**T.C.**
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ESTİTÜSÜ**
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

# ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOBBİNG VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ; KAMU KURULUŞUNDA BİR UYGULAMA

**Yüksek Lisans Tezi**

**FİKRET ÖZALP**

**İSTANBUL - 2013**

**T.C.**
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ESTİTÜSÜ**
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

# ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOBBİNG VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ; KAMU KURULUŞUNDA BİR UYGULAMA

**Yüksek Lisans Tezi**

**FİKRET ÖZALP**

**Danışman: Prof. Dr. SALİH GÜNEY**

**İSTANBUL - 2013**

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1112.040020** numaralı öğrencisi **Fikret ÖZALP**'ın **"ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOBBING VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ; KAMU KURULUŞUNDA BİR UYGULAMA"** adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.09.2013 tarih ve 2013/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından OYBİRLİĞİ ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak KABUL edilmiştir.

| **Öğretim Üyesi Adı Soyadı** | **İmzası** |
|---|---|
| **Tez Savunma Tarihi :09/10/2013** | |
| **1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY** | |
| **2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP** | |
| **3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hüseyin Besim AKIN** | |

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

# ÖNSÖZ

Kamu kuruluşunda mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, mobbing ve iş tatmini tanımları ile arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında gerekli katkıyı sağlayan ve bana bu çalışmamda öncülük eden, sevgili hocam, değerli tez danışmanım Prof. Dr. Salih GÜNEY'e teşekkürümü borç bilirim.

Tez çalışmamda manevi desteği için Zehra AYDEMİR'e, anket kısmında bana yardımcı olan ve sabırla okuyup dolduran mesai arkadaşlarıma ve çalışma süresince manevi desteklerini esirgemeyen değerli dostlarım Solmaz BAYER, Eyüp ARSLAN, İnşa Gül İŞCANLI EKİZ ve Müzeyyen AY'a teşekkür ederim.

Son olarak bu yaşıma kadar maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Fikret ÖZALP

## ÖZET

Mobbingin varlığı iş hayatıyla beraberinde olmasına rağmen ülkemizde son 20 yıllık bir süreçte hissedilen ve tanımı tam olarak yapılmasa da farklı isimlerle literatürde yer almıştır. Sosyal sorunların artmasıyla ortaya çıkan, rekabetin hayli fazla olduğu işletmelerde kişiler arasındaki kutuplaşmasının ve güç mücadelelerinin artması, çalışanın iş yükü ve stresi seviyelerin yükselmesi, kurumlardaki birden bire yapılan değişiklikler ve yasaların yetersiz kalmasıyla, günlük çatışmaların aksine sürekli ve sistematik tutumlarla örgütün iklimini zedeleyerek çalışanlar üzerinde ruhsal ve psikolojik sorunlarla ortaya çıkan bir sorundur.

Globalleşmenin sonucunda ortaya çıkan rekabetin, çalışanlarda ısrarcı bir biçimde baskı yaratarak, onları rahatsız eden, korku salan mobbing olgusu ve buna bağlı olarak iş tatmini azalmasıyla çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. İş tatminin azalmasıyla personel devri ve devamsızlık gibi durumların yönetimler için önemli boyutlara ulaşmakta; toplumun, örgütün ve bireyin sağlık ve refahı için söz konu konularla mücadele etme zorunluluğu önem kazanmıştır.

Bu tez çalışmasında, mobbing ile iş tatmini arasından ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, mobbing tanımı ve uygulamaları açıklanmaktadır. İkinci bölümde iş tatmini tanımı ve içeriği açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışma yaşamından mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik uygulamadır. Bu amaçla, İstanbul ilinde kamu kuruluşunda faaliyet gösteren hizmet sektöründe 310 çalışana anket uygulanmıştır. Analizlerin sonucunda mobbing ile iş tatmini arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.



**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, İş Tatmini, Psikolojik Şiddet

# ABSTRACT

Although the presence of mobbing and business life in our country, we felt in the last two-year period and has been involved in the definition of literature by different names not be made in full. The resulting increase in social problems, rather than competition between the polarization and the power struggles of the people in enterprises to increase the employee's workload and stress levels rise suddenly changes to the institutions and the inadequacy of the law, unlike everyday conflicts adverse effects on the climate of the organization's employees continually and systematically on the mental attitudes and psychological problems, an emerging problem.

Competition resulting from globalization, workers put pressure insistent manner, that bothers them, feared phenomenon of mobbing and, accordingly, decrease job satisfaction, various problems arise. Situations such as job satisfaction and absenteeism reduction of transfer of staff is important for governments to reach heights of the society, and the individual's health and well-being of the organization subject to the obligation to combat issues have gained importance.

In this study, tried to determine the relationship between job satisfaction and mobbing. Thesis consists of three parts. The first section describes mobbing definition and applications. The second section describes the definition and content of job satisfaction. In the third chapter of the relationship between job satisfaction and the practice of mobbing in working life. To this end, public institution operating in the service sector in the province of Istanbul, 310 employees completed the questionnaire. As a result of analysis of mobbing is a strong relationship between job satisfaction was negative.



**Keywords: Mobbing, Job Satisfaction, Psychological Violence**

## İÇİNDEKİLER

**ÖNSÖZ** ..... **I**
**ÖZET** ..... **III**
**ABSTRACT** ..... **IV**
**İÇİNDEKİLER** ..... **V**
**TABLOLAR LİSTESİ** ..... **X**
**GİRİŞ** ..... **1**
**BİRİNCİ BÖLÜM** ..... **3**
**I. MOBBİNG KAVRAMI, TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ** ..... **3**
A. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI ..... 3
B. MOBBİNG KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ ..... 7
1. Mobbing Ve Cinsel Taciz ..... 7
2. Mobbing Ve Zorbalık ..... 8
3. Mobbing Ve Şiddet ..... 9
4. Mobbing Ve Stres ..... 10
5. Mobbing Ve Çatışma ..... 10
**II. MOBBİNG KAVRAMININ KÖKENİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ** ..... **12**
A. MOBBİNG KAVRAMININ KÖKENİ ..... 12
B. MOBBİNG KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ ..... 12
1. Amerika'da Mobbing ..... 12
2. Avrupa'da Mobbing ..... 13
3. Türkiye'de Mobbing ..... 14
**III. MOBBİNGİN AYIRT EDİCİLERİ VE MOBBİNG SÜRECİNDE TARAFLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ** ..... **16**
A. MOBBİNGİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ ..... 16
B. MOBBİNG SÜRECİNDE TARAFLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLER ..... 18
1. Mobbinge Maruz Kalanların Kişilik Özellikleri ..... 18
2. Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri ..... 20
a. Narsist Mobbingciler ..... 20
b. Bağıran Mobbingciler ..... 21
c. Sinsi Mobbingciler ..... 21
d. Megoloman Mobbingciler ..... 22
e. Eleştirici Mobbingciler ..... 22
f. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler ..... 22
**IV. MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI, TÜRLERİ, NEDEN OLAN FAKTÖRLER, SONUÇLARI, MOBBİNG İLE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ VE MOBBİNGİN HUKUKİ BOYUTLARI** ..... **23**
A. MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI ..... 23
1. Birinci Aşama: Çatışma ..... 24
2. İkinci Aşama: Saldırgan Eylemler ..... 25
3. Üçüncü Aşama: Yönetimin Devreye Girmesi ..... 25
4. Dördüncü Aşama: Yakıştırmalarla Damgalanma ..... 25

5. Beşinci Aşama: İşine Son Verme ... 26
B. MOBBİNG TÜRLERİ ... 26
1. Yatay Mobbing ... 26
2. Dikey Mobbing ... 27
a. Yukarıdan Aşağıya Mobbing ... 27
b. Aşağıdan Yukarıya Mobbing ... 28
3. Cinsel Mobbing ... 28
4. Stratejik Mobbing ... 29
C. MOBBİNGE NEDEN OLAN FAKTÖRLER ... 29
1. Kişisel Faktörler ... 29
2. Örgütsel Faktörler ... 30
a. Kurum Kültüründen Kaynaklanan Nedenler ... 31
b. Kurum İkliminden Kaynaklanan Nedenler ... 32
c. Yönetim Tarzından Kaynaklanan Nedenler ... 32
d. Yönetici ve Liderin Yapısından Kaynaklanan Nedenler ... 33
e. Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Nedenler ... 33
f. İş Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler ... 34
3. Sosyal Faktörler ... 35
D. MOBBİNGİN SONUÇLARI ... 35
1. Mobbingin Kişiye İlişkin Sonuçları ... 35
a. Mobbingin Zihinsel Yapı ve Davranışları Üzerindeki Sonuçları ... 36
b. Mobbing'in Fizyolojik Yapı ve Davranışları Üzerindeki Sonuçları ... 36
2. Mobbingin Aileye İlişkin Sonuçları ... 37
3. Mobbingin Kuruma İlişkin Sonuçları ... 37
a. Mobbingin Kurum İmajı Üzerindeki Sonuçları ... 38
b. Mobbingin Kurum Psikolojisi Üzerindeki Sonuçları ... 38
c. Mobbingin Mali Durumu Üzerindeki Sonuçları ... 38
4. Mobbingin Topluma İlişkin Sonuçları ... 39
E. MOBBİNG İLE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ ... 41
1. Örgütsel Baş Etme Yöntemleri ... 41
a. Sendikal Mücadele Yöntemleri ... 41
b. İnsan Kaynakları Yolu İle Mücadele Yöntemleri ... 42
2. Bireysel Baş Etme Yöntemleri ... 43
a. Güven, Özgüven ve İrade Geliştirme Yöntemleri ... 43
b. Bireysel Stresi Kontrol Etme Yöntemi ... 44
c. Mobbingi Uygulamaya Doğrudan Tepki Gösterme ... 45
d. Mobbingi Uygulamayı Gizleme ya da İnkâr Etme ... 45
e. Mobbingi Uygulayanın Olduğu İşten Uzaklaşma ... 46
f. Aile ve Yakın Çevreden Destek Alma ... 47
g. Hukuki Yollarla Mücadele Etme ... 48
F. MOBBİNGİN HUKUKİ BOYUTLARI ... 48
1. Mobbingin Türkiye'deki Hukuki Boyutları ... 48
2. Mobbingin Batı Toplumundaki Hukuki Boyutları ... 54

**İKİNCİ BÖLÜM ..... 58**
**I. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE İLGİLİ OLDUĞU ALANLAR. 58**
A. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI ..... 58
B. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ ..... 62
1. İş Tatminin Birey Açısından Önemi ..... 62
2. İş Tatminin İşletmeler Açısından Önemi ..... 63
C. İŞ TATMİNİN İLGİLİ OLDUĞU ALANLAR ..... 64
1. İş Tatmini ve Motivasyon ..... 64
2. İş Tatmini ve Moral ..... 65
3. İş Tatmini ve Verimlilik ..... 65
4. İş Tatmini ve Başarı ..... 66
5. İş Tatmini ve Çatışma ..... 67
**II. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN TEMEL FAKTÖRLER VE İŞ TATMİNİNİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ ..... 67**
A. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN BİREYSEL FAKTÖRLER ..... 67
1. İş Tatmini ve Cinsiyet ..... 67
2. İş Tatmini ve Yaş ..... 68
3. İş Tatmini ve Eğitim ..... 68
4. İş Tatmini ve Medeni Durumu ..... 68
5. İş Tatmini ve Deneyim ..... 69
6. İş Tatmini ve Statü ..... 69
7. İş Tatmini ve Kişilik ..... 70
8. İş Tatmini ve Zeka ..... 70
B. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER ..... 70
1. İş Tatmini ve Ücret ..... 70
2. İş Tatmini ve İşin Özellikleri ..... 71
3. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi ..... 71
4. İş Tatmini ve Çalışma Grupları ..... 72
5. İş Tatmini ve İlerleme İmkânları ..... 72
6. İş Tatmini ve İş Şartları ..... 72
7. İş Tatmini ve Kararlara Katılım ..... 73
8. İş Tatmini ve Takdir Edilme ..... 73
9. İş Tatmini ve Denetim ..... 73
C. İŞ TATMİNİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ ..... 74
1. İş Tanımlama Envanteri ..... 74
2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi ..... 74
3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ..... 75
**III. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİNİ YÜKSELTME YÖNTEMLERİ ..... 75**
A. İŞ TATMİNİN SONUÇLARI ..... 75
1. Motivasyon ve Moral ..... 75
2. Performans ve Verimlilik ..... 77
3. Başarı ..... 78
B. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI ..... 79
1. İşte Hata Yapma ..... 79
2. İşe Devamsızlık ..... 80
3. Personel Devri ..... 80
4. İşten Ayrılma ..... 80

5. İşe Yabancılaşma ..... 81
C. İŞ TATMİNİNİ YÜKSELTME YÖNTEMLERİ ..... 82
1. İş Basitleştirme ..... 82
2. İş Rotasyonu ..... 82
3. İş Zenginleştirme ..... 83
**IV. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN KURAMLAR ..... 83**
A. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN İÇERİK KURAMLARI ..... 83
1. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı ..... 83
2. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı ..... 86
3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ..... 87
4. Clayton Alderfer'in Erg Kuramı ..... 88
B. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN SÜREÇ KURAMLARI ..... 89
1. Vroom'un Beklenti Kuramı ..... 89
2. Adams'ın Eşitlik Kuramı ..... 90
3. Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı ..... 90
4. Edwin Locke'un Amaç Kuramı ..... 92
5. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı ..... 93
**V. ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOBBİNG VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ..... 94**

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ..... 96**

**I. ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOBBİNG İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU KURULUŞUNDA BİR UYGULAMA ..... 96**

A. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ..... 96
1. Araştırmanın Modeli ..... 96
2. Araştırmanın Amacı ..... 96
3. Evren ve Örneklem ..... 97
4. Veri Toplama Aracı ..... 97
a. Kişisel Bilgiler ..... 98
b. Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi ..... 98
c. Minnesota İş tatmini Formu ..... 98
5. Veri Analizi ..... 99
B. BULGULAR ..... 99
1. Demografik Özelliklerine göre Ankete Katılan Deneklerin Frekans Dağılımları ... 99
a. Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı ..... 100
b. Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı ..... 100
c. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı ..... 101
d. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı ..... 101
e. Aylık Gelir Durumuna Göre Frekans Dağılımı ..... 102
f. Unvana Göre Frekans Dağılımı ..... 102
g. Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı ..... 103
h. Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı ..... 103
2. Mobbing ve İş Tatmininin Güvenirlilik Analizleri ..... 104
3. Mobbing Ölçeğinin Faktör Analizi ..... 108
4. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi ..... 112
5. Ankete Katılan Deneklerin Mobbing ve İş Tatminine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis Testi ..... 115
a. Cinsiyet Durumuna Göre Ranks ve Mann-Whitney U Testi ..... 115
b. Medeni Duruma Göre Bağımsız T Testi ve Mann-Whitney U Testi ..... 116
c. Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ..... 117
d. Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi . 117
e. Çocuk Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi ..... 119
f. Aylık Gelire Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi ..... 120
g. Unvan Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ..... 121
h. Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi... 122
6. Korelasyon (Pearson) Analizi ..... 123

**SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 127**

**KAYNAKÇA ..... 134**

**EKLER ..... 149**

EK-1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU ..... 149

## TABLOLAR LİSTESİ

**SAYFA NO**

Tablo 1.1: Mobbingin Tanım Ve Kavramları…….……6
Tablo 1.2: İşyerince Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar…….....12
Tablo 1.3: Mobbingin Ruhsal ve Mali Giderler……..……..…41
Tablo 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi...……..…..84
Tablo 2.2: Herzberg'in Hijyen Etmeni Ve Motive Edici Etmenler……..86
Tablo 2.3: Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı…….….88
Tablo 2.4: Porter ve Lawler Beklenti Kuramı…….…….....91
Tablo 2.5: Edwin Locke'un Amaçlar Kuramı……..……...……..92
Tablo 3.1: Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı……100
Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı……..100
Tablo 3.3: Medeni Duruma Göre Katılımcıların Frekans Dağılımı……101
Tablo 3.4: Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Frekans Dağılımı……101
Tablo 3.5: Aylık Gelir Durumuna Göre Katılımcıların Frekans Dağılımı…….....102
Tablo 3.6: Unvan Durumuna Göre Katılanların Frekans Dağılımı…….102
Tablo 3.7: Çalışma Süresine Göre Katılanların Frekans Dağılımı……..…...…103
Tablo 3.8: Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı……103
Tablo 3.9: Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği……..……...…104
Tablo 3.10: Yönetim Tarzı Ve Yönetici Yapısından Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği…….104
Tablo 3.11: Kurum Kültüründen Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği…..105
Tablo 3.12: Kurum İkliminden Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği…….105
Tablo 3.13: Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği……..……105
Tablo 3.14: Sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik istatistiği……106
Tablo 3.15: İş sürecinden kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik istatistiği……..106
Tablo 3.16: Kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik istatistiği…...…106
Tablo 3.17: İş tatmini ölçeği güvenirlilik istatistiği…….……...……107
Tablo 3.18: Bireysel faktörlerden kaynaklanan iş tatmini ölçeği güvenirlilik istatistiği……107
Tablo 3.19: Örgütsel faktörlerden kaynaklanan iş tatmini ölçeği güvenirlilik istatistiği…....107

Tablo 3.20: Mobbing Ölçeğine Göre KMO ve Barlett'in Testi……..……108
Tablo 3.21: Mobbing Ölçeğine Göre Açıklanan Toplam Varyans…….……109
Tablo 3.22: Mobbing Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Yükleri……..…110
Tablo 3.23: İş Tatmini Ölçeğine Göre KMO ve Barlett'in Testi……111
Tablo 3.24: İş Tatmini Ölçeğine Göre Açıklanan Toplam Varyans……..……112
Tablo 3.25: İş Tatmini Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Yükleri……..……113
Tablo 3.26: Cinsiyet Durumuna Göre Ranks Tablosu……114
Tablo 3.27: Cinsiyet Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi……..115
Tablo 3.28: Medeni Duruma Göre Bağımsız T Testi……115
Tablo 3.29: Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi……..……116
Tablo 3.30: Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis Testi……...……..116
Tablo 3.31: Eğitim Durumuna Göre Descriptives Analizi……117
Tablo 3.32: Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi……..117
Tablo 3.33:Çocuk Sayısına Göre Kruskal-Wallis Testi…….……118
Tablo 3.34: Çocuk Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi……..118
Tablo 3.35: Aylık Gelire Göre Kruskal-Wallis Testi…….……119
Tablo 3.36: Aylık Gelire Göre Tek Yönlü Varyans Analizi…….…..……119
Tablo 3.37: Unvan Durumuna Göre Descriptives Analizi…….……120
Tablo 3.38: Unvan Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi……..120
Tablo 3.39: Çalışma Süresine Göre Ranks Tablosu……...121
Tablo 3.40: Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis Testi……..121
Tablo 3.41: Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi……..122
Tablo 3.42: Korelasyon (Pearson) Analizi……..122

# GİRİŞ

Mobbing ile ilgili birçok farklı tanım olmakla beraber, "mobbing, iş yerinde işverenin, astının veya iş arkadaşlarının çalışanı sürekli ve sistematik olarak yalnızlaştırması, ahlaki olmayan davranışlarla dışlaması, kişilik onurunu zedelemesi, işte verimli olmasını engellemesi ve manevi olarak yıldırması sonucu istifaya zorlanması" durumu olarak tanımlanabilir.

Avrupa ve Amerika'da önemli bir konu haline gelen mobbing, ülkemizde yeni yeni farkındalığı oluşmuş ve incelenmeye başlanmıştır. Gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörde ortaya çıkan ancak çalışanların ön yargılı yakıştırmalardan ötürü bu durumdan az bahsedilmektedir. Mobbing hem bireyleri hem de örgütleri etkileyen çeşitli sorunlar barındırmaktadır.

İşgörenler ve kurumlar için son derece önemli bir sorun haline mobbing konusu, yöneticiler ve insan kaynakları departmanı tarafından profesyonelce yönetilmelidir. Yöneticiler ve insan kaynakları departmanı var olan sorunu betimleyip, işgören ve kurum için zararlı neticelere sahip bu olguyu ortadan kaldırma ve bu konuyla başa çıkabilmek için gerekli önlemleri almalıdır.

İş tatmini ile ilgili birçok tanım olmakla beraber, "çalışanların örgüt içinde yaptığı işi veya verilen görevi isteyerek ve bağlılık hissi oluşarak yapması" olarak tanımlanabilir. Çalışanların yaptığı işe tam motive olması ve performansın yükselmesi için iş tatminin sağlanması gerekmektedir. İş tatmini çalışma hayatının her sektöründe büyük öneme sahiptir. Ancak hizmet sektöründe çalışan insanların farklı insanlara hizmet vermeleri ve stresli bir ortamda oldukları için verimlilik ve performans düzeyi azalmaktadır. İş tatmini sağlanmayan bir çalışma ortamında zamanla hastalık izni, işe devamsızlık, işte hata ve işten istifa etme gibi iş tatminsizliğinin sonuçları ortaya çıkmaktadır.

Tez çalışmasında, araştırılan kamu kuruluşunda mobbingin var olup olmadığı ve mobbinge maruz kalan bireyin iş tatmini azalıp azalmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbing kavramı üzerinde durulacaktır. Mobbingin tanımı ve tarihçesi, benzer kavramlarla ilişkisi, tarafların özellikleri ve ayırt edici yanları, mobbing sürecinin aşamaları, türleri, neden olan faktörler, etkileri, sonuçları, mobbingle baş etme yöntemleri ve mobbing'in hukuki boyutları ilişkin genel bilgiler ayrıntılarıyla irdelenecektir.

İkinci bölümde iş tatmini tanımı ve kavramı, önemi, ilgili olduğu alanlar, iş tatminini etki eden faktörler, ölçme yöntemleri, iş tatmini ve tatminsizliğinin sonuçları, iş tatminini yükseltme yöntemleri, iş tatminini geliştiren kuramlar, süreç kuramları ve iş tatmini ile mobbing arasındaki ilişki hakkında dair bilgiler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise, çalışma hayatından mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkisiye yönelik bir uygulama ele alınacaktır. Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, yöntemi incelenip, araştırmaya ait bulgu ve yorumlara değinilecek, son olarak da yapılan araştırmanın sonuçları ile önerilere yer verilecektir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## I. MOBBİNG KAVRAMI, TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

### A. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI

Mobbing ya da Türkçe karşılığı psikolojik yıldırma olan olgunun yapılan araştırmalar neticesinde ortak bir tanımı olmadığı tespit edilmiştir. Mobbing olgusu, Avrupa da son zamanlarda trend olan ve mağdurları gün geçtikçe artmaktadır. Ülkemizde üzerinde yeni durulmaya başlanılan fakat her meslek grubunun mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Mobbing mağdurlarının ortak özellikleri genellikle dürüst, işinde başarılı, yükselme hırsı ve çalışma ortamında sevilen bir kişi olmasıdır. Mobbing üst, ast veya eşit pozisyonda çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Burada mobbing kavramı ve tanımı hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türeyen "mob" sözcüğü İngilizce kanuni olmayan şiddet uygulayan "düzensiz kalabalık" veya "çete" anlamına gelmektedir. "Mob" kökünün İngilizce eylem biçimi olan "mobbing" ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı anlamına gelmektedir.[1] Kelime kökü incelendiğinde mağdura sürekli kötü muamele yapıldığı görülmektedir.

Mobbingin kelime anlamı, psikolojik şiddet, kişisel özgürlüğünü engelleme, işine engel olma veya sıkıntı vermektir. Türk Dil Kurumu, mobbing kavramının karşılığı olarak "bezdiri" kelimesini belirlemiş ve bezdiri çalışan yerlerde, eğitim kurumlarında vb. toplumlar içinde belirli bir çalışanı odak noktasına alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleme ve tedirgin olmasına yol açarak yıldırma, zararlı davranışların hedefinde olma, gözden düşürme" olarak tanımlamıştır.[2] Ancak yapılan araştırmalar neticesinde yazarlar, araştırmacalar ve bu konuda araştırma yapan bilim adamları tarafından "bezdiri" kelimesi mobbingin tanımına karşılık gelmediği ve yetersiz kaldığı belirtilmektedir.

Mobbingde zeka ve kurnazlık işbaşındadır. Çünkü psikolojik üstünlükte sürekli savaşmak söz konusudur. İskandinav ülkelerin de araştırmacılar yıldırmayı açıklarken "mobbing", İngiltere, Kanada ve Amerika'daki araştırmacılar ise "bullying" terimini

[1] Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011, s.7.
[2] TBMM Mobbing Alt Komisyonu Raporu, Nisan 2011, s.İİİ.

kullanmaktadır.[3]Dünyanın her yerinde ”mobbing” farklı anlamlar yüklendiği için tam karşılığı bulunamamaktadır.

Mobbingle ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir.

