. (2011). *İşyerinde yıldırma (Mobbing) ve örnek bir çalışma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, D. T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role Of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 414-435.
- Allen, T. D., vd., (2000). Consequences Associated with Work-to Family Conflict: A Review and Agenda for Future Bruck, Carly S., Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2): 278-308.
- Ashfaq, S., vd. (2014). Impact of Work Life Conflict on Organizational Performance and Moderating Role of Family Life Stages: A Case Study in Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 32(3): 349-358.
- Babayiğit, A. (2016). *İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Barnett, C. R. & Baruch, K. G. (1985), Women's Involvement in Multiple Roles and Psychological Distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1): 135- 145.
- Bell, S. A., Rajendran, D. & Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 8(1): 25-37.

- Bilge, N. (2014). *Mobbingin mağdur, aile, örgüt ve toplum üzerindeki etkileri: Dava açan mobbing mağdurları üzerinden bir inceleme* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Blyton, P., vd., (2005). *Work-Life Integration-International Perspectives on the Balancing of Multiple Roles*. New York: Palgrave MacMillan.
- Bostancıoğlu, A. İ. (2014). *İş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerine etkileri: İstanbul ili Kâğıthane ilçesi lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde bir alan araştırması* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bucuklar, M. N. (2009). *Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin tükenmişlikleri ve bazı değişkenler ile ilişkisinin incelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Burns, A. C. & Bush, R. F. (2015). *Pazarlama Araştırması*. (F. D. Orel, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Campbell, C. S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6): 747-770.
- Chang, A., McDonald, P. ve Burton, P. (2010). Methodological Choices in Work-Life Balance Research 1987 to 2006: a Critical Review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13): 2381-2413.
- Chong, E. & Ma, X. (2010). The Influence of Individual Factors, Supervision and Work Environment on Creative Self-Efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 19(3): 233-247.
- Cicerali, E. E. ve Cicerali, K. L. (2015). *Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing İşyerinde Psikolojik Yıldırma*, İstanbul: Gece Kitaplığı.
- Çakır, M. ve Aldemir, B. (2011). İki Aşamalı Genetik Kavramlar Tanı Testi Geliştirme Ve Geçerlik Çalışması/Developing And Validating A Two Tier Mendel Genetics Diagnostic Test. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16): 335-353.



- Çam, A. (2013). *Özel ve resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin psikolojik taciz algısı* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, E. (2017). *Şirketlerde mobbing uygulaması ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, Ş. (2012). Türkiye'de İllerin Bitkisel Üretimine Faktör Analizi İle İncelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Tarım Bilimleri Dergisi*, 22(2): 69-76.
- Çetin, A. (2015). *İş hayatında yıldırmanın (mobbing) çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: Bir kamu kurumuna yönelik araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetinkaya, N. (2016). *Belediye çalışanlarının psikolojik yıldırma ile güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çingirler, Ö. (2014). *Mobbinge neden olan etmenler ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Adana ilçeleri kamu hastanelerinde bir çalışma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Dokuzer, B. (2018). *Mobbing algısının çalışan performansı üzerindeki etkileri (Niğde ili bankacılık sektöründe bir uygulama)* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- Efeoğlu, İ. E. ve Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doymu ve Özgen, Hüseyin: Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 237-254.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doymu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz). *TBB Dergisi*, 83(4): 319-352.
- Ertek, Ş. S. (2009). *Yıldırma ve yıldıрма mağduru öğretmenler üzerine bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, G. S., Genç, V. ve Gümüş, M. (2016). Otel İşletmelerinde Duygusal Zekânın İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1): 97-112.
- Gökdemir, D. (2016). *Sağlık çalışanlarında mobbing algısının iş tatmini üzerindeki etkisi: kamu hastanesinde bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Greenhaus, H. J. & Beutell, J. N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1): 76-88.
- Greenhaus, H. J., Collins, M. K. & Shaw, D. J. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 510-531.
- Gullahorn, T. J. (1956). Measuring Role Conflict. *American Journal of Sociology*, 61(4): 299-303.
- Güldere, P. (2017). *Kamu üniversitelerinde mobbing, çalışanlar ve örgüte etkileri: Kamu üniversiteleri üzerine incelemeler* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güleryüz, İ. (2016). *Öğretmenlerde işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olarak, iş-yaşam dengesi ve çalışmaya tutkunluk* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gün, H. (2009). *İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying)*. Ankara: Lazer Yayıncılık.
- Gündoğmuş, F. (2017). *Muhasebe meslek mensuplarında iş yaşam dengesinin meslek etiğine ve işe bağlılığa etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gürbüzkol, H. (2018). *Lise öğretmenlerinin mükemmeliyetçilik algıları ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişki* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Haemmig, O. & Bauer, G. (2009), Work-Life Imbalance and Mental Health Among Male and Female Employees in Switzerland. *International Journal of Public Health*, 54(2): 88–95.
- Hall, T. D. & Richter, J. (1988). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?. *The Academy of Management Executive*, 2(3): 213-223.
- Hassan, Z., vd. (2014), Exploring the Effect of Work Life Conflict on Job Satisfaction of Doctors of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(7): 1-5.
- Hiçkorkmaz, Ş. (2016). *Mobbing algısının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi (İzmit ilçesi kamu çalışanları örneği)* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Houston, M. D. (2005). *Work-Life Balance in the 21st Century*. İngiltere: Palgrave Macmillan.
- Iverson, D. R. & Maguire, C. (2000). The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community. *Human Relations*, 53(6): 807-839.
- İslamoğlu, A. H. ve Alniaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kahn, R. L. (1964), *Conflict and Ambiguity Studies in Organizational Wolfe, D.M., Roles and Individual Stress*. New York: John Wiley.
- Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work-Life Balance: A Review of the Meaning of Brough, Paula: the Balance Construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3): 323–327.