- 6 ay veya daha fazla sürekli hale gelen bir veya daha fazla bireyin kişinin yalnızlaştırılması, etik dışı davranışlarla yardımsız bırakılmasıyla İşyerinde psikolojik terör veya mobbing hareketidir.[4]

- Leymann'a göre, birbirinden ayrılması gereken iki kavram zorbalık ve mobbing'dir. Zorbalık, zararlı eylemlerin okulda yapılmasıdır. Mobbing, iş yerlerinde birbirine düşmanca davranan yetişkinler arasında görülen davranış biçimidir.[5]

- 1960'larda Konrad Lorenz mobbingi, hayvanların karşı saldırılara verdikleri tepki olarak tanımlanmıştır. Böylece mobbingi ilk olarak hayvanlar üzerinde psikolojik yıldırma kavramını açıklanmıştır.[6]

- Mobbing, varlığı ve boyutu anlaşılmayan ancak işyerinden karşılıklı rekabetten doğan ve daha sonraki zamanda istifaya kadar giden süreç olarak tanımlanmıştır.[7]

- Mobbing, üstlerin, astların veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından, iş görene sistemli olarak uygulanan iş etiğine aykırı, küçük görme, saldırı gibi davranışları ile yapılan psikolojik terördür.[8]

---

[3] Asiye Toker Gökçe, **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Pegem Yayınevi, Ankara, 2008, s.23.

[4] Emre Işık, İşletmelerde "Mobbıng Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü, 2007, s.38.

[5] Çisem Bahçe, "Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2007, s.6.

[6] Fikrettin Turan, "İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2006, s.3.

[7] Erkan Yaman, **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet Mobbing**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009, s.21.

[8] Tınaz, **age.**, 2011, s.8.

- Tim Field'e göre, özgüvenlerine ve özsaygılarına aralıksız olarak yapılan sert saldırıları mobbing olarak tanımlanmıştır.[9]

- Mobbing, her türlü çirkin davranışlarıyla işyerinde çalışanların ruhsal ve bedensel olarak sağlıklarını bozacak duruma getirerek işten uzaklaşmasını sağlanmasıdır.[10]

- Gurur zedeleyici, kurnazca, acıma duygusu olmadan, intikam alma eylemler ile bir çalışan ya da bir grup çalışana zarar vermesini hedefleyen davranışları Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından mobbing olarak tanımlamaktadır.[11]

- Bir işletmede odak noktasında bulunan bir veya birkaç birey üzerinde sürekli yapılan etik dışı durumlarla istifaya sevk edilmesidir.[12]

[9] Muharrem Kocaoğlu, "Mobbing (İsyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi, 2007, s.4.
[10] Ümit İlhan, "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt:10 sayı:4, Ekim 2010, s.1177.
[11] Güldane Karslıoğlu, "İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Soysal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2011, s.8.
[12] Gamze Yeşim Göktürk Sefa Bulut, **"**Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 24, 2012, s.55.

Mobbing olgusunu inceleyen araştırmacılar tarafından kullanılan mobbing tanım ve kavramları aşağıdaki tabloda görülmektedir.[13]

| Kaynak | Terim | Tanımlama |
|---|---|---|
| Brodsky (1976) | Taciz (Harassment) | Tekrar eden ve sistematik bir biçimde bireye eziyet edilmesi, yıpratılması, yıldırmaya maruz bırakılması, gözünün korkutulması, rahatsız edilmesi ve diğer bireylerin kişiye karşı kışkırtılarak tepki uyandırılması. |
| Thylefors (1987) | Günah Keçisi (Scapegoating) | Bir ya da daha fazla kişinin bir kişi ya da grup tarafından belli bir süreç içerisinde sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz bırakılması. |
| Matthiesen, Rakness ve Rrökkum (1989) | Yıldırma (Mobbing) | Bir ya da daha fazla kişinin iş yerindeki bir kişi ya da grup tarafından tekrarlı ve sürekli bir şekilde olumsuz tepkilerin hedefi olması. |
| Leymann (1990) | Yıldırma / Psikolojik Terör (Mobbing / Psychological Terror) | Bir ya da daha fazla kişinin saldırgan ve etik olmayan iletişim biçimleri yoluyla, doğrudan ve sistemli bir şekilde bireyi hedef alması. |
| Kile (1990) | Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik (Health Endangering Leadership) | Üst konumdaki kişinin açık ya da örtük bir biçimde, belli bir dönem içerisinde sürekli devam eden bir şekilde kişiyi taciz etmesi ya da aşağılaması. |
| Wilson (1991) | İşyeri Travması (Workplace Trauma) | Üst konumdaki kişinin ya da işverenin kasten ve kötü niyetli davranması sonucunda bireyin kişiliğinin parçalandığını fark etmesi. |
| Asforth (1994) | Küçük Zorbalık (Petty Trainy) | Liderin, çalışanlara baskı kurmak, küçümsemek ve itibarını yükseltmek için keyfi hareket etmesi, sorun çözmede güç kullanması, kişileri kasıtlı olarak cezalandırması ve ilgisiz davranması. |
| Vartia (1993) | Taciz (Harassment) | Bireyin bir ya da daha fazla kişi tarafından belli bir zamandan fazla ve tekrar eden bir şekilde olumsuz davranışlara maruz kalması. |
| Björkqvist, Osterman ve Hjelt- Bäck (1994) | Taciz (Harrasment) | Savunmasız bir bireye karşı bir ya da daha fazla kişinin psikolojik ya da fiziksel acı çektirmek amacıyla doğrudan ve sürekli olarak kötü davranılması. |
| Adams (1992) | Zorbalık (Bullying) | Kişinin süreğen bir şekilde eleştirilmesi, genel ya da özel bir şekilde taciz edilmesi ve aşağılanarak hakaret edilmesi. |

**Tablo 1.1: Mobbingin Tanım ve Kavramları**

[13] Fuat Tanhan, Zekeriya Çam, "Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Yeniden Belirlenmesi", **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 40, s.82.

Tabloda yapılan inceleme neticesinde mobbingle ilgili değişik tanımlar görülmektedir. Ancak ne kadar değişik tanımlar yapılsa bile hepsinin ortak noktası kişiye yapılan kötü davranışları göstermektedir.

Mobbing ile ilgili yapılan tanımlar dikkate alınarak şöyle bir tanım yapabiliriz. Mobbing, iş yerinde işverenin, astının veya iş arkadaşlarının çalışanı sürekli ve sistematik olarak yalnızlaştırması, ahlaki olmayan davranışlarla dışlaması, kişilik onurunu zedelemesi, işte verimli olmasını engellemesi ve manevi olarak yıldırması sonucu istifaya zorlanması durumu olarak tanımlanabilir

## B. MOBBİNG KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde mobbingin cinsel taciz, zorbalık, şiddet, stres ve çatışma kavramları ile anlamsal ilişkileri açıklanacaktır.

### 1. Mobbing ve Cinsel Taciz

Ahlaki olmayan davranışların ve cinsel ayrımcılığın farklı bir şekli de cinsel tacizdir. Üzerinde kesin bir tanımı olmayan ve hala hangi durumlarda taciz olup olmayacağı konusu halen tartışılmaktadır. Bu durumun ortaya çıkma sebebi tanımı ve kapsamı mağdurlara göre değişken olmasıdır. Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu Kadın Komitesi'nin yapmış olduğu tanıma göre, "aynı işte çalışanların, sürekli ve istenilmediği halde tekrar edilen, cinsel içerikli her kelime ve jestler ile söylemde bulunan beyanlar" cinsel taciz olarak tanımlanmaktadır.[14] Mobbing ve cinsel taciz arasında belli açılardan ortak yönler vardır. Her ikisinde mağdur hakkında dedikodu, acı çektirme, kırıcı sözler söylemek ve gözdağı vererek strese girmesine neden olunur. İşgörenler tarafından mağdurun kişiliğine saygısızca ve onur kırıcı gibi davranışlarda bulunulur. Ancak cinsel taciz konusunda cinsler arasında güç dengesizliği bulunurken, mobbingde cinsler arasında güç farklılığı bulunmaz. Bu önemli farka

[14] Omer Okan Fettahlıoğlu, "Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde bir Uygulama", **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2008, s.15.

rağmen, cinsel taciz mobbing davranışlarının bir alt kategorisi olarak ele alınır.[15]Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, çeşitli meslek gruplarında çalışanlar tarafından cinsel tacizin varlığını ortaya koymaktadır. Özellikle sağlık sektöründe cinsel tacizin yoğun yaşandığı görülmektedir.[16] Her ne kadar cinsel taciz ve mobbing kavramları aynı anlamda kullanılmaya çalışılmışsa cinsel tacize yeltendiğinde eğer sonuç alınmazsa daha sonraki aşamada mobbinge başvurulduğu görülmektedir.

## 2. Mobbing ve Zorbalık

Yapılan araştırmalar sonucunda çoğunlukla karıştırılan iki kavram vardır. Bunlar: mobbing ve zorbalık'tır. Zorbalık, okullarda güçlünün üstün olarak hakaret etme, arkadaş ortamında sürekli küçük düşürme, keyfini kaçırma, ruhsal ve fiziki şiddet olarak müdahalelerde bulunmak gibi davranışları ile kullanılmaya başlanılmasıdır. Zorbalıkta daha çok fiziksel müdahale varken, mobbingde iş ortamında işgörenlere fiziksel müdahale olmadan manevi baskı oluşturulur. Gazeteci Adams 1992'de yazdığı kitabında zorbalık terimini, sürekli kusur bulma ve bireyi küçük düşürme anlamında kullanmaktadır.[17]Zorbalık terimini kullanmayı niçin tercih etmediğini Leymann şöyle açıklamaktadır:

> "Zorbalık, fiziksel şiddeti ve tehdidi anlatan bir kelimedir. Buna karşın fiziksel şiddete, işteki *mobbing* davranışlarında çok nadir rastlanmaktadır. *Mobbing* daha karmaşık davranışlardan (örneğin, kurbanın sosyal olarak izole edilmesi) oluşmaktadır. Zorbalık terimi çocukların ve gençlerin okuldaki aktiviteleri için *mobbing* terimi ise yetişkinlerin davranışları için daha uygundur."[18]

Zorbalık ve mobbingi ayıran en önemli özellik, zorbalığın fiziksel saldırı ve tehdit anlamına gelmektedir. Davranışa maruz kalanlar ve davranışları sergileyenler arasında mutlak

---

[15] Hülya Aksakal Kaymakçı, "Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)", **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı, 2008, s.32.

[16] Kadriye Bakırcı, **İşyerinde Cinsel Taciz**, Yasa Yayınları, İstanbul, Kasım 2000, s.25.

[17] Şerife Ekşici, "Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2009, s.85.

[18] İnci Selin Aydın, "İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, 2008, s.7.

güç dengesizliği bulunmaktadır. Zorbalık, kaba davranışlar ve sözler olarak uygulanır. Mobbing ise onur kırıcı ve arkadaş ortamında küçük düşürücü davranışlar sergilenir. Zorbalık, genellikle fiziksel şiddeti, mobbing ise manevi şiddeti ifade eder. Zorbalık çoğunlukla fiziksel hasarlara, mobbing ise hem psikolojik hem de fiziksel hasarlara neden olabilir.[19] Zorbalık her altı çalışandan birini etkileyen gizli bir salgındır. Çalışanların %80'i buna tanık oluyor ama hiçbir şey yapamamaktadır.[20] Mobbing ve zorbalık kavramları her ne kadar psikolojik etkiler bıraksa da iki kavramın farklı alanlarda kullandığı görülmektedir.

### 3. Mobbing ve Şiddet

"Bireyin kendisine ya da başkasına, bir gruba ya da topluma karşı fiziksel gücünü istemli kullanması ya da tehdit etmesi sonucunda yaralanma, ölüm, psikolojik zarar görme, gelişimini olumsuz etkilemesi ya da tükenme durumunun orta çıkması " Dünya Sağlık Örgütü tarafından şiddet olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından işyerinde şiddet; "çalışma ile ilgili durumlarda ya da ev ile çalışma ortamı arasında alenen ya da dolaylı olarak güvenlik ve sağlığını olumsuz etkileyen, çalışanın görevini kötüye kullanması, çalışana gözdağı verilmesi ya da saldırıyı içeren kazalar" olarak tanımlanmaktadır.[21] Gün geçtikçe işyerlerinde yapılan araştırmalar sonucunda kişinin zorla kendisini karşısındakine benimsetmesi ve şiddet durumları arttığı görülmektedir. Bununla beraber örgüt içinde çalışanlar üzerinde olumsuz durumlar ortaya çıkarır. Birebir şiddete maruz kalanlarda ruhsal açıdan somatik belirtilerle korku tepkileri nedeniyle işyeri şiddeti, örgütsel düzeyde de bir takım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu sonuçlar iş tatmini olmayan, işyerinde bağlılığında düşme, işten ayrılmaya niyetlenme gibi olumsuz iş tutumlarına sebep olmaktadır.[22] Mobbing, işyerinde gerçekleşen bir psikolojik şiddettir. Şiddetten söz edildiğinde fiziksel müdahale olup somut olarak iz bırakması aklımıza gelir. Şiddettin en sert biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp maddi ve manevi niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin duyularla algılanmayan hali olan mobbing, fiziki şiddet içeren zorbalıktan daha tehlikeli ve kalıcıdır.[23] Şiddet mağduru bireylerde mobbing uygulandığında kalıcı bir etki görülmekte ve daha sonra travmaya dönüştüğü tespit edilmiştir.

---

[19] Kaymakçı, **age**, s.27.
[20] Anita Bruzzese, **İş Hayatınızda Yapmamanız Gereken 45 Hata**, Neden Kitapevi, İstanbul, 2010, s.144.
[21] Kaymakçı, **age**,s.35.
[22] Ekşici, **age**, s.88.
[23] Tınaz, **age**, s.49.

## 4. Mobbing ve Stres

Stres, sıkıntı yaratacak olaylar karşısında kişinin yarattığı tepki süreci olarak tanımlanmaktadır. Kişi, önemli konumlara ve imtiyazlara sahip olmasına rağmen bulunduğu göreve uygun olmayan istek ve beklentiler olduğu zaman asabiyet ve stres söz konusu olmaktadır. Bunun yanında örgüt içinde yaşanan bireysel çatışmalarda iş yaşamında strese neden olabilir. Bundan dolayı çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler zayıflamaya başlar ve kişiler üzerine sorunları yüklenecek biri bulma ihtiyacı ile mobbing ortaya çıkmaktadır. Sürekli ve sistematik olarak mağdura baskı ve saldırılar sonucu, işten uzaklaşma ve çaresiz bir pozisyonda olması durumu mobbingin diğer stres kaynaklarından farkı ortaya çıkmaktadır.[24] Stres, hem iş görenlerin hem de işverenlerin davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek işletmede verimsiz çalışanların olmasına sebep olmaktadır. İşletmelere özgü stres kaynakları arasında, yatay ve dikey çatışmalar, iş memnuniyetsizliği, zamanı iyi kullanamama, iş yerinde sorumluluğun fazlalığı ve iş beklentilerinin tam olarak karşılanıp karşılanmadığını bilmemek gibi nedenler bulunmaktadır. Önemli olduğunu hissetmemek, dostluk ortamı olmaması ve sevgi ortamı oluşmaması strese yol açmaktadır.[25] Yapılan inceleme neticesinde mobbingin etkisinde bulunan mağdurun büyük sorunlar yaşadığı ve yaşadığı bu sorunlar sonucunda sürekli stresli olduğu görülür. Stresli olan mağdurdan hem verim alınmamakta hem de mağdur olan bireylerin ülke ekonomisine zararları çok olduğu anlaşılmıştır.

## 5. Mobbing ve Çatışma

Leymann, yaptığı çeşitli araştırmalar neticesinde mobbingi çatışmanın ileri seviyesi olarak görmektedir. Ancak mobbingi çatışmadan hemen sonra ya da uzun bir aradan sonra ortaya çıktığını savunur. Bununla birlikte sosyal psikoloji de saldırganlık ve çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen, mobbing olgusu ile ilgili bu kadar geniş araştırmaların olmaması, mobbing olgusunun gelişimi ve ortaya çıkışının yeni ve değişim içinde olmasına bağlıdır. Buna ek olarak, çatışma ile ilgili araştırmalarda birçok faktörün incelendiğini, ancak çatışma sürecinin çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiçbir odaklanmanın olmadığının da altını çizer.[26] Mobbingi uygulayan birey her zaman

[24] Fettahlıoğlu, **age**, s.31.
[25] Kaymakçı, **age**, s.33.
[26] Tınaz, **age**, s.34.

çatışma ortamı yaratılmasını ister. Mobbingciler mantığında genelde şu düşünce vardır: "çalışanı nasıl etkisiz bırakabilirim?", artık saldırılar dışa vurularak; küçük görme, dalga geçme, etkisiz hale getirme ve yalnızlaştırma gibi durumlar oluşur. Mobbingin odak noktasında bulunanlar başta bunu anlamadıkları için mobbingcinin oyununu görmez ve gerçeği kabullenmezler. Mobbinge uğradıklarının farkına vardıklarında bu durum onları üzer ve umutsuzluğa iter, giderek artan şüphe ve kafa karışıklığı, gerilim ve nefrete neden olmaktadır. Er geç durumu çözmek için gösterdikleri çabanın boşuna olduğunu hissederler ve artık çatışma çözümsüzlüğe gitmeye başlamış ve çözülmemiş çatışma performansın düşmesine, kaygı ve bunlara bağlı olarak hastalık izinlerine yol açar. Artık mobbing süreci başlamıştır. Bu aşamadan sonra mobbingci artık mağdurun durumunu sürekli üst yönetime bildirerek mobbingi körükler.[27] Çatışmanın mobbingten önce geldiği görülmektedir. Çünkü mağduru iş ortamında sindirmeye onu etkisiz durumda bırakmak için öncelikle çatışması gerek ve iş verimliliği düşmelidir. Performans düşüklüğü görüldükten sonra mobbing dönemi başlar ve hedefine ulaşmış olur.

Aşağıdaki tablo da sağlıklı çatışma ortamı ile mobbingli çalışma ortamının karşılaştırılmasını göstermektedir;[28]

| **SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI** | **MOBBİNGLİ ÇALIŞMA ORTAMI** |
|---|---|
| İş tanımı ve görevler nettir. | Görevler açık değil. |
| İşbirlikçi ilişkiler vardır. | İşbirlikçi olmayan ilişkiler vardır. |
| Odak nokta aynı ve belirtilmiştir. | İleriyi görmek olanaksızdır. |
| Bağlantı açıktır. | Bağlantı meçhuldur. |
| Güvenilir bir teşkilatlanma vardır. | Teşkilatta aksaklıklar vardır. |
| Arada çatışma ve uyuşmazlık olur. | Uzun ve iş ahlakına karşı reaksiyonlar gözlenir. |
| Stratejiler açık ve içtendir. | Stratejiler manasız olur. |
| Çatışmalar ve münakaşalar açıktır. | Çatışmanın varlığı kabullenilmez ve reddedilir. |
| Direkt bir aktarım vardır. | Dolaylı ve özensizce bir iletişim vardır. |

**Tablo 1.2: İşyerinde Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar**

[27] Ekşici, **age**, s.86.
[28] Tınaz, **age**, s.40.

## II. MOBBİNG KAVRAMININ KÖKENİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Bu bölümde mobbing kelimesinin nerede türediği, karşılık kelime ve tarihsel gelişimi anlatılacaktır.

### A. Mobbing Kavramının Kökeni

Mobbing, Türkçe karşılığı "bezdiri" olan, "mob" sözcüğünden oluşmaktadır. "Kanuna aykırı şiddet, düzensiz kalabalık" olan "mob" kökünden gelmektedir. Latince 'de "mobile vulgus" kelimelerinden oluşur.[29] Ayrıca rahatsız etme, bireylerin özgürlüğünü kısıtlayan, ablukaya alma, sıkıntı verme, psikolojik şiddet gibi geniş bir anlam içeriğiyle kullanılan mobbing kelimesinin kökü olan İngilizce "mob" fiili: ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamındadır.[30] Mobbingin kökende şiddet ve saldırı olduğu görülmektedir.

### B. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi

Bu bölümde mobbingin Amerika'da, Avrupa'da ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilecektir.

#### 1. Amerika'da Mobbing

Amerika Birleşik Devletleri'nde mobbinge karşı tam anlamıyla bir yasa bulunmamaktır. Ancak mobbing ile ilgili birçok federal yasa bulunmaktadır. 1964 tarihli Amerika Yurttaş Hakları Yasası'nın VII. Bölümü, 1967 tarihli İstihdamda Yaş Ayrımcılığı, 1990 tarihli Engelli Amerikalılık Yasası bunlardan birkaçıdır. Bunların dışında farklı eyaletlerde çıkarılan yasalarla mobbing mağdurlarını korumaya çalışmıştır.[31] Amerika'da 2000 yılında 1335 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların %16'sı mobbinge maruz kalmıştır. Kadınların ise %84'ü mobbinge maruz kaldıklarını belirtmişler. Mobbingin %81'i üst kademe yani dikey

[29] Ramazan Tiyek, "Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt: 2 Sayı: 2, Temmuz 2011, s.114.
[30] Tendü Arsan, "İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma)" **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Çalışma Ekonomi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, 2008, s.11.
[31] M. Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu, Hakan Kara, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing**, Ekin Yayınları, Kütahya, 2011, s.76.

mobbingden oluşmaktadır. Bu da çalışanların hem özel hayatını hem de çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Mobbing olgusu yaşanan örgütlerde bireyler, verimli çalışamamakta, işine adapte olamamakta, yaratıcı fikir ortaya koyamamakta ve güvensiz bir ortam meydana gelmektedir. Çalışan bireylerin %30,8'i çalışma ortamı değiştirmekte, %25'i istifa etmekte ve %14,8'i ise işten atılmaktadır. Çalışanların %41'i mobbinge maruz kaldığı durumlarda bunalıma girmekte, gerginlik, tasa, korku, düşük motivasyon ve konsantrasyon bozukluğu sebebiyle işlerinde verimsiz oldukları belirtilmektedir. Çalışan kadınların %31'inde, erkeklerin ise %21'inde travma sonrası stres bozukluğu hastalığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumunda kadınların %82'sinin işlerinden ayrılması ve %79'u örgütten ayrıldıktan sonra mobbingi hissetmeye başlamaktadırlar. Mobbing, Amerika'da tüm alanlarda görülmektedir. Özel işletmelerde %35, kamu sektöründe %33, aile örgütlerinde %13 ve kar amacıyla ile çalışan işletmelerde ise %19 mobbing yaşanmaktadır. Eğitim açısından bakıldığında mobbinge maruz kalanların %63'ü üniversite, %17'si orta dereceli eğitim kurumlarından mezundurlar.[32] Görüldüğü gibi Amerika'da mobbing ile ilgili birebir bir yasa bulunmamakta ancak mağdurları koruyucu yasalar çıkarılmıştır. Amerika'da mobbinge maruz kalan bireylerin görüldüğü her aşamada meydana gelmektedir.

## 2. Avrupa'da Mobbing

Avrupa'da basının mobbing ile ilgili olması sebebiyle mobbing konusunda insanlar oldukça bilgilidirler. 1993 yılında İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya mobbingin ismini belirlemek ve önleyici yasalar çıkartmak amacıyla çeşitli yönetmelikler yürürlüğe koymuştur. Yönetmelikler, mobbingin kriterleri ile ilgili koşulları kapsamakta ve genel tavsiyelerde bulunmaktadır.[33] Avrupa'daki ülkelerin oluşturduğu Avrupa Birliği Topluluğunun yaptığı İkinci (1995) ve Üçüncü (2000) Avrupa Çalışma Koşulları anketinde tam olarak psikolojik tacizi karşılamasa bile psikolojik taciz aynı adla anlatmaktadır. İki anket karşılaştırıldığında geçen beş yıl içinde artış olduğu anlaşılmıştır. 2000 yılında yapılan anketin çalışma sonucunda mobbingin yaygınlığı %9 olarak görülmektir. Ancak üye ülkelerde farkındalık olduğu tespit edilmiştir. En yüksek %15 ile Finlandiyada olup, Hollanda %14, İngiltere %14,

[32] Hasan Tutar, "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2 Sayı:2, 2004, ss.118-119.
[33] Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursel Elliott , **Mobbing**, (Çevirmen Osman Cem Önertoy), Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2003, s.10.

İspanya %5, İtalya %4 ve Portekiz %4 ile takip etmektedir. [34] Mobbing ile ilgili Avrupa Komisyon'u tarafından Nisan 2004 yılında "Mobbinge Karşı Yükselen Bilinç" başlıklı raporda mobbing hakkında güncel konulara yer verilmektedir. Bu raporda son bir yıl içinde on iki milyon kişi mobbinge uğramıştır. Bu da çalışanların %9'unu oluşturmaktadır. Bu sayının gerçekçi olmadığı düşünülmektedir. Çünkü mobbinge uğrayanların yetkili mercilere başvurmadığı düşünülmektedir. Mobbinge uğrayanların ortalama % 9 olup, % 17 ile en çok idari işlerde çalışanların oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu oranı % 13 ile hizmet ve satış, % 10 ile bankacılık sektörü takip etmektedir.[35] Avrupa'da mobbing konusunda yapılan araştırma neticesinde bu konuyu ayrıntılı olarak ele alındığı tespit edilmiş ve mobbing mağdurları azımsanmayacak kadar fazla olduğu görülmüştür.

## 3. Türkiye'de Mobbing

Mobbing konusunda bilimsel çalışmalar yeni yeni yapılmasına rağmen, mobbing aslında iş yaşamı kadar eskidir. Bu çalışmalar neticesinde mobbing olgusunun var olduğunu göstermektedir. Çeşitli bilimsel araştırmalar sonucunda, kurumsallaşmış örgütlerde uygulanan mobbing davranışları çalışma sistemini ve adaletli yapıyı yok etmektedir. Özellikle ülkemizde mobbing olgusu son yirmi yıllık süreçte yeni duyulmaya başlanmıştır. Mobbing konusunda bilimsel araştırmalar yapılmış ve kitaplar yazılmıştır. Bu araştırmalarda mobbingin varlığı eski olduğu ancak tanımı tam yapılmadığı için gerekli çalışmalar yapılmamıştır. Son yıllarda ülkemizde yazılı ve görsel basında mobbing konusu işlenilerek çalışanlar bilinçlendirilmektedir.

1980'li yıllardan sonra gelişmiş pek çok Avrupa ülkesinden sonra her ne kadar az sayıda olsa bile ülkemizde bilimsel çalışmalar yapılmıştır.[36] Ülkemizde bilimsel çalışmaların azlığı nedeniyle yeterli sayıda verilere ulaşılamadığı görülmektedir. Birçok araştırmacı mobbing konusunda veri elde etmek için belli anketler ve bilimsel çalışmalar yapmıştır.

---

[34] Meltem Güngör, "Avrupa Birliği'nde Psikolojik Tacizin Yaygınlığı ve Mücadele Yöntemleri", **İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:58 Sayı:1, 2008, ss.130-131.
[35] Şaban Çobanoğlu, **İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri Mobbing**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 213-215.
[36] Çiğdem Kırel, **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008, s.6.

Bir sitede yapılan ankete katılan 100 kişinin %56'sını erkekler, %44'ünü kadınlar oluşturmuştur. Mobbing ile karşılaşma oranı %81 gibi yüksek bir dilim çıkmıştır. %19'luk dilim ise ara sıra mobbing ile karşılaştığını belirtmiştir. Sonuçlara bakıldığında işten ayrılma oranı %27, kovulma oranı %18 ve %17'si de tepe yönetimi veya insan kaynakları departmanı ile paylaştığı görülmüştür. Geriye kalan %37'lik dilimde ise çalışanlar farklı mobbinglere maruz kalmıştır. Bir sendika tarafından sağlık ve sosyal hizmetlerde çalışan toplam 1771 kadın üzerinde bir anket yapılmıştır. Özellikle sağlık sektöründe çalışanların mobbing ve fiziksel şiddete maruz kaldıklarını belirtmiştirler. Kadınların %40,6'sı çalışma ortamında şiddete maruz kaldığını ve bu şiddetin çeşidi olarak da gözdağı, onuru kırıcı, mobbing, sözlü rahatsız etme ve fiziksel saldırı olarak belirtilmiştir. Ankete katılan kadınların %51'i gözdağı ve işten atma baskısı, %6,8'i fiziksel saldırıya, %3,7'si ise cinsel tacize maruz kalmıştırlar. Sağlıkla ilgili çeşitli hastanelerde çalışanların hepsinin ortak özellikleri mobbingden şikâyetçi olmalarıdır. Bursa da beyaz yakalılar üzerinde yapılan bir çalışmada, %55'i mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir. Beyaz yakalılar içinde en riskli olan sağlıkta çalışanların olduğu görülmüştür. Özellikle yaşı genç, evlenmemiş ve idarede çalışanların mobbinge maruz kaldığı belirtilmiştir. Kadınlara, kadın çalışanlar tarafından mobbinge maruz bırakıldığı, mobbing uygulayan erkeklerin ise daha üst kademe yöneticisi olduğu görülmüştür. Aydında bir alışveriş merkezinde yapılan ankete katılan 300 kişinin %61'i mobbinge maruz kaldıklarını bununla birlikte ruhsal, fiziksel ve toplumsal birçok sorunla karşı karşıya gelindiği tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada da Sakaryaspor'da görev alan futbolcuların mobbinge uğradıkları görülmüştür. Mobbingi uygulayanların takım arkadaşları, idareciler ve taraftar grubu olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kovmaları sonucunda yüksek tazminat ödememek için bu yola sık sık başvurulduğu görülmüştür. Diğer araştırmalarda banka, otomotiv ve eğitim sektörlerinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörlerde çalışma yapılmıştır. Araştırma neticesinde olumsuz durumlar, şahsiyetine ve istifa etmeye ilişkili yapılmıştır. Mavi yakalıların kişiliklerine, beyaz yakalıların çalışma hayatına yönelik mobbing uyguladıkları neticesine varılmıştır. Ayrıca mobbingin üst düzey yöneticiler tarafından yapıldığı sonucuna varılmıştır.[37] Ülkemizde sağlık alanında araştırılan mobbing olgusu Kayseri'de çalışan hemşirelerin %89,5'i mobbinge maruz kaldığı, Trabzon'da yapılan başka bir araştırmada bu oran %40'ı bulmuştur. İstanbul'da özel sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin katıldığı bir araştırmada mobbingle karşı karşıya gelme oranı %70 olduğu

[37] Çiğdem Kırel, "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 2, 2007, ss.319-320

görülmüştür. En çok sözlerin kesilmesi davranışı ile mobbinge maruz kalmışlar.[38] Bu araştırmalar ülkemizde özellikle sağlık ve eğitim kuruluşları olmak üzere birçok kuruluşta mobbing yaşandığı göstermiştir. İşgörenlere mobbing konusunda fazla bilgilendirme yapılmadığı ve mobbingin örgüt içinde varlığı ortaya çıkarmalarından çekinmeleri nedeniyle sağlıklı bilimsel çalışma yapılmadığı veya az çalışma yapıldığı görülmüştür. Ülkemizde bu denli mobbing mağduru varken ve bu mağdurların hem ruhsal hem fiziki hem de ekonomik olarak yıpranması ile beraber durumun ne kadar vahim olduğunu göstermektedir. Bu konuda gerekli önlemlerin alınması ve mobbing olgusunun ortadan kaldırılması için önerilerin ortaya koyulması gerekliliği görülmüştür.

# III. MOBBİNGİN AYIRT EDİCİLERİ VE MOBBİNG SÜRECİNDE TARAFLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

## A. Mobbingin Ayırt Edici Özellikleri

Mobbing ile ilgili yapılan her davranışın mobbing olarak kabul edilmesi yanlış olur. Mobbing etmeninin oluşması için bu süre en az 6 ay ve haftada bir olması gerekir. Ancak ortalama 15-18 ay arasıdır. 29-46 ay arası en uzun süreli mobbingdir. Bir veya birkaç kişi tarafından mobbing mağduruna saldırıda bulunan davranışların olması için aşağıdaki etmenlerin olması gerekir:[39]

- **Sistemli ve Sürekli Saldırı:** Mobbing uygulanması ne kadar fazla sürede olursa birey o kadar çabuk etkilenir. Tekrarlanarak yapılan işlemler bireyi etkisiz hale getirir.

- **Hatanın Mağdurda Gösterilmesi:** İşgörenin mobbinge maruz kalması durumunda çalışanın verimsiz olması ve işine konsantre olamama sorunu oluşur. Bu da çalışanın işinde başarısız olmasına yol açar sorunun kendisinde olduğu hissi yaratır.

[38] Bayram Şahin, "Sağlık Çalışanların Yıldırma (Mobbing) davranışlarıyla Karşılaşma Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Bolu İli Örneği", **Tisk Akademi Dergisi**, Sayı: 2, 2011, s.93

[39] Gönül Dangaç, "Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007 ss.47-48.

- **Teslimiyete Zorlama:** Mobbinge maruz kalan bireyin yaptığı hata neticesinde sorunun kendisinde olduğunu sorgulaması ile bireyin kafasını bulandırma, işletme içinde onurunu zedeleme ve mobbinge karşı savunmasız bırakma gibi davranışlarla hemen teslim olması hedeflenmektedir.

- **Dışlama:** Mobbingi uygulayanın amacı mobbingi uyguladığı bireyi örgüt ortamından uzaklaştırarak onu izole etmesidir. Bu sayede örgütte bulunan diğer işgörenler tarafından işletmede istenmeyen birey haline dönüşür.

- **İş Yerinden Ayrılmayı Mağdurun Tercihi Gibi Gösterme:** Mobbing davranışlarının had safhaya ulaşması nedeniyle bireyin istifası kendi tercihiymiş gibi gösterilmesidir. Ancak bireyin istifa etmekten başka çaresi kalmamıştır.

- **Yönetimin Görmezden Gelmesi veya Desteği:** Kurumun yöneticileri tarafından mobbinge maruz kalan çalışanını sağlıklı bir şekilde dinlememesi, örgütte olan sorunlara göz yumması, davranışların tekrarlanmasını özendirmesi hatta tahrik etmesidir. Bu davranışların oluşmasına zemin hazırlanarak mobbingin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

- **Çalışanların Onuru ve Güvenilirliğine Saldırı:** Çalışma ortamında çalışanların haysiyetine, itibarına, itimadına ve işle ilgili mesleki bilgisine saldırılmasıdır. Çalışanın iş etiğine zarar verici ve onuru zedeleyecek davranışlar yapılmasıdır. Eğer bireyin yaptığı iş sorgulanmaya başlanmışsa güven sorunu yaşandığı apaçık ortadadır.

- **Küçük Düşürücü Davranışlar:** Çalışanı art niyetle sürekli kontrol etmesi ve rahatsız edici iletişim görülmesidir. Çalışana karşı asılsız dedikoduların çıkartılması, istenmeyen davranışların yapılması, gerekli bilgilerin gizlenmesi, fiziki veya toplumsal olarak izole edilmesi, normların sürekli değiştirilmesi, özel eşyaların kurcalanması, verilen yetkilerin alınması, telefonla taciz edilmesi, hiddetli şekilde yüksek sesle konuşulması vb. durumlarda mobbinge maruz bırakılacak hareketlerin yapılmasıdır.

- **Gizli veya Açıkça Yapılma:** Mobbing olgusu fark edilmeyecek şekilde gizli yapılacağı gibi ulu orta da yapılabilir. Mobbing durumunun oluşması için bireyi tek başına bırakma, ikili diyalogların kesilmesi, varlığını yok sayma, karşılıklı konuşmayı kesme, telefonla bilgi alış verişinde bulunmama, habersiz görevini değiştirme, yaptığı işe güvenilmemesi, bilerek olumsuz hava yaratma, çalışanla bağdaşmayan işlerin verilmesi ve özel hayatını rahatsız edici davranışlarda bulunmasıdır.

- **Birey veya Grup Saldırısı:** Mobbing bir çalışana karşı uygulanacağı gibi bir grubu da yapılabilmektedir. Kişisel olarak oluşan mobbing daha sonra grubun baskısına dönüşmektedir. Özellikle hiyerarşik yapıda ortaya çıkmaktadır.

## B. Mobbing Sürecinde Tarafların Kişilik Özellikler

Burada mobbing sürecinde hem mobbingi uygulayan hem de mobbinge maruz kalan bireylerin özellikleri hakkında bilgi verilecektir.

### 1. Mobbinge Maruz Kalanların Kişilik Özellikleri

Mobbing, çalışanın çalışma ortamında karşılaştığı durumlarda kendini koruyamamasıdır. Mobbinge maruz kalanlar güveni yerinde olmayan, iş konusunda deneyimsiz, çalışan ve beklenenden daha başarılı kişilerdir.[40] Mağdurlar genellikle örgüt içinde çalışma konusunda göze batan çalışanların olduğu görülür.

Mobbing mağdurlarının genel olarak fiziki ağırlığın üstünde şişman ya da altında zayıf olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ruhsal yapıları huzursuz, itimatsız, işini sağlama alan, sakin, hassas ve rahatlıkla etki altına girecek bir yapıya sahiplerdir. Leymann, İsveç'te mobbing kliniklerinde hastaların çoğu eğitim, sağlık, dini örgütlerde ve çocuk bakım merkezinde çalışanlar olduğunu tespit etmiştir. Mobbinge maruz bırakılanlara verilen her görevi yerine getirme isteği, itiraz etmeden dediğini yapan bir çalışan oluşturmak istenmektedir. Bu durum oluştuğunda mağduru kuşku içerisinde bırakarak, yaptığı işe şüphe ile bakar, özsaygısını ve

[40] Hasan Basri Mehmduhoğlu, Kürşad Yılmaz, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar,** Pegem Akademi, Ankara, 2010, s.406.

özgüvenini yitirir. Artık hataları kendisinde aramaya ve kendisini sorgulamaya başlar. Mobbing mağdurları işine, çalışma saatine, vazifesine yoğunlaşamaz ve endişe içinde olurlar.[41] Mobbing mağduru çalıştığı örgütte sürekli kendisini sorgulayan, utangaç, çatışma becerisi olmayan ve güçsüz bir durumdadır.

Mobbinge maruz kalanların tanımlayıcı bir özellikleri olmamakla beraber, yapılan araştırmalar sonuncunda elde edilen verilerle şöyle açıklayabiliriz:[42]

- **Farklı ve Dikkati Çeken Kişiler:** Kuruma yeni gelen veya çalışan bireylerden farklı özellikleri bulunan işgörenin mobbinge maruz kalma riski hayli fazladır. Bireyin farklı olması, işletmede sorunların oluşmasında ve diğer çalışanlarla sorun yaşadığı zaman günah keçisi ilan edilmesine neden olur. Pek çok açıdan diğer çalışanlardan farklı olabilirler. Mesela; cinsiyet, ırk, din, eğitim düzeyi, vs.

- **Savunmasız, Sosyalleşme Konusunda Başarısız ve Özgüvensiz Kişiler:** Eğer bireyin kendisine saygısı ve özgüveni yoksa mobbing mağduru olmaması için bir neden yoktur.

- **Üstün Başarılı ve Grup Normları ile Çatışan Kişiler:** Bu kişiler, başarılı oldukları için grubun yazılı veya sözlü kurallarına ters olabilirler. Tartışılan konu eğer uzmanlık alanına giriyorsa haklı olduğu için diğer işgörenlerle ters düşebilir ve bir tehdit unsuru haline gelir. Kişiler, grup çalışma performansını etkilediği için istenmeyen adam konumuna gelerek mobbing mağduru olabilirler. Bu tiplere mobbingin rahat uygulandığı tespit edilmiştir.

Başka bir araştırmada ise mobbinge maruz kalan bireyleri şöyle sıralayabiliriz:[43]

- **Yalnız Bir Kişi:** İşletme içinde mağdur durumda olan tek başına bir kadının çalışan veya tam tersi tek başına çalışan bir erkeğin mobbinge maruz kalma durumu yüksektir.

[41] Yaman, **age**, ss. 35-36.
[42] Işıl Karatuna, Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma**, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 2010, s.25
[43] Ö. Devrim Günel, "İşletmelerde Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12 Sayı: 3, 2010, s.42.

- **Acayip Bir Kişi:** Bu tip bireyler bazı özellikleriyle işletmenin diğer çalışanlarından farklı olabilmektedir. Mesela değişik şekilde giyinme, bedensel engel durumu v.s.

- **Başarılı Bir Kişi:** Çalışma ortamında çalışkan olan ve tepe yönetiminin takdirini kazanan birey diğer çalışanlar tarafından istenmemekte ve mobbinge maruz bırakılmaktadır.

- **Yeni Gelen Kişi:** Çalışma ortamına yeni gelen bir bireye, diğer işgörenler tarafından ve belli özellikleri ayrı olması nedeniyle mobbinge maruz kalma olasılığı yüksektir.

### 2. Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri

Mobbingi uygulayan bireyin belirli bir özelliği yoktur. Birçok durum mobbingin oluşmasına kaynak olur. Mobbingi uygulayan kişi kıskanç, riyakâr, paranoyak, sosyal bir yapıda olmayan, kişiliği oturmamış bireylerdir.[44] Mobbingcinin kişilik özellikleri yerinde olmadığı görülür.

#### a. Narsist Mobbingciler

Narsist mobbingciler, mobbingi uygulayan kişiler arasında en tehlikeli olanıdır. Kendilerini üstün görmeleri, ukala yapıda olmaları, kendilerini başka insanların yerine koyma yeteneğine sahip olmamaları ve sıradan başarıları abarttırmayı sevmeleri bunlar birkaç özellikleridir. Başarılı olmadığı halde örgütte bulunan kişilerin onu üstün bir birey olarak kabul etmelerini istemektedir.[45] Narsist mobbingci kişiliğine sahip bireyler çekindiği kişilerin kendi kontrolünde olmasını istemektedir. Kendi hayal dünyasında rahatlıkla yaşayabileceği ve çekindiği kişiler denetimi altında olacaktır. Narsist mobbingci kişiliğine sahip olanlar, diğer bireyleri rahatsız etmek için elinden geleni yapmakta onların şahsiyetine, öz güvenine ve görüşlerini zarar vermek istemektedir. Bu kişilerin mobbingi uygulamak için mutlaka bireyin

[44] Dilaver Tengilimoğlu Fatma Akdemir Mansur, "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 2, 2009, s.71.
[45] Tınaz, **age**, s.70.

olması gerekmektedir.[46] Narsist mobbingcilerde görüldüğü gibi bireye sürekli zarar vermekte onların benliklerini kendi denetimi altında tutmaya çalışmaktadır.

### b. Bağıran Mobbingciler

Bağıran mobbingciler, problemlere karşı yeterli çözümü sağlayamadıkları ve içlerindeki hiddeti bastıramadıkları için sürekli başka çalışanlarla uğraşırlar. Kişileri ezmeyi ve aşağılamaya çalışılmaktadırlar. Odak noktasında bulunan bireyleri işlerine son verme ile tehdit ederler.[47] Bağıran mobbingciler kendisini kontrol edemediği ve sorunları ile başa çıkmadığı için örgütte bulunan diğer bireylerle uğraşırlar. Örgütte bulunan diğer kişileri küçük görme, gözdağı verme hatta işten atma veya başka bir birimde çalışma gibi söylemde bulunurlar.[48] Bu tarz kişiler sürekli gergin oldukları için çalışana mobbing uygular ve istediği olmadığı zaman etrafa bağırırlar.

### c. Sinsi Mobbingciler

Sinsi mobbingciler, hiçbir zaman onlara yapılan suçlamaları kabul etmedikleri görülmektedirler. Sinsi mobbingcilerin başka özelliklerinden bir tanesi de kıskançlıktır. Kendini her zaman en üstün varlık olarak görmeye çalışırken kıskançlık özelliğini ortaya çıkarır. Kişiye önem verilmemesi durumunda başkalarıyla kıyaslamaya girişir. Bunun neticesinde başkalarının başarılarını değerlendirmeye alır. Kendisini mağlup olmuş gibi hisseder. Birey her seferinde bir mazeret uydurarak diğer çalışanların rahatını kaçırır ve başarısız olduğunda karşı tarafı suçlamaya başlar. Başkaların mutsuzluğundan aşırı derecede keyif alırlar.[49] Sinsi mobbingcide bireyler daima olumsuz düşünceler içinde ve mobbinge maruz kalacak kişiye zarar verme çabasındadırlar.

---

[46] Jale Minibaş-Poussard Meltem İdiğ-Çamuroğlu, **Psikolojik Taciz İş yerindeki Kâbus**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009, s.31.
[47] Tınaz, **age**, s.71.
[48] Günel, **age**, s.41.
[49] Kırel, **age**, s.31.

### d. Megoloman Mobbingciler

Megoloman mobbingciler, kendisine itimadı olmayan ve sürekli bir oyun içinde olan kişilerdir. Diğer çalışanlara karşı olumsuz davranışlar içinde olma, iş arkadaşlarının mutsuzluğunu isteme, kin sahibi ve düşmanlık içinde olma gibi özellikleri vardır. Koşullara göre kendi kurallarını uydurmaktadır. Bu durumda megoloman mobbingci uydurduklarına inanmaz ve söylediğini yapmaz ancak örgüt içinde bulunanların yapması ister. Yapılacak işler için kendisine başvurulmasını ve başvurular içinde uygun bulduğunu kabul eder.[50] Kurumda veya örgütte kendini üstün gördüğü için istediklerinin yapılma arzusu içinde olurlar.

### e. Eleştirici Mobbingciler

Eleştirici mobbingciler, yapılan işlerden tatmin olmaz ve sürekli eleştiri halindedirler. Çalışma ortamında huzur olmaz ve memnuniyetsizlik had safhadadır.[51] Bu tipler özellikle iş ortamında beraber çalıştıkları bireylere veya kendisine bağlı işgörenlerin zaaflarını bulmaya çalışırlar. Kişilerin üstünde olumsuz bir etki bırakırlar. Bu sebeple kendisinde bulunan olumsuz durumu gizler ve çalışanların hatalarını ortaya çıkartmaktan büyük zevk duyarlar. Genellikle mobbing uyguladığı bireyi sorunlarla meşgul etme ve onu eleştirel bir yaklaşımda bulunarak örgüt içinde damgalamaya çalışmak istemektedirler. Odak noktasında olan bireyi herkesin gözü önünde damgalamaktan zevk almaktadır.[52] Eleştirici mobbingci özelliğine sahip bireyler sürekli olumsuz düşüncelerde olduğu için örgüt içinde başarılı ve yaratıcı olan birey veya bireyleri sürekli eleştirme çabasında olurlar.

### f. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler

Hayal kırıklığına uğramış mobbingciler, iş yaşantıları dışında diğer yaşantılarında çalışanın sürekli huzursuz, mutlu olamama ve pek bir etki göstermediği için de bunu çalışma ortamına yansıtılmasıdır. Bu durumda kişi sürekli yaşadığı hayal kırıklığı nedeniyle yıkıcı

---

[50] Volkan Ekiz, "İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),** Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, 2010, s.38.

[51] Semra Tetik, "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt: 12 sayı: 18, 2010, s.84.

[52] Tekin Akgeyik, Meltem Güngör, Şelale Uşen, Umut Omay, "İşyerinde Psikolojik taciz olgusu:Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi", **İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı:56, 2009, s.123.

düşünceleri olan, istenilen tecrübede olmayıp bunu sürekli başkalarına yansıtmaktadır. Diğer çalışanlar aynı durumda olmadığı için onlara karşı kin, nefret ve kıskançlık içinde olup kötü duygular beslemektedir.[53] Hayal kırıklığına uğramış mobbingciler özellikle profesyonel bir yaşantıları olmaması yani iş hayatı ile özel hayatını birbirine karıştırdığı için olumsuz durum ortaya çıkmasıyla bu hem iş hayatına hem de özel hayatına yansımaktadır.

# IV. MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI, TÜRLERİ, NEDEN OLAN FAKTÖRLER, SONUÇLARI, MOBBİNG İLE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ VE MOBBİNGİN HUKUKİ BOYUTLARI

## A. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbinge maruz kalan bireyin, gerek sosyal gerekse çalışma hayatında mühim değişimler olur. Bu değişimler sıkça karşı karşıya kalınabilecek işyerinde yaşanan sorunlardır. Bu sorunlar sırasıyla çatışma, saldırgan eylemler, yönetimin devreye girmesi, yakıştırmalarla damgalama ve işine son verme sürecinden oluşur.

Bazı araştırmacılar mobbing sürecini farklı şekilde ele almışlar. Birinci aşamada, çalışanın kendini göstermesini ve iletişimini kesme: mobbing uygulayıcı, mobbinge maruz kalan çalışana sürekli müdahalelerde bulunur. İkinci aşamada, sosyal ilişkilerine müdahalelerde bulunma: işletmede diğer çalışma arkadaşları ile konuşması engellenir. Üçüncü aşamada, çalışanın saygınlığına müdahalelerde bulunma: mobbinge maruz kalan birey hakkında dedikodular ve bazı olumsuz yakıştırmalar yapılır. Dördüncü aşamada, çalışanın yaşam standartlarına ve mesleğine müdahalelerde bulunma: mobbing mağduruna verilen görevler geri alınır ve sıklıklı başka yerlerde görevlendirilir. Beşinci aşamada ise, çalışanın sağlığını etkileyecek müdahalelerde bulunma: fiziki olarak mobbing mağdurunu zor durumda bırakmaya çalışmak ve fiziki şiddetle gözdağı verilir. Farklı bir araştırmacıya göre mobbing süreci, mantıksal izlem ve dedikodu yapma olmak üzere iki süreçtir. Yine farklı bir araştırmacı da mobbing sürecini: asılsız suçlama, kişiye görev vermeyerek kendinin önemsiz

[53] Nazlı Özcan, ”Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2011, s.32.

olmasını, fiziki müdahalede bulunma, gözdağı verme, çalışanın ruhsal yönde sağlığını olumsuz gösterme ile altı aşamada değerlendirmiştir.[54] Mobbing sürecini veya aşamasını her araştırmacı kendisine göre veya yaptığı araştırmalar neticesinde elde ettiği bulgularla yorumlamıştır.

Mobbing aşamasının fark edilebilir beş temel özelliği vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:[55]

- Mobbingin, düzenli ve düşmanca olması,
- Mobbingi uygulayan ve mobbinge maruz kalan kişi arasında dengeli bir güç olmaması,
- Mobbing, bireylerin kendi aralarında, bir bireyin grupla veya grupların kendi aralarında oluşması,
- Mobbing olgusunu belli bir plan çerçevesinde yapması,
- Mobbing aşamalarında fiziki bir müdahale olmamaktadır.