- Karakale, B. (2011). *Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Karakaş, A. S. (2011). *Mobbinge maruz kalan hemşirelere verilen atılacaklık eğitiminin mobbinge baş etmeye etkisi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karavardar, G. (2009). *İş yaşamında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özellikleri ile ilişkisi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavak, A. (2018). *Sağlık çalışanlarında mobbing ve iş tatmini (Ardahan ili örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, Ö. (2015). *Yıldırmanın (mobbing) örgütsel bağlılık ve kişi-iş uyumu üzerindeki etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, T. (2006). *Mobbing işyerinde psikolojik şiddet) sanayi sektöründe yaşanan mobbing uygulamaları, kişisel etkileri, örgütsel ve toplumsal maliyetleri* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde psikolojik taciz (mobbing) ve yönetimi*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları: Eskişehir.
- Kim, J. L. S. & Ling, C. S. (2001). Work-Family Conflict of Women Entrepreneurs in Singapore. *Women in Management Review*, 16(5): 204-221.
- Kirchmeyer, C. (2000), Work-Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time? In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, New Jersey: John Wiley & Sons, 79–93.
- Kocaman, F. (2017). *Hekimlerin mobbing alguları ile öfke ve öfke ifade tarzları arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Koşkan, Ö., Önder, E. G. ve Şen, N. (2011). Değişken Setleri Arası İlişkinin Tahmini İçin Kanonik Korelasyon Analizinin Kullanımı. *Iğdır Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2): 117-123.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). Role Ambiguity, Role Conflict and Job Satisfaction Among Physical Education Teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2): 87-92.
- Köse, S. K. (2008). *Korelasyon ve Regresyon Analizi*. [http://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt-pdf/Kenan\\_KOSE3.pdf](http://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf) [5 kasım].
- Köşker, S. (2016). *Kamu kurumlarında yaşanan psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuru, İ. (2014). *Y kuşağı ve iş yaşam dengesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuş, E. (2015). *Mobbingin motivasyona etkisi ve bir kamu kuruluşunda uygulama* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçükusta, D. (2017). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lazar, I., Osoian, C. & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies*, 13(1): 201-214.
- Loscocco, A. K. & Roschelle, R. A. (1991). Influences on the Quality of Work and Nonworking Life: Two Decades in Review. *Journal of Vocational Behavior*, 39(2): 182-225.
- Major, V. S., Klein, K. J. & Ehrhart, M. G (2002). Work Time, Work Interference With Family and Psychological Distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 427-436.

- Malik, S. (2015). Effect of Work-Life Balance On Gender And Marital Status. *International Conference on Recent Research Development in Environment, Social Sciences and Humanities*, 196-203.
- MD-Sidin, S., Sambasivan, M. & Ismail, I. (2008). Relationship Between Work-Family Conflict and Quality of Life -An Investigation into the Role of Social Support. *Kulliyah of Economics and Management Sciences*, 25(1): 58-81.
- Merton, K. R. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2): 106-120.
- Milkovich, T. G. & Gomez, R. L. (1976). Daycare and Selected Employee Work Behaviors. *Academy of Management Journal*, 19(1): 111-115.
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2): 111-115.
- Moore, F. (2007). Work-Life Balance: Contrasting Managers and Workers in an MNC. *Employee Relations*, 29(4): 385-399.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15(1): 27-37.
- Önertay, C. O. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özdemir, İ.(2017). *İş stresi ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide işe bağlılığın rolü: Gemi adamları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. ve Çakmak D. N. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33): 69-99.
- Özler, E. D. ve Mercan, N. (2009). *Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özmete, E. ve Eker, I. (2012). İş-Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2): 1- 23.