Mobbing, ilk başlarda fark edilmese bile zamanla mobbingde önemli sorunlarla yüzleşilmektedir. Bundan dolayı sorun ciddi hale gelmeden mobbingin ilk aşamasında önlem alınması gerekir. Aksi halde gitgide diğer aşamaların hazırlayıcısı konumuna gelmektedir.

Mobbing sürecinin aşamalarını aşağıdaki ana başlıklarıyla şöyle açıklayabiliriz:

### 1. Birinci Aşama: Çatışma

Bu aşamada mobbing uygulayıcısı ve mobbinge maruz kalan birey arasında bir anlaşamama durumu ortaya çıkar. Çalışanlar arasında oluşan bu anlaşmazlık kendini gösterir. Bu durumda güçlü olan mobbing uygulayıcısı, güçsüz olan da mobbinge maruz kalan birey konumunda olur.[56] Bu evrede mobbing herhangi bir durumda oluşmaz ya da mobbingin oluşumu fark edilmez. Ancak az bir vakitten sonra mobbing meydana gelir. Fakat ruhsal

[54] Hande Mimaroğlu, Hüseyin Özgen, "Örgütlerde Güncel Bir Sorun : Mobbing", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** cilt: 9 Sayı:15, 2009 , ss. 211-213.
[55] Tetik, **age**, s.83.
[56] Ramazan Tiyek, "Yıldırıma Davranışına Uğrayan Herkes Yıldırma Mağduru Mudur ?", **İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD)**, Sayı: 25, Ekim 2011, s.8.

rahatsızlık veya fiziki bir müdahale yoktur.[57] Bu aşamada mobbingin olup olmadığı tam olarak algılanamamaktadır.

### 2. İkinci Aşama: Saldırgan Eylemler

Mobbingin oluşması durumunda hareketlerin tümünde amaç ne olursa olsun bireyleri çalışma ortamından uzaklaştırmak için saldırı teşebbüsünde olduğu söylenemez. Bundan dolayı rahatsız etme, aşağı yukarı günlük ve düşmanca tavırlarla devam ederse sıradan durum olarak günlük kabul edilir. Ancak bu davranışlar zamanla şekil değiştirerek bireyi iş ortamında yalnızlaştırmak ve linç etme girişiminde bulunarak saldırgan durumlar oluşturulur. Bu aşamada saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması mobbing dinamiklerini ortaya çıkar.[58] Burada mobbingi uygulayanın amacı çalışanı her ne şekilde olursa olsun kurumdan uzak tutmak ve çalışmasını engellemeyi planlamaktır.

### 3. Üçüncü Aşama: Yönetimin Devreye Girmesi

Bu aşamada üst düzey yöneticilerin durumdan haberdar ve konuya dahil olur. Ancak çalışma ortamında örgüt çalışanları tarafından bu kişinin psikolojik durumu iyi olmadığı ve bu zamana kadar sürekli damgalanmış olması üst düzey yönetici kadrosu tarafından yanlış analiz yapılmasına sebep olabilmektedir. Genel durumlarda mobbingi uygulayanların yönetime yakın olduğu için yönetim de bu kişilere daha kolay inanmakta ve sorunu çözmek bir yana daha da zorlaşmaktadır.[59] Mobbinge uğrayanın bu aşamada yönetime durumu ispat etmesi zor olduğu gibi yönetimde bu duruma olumsuz bakar.

### 4. Dördüncü Aşama: Yakıştırmalarla Damgalanma

Bu aşamada odak noktasında bulunan çalışan, çalışma düzenini bozan, kavgacı ve ruhsal açıdan hastalıklı olarak damgalanır. Kişiye yönelik sürekli mobbing uygulaması git gide artış

---

[57] Hatice Karakuş,"Hemşirelerde Kurum ve Yönetimin Etkisine Bağlı Olarak Yaşanan Mobbing Davranışları" , **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt: 3 Sayı:5, Kasım 2011, s.89.
[58] Tetik, **age**, s.83.
[59] Ceren Altuntaş, "Mobbıng Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 18, Nisan 2010, s.3000.

göstermektedir.[60] Yönetimin yanlı davranması ve inanmaması mobbing mağduru kişinin sağlık problemlerinin hızlanmasına neden olur. Bu durum bir sonraki aşamayı hızlandırır.[61]Hoş olmayan yakıştırmalar veya damgalanmalar kişiyi sürekli olumsuz etkilemekte ve kişiden iş için sağlıklı verim alınmamaktadır.

### 5. Beşinci Aşama: İşine Son Verme

Bu aşamada çalışma ortamında mobbing artık had safhada ve mobbinge maruz kalan çalışan sürekli bunaltılmaktadır. Bu durum çalışanın çalışma yaşamını psikolojik olarak aşırı derecede etkilemektedir. Dramatik şekilde işten ayrılması, istifa etmesi, erkenden emekli olması gibi psikolojik olaylarla karşı karşıya kalınır. Durum çıkılmaz bir hal alırken mobbing mağduru, mobbingi uygulayana fiziki müdahalelerde bulunur ya da intihara kadar sürüklenir. Aşırı baskıcı ortam, kişiyi içinde bulunduğu çaresiz durumundan çıkabilmesi için bir çıkış yolu aramaya zorlar. Bu şiddetli durum kendiliğinden ortaya çıkmamıştır.[62] Bu aşamanın sonucunda kişi istifaya zorlanmış olduğu için ruhsal sorunlarla baş başa kalmış ve mobbingi uygulayan amacına ulaşmıştır.

## B. Mobbing Türleri

Mobbingin türlerini, yatay, dikey, cinsel ve stratejik olarak dört şekilde ele alıp inceleyeceğiz.

### 1. Yatay Mobbing

Yatay mobbing, çalışma ortamında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu bireyler arasında uygulanan uyguladığı mobbing çeşididir. Dikey mobbing açıkça fark edilir durumda iken, yatay mobbingin fark edilmesi zordur. Aynı pozisyondakiler birbirlerine mobbing uygulamalarına rağmen mobbingi kabullenmezler ve çalışma ortamında bunun normal bir

[60] Emine Özmete, "İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı", **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, 2010, s.6.
[61] Osman Çalışkan, Mustafa Tepeci," Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri", **Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 19 Sayı: 2, 2008, s.137.
[62] Yavuz Temizel, "Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri", **Adalet Dergisi**, Sayı: 45, 2013, s.199.

durum olduğunu belirtirler.[63] Örgüt içinde mobbingi uygulayan ile mobbinge maruz kalan çalışanın iş yerinde aynı görev ya da aynı statüye sahip oldukları görülür. Bu durum örgüt içinde işgörenler arasında kıskançlık, çekişme ve şahsi sorunlar ortaya çıkarmasına neden olur.[64] Kişilerin aralarında statü farkı olmadığı için kolayca yapıldığı ama anlaşılması epeyce zor olduğu bir mobbing türüdür.

## 2. Dikey Mobbing

Dikey mobbing, en çok rastlanılan mobbing türlerinden biridir. Bu mobbing türünün ortaya çıkmasına sebep olan ast-üst ilişkisi sebep olmaktadır. Taraflardan biri amir pozisyonunda iken diğeri ona bağlı ast pozisyonunda olur. Dikey mobbing, yukarıdan aşağıya yani üst kademeden alt kademeye olabileceği gibi bazı durumlarda aşağıdan yukarıya yani ast kademeden üst kademeye mobbing uygulaması da yapılmaktadır. Ancak uygulanan mobbingin büyük bir kısmı amirden kaynakladığını göstermektedir.[65] Örgütte çalışanlar birebir mobbinge maruz kalmaktadırlar.

### a. Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Yukarıdan aşağıya doğru mobbing türünde mobbingi uygulayan, mobbing mağduruna göre örgüt içinde üst yönetici konumundadır. Özellikle rekabetin çok olduğu ve başarının arttığı durumlarda kurum içinde yönetici konumunu sağlamlaştırmak amacıyla alt kademe çalışanına mobbing uygulamaktadır.[66] Çeşitli sebeplerle üst yönetici birebir işgörene olumsuz ve hoş olmayan davranışlar uygulamaktadır. Üst düzey yönetici, kendi yetkisinin farkındaysa ast durumundaki çalışana mobbing uygulama ihtimali çok yüksektir. Bu durum da yukarıdan aşağıya doğru mobbing sebepleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar: örgüt içinde yakışık olmayan lakapların takılması, kültür çatışması, iltimas tanınması ve politik davranılması gibi

[63] Hüseyin Yavuz, "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),** Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, 2007, s.43.
[64] Ümit Atman, "İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing", **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, Sayı:3, 2012, s.163.
[65] Akgeyik, Güngör, Uşen, Omay, **age**, s.125.
[66] Süleyman Erhan Deveci, Çağla Yiğitbaş, "Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mobbing", **Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Üç ayda bir yayınlanır Ekim-Kasım-Aralık 2011, s.24.

durumlardan oluşmaktadır.[67] Üst düzey yöneticinin örgüt içinde çalışana en çok uyguladığı mobbing çeşididir.

### b. Aşağıdan Yukarıya Mobbing

Bu aşamadaki mobbing, örgüt içinde çalışanlar birlik içinde olup çoğu kez üst yönetici hakkında asılsız dedikodular çıkarılması, pozitif ve yararlı işlerin üst yöneticiye iletilmemesi, sürekli olumsuz dönüş yapılması, çalışmaların aksatılması gibi durumlardan oluşmaktadır. Aşağıdan yukarıya mobbing nadiren olmakla beraber kurum içinde oluşabilecek bir sorundur.[68] Astların sevmediği üst yöneticileri işten attırmak ya da çalışma ortamında pasifize etmek için kullanılan mobbing türüdür.

## 3. Cinsel Mobbing

Cinsel mobbing, türleri içinde en az rastlanılan mobbing türüdür. Burada genellikle mobbing mağduru kadınlar olmaktadır. Cinsel taciz, mobbing türü olmamakta ancak fiziki veya söylemsel olarak taciz tutumunun artmasıyla mobbing mağdurunun karşı çıkmasına rağmen sürekli gelme durumudur. Eğer saldırgan istenilmediği halde hareketlerine devam ediyorsa ve mobbing mağduruna gözdağı veriyorsa o zaman cinsel mobbing olarak kabul edilir. Mobbinge maruz kalan birey tarafından reddedilen mobbing uygulayıcısı bu evrede acımazsızca intikam almak için çeşitli planlar yapmaktadır. Cinsel mobbing, zarar verici olarak ortaya çıkmasına gerek duyulmadan farklı yöntemler kullanarak mobbinge maruz kalan tarafın arkasından konuşarak asılsız söylentilerle ortaya çıkar.[69] Görüldüğü üzere aslında cinsel taciz, mobbing olmamakta ancak alışkanlık haline getirilse mobbing olarak ortaya çıkar. Cinsel mobbing çalışanın ruhsal açıdan olumsuz etkilemekte olup gerekli verim alınamamasına neden olmaktadır.

---

[67] Karakuş, **age**, s.91.
[68] Tutar, **age,** s.106.
[69] Kaymakçı, **age,** s.108.

### 4. Stratejik Mobbing

Stratejik mobbing, genellikle işletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daralması, iş gücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, işletme yönetiminin uyguladığı bilerek ve gerçek bir stratejinin yaşama geçirildiği bir mobbing olgusu söz konusudur. Bu durumda örgüt içinde istenmeyen bir kişi üst kademe tarafından odak noktası haline gelir ve stratejik mobbinge zemin hazırlanır. Çalışma ortamında üst yönetici çalışana katı ve bilerek mobbing uygulamaya başlar. Çalışanın etrafında daima stresli ve huzursuz bir durum yaratılmak istenir. Bununla birlikte çalışma ortamında küçük düşürme, korkutma ve sert müdahaleler sürekli yinelenmekte, ilk başlarda tam anlamıyla anlaşılması zor bir durum olduğu için zaman zaman tepe yönetimi tarafından gerçekleşir. Mobbingin uygulanması açısından genellikle her uygulama serbesttir. Bu uygulamanın yapılmasının ana sebebi iktisadi açıdan küçülmeye gidilmesidir. Tepe yönetimi tarafından başvurulan stratejik mobbingde, işletmenin uğrayacağı kötü sonuçlar önceden düşünülmemiştir.[70] Yöneticiler tarafından uygulanan stratejik mobbingin, işletmenin yararına olmadığı aksine zararına olduğu anlaşılmaktadır.

## C. Mobbinge Neden Olan Faktörler

Mobbinge neden olan faktörleri ana başlıklarıyla şöyle açıklayabiliriz:

### 1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, mobbing uygulayıcısının ruhsal durumu ve mobbing mağdurunun ruhsal durumu olarak iki gruba ayrılır. Kişisel faktörlerin, mobbing mağdurunun özelliklerinden kaynaklandığı belirten görüşü savunan kişiler üst yönetime yada mobbing uygulayıcısına yolun olduğu belirtilebilir. Ancak mobbing mağduru her ne kadar mobbinge karşı savunmasız olsa bile mobbing uygulayıcıların bu durumu kendi lehlerine çevirmek için yasallık kazandıramayacağı açıktır. Genel olarak mobbing mağdurunun bu davranışlar karşısında tek isteğinin mobbing olgusu varsa bir an önce bitirilmesini istemektedir. Özellikle çalışma ortamında kendini ön plana çıkartan ya da diğer çalışma arkadaşlarının işlerine mani olan

[70] Tınaz, **age,** ss.146-152.

kişinin mobbing mağduru olması kaçınılmazdır. Karşı cinslerin ağırlıkta olduğu ortamlar yani erkeklerin fazla olduğu çalışma ortamında tek kadın veya kadınların fazla olduğu çalışma ortamında tek bir erkek olması, kendini ispat etmesi, duygusal zekâ, ayrı görüş ve düşünce, milliyet ve kariyerli bir geleceğe sahip olanlar daha fazla mobbinge maruz kalmaktadırlar. Mobbing mağdurlarının mobbinge maruz kalma nedeni kendilerinde güven eksikliği olmasıyla ilişkilendirildiği gibi mobbinge maruz kalma olasılığı daha yüksektir. Mobbing mağdurlarının mobbing ile karşı karşıya gelme nedeni tepe yönetimine veya insan kaynakları departmanına durumu izah etmemelerinden kaynaklanmaktadır. Mobbing uygulayanın bu duruma gelmesinde sebebi iş etiğinden yoksun olması, kendisini iş ortamında kanıtlayamaması ve sinirsel sorunlar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte belli bir katı kural uygulamak istemesi, başkalarına karşı kin beslemekten hoşlanması, uğraşacak bir şey araması ve peşin hüküm verilmesi gibi sebeplerden meydana gelmektedir. Bu durum mobbing uygulayıcısının yapmak istediği muameleyi meşrulaştırmak istemesidir. Mobbing uygulayıcısı kendini örgütte bulunan diğer bireylere karşı rahatlıkla müdafaa eder ve karşısına çıkabilecek herhangi bir tepkiyi müdahale etmesi kolaylaştırmak için davranışa meşru bir zemin hazırlar.[71] İşletmede bireyin farklı olması mobbinge maruz kalma riskini artırmaktadır.

### 2. Örgütsel Faktörler

Örgüt kültürü, mobbingin oluşmasında önemli bir yere sahip olmaktadır. Bazı çalışma ortamlarında mobbingin yapılmasına uygun zemin hazırlanmakta ve hatta mobbinge destek olacak şekilde yaklaşımlar sergilenebilmektedir. Örgütte bu tür davranışları engellemeye, gözlemlemeye veya gerekli cezalandırmaya yönelik politikalar yoksa mobbing uygulayıcıları sürekli sert müdahalelerle mobbingin uygulanmasını sürdürmekte ve örgütlerde bu sonuçlara katlanmak zorunda kalacaktır. Tekrar eden ve sürekli şiddet davranışlarına maruz kalmak bireyler üzerinde yıkıcı etkilere neden olabilmektedir. Mobbing mağduru eğer kendini koruyamayacak durumduysa öz güvenini sorgulamaya başlar. Çalışma ortamında mobbingi önleyici çözümler bulunmazsa bununla beraber sağlık sorunları ve psikolojik sorunlar ortaya çıkar. Kurumda yönetici veya mobbing uygulayıcısı elindeki yetkiyi kötüye kullanma, agresif olma, hakaret eden, acı çektiren ve göz dağı vermek gibi mobbing durumuyla karşı karşıya kalan kişilerde moral bozukluğu, öz güvenini kaybetme ve psikolojik çöküntü içinde olma

[71] Hacı Ali Aygün, "Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, Sayı:5, Ocak 2012, ss.98-99.

gibi durumlar örgüt içindeki verimliği etkilemektedirler. Eğer bu durum sürekli devam ederse işte verimli çalışmama, güler yüzlüğünün kaybolması, iş yapmama durumuna gelme hatta bunun sonucunda işten ayılma niyetine kadar gitmektedir. Mobbing, örgüt iklimini olumsuz etkilemekte ve gerekli desteğin alınmamasına sebep olmaktadır. Bu durumla birlikte çalışma ortamında çalışanlarda stres ve strese bağlı sorunlar kendisini göstermektedir. Mobbingin uygulanmasına izin veren işletmelerde işten ayrılanların ve işe gelmemelerin artmasıyla işletmede yüksek maliyetlerin oluşmasına sebep olmakla beraber örgüte zarar verilmektedir.[72]Örgüt içinde mobbingin engellenmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

Mobbinge neden olan örgütsel faktörleri şu ana başlıklar halinde inceleyeceğiz:

### a. Kurum Kültüründen Kaynaklanan Nedenler

İşgörenlerin problemleri idrak etme, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilebilecek kadar etkin, olasılıklar ve inançlar bütünü örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. Bu işlemleri ile örgüt kültürünün bir algılama davranış ve yargılama kadar, diğer yandan bağlılık ve uyum yaratma özelliği nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Kurum kültürü, kurumda mobbing faktörü oluşmasında rol oynar. İşgörenlerin olumlu veya olumsuz davranışlarının neler olduğu, kurum için hangisinin iyi veya hangisinin kötü olduğu meziyetlerinden oluşurlar. Bahsedilen meziyetler yazılı olmayan, işgörenlerin gördüğü eğitim çizelgelerinin dışında kendi yaratıcılıklarıyla ortaya çıkarttığı düşüncelerdir. Kurumda mobbing oluşmaya başladığı bir süreçten sonra üst kademe yönetiminin duruma müdahale etmeleri gerekir. Örgüt içinde otoriter bir yapı, bilgi alış verişi olmuyorsa, görev ve hedefler sorgulanmıyorsa mobbing oluşmasına zemin hazırlar. Bu durum kurum içinde çalışanları negatif etkiler ve çatışmaların oluşmasına sebebiyet verir. Daha ileri safhada departmanlar arasında sorunlar ortaya çıkarır. Rekabetçi ortamdan dolayı taraflardan biri zayıf düştüğü an mobbing oluşur. Yönetme becerisi olan kurumlarda mobbing oluşması hayli zor olmakla beraber temsil yeteneği yoksa mobbing kurum için kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Özellikle belirsizlik içinde olan örgütler de mobbing için elverişli durumdadırlar. Bu durumda

[72] Şule Aydın, Emrah Özkul, "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 2, 2007, ss.174-175.

çalışanın hata riski hayli fazladır.[73] Kurumun sağlam bir kültür yapısı yoksa yani olumsuz durumlar karşısında gerekli önlem alınması mobbing sıradan hale gelir.

### b. Kurum İkliminden Kaynaklanan Nedenler

Kurum iklimi mobbing ile birebir ilişkilidir. Genellikle rekabet ortamının fazla olduğu kurumlarda gelişir. Kurum içinde körü körüne yanşan düşmanlıklar örgüt içindeki iletişimi azaltır ve azalan iletişime içten içe yaşanan düşmanlığı artırır. Bunun sonucunda çatışma yaşanır ve taraflar birbirlerine üstünlük sağlamak için çaba sarf etmeye başlarlar. Bir tarafın diğerine üstünlük sağlama çabası ve kurban seçme durumu varsa mobbingin ortaya çıkması basit hale gelir. Belirsizlik yaşanan bir kurumda işgörenlere mobbing yapma olasılığı arttığı için çalışanın hata yapma şansı yüksektir.[74] Kurumun rekabetçi yapısı mobbinge müsaade eder. Ancak kendisini kurum içinde ispat etmiş birey mobbinge maruz kalır.

### c. Yönetim Tarzından Kaynaklanan Nedenler

Üst yönetim astları denetleme rolüne sahiptir. Yöneticiler belirlediği şekilde çalışanlarının çalışmasını istenmektedir. Kurumun yöneticiye verdiği yetki işgöreni etkiler. Yöneticiye verilen otoriteyi keyfi olarak kullanamaz. Eğer yönetici otoritesini kötüye kullanmaya başlarsa mobbingin ortaya çıkmasına neden olur. Kurum içinde mobbing varsa bu çoğunlukla üst kademe yöneticisinin yönetim tarzından ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kurum içinde mobbingin varlığından habersiz ise ortada çok net bir zafiyet var demektir. Yönetimin zafiyetinden dolayı işgörenlerin kuruma verimli ve istenilen şekilde çalışması mümkün değildir.[75] Kurumun yöneticilerinin mobbing oluşmasını engellemek için yönetim becerilerinin iyi olması gerekir.

---

[73] Fettahlıoğlu, **age,** ss.69-70.
[74] Mehmet Ali Doğan, " İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi; Ankara İli Sincan İlçesi Örneği", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009, ss.39-40.
[75] Ibid., **age,** ss.38-39.

### d. Yönetici ve Liderin Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Yönetici yapısı örgüt içinde sağlıklı iletişimin sağlanması konusunda belirleyici rol oynamaktadır. Kurum içinde kurumdaki güç sahibi bireylerin örgütün yapı, kültür ve iletişimi biçimlendirilmesinde etkili olurken diğer yandan yapı, kültür ve iletişimde örgüt içinde kimin güç sahibi olacağı ve bir örgütün kendi ortamını olgılama ve ona göre tepki gösterme biçimi üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu durumda yönetici ve liderin tarzı kurumda önemli rol oynarken kurum kültürünüm oluşmasında önemli bir görev olarak ortaya çıkmaktadır. Mobbingin oluşmasına zemin hazırlayan ve bunu görmezden gelen yönetici ve liderin tutumu, işgörenlerin kurumda mobbingi doğal bir durum olarak görmelerine neden olur. Yönetici ve liderin işgörenlerle yapılan ikili görüşme mobbingin oluşmasına sebep oluyorsa o zaman örgütte oluşan kaygı ve korku mobbingi olumsuz etkilemektedir. Bu da hem işgörenlerin hem de yöneticilerin başarısız olmasına neden olur.[76] Yöneticinin, kurumda oluşan sağlıksız ortama göz yummak yerine var olan sorunun üstesinde gelerek önlemler alması gerekmektedir.

### e. Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Nedenler

Kurum içinde alt üst ilişkisi mobbinge sebep olmaktadır. Hiyerarşik yapının gereği olarak üst yönetici konumunda bulunan birey alt konumdaki bireye rahatça mobbing uygulayabilmektedir. Bunun nedeni sahip olduğu konumu kaybetme tehlikesi hissetmesi onun diğer bireylere karşı saldırgan bir tavır almasına neden olabilmektedir. Yöneticinin bulunduğu makamdan elde ettiği güçle kurumdaki işgörenleri veya kurumu sömürmektedir. Hiyerarşik yapıdan dolayı elde edilen gücün kontrol edilmesi gerekir. Yönetici konumunda olan birey özellikle ruhsal bozukluklar yaşıyorsa kurum içinde daha yaratıcı ve başarılı bir işgören bulunuyorsa çalışanı istifaya zorlayarak kendi konumunu korumak için mobbing uygular.[77]Yönetici işgörenden dolayı yaşadığı kaygı nedeniyle mobbinge başvurmaktadır.

---

[76] Ayşen Temel Eginli, Selin Bitirim, Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları), **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)**, Sayı: 24, Bahar 2010, ss.52-53.

[77] Fettahlıoğlu, **age,** ss. 75-76.

### f. İş Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler

İş sürecinden kaynaklanan nedenleri şu başlıklarda inceleyeceğiz:

- **Yalnız Çalışma Ortamı:** Kurumlarda koordineli şekilde çalışan işgörenlerin hem örgüt hem de yönetim olarak istedikleri sonucu hemen elde ettikleri görülür. Burada görüldüğü gibi kişisel başarıdan çok örgüt başarısı önemli olur. Eğer kurumda ekip çalışması yoksa çalışanların benmerkezci olması kaçınılmazdır.[78]İzole edilen çalışanlar tek kaldığı için mobbinge maruz kalma riski yüksektir.

- **Monotonluk:** Günlük aynı işi yapmak ve sürekli aynı yerde çalışmak rutinleştiği için çalışana mobbing uygulamak kolaylaşır. Yaratıcı olmayan ve sıradan hale gelmiş işler için yöneticilerin yapacak başka iş bulamamaları sebebiyle mobbinge başvururlar. Monotonluk oluşan kurumlarda olumsuz etkiler ortaya çıkar. Çalışma ortamında mobbingin uygulama riski ile karşı karşıya olan bireylerin var olması sebebiyle işlerine tam olarak konsantre olmamakla beraber verimlilik azalır.[79]Monotonluğu önlemek için çözümler bulunmalıdır.

- **Stres:** Kurumlar varlıklarını devam ettirme ve işgörenlerin işsiz kalma korkusu yaşamalarından dolayı stres durumu ortaya çıkmıştır. Çalışma şartları uygun olmayan kurumlar içinde negatif durumlar, gerginlik, tasa ve bunalım gibi sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunlar çalışanları tatminsizliğe iter ve bu durumdaki kişiler diğer çalışanlara mobbing uygulayabilmektedirler.[80] İşten kovulma endişesiyle kurumda olan mobbinge bireyler ses çıkarmamakta ve bu da strese neden olmaktadır.

[78] Çobanoğlu, **age,** s.56.
[79] Fettahlıoğlu, **age**, ss.76-77.
[80] Ibid., ss.77-78.

### 3. Sosyal Faktörler

Örgüt içinde karşılıklı rekabeti ön plana çıkaran bununla beraber kişisel durumlarda her işin üstesinden gelen ve agresif tutumları normal bulan bir durum kurumdaki davranışları olumsuz yönde etkiler. Örgüt kültürünün dâhil olduğu ve öne çıkan unsurlar mobbingin oluşmasına zemin hazırlar. Çünkü örgüt kültürünün yaşadığı toplumda değer ve kuralların etkisinde kalır. Uzun zaman beraber çalışan işgörenler tepe yönetimin yaptığı farklılıklar çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkileyecektir. Tepe yönetimin getirdiği kurallarla işgörenler pasif duruma getirilerek mobbingin artma olasılığı meydana çıkar. Özellikle finansal sıkışmanın yaşandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kişinin kendi isteğiyle işten ayrılması için her şeyi yapmaya çalışıldığı gibi işverenler yasal durumları zorlamak için de her yolu denemektedirler.[81] Kurumlar özellikle çalışanlardan yararlanılması ve kurumun çıkarları doğrultusunda daha çok verim alınabilmesi için rekabet ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

## D. Mobbingin Sonuçları

Mobbingin sonuçlarını şu ana başlıklar altında inceleyeceğiz:

### 1. Mobbingin Kişiye İlişkin Sonuçları

İşgören, mobbingden en çok etkilenendir. Mobbing düzenli bir şekilde olumsuz sonuçlar ortaya çıkartır. İşgören için mobbing sürecinde hem maddi hem de manevi açıdan kayıplar oluşmaktadır. Çalışanın kaybolan fiziki ve psikolojik sağlığı için yapılan harcamalar ve işgörenin istifasıyla geçimini sağlayacak maddi durumun ortadan kaybolması ile uğradığı ekonomik zararın boyutudur. Birey mobbinge maruz kaldığından ötürü örgüt içinde imajı zedelenmeye başlanmıştır. Çalışma ortamında kendini yalnız hissetmesi ve kurum çalışanı olarak görmemesi durumunda hem sosyal ve hem de ailevi çevresi etkilenmektedir. İş yerinde çalışanın maruz kaldığı mobbing ve sosyal çevresi tarafından da mobbinge uygulanıyorsa bu durum karşısında herhangi bir açıklama yapamadığı gibi sorunun kaynağında kendisi olduğu düşüncesi hakim olur. İlerleyen zamanlarda kendisini yalnızlık içinde olduğunun farkına varır

[81] İlknur Kılkış, Selver Yıldız, "Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 1, 2010, ss.77-78.

ve sağlık sorunları ortaya çıkar. Bu durum bireyin yaşam kalitesini etkilediği gibi birey her alanda öz güvenini kaybetmiş olur. Çalışan bu durum karşısında şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu sorun sadece iş yerinde değil bireyin ikili ilişkilerinde mobbingin etkisi fark edilir. Mobbinge maruz kalan bireyde hem zihinsel hem de fizyolojik olarak çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumu da aşağıdaki başlıklarda inceleyeceğiz.[82] Çalışanın mobbinge maruz kalarak kurumdaki prestiji zedelenmesiyle aidiyet hissi kaybolur. Bu durum çalışanın yeterli düzeyde verimli olmamasına yol açar.

Aşağıda mobbingin zihinsel ve fizyolojik yapı ve davranışlar üzerindeki sonuçları hakkında bilgi verilecektir:[83]

### a. Mobbingin Zihinsel Yapı ve Davranışları Üzerindeki Sonuçları

Mobbinge maruz kalan bireyde kalıcı ve çeşitli davranışlar görülür. Bunlardan bazıları: panik atak, çalışma ortamına uyum sağlamama sorunu, ölme isteği, stresli olması, unutkanlık başlaması, zihindeki düşüncenin etkileşmesi, işine konsantre olamama, geçmişteki olayları tekrar yaşamış gibi hissetme, şüpheci davranma, karmaşık duygular içinde olma, aşırı derecede korkma, güven sorunu ortaya çıkma, ümidini kaybetmiş olma, mobbing uygulayıcısı çalışma ortamına geldiğinde endişeli olma ve onunla karşılaşma durumundan huzursuz olma gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.

### b. Mobbing'in Fizyolojik Yapı ve Davranışları Üzerindeki Sonuçları

Mobbing mağduru çalışanlar mobbinge maruz kaldıklarında belirli fizyolojik sorunlarla karşı karşıya kalır. Bunlar; mobbinge maruz kalan bireyin mikroplara karşı dirençsiz kalma, grip, nezle, yüksek ateş, bel ağrısı, boyun ağrısı, kan basıncının yükselmesi, baş ve mide ağrısı, titreme, üşüme, zevk ve sevgi hislerinin kaybolması, yemek yeme isteğinin kaybolması ve aşırı yorgunluk gibi fiziksel belirtilerden meydan gelir.

---

[82] Tetik, **age,** s.86.

[83] Sevil Akbaş, "İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İş Tatmini İlişkisi - Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2009, ss.20-21.

## 2. Mobbingin Aileye İlişkin Sonuçları

Mobbing, bireyin hem iş hem de aile hayatını etkilemektedir. Araştırmalar neticesinde mobbing çalışma hayatı dışındaki yaşamı %43 etkilemektedir. Almanya'da yapılan bir araştırmada mobbingin aile hayatında çatışmalara neden olduğu hatta eşlerin ayrılmasına sebep olmaktadır. Bunun sebebi de finansal sorunların ortaya çıkarak aile hayatını etkilemesidir. Mobbingin aileye etkisi sonucunda eşlerin, anne baba çocuk ilişkilerinde ve çocuğun ruhsal gelişimini kötü etkilemesine neden olmaktadır. Fakat mobbing mağdurunun bu durumun ne kadarını aile hayatına taşıdığı da önem arz etmektedir. Kişinin istifa ettiğini aile bireyleriyle veya ailesiyle paylaşmadığı, üstelik günlerce sabah işe gider gibi evden çıkıp akşam eve dönen mobbing mağduru bireylerin de var olduğu söylenebilir. Ancak ülkemizde aile bireylerin ilişkileri kuvvetli olduğu için alınan destek neticesinde kişinin sağlık sorunlarına maruz kalmayacağı gibi yaşamına son verme durumu ortadan kalkar. Ancak ülkemizde mobbinge maruz kalan bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığını düzeltecek mobbinge karşı destek verecek rehabilitasyon merkezleri fazla bulunmamaktadır. Eğer birey ailesinden de destek göremiyorsa mobbing süreci kişi için çok zorlu geçecektir. Mobbing sürecinde psikolojik etkiler değişikliğe uğrayıp ikili ilişkilerini de etkileyecektir. Bireylerin bir kısmı problemlerden uzaklaşmak bir kısmı da kendi durumunu araştırmak ister. Bu arada en önemli durum destek bulmalarıdır.[84] Bireyin mobbinge karşı direnmemesi ya da önlemler alınmaması durumunda çalışanın sorunlarını aileye taşıması veya istafa etmesi çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir.

## 3. Mobbingin Kuruma İlişkin Sonuçları

Mobbing olgusunun birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Mobbing kurumun imajını, psikolojisini ve mali durumunu önemli derecede etkilemektedir. Burada göreceğimiz mobbingin durumunun hangi boyutlarda olduğudur.

[84] Kırel, **age,** ss.72.

Aşağıda mobbingin kurum imajı, psikolojisi ve mali durumu üzerindeki sonuçları hakkında bilgi verilecektir:[85]

### a. Mobbingin Kurum İmajı Üzerindeki Sonuçları

Mobbing uygulanan bir kurumda verilen sosyal bedeller önemli niteliktedir. Eğer örgüt içinde işgörenler çalışma ortamında mutlu değilse ve mobbinge maruz kalıyorsa örgüt içinde yaşanan bu olumsuzlukları çevrelerine anlatmaları muhtemelen yüksektir. Sağlıksız örgüt iklimi çalışma ortamının kaybolmasına neden olmakta bu da işletmenin itibarının zedelenmesine, isminin kötüye çıkmasına sebebiyet vermektedir. Ancak tepe yönetimi işletmede mobbinge göz yumdukları takdirde kalifiyeli işgörenini kaybetmesine neden olur. Bunun sonucunda da kalifiyeli eleman bulma sıkıntısı ve anlaşmazlıklar artar, kötü bir çalışma ortamı görüntüsü oluşur. Örgütün kültürel değerlerinin zarar görmesine neden olunur.

### b. Mobbingin Kurum Psikolojisi Üzerindeki Sonuçları

Mobbing uygulanan işletmelerde olumsuz durumlar bir hayli fazladır. İşletmelerde işgörenlerin işlerinde memnuniyetsizliği ve çalışandan gerekli verimi alamama gibi durumlar oluşur. Kişiler çalışma arzuları kalmadığı için tam manasıyla işlerine odaklanamazlar. Bu da değişik fikirlerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Çalışma ortamında ortaya çıkan mobbing sonucunda kurumun misyonu, çalışanın konsantresinden ve sorumluluk bilincinden uzaklaşır. Sadece mobbinge maruz kalan birey değil, diğer çalışanlar da mobbinge maruz kalma durumu ile karşı karşıya gelme düşüncesi içine girerler ve işletmeye var olan itimatları kaybolur.

### c. Mobbingin Mali Durumu Üzerindeki Sonuçları

Mobbing her ne kadar bireyin istifası nedeniyle finansal olarak etkilenirse bir o kadar da işletme için aynı durum ortaya çıkar. İşletme için en önemli kısım mali durumdur. Çünkü kalifiyeli iş bilen çalışanın işten ayrılması, işe alacağı personelin işi öğrenme süreci, adaptasyon sorunu ve eğitim giderleri gibi maliyetler ortaya çıkar. Ayrıca kurumda çalışanların sık sık doktora gitmekle beraber sürekli izinler artmaktadır. Mobbingin kurumda

[85] Pınar Tınaz, "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 3, 2006, ss.18-19.

uygulanması çalışanın ortamdan uzaklaşmak için sürekli rapor alma isteği artmaktadır. Bununla birlikte çalışandan yeterli iş performansı alınamamaktadır. Mobbing mağduru işten ayrılmasına sebep olunmakta veya işine son verilmektedir. Bu duruma yasallık kazandırmak için gerekli hukuki arayışlar içinde olma işletme sahibi için ayrı bir mali durumun ortaya çıkmasına neden olur.[86] Eğer işi bilen kalifiyeli çalışan mobbinge maruz kalırsa bu durum işletmeye maliyet oluşturmaktadır.

### 4. Mobbingin Topluma İlişkin Sonuçları

Çalışma ortamında mobbinge maruz kalan bireyin çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrede önemli ve genellikle uzun vadeli zararlara sebep olmaktadır. Mobbingin yarattığı olumsuz ortamdan dolayı çalışana doğrudan maliyeti işgörenin işe kendini verememesi ve emniyet boyutuyla birlikte psikolojik ve fiziksel sağlığının bozulmasına neden olan ciddi bedellerdir. Endirekt maliyeti ise çalışanın az verimli olması ve üretimin tam yapılamaması, malın kalitesinin kötüye gitmesi, işletmenin imajının yok olması ve alıcıların giderek ürünlerden vazgeçmesi gibi durumları söyleyebiliriz. Bu durumlar birlikte sağlığının bozulmasıyla sigorta giderlerinin artması, işten ayrılanların sayısının fazla olmaya başlaması, kalifiyeli eleman almadan vergi kayıplarının oluşması, devletin teşvik edici unsurlara başvuruların artması ve erken emekliliğe ayrılma isteğinde artış olması gibi toplumun mecburi katlanmak zorunda oluğu ekonomik maliyetleri oluşturur.[87] Aslında mobbing ile ilgili yapılan araştırmalar çok eski olmadığı için ekonomik boyutunun açık şekilde söylenmesi mümkün değildir. Ancak Amerika Birleşik Devletleri'nde Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü hazırladığı bir raporda mobbingin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. Almanya'da mobbingin maliyeti direkt 112.000 dolar, endirekt 56.000 dolar olarak tespit edilmiştir.[88] Mobbing ülkemizde mali açıdan önemli bir maliyet yükü getirmektedir. Çünkü aktif çalışan bireyin istifa etmesi işsizliği artırmaktadır. Bununla beraber sağlık sorunları nedeniyle hastane giderlerinin artması ayrıca bir yük oluşturur.

---

[86] Tetik, **age,** s.86.
[87] Orhan Koçak, Nihal Hayran, "Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli – Körfez İlçesi Örneği", **Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi, ve Yönetim Kongresi Bildirileri 23-25 Haziran 2011 Saraybosna – Bosna Hersek**, s.1116.
[88] Tınaz, **age,** ss.178-179.

Aşağıdaki tabloda mobbingin bireyler, aileler, kuruluşlar ve toplumların ruhsal ve mali giderler yükü göstermektedir.[89]

| Etki Alanı | Ruhsal Giderler | Mali Giderler |
|---|---|---|
| **BİREYLER** | *Stres<br>*Duygusal rahatsızlıklar<br>*Fiziksel rahatsızlıklar<br>*Kazalar<br>*İlaçla ayakta tedavi<br>*Terapi<br>*Doktor faturaları<br>*Hastane faturaları | *Sakatlıklar<br>*Tecrit edilme<br>*Ayrılık acıları<br>*Mesleki kimlik kaybı<br>*Arkadaşlıkların kaybı<br>*İntihar/Cinayet<br>*Kaza masrafları<br>*Sigorta primleri<br>*Avukat giderleri<br>*İşsizlik<br>*Kapasite altı çalıştırılma<br>*İş arama<br>*Taşınma |
| **AİLELER** | *Çaresiz kalma acısı<br>*Karmaşa ve çatışmalar<br>*Ayrılık ve/veya boşanma acısı<br>*Çocuklara etkileri<br>*Ayrılma veya boşanma masrafları | *Ailenin mali kaybı<br>*Ayrılma ve/veya boşanma masrafları<br>*Terapi |
| **KURULUŞLAR** | *Anlaşmazlıklar<br>*Hastalıklı şirket kültürü<br>*Düşük moral<br>*Kısıtlanmış yetenekleri | *Hastalık izlerinin artması<br>*Yüksek personel hareketi maliyeti<br>*Verimsizlik |
| **TOPLUM** | *Mutsuz bireyler<br>*Politik kayıtsızlık | *Sağlık masrafları<br>*Sigorta masrafları<br>*İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları<br>*Kamu yardım programlarına talebin artması<br>*Zihinsel sağlık programlarına talebin artması<br>*Malulen emeklilik taleplerinin artması |

**Tablo 1.3: Mobbingin Ruhsal ve Mali Giderler**

[89] Fikret Aksoy, "Psikolojik Şiddet'in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi", (**Yayımlanmamış Doktor Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008, s.42.

## E. Mobbing ile Baş Etme Yöntemleri

Mobbing ile baş etme yöntemleri şu ana başlıklarda inceleyeceğiz:

### 1. Örgütsel Baş Etme Yöntemleri

Örgütler, mobbing ile başa çıkmada önemli rol oynarlar. Bunlardan bazılarını şöyle açıklayabiliriz:

#### a. Sendikal Mücadele Yöntemleri

Mobbingi önlemek için sendikaların dahil olduğu bir program belirlenmelidir. Mobbingi önlemede kurum seviyesinde hem mikro hem de makro rol alan sendika olması gerekir. Batı toplumunda mobbing olgusunun artması nedeniyle mobbingi engelleyici önlemler alınmaktadır. Avusturya ve İngiltere başta olmak üzere çeşitli Avrupa ülkelerinde bulunan sendikalar mobbing ile mücadele konusunda çeşitli araştırmalar yapmışlardır. 2003 yılında finans sektöründe çalışan işgören ve işveren sendikalar tarafından bankalarda çalışanlara yönelik bilimsel bir çalışma yapmış olup, çalışanları bilinçlendirmek amacıyla bir broşür hazırlanarak dağıtmıştır. Mobbing mağduru sendika üyesi ile ilgili acil olarak gerekli hukuki işlemler yapılmalıdır. Eğer mobbing uygulayan sendika üyesi ise hemen üyelikten ihraç edilmelidir. Hukuki desteğin yanında ruhsal olarak rehabilite destek sağlanmalıdır. Mobbing mağduru hakkındaki bilgiler kesinlikle açıklanmamalıdır. İngiltere de bulunan bir sendika tarafından özellikle kadın banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada mobbing davranışlarını önlemek ile ilgili bir dizi programlar geliştirmişler. Program, mobbingin işgörenin şahsiyetine ve onuruna karşı işlenen bir hak ihlalidir. Bu hak ihlaline karşı bir sürü örgütsel güvenlik önlemleri alınmıştır. Bu program kapsamında mobbing ile karşı karşıya geldiğinde ne yapılması konusunda eğitimler verilerek yönetim ile riskler konusunda beraber hareket etmeyi önerilmektedir.[90] Mobbing ile mücadele için sendikalara önemli bir görev düşmektedir. Çalışanın gerek hukuki açıdan gerekse sağlık açısından desteklemelidir. Ayrıca mobbingi önlemek için çalışanın ne yapması gerektiğini hangi yolu izlenmesi konusunda bilgilendirme toplantıları yapılması gerekmektedir.

[90] Akgeyik, Güngör, Uşen, Omay, **age,** ss.142-144.

### b. İnsan Kaynakları Yolu İle Mücadele Yöntemleri

Bir işletmede, insan kaynakları birimi mobbingi fark eden birinci departman konumunda olmalıdır. Çünkü insan işletmenin en önemli parçasıdır. Çalışanı verimsizleştiren bireye uygulanan mobbingtir. İnsan kaynakları birimi mobbingi fark ettiği anda alınacak önlemlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Eğitim ihtiyaçlarını,
- Çalışan tercihi,
- Çalışacak departmanı ve fonksiyonu,
- İşletmede motivasyon ve ilişkilerin işgörenlerin ve kurumun gereksinimleri doğrultusunda tasarlanması ve sistematik şekilde sürdürülmesidir.

Dünyada bilginin önemli olduğu bu dönemde maddi unsurlardan vazgeçip, çalışanların en önemli işlevi olan bilgi vazgeçilmez durumdadır. Çalışma hayatında emeğin, kaynakların ve sermayenin getirisi sağlıklı bireylere göre önemsizleşmiştir. İnsan faktörü bu denli önemliyken örgüt içinde yaşanan kıskançlıklar, kin, nefret ve anlaşmazlıkların işgöreni mobbing mağduru etmemesi gerekir. Her işletme öğrenme kurumu haline getirilmelidir. İşletmede çalışanın mağdur edilmesini ya da mağdur durumuna düşürülmesini engellemek zor olaylardan bir tanesidir. İşte burada insan kaynakları departmanı önemli görevler üstlenmelidir. Bu görevlerin belirli bir düzen içinde yapılması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının üstlenmesi gereken durumlar şunlardır:[91]

- İşgörenleri kurumun merkezi olacak şekilde politikalar belirleme,
- Çalışanların kendilerini geliştirmesinin sağlanması,
- Kurum kültürünün öneminin farkına varılması,
- Çalışanların kurum için birer iç müşteri olduklarının farkına varılması şeklinde yaklaşılması gerekmektedir.

[91] Çobanoğlu, **age,** ss.119-120.

## 2. Bireysel Baş Etme Yöntemleri

Mobbing ile karşı karşıya kalan bireylerin hem kendi başlarına hem de destek alarak yapacakları bir takım çalışmalar bulunmaktadır. Kişinin elinde birçok seçenek vardır. Mobbinge maruz kalan bireyin fevri davranışlarda bulunmaması gerekir. Kendisini kontrol ederek istediği sonuca ulaşmaktadır. Özellikle bireyin çalışma ortamı ve kurum içi politikaları ile paralel bütün seçenekleri düşünmesi gerekir. Mobbing mağduru, mobbinge karşı olduğunu belirtmelidir. Hangi durumlarda mobbingin ortaya çıktığını tespit etmeli ve gerekli önlemleri alması gerekir. Güvenebileceği bireyleri şahit gösterebilir. Mobbing uygulayanın yaptığı davranışları yazıya dökmek önemlidir. İlk anda mobbingi uygulayanı üst kademe yöneticilerine bilgi verme şansına sahip olurlar. Eğer iş arkadaşlarından destek görürse yalnız olmadığını görür ve mobbingin etkisi fazla olmaz. Bunun sonucunda da mobbing uygulayıcısının davranışlarının etkisini yitirir.[92] Mobbinge maruz kalan birey hemen umutsuzluğa kapılmadan sorunun varlığını belirlemek için elindeki kanıt ile tepe yönetimini bilgilendirilmelidir.

Mobbing ile bireysel baş etme yöntemleri şu başlıklar altında inceleyeceğiz:

### a. Güven, Özgüven ve İrade Geliştirme Yöntemleri

Çalışma yaşamında rekabetin ortaya çıkmasıyla çalışanların mobbing uygulamasına neden olmaktadır. Mobbing yaşanan bir çalışma ortamında güvenin zedelenmesi söz konusu olur. Güven, bireysel ya da çalışma ortamında bulunan tüm bireylerin karşılıklı olarak fedakarlık göstermesi veya pozitif beklentiler içinde olmasıdır. Güven, yazılı olabileceği gibi sözlü de olmaktadır. Mobbinge maruz kalan bireyler hoş olmayan durumlarda suçlu arandığı vakitte kendilerini sorgulamaya başlamakta ve güven bunalımını yaşamaktadırlar. Bu durum gün geçtikçe bireyde sürekli bir sorun haline gelmekte ve örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir.[93]Örgütte olumsuz havayı ortadan kaldırmak amacıyla çalışanın güvenini tekrar kazanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

---

[92] Meryem Samırkaş, Osman Çalışkan, "Örgütlerde İşyeri Terörü: Yıldırma Kavramı Ve Önleme Çabaları", **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4 Sayı: 7, Aralık 2011, ss.33-34.
[93] Kırel, **age,** ss.82-83.

Çalışanın mobbinge karşı dirençli olması farklı şekilde olur. Bu direnç, uyum seviyesi ve direnme sınırlarını göstermektedir. Öz saygının geliştirilmesiyle mobbing ile başa çıkılmaya çalışılmaktadır.[94] Burada örgüt içinde kendi inisiyatifini kullanarak aşamaya katılması son derece önemlidir. Özgüven, çalışana olumlu, girişimci ve realist bir ruhsal yapı kazandırmalı aksine hayali, gerçekle bağdaşmayan ve müdafaacı davranışlar özgüven değildir. Mobbing mağduru çalışanın sağlıklı ve dikkatli karar vererek sorunlara mantıklı yaklaşması gerekmektedir. Bunu becermesi için bireyin kendi kişiliğini iyi analiz etmesi ve bunu yapmak için mobbingin farkına varması ve iyi tahlil etmesi gerekmektedir.[95] Örgütte olan bu durumun diğer çalışanlara aktarması ve moralini yüksek tutması özgüven problemi yaşamayarak mobbingle başa çıkabilir.

### b. Bireysel Stresi Kontrol Etme Yöntemi

Stres, mobbingin kişiler üzerinde kalıcı veya geçici etki bırakmasıdır. Stres üç aşamadan oluşur. Alarm aşaması, stresin faktörlerini gördüğü aşamadır. Direnme aşaması, kişinin stresi engellemeye çalışmasıdır. Burada bireyin kişiliği son derece etkili olur. Tükenme aşaması ise bireyin strese karşı koyamaması durumudur. Son aşama ile birlikte mobbing ortaya çıkmaktadır. Strese neden olan mobbinge dikkatli olmak ve karşı gelmeyi bilmek gerekir. Bireysel stresi önleme yöntemlerinden bazıları aşağıdadır: [96]

- Bedensel ve ruhsal olarak dinlenme,
- Biofeedback,
- Sürekli spor yapmalı,
- Yemek yeme alışkanlığına sahip olunmalı,
- Eğitimlere katılmalı,
- Kendisine vakit ayırmalı,
- Kendi kişiliğini bilmelidir.

Bu bireysel stresi kontrol etme yöntemleri mobbingi ortadan kaldırmasa bile alınacak önemlerle fiziki, ruhsal ve davranışsal olarak ortaya çıkacak durumlara karşı önlem alınır.

[94] Kocaoğlu, **age**, s.42.
[95] Kırel, **age,** ss.82-83.
[96] Ibid.**, age,** ss. 84-85.