- Peters, P., Dulk, L. & Van der Lippe, T. (2009). The Effects of Time-Spatial Flexibility and New, Working Conditions on Employees Work-Life Balance: The Dutch Case. *Journal Community, Work ve Family*, 12(3): 279-297.
- Rantanen, J., vd. (2011), Introducing Theoretical Approaches to Work- Life Balance and Testing a New Typology Among Professionals, *Creating Balance*, Berlin: Springer, 27-46.
- Sarker, S., vd. (2012). Managing Employees' Use of Mobile Technologies to Minimize Work/Life Balance Impacts. *MIS Quarterly Executive*, 11(4): 143-157.
- Simard, M. (2011). *Employees' perceptions of work life balance* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Waterloo, Canada.
- Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work – Life Balance. *Human Sciences Press. Inc. Journal of Family and Economic Issues*, 22(2): 101-119.
- Tayyar, S. (2008). *İşletmelerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Teker, S. (2015). *Okullarda iş-yaşam dengesiyle örgütsel adalet ilişkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thomas, T. L. & Ganster, C. D. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work - Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1): 6-15.
- Thulasimani, K. K., vd., (2010). A Study on Work Life Balance Amongst Managers of Garment Units in Tamilnadu State, India. *International Journal of Human Sciences*, 7(2): 445-460.
- Tolon, M., ve Tosunoğlu, N. G. (2008). Tüketici Tatmini Verilerinin Analizi: Yapay Sinir Ağları Ve Regresyon Analizi Karşılaştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 247-259.

- Tomazevic, N., Kozjek, T. & Stare, J. (2014). The Consequences of a Work-Family (Im) Balance: From the Point of View of Employers and Employees. *International Business Research*, 7(8): 83-100.
- Turunç, Ö. ve Erkus, A. (2010). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19): 415-440.
- Tutar, H. (2015). *Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Yaklaşım*, 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkeli A. H. (2015). *Mobbing ve mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulukapı, H. (2013). *Algılanan örgütsel desteğin iş-yaşam dengesine etkisi: Konya üniversiteleri örneği* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uyargil, C. B. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi, "İş Analizi ve İş Dizaynı Bölümü"* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uysal, A. C. (2016). *Mobbing motivasyon ilişkisi: Antalya dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünal, İ. (2018). *Psikologların mobbing algısı ve depresyon, anksiyete ve tükenmişlik sendromuyla ilişkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Var, M. (2016). *Mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: Bir kamu kurumu örneği* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Wilson, A., vd., (2015). Work-Life Balance Satisfaction: An Analysis of Gender Differences and Contributing Factors. *New York Journal of Student Affairs*, 14(2): 3-17.



- Yalçındağ, S. (2014). *Takım sporlarında mobbing uygulamaları ve sporcuların mobbing algılama düzeylerinin tespiti* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Yıldız, B. S. (2016). *Mobbing davranışlarının amatör futbolcuların tükenmişliğine etkisi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Yıldız, M. S. (2015). *Lider Üye Etkileşimi, işyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yumuşak, S. (2008). Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(10): 44-62.
- Zedeck, S. (1987). Work, Family, and Organizations: An Untapped Research Triangle. *IRLE Working Paper Series*, No.10-87, <http://irle.berkeley.edu/files/Work-Family-and-Organizations.pdf>, (26.10.2019).

## DİZİN

**-B-**

Baskı, 112

**-Ç-**

Çatışma, ix, 5, 37, 38

**-D-**

Davranış, 8

**-İ-**İş yaşam dengesi, 50, 51, 52, 93, 96,  
103, 104**-K-**

Kariyer, ix, 39, 40, 42, 44

**-M-**Mobbing, v, vi, viii, x, xi, xii, xiv, 1, 4,  
5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,  
17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27,  
28, 54, 55, 59, 61, 62, 63, 64, 66, 70,  
72, 80, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 98,  
103, 104, 105, 106, 107, 108, 110,  
112, 113**-Ö-**

Örgüt, viii, 21, 26, 44

**-P-**

Performans, 113

Psikoloji, 8

**-R-**

Rol belirsizliği, 43

Rol çatışması, 43

**-S-**

Sorumluluk, 40

Stres, ix, 6, 17, 20, 49

**-Ş-**

Şiddet, v, 7, 8

**-T-**

Toplum, viii, 22

**-Z-**

Zorbalık, v, 5