Mobbinge uğrayan bireyin hayatını çekilmez hale getirdiği ve mobbingi engellemek için kesinlikle etkili olacak yöntemler kullanılması gerekir.

### c. Mobbingi Uygulamaya Doğrudan Tepki Gösterme

Mobbinge maruz kalan bireylerin, mobbing uygulayıcısına yasal ve etik normlara uygun şekilde tepki göstermesi gerekir. Mobbing mağduru vereceği mücadele yöntemlerini kendisi belirlemesi gerekir. İşletme içinde var olan özel durumun , işyeri kültürüne ilişkin yargılar ışığında ve bütün alternatiflere dikkat ederek reel bir şekilde tartılması son derece mühimdir. Mobbinge maruz kalan bireyin öncelikle direnmesi, cesaretli olması ve özgüveni yerinde olması en önemli etmenlerdir.[97] Birey, mobbing hakkında bilgili olduğu zaman olumsuz durumların üstesinden gelebilmektedir.

Mobbinge uğrayan bireyin yaşadığı kötü durumu, fevri davranışlar yerine bilinçli tavırlarla analiz etmeli ve mantıklı karşılıklar vermelidir. Bu durumun üstesinden gelmek için bireyin kendisini çok iyi tanıması gerekir. Durumun farkında ve güveni yerinde olan işgörenler hiçbir zaman mobbing mağduru konumunda olmak istemezler. Mağdur durumunda olan birey kendisini aciz ve yenilmiş hissine kapıldığı vakit mücadele konusunda başarısızlık duygusuna sahip olacaktır.[98] Mobbing konusunda kendisini başarısız olarak hisseden mobbing mağdurları, mobbing uygulayıcılarına durumdan rahatsız olduklarına dair bilgi vermelidir. Bu bilginin mektup şeklinde ve noter onaylı olması daha iyi olur. Eğer durum devam ederse yasal yollara başvurduğu zaman kanıtlanması daha kolay olmaktadır.[99] Mobbinge tepki gösteren bireyin bu durum karşısında güveni yerinde olursa kötü muamelenin üstesinde gelebilir.

### d. Mobbingi Uygulamayı Gizleme ya da İnkâr Etme

Mobbinge maruz kalan bireyler yaşadığı kötü durumu inkâr etme ya da gizleme yoluna gitmektedirler. Mobbingi inkar etme ya da gizleme, mobbing konusunda gelecek yardımları engelleme durumu ortaya çıktığı gibi tepe yöneticiler mobbingin varlığını anlamakta zorluk çekebilir ve sorunun ikili ilişkilerden ortaya çıktığına kanaat getirebilir. Mobbingi yok

[97] Fettahlıoğlu, **age,** s.153.
[98] Çobanoğlu, **age**, s.106
[99] Muzaffer Aydemir, **İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı**, Ekin Yayınları, Ankara, 2007, s.126.

saymak ya da gizlemek mobbinge maruz kalan bireyleri gerçek hayattan soyutlanmasına neden olmaktadır. Mobbingin varlığını ortadan kaldırmadığı gibi mobbinge maruz kalan bireyin mücadele yöntemleri de elinden alınmaktadır.[100] Mobbingin varlığının örgüt çalışanları tarafından kabul edilmemesi mobbinge maruz kalan bireye yardımcı olunmasını engeller. Bu durum inkar edildikçe mobbingin sertliği gün geçtikçe artmaktadır.[101] Mobbinge maruz kalan birey durumu kanıtlayamadığı için mobbingi uygulayan açısında bu durum daha rahat yerine getirilir.

### e. Mobbingi Uygulayanın Olduğu İşten Uzaklaşma

Örgütte oluşan mobbing aşamasının son safhası işten kovulma ya da istifa etmesidir. Mobbing mağduru bireyin, mobbingi uygulayanın mücadele etmesi konusunda aciz kalması veya ailesinden ya da iş arkadaşından gerekli desteği bulmaması işten ayrılmasıyı son çare olarak göstermektedir. Mobbing çalışmalarına bakıldığında, mobbinge maruz kalan bireylerin başka alternatiflere yönlendirildiği ya da alternatifi olmadan işlerinden ayrıldığı tespit edilmiştir. Yeni bir iş bulmanın şuan çalıştığı işinden fiziki ve psikolojik olarak olumsuz etkilenmesinden dolayı daha iyi olacağı anlaşılmaktadır. Farklı bir deyişle mobbinge maruz kalan bireyin, her türlü destek almasına rağmen mobbinge karşılık dirençli olamıyorsa ve psikolojik sorunlarla yüz yüze geliyorsa yapacağı en iyi iş hemen mobbingin olduğu işten uzaklaşmaktır. Sorunun üstesinden gelemediği için çeşitli hastalıklar yaşamaktansa farklı bir işte çalışması akılcı olur.[102] Ayrıca farklı bir araştırmada üst düzey yöneticilerin yaşattığı veya mobbing uygulayıcıların yarattığı olumsuz ortam bireylerin işten uzaklaşma ve istifa gibi durumlar, diğer bireysel mücadelelere nazaran daha az tercih edilen bir durumdur. Ancak mobbinge maruz kalan bireyler yasal yollara başvurmadığı sürece, mobbing olgusunu kabullenmiş bir durumda olurlar.[103] Mobbinge maruz kalan birey durumda yeterli desteği bulamadığı takdirde ya çalıştığı kurumun başka departmanına geçmek ister ya da bu durumdan kurtulmak için istifa eder.

[100] Fettahlıoğlu, **age,** s.156.
[101] Aksakal Kaymakçı, **age**, s.140
[102] Fettahlıoğlu, **age**, s.157.
[103] Aydemir, **age**, s.130.

### f. Aile ve Yakın Çevreden Destek Alma

Mobbinge maruz kalan bireyin aile ve yakın çevresindeki kişiler onun olumsuz ruhsal durumda olmasına alışmamıştırlar. Bu durumda mobbinge maruz kalan bireye destek olma konusunda aile ve yakın çevresi tarafından ne konuda yardımcı olacakları bilinmemektedir. Yakın çevrenin mobbinge maruz kalan bireyin yaşadığı duygu, sıkıntı ve durumu anlaması ve destekleyici bir davranış içinde olması, hissettiklerini paylaşma ve sorunların üstesinden gelme konusunda destek olurlar. Ancak destek konusunda bireylerin iletişimde son derece becerikli olmaları gerekir. Aile ve yakın çevresinden alacağı destek mobbinge maruz kalan bireyin, güçlü yanlarını, kişiliğini, cüretkârlığını onaylamak ve sevgilerini her durumda hissettirmeleri gerekir. Bu durumda kendisinin tekrar güçlü olduğunun farkına varır. Ancak dezavantajı ailenin ya da yakın çevrenin desteğinin uzun sürmesi nedeniyle sıkılganlık ortaya çıkar. Mobbingi ortadan kaldırmak için aile ve yakın çevresinden gelecek destek şu şekilde olabilir:[104]

- Dinlemek,
- Mobbing konusunda yardımcı olmak,
- Rehabilitasyon önermek,
- Tıbba yönlendirmek,
- Yasa konusunda bilgilendirmek,
- Parasal durumda kontrol altında tutulması sağlayacak yollar önermek,
- Farklı iş arayışlarına yönlendirmek,
- Hobilerine vakit ayırmasını önermek,
- Yardımcı olacağınızı hissettirmek,
- İhmal etmemek,

Fakat bunlar içinde en önemli destek bireyi dinlemektir. Dinlerken üslup son derece önemli ve seçilecek cümleler destekleyici olabilmelidir.

[104] Ekici, **age**, ss.78-79.

### g. Hukuki Yollarla Mücadele Etme

Mobbing konusunda gerek işgörenler gerekse işverenler tam anlamıyla bilgiye sahip değiller. Bu açıdan yapılan davranışın mobbing olup olmadığı konusunda emin olmamakla beraber, yasal haklardan habersiz olma yasal yola başvurma konusunda bireylerde karasızlığa neden olmaktadır. Mobbinge maruz kalan çalışanın veya çalışanların yasal yollara başvuramamasının önündeki en büyük engel elinde yazılı bir kanıtın olmaması, yapılan davranışı belgeleyememesi, güvenebilecek yasal temsilcinin olmaması, mobbingin sonuçlanmasının yıllar sürmesi, bu süre zarfında stresli bir durum oluşması, yasal yollara başvurduğu için yeni bir işe alınmama telaşında olması, iş kaybından dolayı insanların bakış açısı ve bireyin kurumuna olan aidiyet hissi olarak sayılabilir. Mobbing mağduru bireylerin, mobbing uygulayıcısı ile diyalog kurması ve yaptığı kötü davranışlarının sonlandırılmasını istenmesi bunu yaparken yanında bir şahit bulundurmasıyla yapılan kötü muameleyi ve anlamsız emirleri yazılı olarak kaydetmesi gerekir. Bunun sonucunda gerekli yollara başvurması uygun olacaktır.[105] Çalışanın mobbinge karşı hangi yasal haklara sahip olduğu konusunda bilgilendirilmesi gerekir.

## F. Mobbingin Hukuki Boyutları

Mobbingin hukuki boyutlarını şu ana başlıklar altında inceleyeceğiz:

### 1. Mobbingin Türkiye'deki Hukuki Boyutları

Ülkemizde 22 Mayıs 2003 tarihinde kabul edilen ve mobbing açısından yeterli maddeler içermeyen 4857 sayılı İş Kanununda mobbing ile ilgili sadece iki hüküm bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışma ortamında, çalışma arkadaşına mobbing uygulayan çalışanın iş akdini işverence feshedebilir. 25 Aralık 2008 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Adalet Komisyonu'nda görüşülen, Borçlar Kanunu yasa tasarısında "işçinin kişiliğini korunması" başlıklı madde mobbinge geniş olarak yer vermiş ve işverenin çalışma ortamında kimsenin

[105] Fatma Akdemir Mansur, "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2008, s.66.

zarar görmemesi için gerekli önlemlerin alınması konusunda sorumluluklar yüklenmiştir.[106] Mobbing çok eskiye dayanmasına rağmen anayasamıza yeni girmeye başlamıştır.

Ülkemizde mobbing ile ilgili konularda çalışanların az da olsa ne haklara sahip olduğunu aşağıda şöyle açıklayabiliriz:[107]

Çalışma hayatında çalışanın haklarını korumak için gelişmiş ülkeler, mobbing olgusunun farkında olup, bununla ilgili gerekli yaptırımlar uygulamaktadır. Ülkemizde, Türk Hukuk Sisteminde ise mobbing ile ilgili birebir kanun bulunmamakta ve mobbinge maruz kalan bireylerin neler yapacağı konusunda bilgi azlığı olduğu görülmektedir. Fakat başlangıç metninde "Her Türk vatandaşının temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak millî kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve maddî ve manevî varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu" görüşü bulunan T.C. Anayasasının özellikle, 12., 17., 24., 25., 49., 50. maddeleri; **kişilerin sosyal ve iş hayatlarının korunmasını** sağlayan hükümler içermektedir.

"*Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir. Temel hak ve hürriyetler, kişinin topluma, ailesine ve diğer kişilere karşı ödev ve sorumluluklarını da ihtiva eder*" şeklinde ki 12. maddede, bireylerin **Temel hak ve hürriyetlerinin niteliği** belirlenmiştir.

17.maddede: "*Herkes, yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir….Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tâbi tutulamaz*." hükmüyle, kişilerin **dokunulmazlığı, maddî ve manevî varlığının** önemine özen vurgulanmıştır.

24.maddede : "*Herkes, vicdan, dinî inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir….Kimse, ibadete, dinî âyin ve törenlere katılmaya, dinî inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dinî inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz*." olarak**, Din ve vicdan hürriyeti,**

[106] Hülya Gül, "İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma", **TSK Koruyucu Hekimlik Bültine,** Cilt: 8 Sayı: 6, 2009, s.518.
[107] Çiğdem Mercanlıoğlu, "Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2 Sayı: 2, 2010, ss.42-45.

25. madde ile : "*Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz*." şeklinde **Düşünce ve kanaat hürriyeti** korunması sağlanmıştır.

**Çalışma ile ilgili hükümler** içeren 49. ve 50. maddeler ise; Çalışmanın, bireylerin en doğal hakkı olduğu, Devlette iş görenlerin refah seviyelerini artırmak, iş hayatının gelişmesini sağlayarak iş görenlerin ve çalışmayan bireyleri denetim altında tutmak, herkesin hakkı olduğu, iş için çaba harcayanlara destek çıkmak, ekonomik sorunları hallederek çalışmayı sağlayacak ortamları oluşturma, bireylerin arasında huzur ortamı oluşturarak, gerekli önlemlerle bireylerin yaşına, cinsiyetine ve yapabileceği işlerde çalıştırmak için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir.

Borçlar Kanunu ve 4857 sayılı İş Kanununda, apaçık mobbing tanımı geçmese dahi, bireyin şerefini ve itibarını korunmadığı, küçük düşürücü durumlarla karşı karşıya kalındığında, iş ortamında bulunan diğer iş görenlerle eşitlik ilkesine aykırı davranıldığında ve bireyi yıldırmak için karşı cinsi ahlak dışı birtakım tutum ve davranışlarla cinsel yönden sıkıntıya sokup rahatsız etmesi durumunda iş akdi feshetmek, işverenden maddi manevi tazminat talep etmek hakları tanımıştır.

**4857 sayılı İş Kanunu'nun 24. maddesi,** çalışanın iş akdini fesih hakkını düzenlemiştir. Bu madde hükmüne göre ; " *Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir: I. Sağlık sebepleri: a) İş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması işin niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olursa. b)İşçinin sürekli olarak yakından ve doğrudan buluşup görüştüğü işveren yahut başka bir işçi bulaşıcı veya işçinin işi ile bağdaşmayan bir hastalığa tutulursa. II. Ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri: a) İşveren iş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri hakkında yanlış vasıflar veya şartlar göstermek yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler vermek veya sözler söylemek suretiyle işçiyi yanıltırsa. b) İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa. c) İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse, yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler, yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa. d) İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa. e) İşveren tarafından işçinin ücreti kanun hükümleri veya sözleşme*

*şartlarına uygun olarak hesap edilmez veya ödenmezse, f) Ücretin parça başına veya iş tutarı üzerinden ödenmesi kararlaştırılıp da işveren tarafından işçiye yapabileceği sayı ve tutardan az iş verildiği hallerde, aradaki ücret farkı zaman esasına göre ödenerek işçinin eksik aldığı ücret karşılanmazsa, yahut çalışma şartları uygulanmazsa. III. Zorlayıcı sebepler: İşçinin çalıştığı işyerinde bir haftadan fazla süre ile işin durmasını gerektirecek zorlayıcı sebepler ortaya çıkarsa*." Kanunun bu maddesi, işçiye, iş akdi haklı nedenlerle, feshetme imkanı tanımıştır.

**Borçlar Kanunu madde 55'e göre ise**, "*Başkalarını istihdam eden kimse, maiyetinde istihdam ettiği kimselerin ve amelesinin hizmetlerini ifa ettikleri esnada yaptıkları zarardan mesuldür. Şu kadar ki böyle bir zararın vuku bulmaması için hal ve maslahatın icap ettiği bütün dikkat ve itinada bulunduğunu yahut dikkat ve itinada bulunmuş olsa bile zararın vukuuna mani olamayacağını ispat ederse mesul olmaz."* Hükmüyle, işçiye maddi ve manevi tazminat talep etme hakkı sağlamıştır.

Araştırma neticesinde mobbing olgusu, T.C. kanunlarında net olarak tanımı yapılmamasına rağmen, bazı kanunlarda iş görenin zarar görmesini engellemek için hükümler koymuştur. Özellikle ilk olarak Yargıtay'da bu durum gündeme gelmiştir. Ülkemizde mobbing konusu yeni işlendiği için de yeni yeni dava konusu olmuş ve işverenler tazminata mahkum edilmiştir.

Marmara Üniversitesi'nde yaşanan bir olayda, Üniversite'de öğretim üyesi olarak görev yapan bir Prof. Dr.'nin dekan tarafından kötü şartlarda çalıştırılması, araştırma görevlisi kadrosu verilmemesi, ödenek ayırmaması, toplantılarda kötü muamele görmesi, alaycı ve küçük düşürücü şekilde konuşması gibi durumları mahkemeye taşımıştır. Yapılan şikayet neticesinde Prof. Dr.'nin haklı bulunması ve dekanın mahkumiyeti Yargıtay tarafından onanmıştır.

Başka bir mobbing olayında, 2006 yılında Jeoloji Mühendisleri Odasında çalışan bir kişi tarafından Ankara 8. İş Mahkeme'sinde açılmıştır. "*Dava, davacıya haksız nedenlerle verilen disiplin cezalarının kaldırılması ve işyerinde duygusal taciz nedeniyle istenen manevi tazminat talebine ilişkindir. İşveren işçisini gözetme yükümlülüğüne uymayarak davacıyı iş arkadaşları önünde sürekli olarak küçük düşürmüş, bağırmış ve işleri beceremediğini ifade etmiştir. Davacı mesai sonrası ağlama krizleri geçirmiş, psikolojik tedavi görmüştür. Mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb., davranışları içermektedir. Açıklanan olaylar ışığında davacının davasının kabulü gerekir.* ***"Karar ve sonuç ise";*** *Dosyadaki*

*yazılara, kararın dayandığı delillerle kanuni gerektirici sebeplere ve özellikle delillerin takdirinde bir isabetsizlik görülmemesine göre, yerinde bulunmayan bütün temyiz itirazlarının reddi ile usul ve kanuna uygun olan hükmün ONANMASINA, aşağıda yazılı temyiz giderinin temyiz edene yükletilmesine, 30.05.2008 gününde oybirliği ile karar verildi."* şeklinde gerçekleşmiştir. ( T.C. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E. 2007/9154 , K. 2008/13307 , T. 30.5.2008)

Mobbing konusunda yaşanan olayların dava açılmasını sağlanması amacıyla bir bilinç oluşturarak, bireylerin çalışma haklarına yapılan tecavüz azalacaktır. İnsanlar mobbingi tam anlamıyla bilmedikleri için ceza kanunu ile hukuki yollara başvurabileceklerini bilmemekteydiler. Fakat yaşanan emsal olaylar karşısında bir nebze olsun hangi durumlarda nereye başvurulacağı konusunda bilgi sahibi olundu.

Aşağıda görüldüğü son yıllarda ülkemizde mobbinge maruz kalan bireyleri korumak için belli bir çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmayı şöyle açıklayabiliriz:[108]

818 sayılı halen yürürlükte bulunan Borçlar Kanunun 332. maddesine denk gelen, 01/07/2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanununun 417. maddesi psikolojik taciz olarak nitelendirilebilecek "*mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)"* kavramını düzenlemiştir.

**Taslağın Gerekçesi:** Madde 416- 818 sayılı Borçlar Kanununun 332. maddesini karşılamaktadır. Tasarının üç fıkradan oluşan 416. maddesinde, işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmektedir.

818 sayılı Borçlar Kanununun 332. maddesinin kenar başlığında kullanılan *"4. Tedbirler ve mesai mahalleri" ibaresi, Tasarıda "IV. İşçinin kişiliğinin korunması / 1. Genel olarak"* şekline dönüştürülmüştür.

Maddenin birinci fıkrasında, işverenin işçinin kişiliğini koruması, kişiliğine saygı göstermesi, sağlığını gözetmesi, işyerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlama yükümlülüğü öngörülmektedir. Gerçekten, işverenin, işçinin sağlığını korumak amacıyla

[108] Temizel, **age,** ss.214-215.

hastalandığında onu çalışmaya zorlamama, tedavisi için gerekli izinleri verme, gerektiğinde işyerinde acil tedavi imkânlarını sağlama gibi yükümlülükleri söz konusudur. Böylece, işçilerin rahat ve huzur içinde çalışabilecekleri bir ortamın sağlanması amaçlanmıştır. Bunun bir ölçüsü olarak işverenin işyerinde *"ahlâka uygun bir düzeni gerçekleştirmekle"* yükümlü olduğu kabul edilmiştir. Bu yükümlülüğünün diğer bir görünümünü ise, işverenin, işçilerin cinsel tacizine uğramamaları için gerekli önlemleri alması oluşturmaktadır. İşveren, bu amaçla, işçilerin derhâl yardım isteyebilecekleri bir güvenlik sistemi kurma, güvenlik personeli bulundurma gibi, cinsel tacizle karşılaşma tehlikesini ortadan kaldırmaya yönelik uygun önlemleri almakla yükümlüdür.

Maddenin ikinci fıkrasında, işverenin, işçinin yaşam, sağlık ve bedensel bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü öngörülmektedir. Fıkraya göre, işverenin özellikle iş kazalarına karsı gerekli önlemleri alma yükümlülüğü söz konusudur. *"Buna göre işveren, hizmet ilişkisinin ve yapılan işin niteliği göz önünde tutulduğunda, hakkaniyet gereği kendisinden beklenen; deneyimlerin zorunlu kıldığı, teknik açıdan uygulanabilir ve işyerinin özelliklerine uygun olan önlemleri almakla yükümlüdür."* Nitekim 4857 sayılı İş Kanununun *"İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri"* kenar başlıklı 77. maddesinin birinci fıkrasında da benzer bir düzenlemeye yer verilmiştir.

Maddenin üçüncü fıkrasında, işverenin bu önlemleri almaması nedeniyle işçinin ölmesi durumunda işçinin desteğinden yoksun kalanların tazminat alacaklarının, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbi olduğu belirtilmektedir. Fıkrada, sözleşmeye aykırılık nedeniyle tazminat sorumluluğuna ilişkin hükümlere yollama yapılmıştır. Bunun bir sonucu olarak, bu tür zararların giderilmesinde, haksız fiillere ilişkin zamanaşımı süreleri değil, sözleşmeye aykırılık nedeniyle zamanaşımına ilişkin hükümler uygulanacaktır. Maddenin düzenlenmesinde, kaynak İsviçre Borçlar Kanununun 328. maddesi göz önünde tutulmuştur.

**Komisyonun Değişiklik Gerekçesi:** Tasarının 416. maddesinin tamamını kapsayan değişiklikle, işçinin onur ve saygı gösterilmek dâhil bütün kişilik değerlerinin korunması yükümlülüğü düzenlenmiş, cinsel tacizin yanında diğer psikolojik tacizler de (mobbing-işyerinde psikolojik taciz) kişilik değerlerini ihlal eden sebepler kategorisinde sayılmış,

yürürlükteki İş Kanununun 77. maddesi ile Borçlar Kanununun konuya ilişkin düzenlemeleri arasında bir bütünlük sağlanmış, hizmet akdinden kaynaklanan sorumluluğun hukuki niteliği konusunda yaşanan tartışmalar, düzenleme ile sona erdirilmiş, sözleşmeye aykırılıktan kaynaklanan ölüme ve vücut bütünlüğünün zedelenmesine veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmininde sözleşmeden doğan sorumluluk hukuku hükümlerinin uygulanacağı kararlaştırılmış ve madde teselsül nedeniyle 417. madde olarak kabul edilmiştir.

Sonuç olarak çalışma hayatında mobbingle bu kadar karşı karşıya iken batı toplumunun aksine, ülkemizde mobbinge maruz kalan çalışanların hukuksal olarak hangi yollara başvuracağı ya da hangi kanunda sorunu çözeceği bilinmemekteydi. Ancak mobbinge karşılık gelecek kanun maddesi yeni literatüre girmiş ve mobbinge maruz kalan bireylerin hangi hukuki maddeye başvurmaları konusunda yol göstermektedir.

## 2. Mobbingin Batı Toplumundaki Hukuki Boyutları

Mobbing olgusu görüldüğü gibi başta batı toplumu olmak üzere tüm dünyada önemli sorun haline gelmiştir. Avrupa Birliği ülkelerinde mobbing hızla yayılmakta ve mücadele etmek amacıyla bir dizi yasal önlemler alınmaktadır. Mobbing konusunda çeşitli terimler bulunduğu için mobbingi karşılayacak terimi bulmakta sıkıntı çekilmiştir. İlk olarak Roma Antlaşması'nın 13.maddesinde ırk, cinsiyet, din, inanış, yaş, engel durumu, cinsel seçimler ve etnik yapısına bağlı olarak ayrımcılık yasaklanmıştır. Avrupa Parlamentosu tarafından 2001 yılında, 13. maddeye "işyerinde taciz" konusu eklenmiş ve karar onaylanmıştır (2001/2339(INI)). Bu karar mobbing olgusunu engellemek için alınmıştır. Mobbingin, araştırmacılar tarafından değişik tanımları yapılması nedeniyle herkesin kabul göreceği ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Avrupa Parlamentosu tarafından 2001 yılında yayınlanan "İşyerinde Şiddet Üzerine Görüşler" isimli raporda ise "İşyerinde Şiddet" tanımı; "*Şiddet, bazen tekrarlanan, bazen umulmadık anlarda ortaya çıkan ve işyerlerinde çalışanların sağlığı ve morali üzerinde zararlı etkileri olan, iki ve daha fazla sayıda insan arasında geçen olumsuz tutum ve davranışlar olarak*" tanımlanabilir.[109] Üye ülkelerin mobbing ile mücadele ve mobbinge maruz kalan bireyleri korumaya yönelik yasal düzenlemeleri her üye ülkesi tarafından ayrı bakış açılarıyla düzenlenmektedir. Mobbingi hukuki olarak iki grupta ele alınır. Birinci grup özel yasal

[109] Çobanoğlu, **age,** ss.217-218.

düzenleme yapan ülkeler, ikinci grup ise mevcut yasal düzenlemeler dâhilinde değerlendirmek. [110] Bu ülkelerden bazılarını şöyle açıklayabiliriz:[111]

**Danimarka:** 2001 yılında Danimarka Çalışma Konseyi, Sendikalar Konfederasyonu ve Danimarka İşveren Konfederasyonu karşılıklı olarak yapılan görüşmeler neticesinde mobbing olgusu ilk defa incelenmiş ve gerekli mücadeleler yapılması konusunda anlaşmaya varılmıştır. Mobbing, Danimarka'da önemli bir sorun haline geldiği ve yapılan bir araştırmada %4 mobbinge maruz kalındığı; fakat son 6 ayda bu durum %25'e yükseldiği görülmüştür. 2002 yılında Çalışma Bakanlığı tarafından yeni bir yönetmelik hazırlanarak çalışanın sağlığının içine girecek şekilde mobbing olgusunu katmıştır.

**Fransa:** Mobbing konusunda 2002 yılında 2002/73 sayılı bir yasa çıkartmıştır. Gerek iş kanununda gerekse ceza kanununda mobbingle ilgili bilgiler içermektedir. Bu iş yasası ile beraber mobbing ilk defa yasalaşmıştır. Bu da mobbingin önlenmesi için işverene yeni sorumluluk getirmektedir. Yasada yalan beyanda bulunarak kendisini mobbinge maruz kaldığı gibi gösteren bireyler para cezası ile cezalandırılmaktadır. Fakat yapılan suçlama nedeniyle ispat durumunu mobbinge maruz kalana değil, mobbingi uygulayana yüklemektedir. Yasa da hem kamu sektörünü hem de özel sektörü kapsamaktadır. Yasanın bazı durumlarda kamu sektöründe çalışanları kapsamaması nedeniyle ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kamu sektöründe mobbing uygulanması özel sektöre göre daha yaygın olmaktadır.

**Belçika:** Mobbing olgusuyla ilgili 11 Haziran 2002 yılında bir yasa çıkartılmıştır. Bu yasa ile beraber yeni yükümlülükler gelmektedir. Çalışanların temsilcileri ile anlaşarak mobbing konusunda bilgili ve deneyimli kişilerin görevlendirilmesi, mobbingi önleyici sistemler oluşturulması, duyuru panosu oluşturulması, mobbinge maruz kalan bireye destek olunması, mobbingi uygulayan veya uygulayanlara hukuki cezaların uygulanması konusunda çalışan ve işverenlerden oluşan "İstişare Komisyonu"nun oluşturulması zorunlu hale gelmiştir. Ancak

[110] Meltem Güngör Delen, "AB'de Psikolojik Tacize İlşkin Hukuki Düzenlemeler", **İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD)**, Sayı: 25, Ekim 2011, s.13.
[111] Tekin Akgeyik, Meltem Güngör, Şelale UŞEN, Umut OMAY, "İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslar arası Deneyimler ve Perspektifler", **İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Prof. Dr. Haşmet Başar'a Armağan Özel Sayısı 53. Kitap**, Sayı: 2, 2007, ss.259-262.

Belçika'da yasayı uygulayanların çok az olduğu, gerekli önlemlerin alınmadığı 2004 yılında yapılan bir araştırma sonucunda görülmektedir.

**Finlandiya:** Mobbing konusunda, 2002 yılında Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yasası çıkarmıştır. Yasada cinsel taciz, şiddet tehdidi ve mobbing konuları işlenmektedir. Bu yasada işçi ve işverenlere bazı sorumluluklar yüklenmektedir. Bu yasa neticesinde diğer Avrupa Birliği üyeleri yaptığı gibi çalışan ve işveren işbirliği ortaya çıkmaktadır.

**Hollanda:** 1994 yılında yasalaşan Çalışma Koşulları Yasası çalışma şartlarına ek olarak, iş görenlerin cinsel taciz, mobbing, ve şiddete karşı koruma mesuliyetini işverene vermektedir. Her türlü kötü muamele bu yasa kapsamındadır.

Aşağıda mobbingin hukuki boyutları konusunda mevcut yasal düzenlemeleri hakkında bilgi verilmiştir.[112]

**İngiltere:** İngiltere anayasal düzenlemesinde "İşverenlerin İşçilerini Koruma" sorumluluğu dikkat çekmektedir. 1995 yılından itibaren mevcut yasaya ek olarak çalışan bireyin ruhsal durumunu korumaya yönelik sorumluluk getirmiştir. "İşyerinde Sağlık ve Güvenlik" yasası iş görenlerin hem ruhsal hem de fiziki sağlığını korumayı amaçlamıştır. "İstihdam Hakları" yasasında bireye, mobbing ile yüz yüze geldiği anda sözleşme akdi tek taraflı olarak iptal etme hakkı tanımaktadır. Ayrıca "Tacizden Korunma ve Ayrımcılık" yasalarını çıkartmışlardır.

**İrlanda:** "İşverenin İşçilerini Koruma Yasası" adı altında mobbingi yasalaştırarak işverene bir sorumluluk yüklemiştir. Yasada işveren, çalışanların fiziki veya ruhsal bir takım risklere karşı korumakla sorumludur. Çıkarılan başka bir "Endüstri İlişkileri Yasası"nda mobbing ile ilgili bilgiler içermektedir. Bu yasalar çerçevesinde işlev gören Çalışma İlişkileri Komisyonu ve Hak Komiserleri gibi oluşumlar, mobbing konusunda yaşanan sorunlarda çözüm alınmadığı zaman başvurulacak ilk mercidir. Bu komisyonlarda uyuşmazlık çözülmezse bir sonraki aşamada İş Mahkemelerine başvurulmaktadır. Mobbinge maruz kalan bireyin hangi

[112] Delen, **age,** s.14

durumlarda hangi yasaya başvuracağını bilmediği ve yasaya göre davacı olacakları muamma durumdadır.

# İKİNCİ BÖLÜM

## I. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE İLGİLİ OLDUĞU ALANLAR

### A. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmininin ortaya çıkışından beri genel olarak çalışanlarla ilişkilendirilmektedir. Bununla ilgili sayısız çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar ışığında iş tatmini insanın ruhsal ve fiziksel durumunu etkilemektedir. Eğer kişi işinden memnunsa severek ve isteyerek çalıştığı zaman iş tatmin düzeyi artmaktadır. İş ortamında olumsuz bir rekabet varsa bu rekabet sonucunda insanlar mutsuz olmaya başlamışsa o zaman örgüt içinde iş tatmininin olumsuz tarafları ortaya çıkar ve iş tatminsizliğinin meydana gelmesine sebep olur. Çalışan bireyler işinden memnun olmadığı zaman kurum içinde oluşan olumsuz davranışlar kişinin verimliliğini ve performansını etkilemektedir. Bu performans ne kadar kötü ya da olumsuz seviyede ise kurum veya örgüt için zarar demektir.

İş tatmini ilk olarak 1920'li yıllarda çıkmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. İş tatmini konusunda ilk araştırmayı 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorme tarafından yapılmıştır. Hawthorne'den sonra 1940'larda Maslow ve sonraki yıllarda Alderfer bu iş tatmini konusunda araştırma yapmıştırlar. İş tatmini olgusunu açıklamak için sayısız bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Bu bilimsel çalışmalar 1920'den günümüze yaklaşık 12.000'leri bulmuştur. Genellikle çalışanların işlerinden tatmin olma konusunda çalışanın performans düzeyi üzerindeki etkileri incelenmektedir. Yani örgütte çalışan bireyin tatmin düzeyi rekabet gücünün ana öğelerinden biri olarak kabul edilir.[113] Örgüt içinde çalışan bireylerin görevlerinden memnun olmaları kurumun misyonuna en erken şekilde ulaşmasına olanak sağlayacaktır. Çünkü üretimin en stratejik öğesi insandır. Bu üretim etkeni iş konusunda ortaya çıkan duygu kurumun etkinliğini ve verimliliğini yararlı veya yararsız taraftan etkileyecektir.[114] Çünkü işgörenler iş hayatı boyunca üstlendiği görev neticesinde bulunduğu örgütte ve örgütün çalışma ortamında tecrübe kazanmaktadırlar. İş hayatında çalışanın izlenimleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinçleri ve kederlendiği anlar olmaktadır. Bu davranış örgüte veya üstlendiği göreve karşı meydana gelen hisleri ortaya çıkarmaktadır.

[113] Gözde Yılmaz, Aşkın Eser, Sayım Yorgun, "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 1, Ocak 2010, s.92.

[114] Fatih Karcıoğlu, Erdoğan Kaygın, "Krizin Organizasyonların Yönetsel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt: 1 Sayı: 1 2010, s.32.

Davranışların genel neticesi iş tatminini oluşturur.[115] İş tatmini, bireyin işinden ne kadar haz aldığı ve çalışanın yaptığı iş çerçevesinde istediği neler olabileceğini göstermektedir. Çalışanlar işlerini bir bütün olarak düşündüklerinde genel olarak memnun olabilirler. Fakat fiziki ortam, maaş, statü ve yönetim gibi herhangi bir durumdan tatmin olmayabilirler. Bu tatminsizliğin ortadan kalkması için tepe yönetimine ve özellikle insan kaynakları departmanına iş düşmektedir. İnsan kaynakları departmanı yaptığı iyileştirmelerle iş tatminini oluştururken istifa, işi yavaşlatma ve işe gelmeme gibi olumsuz durumlar ortadan kalkar. Böylelikle kurumun gelişmesine olanak sağlar.[116] Ancak iş tatmini hareketli bir durumdur. Üst kademe önce iş tatmini ortamı oluşturup işi ihmal etmeleri olanaksız hale gelir. İş tatmini ortamı ne kadar çabuk oluşursa iş tatminsizliği hızlı şekilde ortaya çıkabilir. Ayrıca bir işletmede durumların iyiye gitmediğinin işaretlerinden bir tanesi de iş tatminsizliğinin oluşmasıdır. Daha sinsi bir şekilde işleri aksatma, iş yapmama, istenilen performansa ulaşmama, düzensizlik ortamı oluşması ve farklı olumsuz durumların meydana gelmesidir. İş tatminin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır. Çalışanın görevine karşı davranışlarını tetikleyen sebeplerle etkileşim içinde olmalıdır. Bu sebep çalışanın iş tatminine mühim bir tesire sahip olsa bile belirleyici olamaz.[117] İş tatminin üç önemli kapsamı vardır. Bunlar: [118]

- İş tatmini, bireyin işine karşı hissettiği duygusal yanıttır. Bu yüzden soyuttur.
- İş tatmini, çoğunlukla sonuca ulaşırken isteklerinin ne kadarı karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle bağlantılı birçok davranış bir arada olur. Çalışma, maaş, yönetim şekli, yükselme durumu ve iş ortamı gibi durumlardır.

---

[115] Yunuş Taş, "İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 21 Sayı: 1, 2011, ss.120-121.

[116] Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin, Serhat Fırat, "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 11 Sayı: 1, 2004, ss.168-169.

[117] Halis Demir, Resul Usta, Tarhan Okan , "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 26 Sayı: 2, 2008, s.140.

[118] İrfan Yazıcıoğlu, "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 30, Güz 2009, s.237.

İş tatmini ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıdadır.

- "…çalışının yaptığı iş karşısında ve deneyimin neticesinde ortaya çıkan güzel ve pozitif durum" olarak birçok araştırmacı tarafından iş tatmini olarak tanımlanmaktadır.[119]

- İş tatmini, bireyin örgütten beklentisi ve işine karşı olan davranışını ifade etmektedir.[120]

- Bireyin işine karşı oluşan aidiyet hissi iş tatmini olarak tanımlanmaktadır.[121]

- Locke göre, iş tatmini işletmede çalışan kişilerin üstlendiği görevden beklediği ve görev sonunda ortaya çıkan işlevin yansıması olarak çalışanın görevinden memnun olma tavrıdır.[122]

- Hackman ve Oldham göre, iş tatmini "bireylerin işinden aldığı haz olarak" tanımlanmaktadır.[123]

- Birçok araştırmacı tarafından, bireyin işiyle ilgili örgüt içi, maruz kaldığı tutum ve alınan göreve karşı oluşan olumlu veya olumsuz duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır. [124]

- Verilen görevin hususiyeti çalışanın talepleri uyuştuğu durumda ortaya çıkan ve çalışanın bu durumda haz aldığı zaman verdiği hissi cevap iş tatminin tanımı olarak belirtilmektedir.[125]

---

[119] Türker Baş, "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17 Sayı: 2, 2009, s.19.
[120] Yılmaz, Eser, Yorgun, **a.g.e.**, s.92.
[121] Hüseyin Altay, "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 17, 2009, s.8.
[122] Orhan Adıgüzel, Belma Keklik, "Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 29, Nisan 2011, s.306.
[123] Yılmaz, Eser, Yorgun, **age,** s.92.
[124] Yazıcıoğlu, **age,** s.237.
[125] Karcıoğlu, Kaygın, **age,** s.32.

- İş tatmini, işgörenin fiziki ve psikolojik olarak kendini iyi hissetmesi olarak ifade edilmektedir.[126]

- İş tatmini, en sade şekliyle bireyin çalışma ortamında aldığı mükâfat ölçütü ve alması beklediği mükâfat arasındaki ayrım olarak tanımlanabilir.[127]

- İş tatmini, bireyin kurumda aldığı sorumluluk ve sahip olduğu gereksinimlerle şahsi meziyet hükümleri kesişip ya da kesişmediği imkan tanındığını anlaması sonucunda ortaya çıkan duygu olarak tanımlanabilir. [128]

- İşgörenin çalıştığı pozisyonu ayrıntılı bir şekilde değerlendirmesi iş tatmini olarak tanımlanabilir.[129]

- Vroom'a göre, işletmede işgörenlerin görevine karşı verdiği duygusal tepkiler ve bireyin iş açısından verdiği pozitif davranışlar iş tatmini, negatif davranışlar iş tatminsizliği olarak tanımlanır.[130]

- Cribbin'e göre, iş tatmini çalışanın, sorumlu olduğu çalışandan, iş arkadaşları ve bulunduğu örgüt içinde başarmak için sergilediği histir.[131]

- Çalışanların alacağı maaş karşılığında birlikte çalıştığı kişilerle beraber kurum için bir şeyler yapıp ve bu elde edilen ürününün getirdiği haz olarak tanımlanabilir.[132]

---

[126] Taş, **age,** s.121.

[127] Halis Demir, "Kültürel Renk Körlüğü Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirmenin Aracılık (Mediation) Etkisi", **Giresun Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22 Sayı: 2, 2008, s.219.

[128] Şükrü Yapraklı, Mustafa Kemal Yılmaz, "Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurumda İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt: 21 Sayı: 1, Ocak 2007, s.160.

[129] Mehmet Ferhat Özbek," Evrensel ve Eşitlikçi Personel Uygulamaları ve Politik Engellenmişliğin İş Tatmini İle İlişkisi: Kırgızistan Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Sayı: 26, Nisan 2010, s.209.

[130] Sabahat Bayrak Kök, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20 Sayı: 1, 2006, s.293.

[131] Yazıcıoğlu, **age,** s.238.

[132] Zekeriya Çalışkan, "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", **Doğu Anadolu Üniversitesi Araştırmaları**, 2005, s.9.

- İşgörenin işte aldığı görev veya iş hayatının analiz edilmesi neticesinde pozitif duygular olarak tanımlanır.[133]

- Salih Güney'e göre, iş tatmini kısaca çalışanın işinden memnun olup veya olmaması olarak tanımlanır.[134]

- İş tatmini, soyut olan ve sadece bireyin hissettiği memnuniyet ve mutluluk olarak tanımlanır.[135]

- İşin koşulları veya yaptığı iş sonucunda öznel bir değerlendirme olarak tanımlanabilir.[136]

- İş tatmini, çalışanın iş veya işiyle ilgili her konuda gereksinim ve arzularını yerine getirme ölçüsü olarak tanımlanabilir.[137]

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlar çerçevesinde şöyle bir tanım yapabiliriz. Çalışanların örgüt içinde yaptığı işi veya verilen görevi isteyerek ve bağlılık hissi oluşarak yapması iş tatmini olarak tanımlanabilir.

## B. İş Tatminin Önemi

Burada iş tatminin önemini birey ve işletmeler açısından ana başlıklarıyla açıklayacağız:

### 1. İş Tatminin Birey Açısından Önemi

İş tatmini birey açısından, birey kurumda ne kadar tatminkâr olursa çalışma dışı hayatında tatmin düzeyini etkilemektedir. İş yeri değerleri işgörenlerin tutumları üzerinde son derece etkilidir. Çalışanlar arasında değer paylaşımı ikili ilişkilerini etkilemektedir. Çünkü aynı değerleri taşıyan bireyler ikili ilişkilerin iyi olduğu görülmektedir. Bu sebepten dolayı bireyler

[133] Esra Dinç Özcan, **Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011, s.109.
[134] Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, Şubat 2011, s.10.
[135] Nigar Demircan Çakar, Sibel Yıldız, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi? ", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 28, 2009, s.73.
[136] Abdulkadir Bilen, **Türkiye'de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi ve Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, s.160
[137] Abdullah Karaman, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi (İş Tatmini Eğitim, Yaş ve Cinsiyet Kriterleri Açısından Bir Analizi)**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.90.

arasında iletişim kanalları açık olduğu için belirsizlik ve uyarım gibi negatif etkiler ortadan kaldırmaktadır. Bireyler de daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır. Çalışanların iş tatmini artmasıyla verimlilik ve aidiyet hissinde artış göstermektedir. Bu durumda işletme çalışanları işinde etkili, verimli ve görevinden mutlu olan bir işgören durumuna gelmektedir.[138] İş tatmini, çalışanların ruhsal bir olgunluğa ulaşmasını sağlarken aynı anda düş kırıklığı meydana gelir. Eğer iş tatmin düzeyini düşükse ruhsal çöküntü, işte mutsuz olma, verimsiz ve sağlıksız bir toplum ortaya çıkar.[139]Her ne kadar tam anlamıyla önemi bilinmese dahi aslında iş tatmininin bireyler için çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmininin sağlanması için gerekli özenin gösterilmesi gerekir.

### 2. İş Tatminin İşletmeler Açısından Önemi

İş tatmini işletmeler açısından son derece önemlidir. İşgörenlerin isteklerini karşılayan kurumlar rahatlıkla kalifiye personel bulabilmekte ve personel istifaları azaldığı için personel sürekliliği oluşmaktadır. Ancak tam aksi durumda iş tatmini olmayan işletmelerde personel sıkıntısı yaşanmakta ve çalışanların istifası söz konusu olduğu için çalışanlar tam performansla çalışamamaktadırlar.[140] Çalışanların tatminsizliği yüzünden işletmede ani grevler, işi aksatmalar, az verimlilik, düzene uymama ve buna benzer olumsuz durumlar oluşmaktadır.[141] Kurumlar iş tatminine önem verdiği zaman faydalarını görmektedir.

İşletmelerde bireyin işinden memnun olup olmadığının bilinmesi durumunda kurum için olumlu yanları ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanların iş tatmini fazla ise hem yapılan hizmetin kalitesi hem de işletme ile ilişki halinde bulunan müşterilerin tatmini artmaktadır. Fakat işletmelerde iş tatminsizliği sorunu çözülmediği takdirde ruhsal sorunlar, ümitsizlik, işte çalışma hevesinin kaybolması, işten uzaklaşma, performansın azalması, kurumdan bağını koparma ve işletme içinde ikili ilişkilerin zayıf olması gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların önüne geçmek için özellikle insan kaynakları departmanına büyük iş düşmektedir.

---

[138] Engin Üngüren, Sevcan Yıldız," Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED),** Cilt: 1 Sayı: 1, Nisan 2009, s.38.

[139] Engin Üngüren, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen, Ömer Akgün Tekin, "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 17, 2010, s.2925.

[140] Atila Karahan, "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 23, Nisan 2009, s.424.

[141] Üngüren, Doğan, Özmen, Tekin, **age,** s.2925.

Kurum içinde işi bilen personel olması, tercih etmesi, verimli olacağı bölümde çalıştırılması, işe uyumunun oluşturulması, maaş, sosyal olanaklar, kurumu tercih etmesi için olanakların sağlanması, işinde uzman olması, eğitim verilmesi insan ilişkileri ve iyi iletişim sağlanması iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir.[142] İşletmenin yöneticileri çalışanın iş tatminini yükseltmesi kurumunun menfaati için iyi olacaktır.

### C. İş tatminin İlgili Olduğu Alanlar

İş tatmini çeşitli alanlarla ilişki içindedir. Ancak bunlardan motivasyon, moral, verimlilik, başarı ve çatışma alanları ile içli dışlıdır.

#### 1. İş Tatmini ve Motivasyon

Motivasyon, işletmenin ve çalışan bireylerin gereksinimleri doygunluk noktasına ulaştığında çalışma ortamı yaratarak çalışanı işe teşvik etme hareketidir.[143] Çalışandan her yönüyle faydalanabilmek yaratıcılık, bilgi ve kavrama gücünün maksimum seviyede kullanmasına neden olan hadisedir. Çalışanın kişisel niteliklerine göre değişkenlik gösteren meziyet, beklenti ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Motivasyonun ya da iş için motive edici bir durumun olmadığı işletmelerde çalışanın tutum ve hedefleri bir kenara çalışanın yaratıcılık kapasitelerini maksimum düzeyde verimli olmaz, morali düşük, tatminkâr olmayan ve kurumu pozitif yönde bir katkıda bulunması zordur. Kişisel olan motivasyon sebepleri bir amaç ya da mükafat arzusuyla oluşmaktadır. Çalışanın davranımlarını çözümlerken kişisel motivasyon belirlenmektedir. Motivasyon, kapsam teorilerinden Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı ile anılmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin en başında kendini tamamlama ihtiyacı gelmektedir. Bu da bireyin performanslı şekilde çalışarak yaratıcılık özelliğini gösterme ve kendini ispat etme olanağıdır. Kurumlarda rol belirsizliği oluştuğunda iş tatmini ve motivasyonu negatif yönde etkiler. Çalışmaya sevk eden ilkeler oluşmadığı için iş tatmini ortadan kalkar. Düşük iş tatmini olan ya da iş tatminsizliğinin yaşandığı örgütlerde motivasyonu sağlamak zordur.[144] Güdüleyeci durumlar olduğu zaman iş tatmininde artış görülmektedir.

---

[142] Hatice Karakuş, "Hemşirelerin İş Tatmini Düzeyleri: Sivas İli Örneği", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3 Sayı: 6, Kasım 2011, s.48.
[143] Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000, s.177.
[144] Ayşe Üstün, "Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon", **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt: 23 Sayı:3, 2009, ss.606-607.

Çalışanlar adil bir şekilde çalışmanın karşılığı olan ücretlerinin verilmesi, maddi değeri olmayan ancak manevi değeri yüksek olan mükafatların verilmesi çalışanları daha çok motive eder. Bu da gerek kurum içinde gerekse toplumda önemli bir saygınlık kazandırır.[145] İşletme içinde güdüleyici veya motivasyonu sağlayacak durumlar oluşturulduğunda çalışanların ne kadar faydalı olduğu görülmektedir.

### 2. İş Tatmini ve Moral

Motivasyonunu son derece iyi ve iş tatmini yüksek olan işgörenlerin moralleri de yüksek olur. Çalışan örgütte daha verimli olur ve performans yükselir. Morali yüksek olmasının bireylere yapacağı etkiyi şöyle sıralayabiliriz:[146]

- Morali yüksek olan bireyler iş yerine mutlu gelirler.
- Çalışanların, çalışma arzusu artar.
- İşletme zor durumda kaldığında bireyler daha fazla emek harcarlar.
- İşgörenler, yazılı ve yazılı olmayan normlara daha fazla dikkat ederler.
- İşgörenlerin, örgütün misyon ve vizyonuna uygun hareket ederler.
- İşgörenlerde, hem işletme hem de tepe yöneticileri için aidiyet hissi artar.
- Moralin yüksek olması devamsızlıkların, işten kaçmaların ve istifaların azalmasını sağlar.

### 3. İş Tatmini ve Verimlilik

Çalışanın yeteneğini kullanmadığı takdirde verimlilik düzeyi düşük olmaktadır. İşgörenin yeteneğinden faydalanma seviyesine göre verimliliği artmaktadır. İş tatmin düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışan görevini zevkle yerine getirerek işine karşı pozitif davranışlar göstermektedir. Eğer örgüt yöneticisi veya işveren tarafından yön verildiği takdirde verimlilik daha fazla artacaktır. İş tatmin düzeyi fazla olmayan işletmelerde verimlilik olsa bile bu gibi aşırı koşulları uzun vadede sürdürmek olanaksızlaşmakta çalışanlara yaptıkları iş anlamlı

[145]Mehmet Akdeniz, "Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2010, ss.96-97.
[146] Figen Sevimli, Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 1, 2005, ss.58-59.

görülmemektedir. İşgörene değer verilen bir işletmede, örgüt içi iletişimin sıcak olması, sağlıklı bir ortamda çalışma gruplarının oluşturması ve kararların beraber alınması iş tatmininde anahtar kelimelerdir. Kurumsallaşmayı gerçekleştiren misyonu ve vizyonu belli olan işletmelerde, çalışanlardan maksimum seviyede verim alınmaktadır. Verimlilik, iş tatminini, iş tatmini de verimliliği etkilemektedir.[147] Örgüt iklimi olumlu olan işletmelerde çalışan bireyler işini severek yaptığı için verimlilik artmakta bu da iş tatmin düzeyini yükseltmektedir.

### 4. İş Tatmini ve Başarı

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olması için çalışanın nitelikleri dışında ödül beklentisi ve adil davranılma hissi gibi birçok destekleyici durum olması gerekir. İş tatmini yüksek olan çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara göre daha fazla başarılı olma motivesi azımsanmayacak kadar fazladır. Performansa göre verilen ödül adil ve eşit şekilde ise iş tatmini ve kurumda başarı düzeyi artar.[148] Ancak dağıtılan ödül adil değilse iş tatminsizliğine neden olur ve başarı elde edilemez.

İş tatmini ve başarı arasındaki bağlantıyı kısaca aşağıdaki gibi söylenebilir:[149]

- İş tatmininin, başarıdan yüksek olduğu bir işletme ortamı huzurlu ancak başarısız bulunmaktadır. Bu işletmede çalışanlar çalışmak istemeyecek kadar mutludur. Maaş yüksek, üretim az ise maaşın yüksekliği ödül olarak sayılabilir.
- İş tatmininin, başarıdan düşük olduğu bir işletme ortamının çalışanları huzursuz olmaktadırlar.
- Başarının yüksek olduğu işletmelerde mükâfatın az verildiği ya da hiç verilmediği görülmektedir.
- İş tatmini ve başarı aynı seviyede ise hem iş tatmini hem de başarı yüksek olur.

---

[147] Üstün, **age,** ss.605-606.

[148] Fatih Özdemir, "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006, s.81.

[149] Ayşe Gül Bölükbaşı, Dina Çakmur Yıldırtan, "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27 Sayı: 2, 2009, s.350.

### 5. İş Tatmini ve Çatışma

Kurumlarda çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak değerlendirilerek bireyin ortaya çıkardığı doğrudan bir etkidir. Bu nedenle çalışanların işe ve örgüte karşı geliştirdikleri tutumları önemlidir. Örgütlerde çatışmada kaçınılmaz bir olgu olarak ele alındığında çatışma karşısında bireyin geliştirdiği tutum çatışmanın sonucunu direkt olarak etkilemektedir. Örgütlerde yaşanan çatışmalarda kişilerin olaylara karşı tepkileri ve yaşanan gerilim, uyuşmazlıklara karşı geliştirdikleri tutumları çatışmanın yoğunluğunun ve yönetim tarzının belirlenmesi açısından önemli bir unsurdur. Çatışmanın yoğunluğu ve yönetim tarzına bağlı olarak iş tutumlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmalarda çatışmanın kişi ve kurum için olumlu tarafları olsa bile sağlıklı bir şekilde yön verilmemesi durumunda kaynaklarının yetersiz olmasına, çalışanın moral ve iş tatminini olumsuz etkileyerek performansının azalmasına, sadakat ve sevgisinin eksilmesine sebep olur. Çatışmanın nispeten olması kurumda çalışanlar arasında rekabetin artması, yaratıcılığı sağladığı için çalışanın verimliliğinde ve performansında artış görülmüştür. Çatışmada planlı bir şekilde çözüm bulunmazsa iş tatminini olumsuz etkiler. İşgörenin işe ilgisinin azalması, itimadının kalmaması, geç kalmalar, istifa gibi negatif durumlarla iş tatminsizliğinin ve sadakatin azalmasına yol açar.[150] Kurumda bir an önce çatışmanın ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınması iş tatmin düzeyinin artırılmasını sağlar.

## II. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN TEMEL FAKTÖRLER VE İŞ TATMİNİNİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ

### A. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

İş tatminine etki eden bireysel faktörleri şu ana başlıklarıyla inceleyeceğiz:

### 1. İş Tatmini ve Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için birçok araştırma yapılmıştır. Hem kadınlar hem de erkekler için prestij, gelir, özerklik ve iş olanakları iş tatmininde belirleyicidir. Ancak bu durum yine de kadınlar ve erkekler işleriyle ilgili duygularının aynı olduğu anlamına gelmemektedir. Kadınların ev işlerindeki sorumlulukları bir rol çatışmasına

[150] Mehmet Özdemir, "Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, 2008, ss.97-98.

yol açmakta ve bu nedenle pek çok kadın, iş sorumluluğu az olan ve böylece bu çatışmayı azaltan işleri tercih etmektedir. Bütün bu etkenler bir arada düşünüldüğünde kadınların iş tatmin düzeyleri farklı olması beklenilmelidir.[151] Bazı meslek grubunda iş tatmini cinsiyete daha çok hitap eder. Lynch ve Verdin'e göre cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.[152] Çalışanın kurumdan beklentisine göre tatmin düzeyi artmakta veya azalmaktadır.

### 2. İş Tatmini ve Yaş

Yapılan araştırmalar sonucunda yaş ile iş tatmini arasında doğru orantı olduğu saptanmıştır. Yaş arttıkça iş tatmini beklentileri de artmaktadır. Ancak bazı araştırmacılara göre iş tatmini ilk işe başlanıldığında yüksek, orta yaşlarda düşük ve ileriki yaşlarda yükseldiği görülmektedir. Çünkü erken yaşta iş bulan bireyin beklentileri yüksek olduğu için iş tatmin düzeyi yüksek olur. Orta yaşta olan bireyin hayatında çalışma sıradanda sıkıldığı için iş tatmin düzeyi düşük olur. İleriki yaşlarda ise işi kabullenmesi sonucunda iş tatmini yükselir.[153] Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkide pozitif bir durum mevcuttur. İşgörenin ileriki yaşlarda iş konusunda tecrübeli olduğu, mükâfatlarının arttığı ve maddi açıdan rahat olması sebebiyle iş tatmin düzeyi artmaktadır.[154] İş tatmin düzeyi çalışanın yaşına göre düşük veya yüksek olmaktadır.

### 3. İş Tatmini ve Eğitim

Yapılan çalışmalar neticesinde, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş tatmininin azaldığı göstermektedir. Ancak eğitim düzeyi düşük ise iş tatmini konusunda bireyin beklentisi düşük olur. Birey, eğitim düzeyine uygun çalıştırılmadığı durumlarda ise iş tatmini düşük olur ve bireylerde çalışma isteği kalmaz.[155] Eğitim seviyesi yüksek olduğu zaman kurumda alacağı göreve göre iş tatmin düzeyi yüksek veya düşük olur.

### 4. İş Tatmini ve Medeni Durumu

Çalışan bireyin veya bireylerin evli veya bekâr olmaları iş tatmini arasındaki ilişkide, evlilerin bekârlara göre iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü evli olan

---

[151] Mesut Çimen, İsmet Şahin,"Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:5 Sayı:4 Güz 2000, ss.55-56.
[152] Üstün, **age,** s.606.
[153] Çimen, Şahin, **age**, s.55.
[154] Üstün, **age,** s.606.
[155] Çimen, Şahin, **age,** s.56.

bireyin iş tatmini konusunda daha çok tatminkar olmalarının nedeni aile yaşamındaki tatminini işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğinin işle ilgili beklentilerinin değiştirilmesinden kaynaklanabilir.[156] Evli olan çalışanların bekâr olanlara göre işinden memnun olmasa bile iş tatmin düzeyi yüksektir. Çünkü ailesini geçindirecek ve sabit bir işe sahiptir.

### 5. İş Tatmini ve Deneyim

Bilimsel araştırmalara göre deneyim ile iş tatmini arasında pozitif bir durum mevcuttur. Örgüt içinde çalışma saatleri fazla olan bireylerin iş tatmin düzeyinin olumlu olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla deneyimli iş tatmini üzerinde etkili bir sebeptir. Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Bulundukları görev diliminde yükselme olanağı olmadığını iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni yeni işe atılan çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. İş deneyimi olmayan ve yeni işe başlayan gençlerin reel olmayan beklentileri, kişisel düşleri, görsel ve yazılı basının mübalağa etmesi ve mülakata giren yöneticinin yanıltıcı bilgi vermesinden ortaya çıkmaktadır. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Çünkü bazı çalışanlarda deneyim arttıkça beklentilerini iş hayatının realitesine göre ayarlandıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise yıl geçtikçe beklentilerini değiştirmemekte iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duygu yaşam tarzı haline getirmektedir. İşe başlandığından itibaren iş tatmin hissinin zamana göre bir davranış olduğunu ve gelecekteki tatmin için şimdiki durumu da küçük tatminsizlik kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır.[157]Çalışanın sürekli aynı yerde çalışmaya devam ettiği sürece deneyimli olsa bile iş tatmini olumsuz etkilenmektedir.

### 6. İş Tatmini ve Statü

İş tatmini ve statü arasında sıkı bir bağlantı vardır. Çünkü tepe yönetiminde çalışan bir bireyin, orta veya alt kademede çalışan bir bireye göre iş tatmin düzeyi yüksektir. Yani

[156] Enver Aydoğan, Aslı Köse, Gökçen Şenel, "Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş Tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma: Trabzon İli Örneği", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15 Sayı: 21, 2011, s.123.
[157] Sevimli, İşcan, **age,** s.57.

bireyin statüsü yüksek ise iş tatmini o oranda yüksektir.[158] Eğer çalışan bulunduğu statüden daha düşük bir statüde çalıştırılırsa iş tatmin düzeyi olumsuz etkilenmektedir.

### 7. İş Tatmini ve Kişilik

İş tatmin düzeyi yüksek olursa işgörenlerin daha esnek ve kararlı kişiliğe sahip olurlar. Ancak işinde iş tatmini yoksa bireyler hedeflerine odaklanmada hayalci, çevredeki engelleri aşamayan ve katı bir yapıya sahiptirler. Özgüveni yerinde ve egosu tatmin olan kişilerin iş tatmin düzeyleri de yüksektir. Kendini ispat etmiş bireylerin işe daha çok değer verdiği, işine sıkı şekilde bağlandığı, başarma isteği yüksek, sorumluluk sahibi, adil olarak statü sahibi olmayı, eleştirilere açık olan ve iş konusunda diğer çalışanlarla ters düştüğü konular azdır.[159]Kişi ne istediğini biliyorsa ve aldığı görevi severek yapıyorsa o zaman iş tatmin düzeyi yüksek olur.

### 8. İş Tatmini ve Zeka

Zeka ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında belli bir durum tespit edilmemiştir. Ancak verilen görevler bakımından zeka seviyesine uygun iş yapılıp yapılmadığı bir durum söz konusu olduğunda iş tatmini önemli bir hal alır. Verilen görevler için belirli bir zeka düzeyi olması gerektirdiği ve bu zekanın altında ya da üstünde zekaya sahip bireyler görevlerinde iş tatminsizliği yaşarlar.[160] Çalışanın başaramayacağı veya kendisine göre basit bir görev verildiği takdirde iş tatmin düzeyi düşmektedir.

## B. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

İş tatminine etki eden örgütsel faktörleri şu ana başlıklarıyla inceleyeceğiz:

### 1. İş Tatmini ve Ücret

Bireyleri çalışmaya sevk eden ve geçimini sürdürmeleri için etkili olan faktör ücret almalarıdır. Çalışanların gelir düzeyi yükselirse iş tatmini de aynı şekil artacaktır.[161] Ayrıca iş tatmin düzeyi yüksek olması için ücretin adil dağıtılması son derece önemlidir. Ücret, her ne

---

[158] Çimen, Şahin, **age,** s.56.
[159] Ibid., ss.56-57.
[160] Sevimli, İşcan, **age,** s.57.
[161] Filiz Karaman, Ali Ender Altunoğlu, "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 14 Sayı: 1, 2007, s.112.

kadar işin boyutu ve niteliği ile uyumlu olsa da performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücret dışında prim ve ikramiyeler çalışanların iş tatmini etkilemektedir. Ücret, kurumlar için ne kadar maliyet unsuru olsa bile çalışanı tatmin etme konusunda önemli bir faktördür. Eğer işgören aldığı görev karşısında ücreti yeterli buluyorsa iş tatmini yüksek demektir. Ücret adaletli ve piyasa düzeyine göre orantılı dağıtılmalıdır. Çünkü bireyler aynı işi yapan diğer çalışanlarla ücretlerini karşılaştırırlar. Bunun sonucunda pozitif bir durum oluşursa iş tatmin seviyesi yüksek olur. Aksi halde iş tatminsizliği ortaya çıkar ve bununla beraber verimlilik düşer.[162] Çalışanın geçimini sağlayacak tatmin edici bir ücret aldığı durumda iş tatmini yükselir.

### 2. İş Tatmini ve İşin Özellikleri

İşin farklı olması, bireye öğrenme fırsatı vermesi ve bireyin sorumluluk taşıması iş tatminine neden olmaktadır. Bireylerin yaratıcı olmasına fırsat sunan çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça kendilerini başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe iş tatmin düzeyini artar. İş ne kadar zor ve karmaşık ise iş tatminini etkileyen başka bir faktördür. İnsanların, zor işlerin üstesinden gelmesi iş tatminini olumlu yönde etkiler. Spesifik olarak beyin jimnastiği açısından çalışanların güç bir işin üstesinden geliyorsa ve bu durum etrafındakilerin dikkatini çekiyorsa iş tatmini had safhaya ulaşmış demektir.[163] Çalışana farklı bir iş verildiği zaman ve üstesinden geldiğinde iş tatminini olumlu etkilemektedir. Ancak işin üstesinden gelmediği vakit iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır.

### 3. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi

Yönetici, iş tatmin düzeyinin yüksek veya düşük olması açısından önemli bir etkiye sahiptir. Araştırma bulgularında düşük maaşla çalışan bireylerin çalıştığı örgütte yönetici ve yönetim şekli iyi olması nedeniyle iş tatmini yüksek olabilmektedir. Bu da yönetim biçimi iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterir. Çalışanların yönetime katıldığı için aldığı görevden mutlu oluyorsa performansını da olumlu etkiler. Ancak tam tersi durumlarda çalışana önem vermeyen ve çalışanın fikri sorulmadan karar alan yöneticiler

[162] Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt," İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9 Sayı:1, 2009, ss.5-6.
[163] Esra Kılıç, "İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2008, s.23.

çalışanlarda iş tatminsizliğine sebebiyet verirler.[164] Yöneticilerin çalışanlara sorumluluk vermesi ve kararlara katılım sağlandığı durumlarda iş tatmini artmaktadır.

### 4. İş Tatmini ve Çalışma Grupları

Kurumda çalışma grupları arasında iş birliği varsa iş tatmin seviyesini yüksek tutması mümkündür. Farklı çalışma grupları ile yapılan ortak çalışmalar iş tatmin düzeyini etkiler.[165]Kurum içerisinde olan çalışma gruplarının iş tatminine önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde çalışma gruplarını karşılıklı diyaloglar içinde bulunma nedeni; direktiflerinin, düzenli anlatımın, bilgi ve hislerin bağlantılı olmasıdır. Çalışma grupları arasında sağlıklı bilgi alış verişi olmaması durumunda ise iş tatmin düzeyinde düşüklüğe neden olur.[166] Çalışanlar arasında oluşturulan gruplar ne kadar başarılıysa çalışanların iş tatmin düzeyi de o oranda yüksek olur.

### 5. İş Tatmini ve İlerleme İmkânları

Çalışanlar çalıştığı örgütte görevini laiğiyle yerine getirerek üst düzey yetkili konumuna gelmek isterler. Kurum içinde ilerleme, çalışanın maaşını etkilediği gibi toplum içinde imajını pozitif yönde etkilemektedir. Bu da insanların çalışma isteğini arttırmaktadırlar. Eğer ilerleme yani terfi imkânı yoksa çalışanda negatif yönde bir etkileme meydana getirir. Bunun sonucunda da iş tatminsizliği ortaya çıkar. İşgörenler işte başarılı olduğunda terfi edilmeyi beklerler. İlerleme imkânlarında belirsizliğin ortadan kalkması ve çalışanın ilerlemesinde adaletli şekilde imkân sağlayan kurumların başarısı olumlu yönde seyir gösterir. Eğer tam tersi durum olduğunda yani ilerleme imkânları belirsiz ve adaletsizliğin yaşandığı kurumda iş tatminsizliği kendini gösterir.[167] Çalışanlar terfi imkanı olan işletmeleri tercih ederler. Bu da işletmenin popülaritesini artırmaktadır.

### 6. İş Tatmini ve İş Şartları

İşgörenlerin iş şartları ve onu etkileyen fiziki durumlar verimliliği etkilemektedir. İşgören yaptığı işle bütünleşirse o zaman iş tatmin düzeyinde artış meydana gelir. Aksi halde

[164] Bozkurt, Bozkurt, **age,** s.4.
[165] Karaman, Altunoğlu **age,** s.112.
[166] Dinç Özkan, **age,** ss.115-116.
[167] Bozkurt, Bozkurt, **age,** s.6.

çalışanda iş tatminsizliği oluşur ya da iş tatmin seviyesi düşük olur.[168] Çalışanın işletmede aldığı rolleri severek üstlenmesi durumunda iş tatmin düzeyi yükselir.

### 7. İş Tatmini ve Kararlara Katılım

İşletmelerde alınacak önemli kararlar işletmenin ne durumda olduğunu gösterir. Stratejik planlama yapılırken çalışanların kararlara katılım kararların hazırlanışı ve uygulamaya geçme seviyelerinde olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engellemektedir. Özellikle çalışanın söz sahibi olduğu durumlarda kararların sadece tepe yönetimi tarafından dayatılmış veya zorla yapılma düşüncesini ortadan kaldırmaktadır. İş tatmininde çalışanın kararlara katılımının sağlanması sonucunda pozitif durumlar gelişir. Bu da çalışanın üst seviyede motive olmuş şekilde verimli çalışmasına olanak sağlar.[169] Yönetici, işletmenin menfaatleri doğrultusunda yapılan bir işte çalışanın fikirleri sorduğu vakitte iş tatmini olumlu etkilenmektedir.

### 8. İş Tatmini ve Takdir Edilme

Çalışanların önem verdiği konulardan bir tanesi de takdir edilme duygusudur. İşgörenler yaptığı olumlu işler karşısında ne kadar takdir edilirse iş tatmini o seviyede sağlanmış olur. Bu da çalışanın performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ancak takdir edilme işletmelerde farklılık gösterir. İşgörenlerin takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve çalışanların yaptığı iş sonucunda terfi etme durumu ortaya çıktığında iş tatmin düzeyi olumlu yönde gelişmektedir. İşgörenin başarılı olması üst yönetim tarafından ücret artışı sağlanmasa bile takdir etme motivasyonu arttırmaktadır.[170] Çalışanın yaptığı işin karşılığında ödül veya onur belgesi gibi motivasyon artıcı şeyler alması iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

### 9. İş Tatmini ve Denetim

Kurumlarda denetim biçiminin uygulanış şekli çalışanlarda iş tatminini veya iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Eğer çalışanlar baskıcı bir şekilde denetlenirse bireylerin özgürlüklerine müdahale duygusu ortaya çıkması sebebiyle çalışan ve yönetici ilişkisinin kötüye gitmesine neden olur. Bu da iş tatminini negatif yönde etkiler. Ancak denetim sıkı bir şekilde değil de çalışana daha güzel bir şekilde durumu lanse edildiğinde çalışan ve yönetici

---

[168] Şebnem Kuzulugil,"Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:41 Sayı:1 2012, s.131.
[169] Karaman, Altunoğlu, **age,** s.113.
[170] Bozkurt, Bozkurt, **age,** s.5.

arasındaki ilişki iyi gitmesiyle iş tatmini pozitif yönde seyreder.[171] Başka durumlarda çalışanların kararlara katılması, birey yönelimli denetimin sağlanması iş tatmininin artmasında etken olur.[172] Çalışanı sıkmayacak şekilde denetim yapılması iş tatmini arttırır. Ancak sürekli çalışana baskı yapılması iş tatminini azaltmaktadır.

### C. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri

İş tatminini ölçme yöntemlerini şu ana başlıklarıyla inceleyeceğiz:

#### 1. İş Tanımlama Envanteri

İş tanımlama envanteri, iş tatminini ölçme yöntemleri içinde en çok kullanılan yöntemdir. Smith, Kendal ve Hulin tarafından 1969 yılında ortaya konmuş ve yöntemi 1985 yılında JDI araştırma grubu tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri çalışanın maaş, kariyer, ikili ilişkileri ve gözetim gibi alt ölçeklerden oluşmaktadır.[173] Fakat 1982 yılına kadar ölçek üçlü formatta kullanılırken bu tarihten sonra Johnson, Smith ve Tucker'in araştırmalarında beşli likert ölçeğinin daha sağlıklı sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. Ülkemizde son yıllarda ölçek ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Tüm modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız farklı modellerde kullanılmalıdır. Ancak iş tatmini konusunda apaçık bir yol, teknik veya ölçek bulunmamaktadır. Bilimsel araştırma yapılırken kitleye uygun ölçek kullanılır.[174] İş tanımlama envanteri uygulanarak bireyin hangi durumlarda iş tatminini yüksek olduğu tespit edilmektedir.

#### 2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter'in geliştirdiği ölçek, iş tatmini veya tatminsizliğini belirtmek için çok sayıda sorudan oluşan bir soru formudur. Temeli Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Porter burada bireyin içinde bulunduğu mevcut durumlar ile ideal kabul ettiği durumlar arasında bağ oluşturmaktadır. Soruların çoğu üst kademe yöneticileri ile ilgili olup karşılaştığı

---

[171] Derya Ergün Özler, Emre Ünver, "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17 Sayı: 2, 2012, ss.331-332.

[172] Murat Taşdan, Eda Tiryaki, "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt: 33 Sayı: 147, 2008, s.59.

[173] Deniz Tarlan, Özkan Tütüncü, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlendirilmesi ve İşdoyumu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3 Sayı: 2, 2001, s.148.

[174] Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 8 2007, ss.96-97.

sorunlarla ilgili ve özellikli konulara yönelik sorular sorulmaktadır.[175] Maslow'un teorisinde çalışanların ilk olarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını sonraki aşamada ise sevgi, saygı ve örgütte kendisini ispatlama isteğine dayanılmaktadır [176] Çalışanın işletmedeki durumu ile işletmeden beklentilerini karşılaştırmak için yapılan ankettir.

#### 3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Minnesota iş tatmin ölçeği, araştırmacılar tarafından tercih edilen bir ölçektir. 1967 yılında Weiss, Davis England ve Lofquist gibi araştırmacılar tarafından geliştirmiştir. Ölçekte, çalışanın aldığı görev ile iş tatmini karşılaştırılmaktadır. Minnesota iş tatmin ölçeğinde yirmi çeşit iş tatmin ölçek sorusu bulunmaktadır. Bunlar; yükselme olanakları, çalışma arkadaşı ile ilişkileri, maaş, tepe yönetimiyle ilişkisi, başarılı olma ve kurum vizyonu gibi alt ölçeklerdir.[177] Bu yöntemde işle ilgili izlenimler elde ederken tasvir yerine hisler sorgulanmaktadır. Çalışanın bulunduğu ortam ile istediği arasındaki farkı ortaya koymamaktadır. Ayrıca uzun ve zaman isteyen bir ölçek çeşididir.[178] Pek çok iş tatmin ölçeklerine göre Minnesota Doyum Anketi'nin kesitleri daha ayrıntılı ve hususidir.[179] Minnesota iş tatmin ölçeği uygulanırken genelde çalışanın tutumları analiz edilmektedir.

## III. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİNİ YÜKSELTME YÖNTEMLERİ

### A. İş Tatminin Sonuçları

İş tatmininin sonuçlarını şu ana başlıklarıyla inceleyeceğiz:

#### 1. Motivasyon ve Moral

Motivasyon, ulaşılmak istenen hedef için harcanan emektir. Motivasyon ile iş tatmini arasındaki durum bazen pozitif, bazen negatif ve bazen de etkisiz olmaktadır. İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki çevresel duruma göre değişmektedir. Motivasyon bireyin

[175] Ibid., s.96.
[176] Tarlan, Tütüncü, **age,** ss.147-148.
[177] Toker, **age,** s.96.
[178] Tarlan, Tütüncü, **age,** s.148.
[179] İlke Kaya, "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 2, 2007, s.359.

tutumlarını etkileyerek harekete geçirir. Motivasyon altı aşamadan oluşur. Bunları şöyle sıralayabiliriz:[180]

- İş tatminsizliğini çalışana bildirmek,
- İş tatminini sağlamak için alt yapı oluşturmak,
- Çalışanın talepleri oluşması,
- İş tatminsizliğini engellemek için alternatifin bulunması,
- Oluşan talep için harekete geçirilmesi,
- İş tatmini sürecidir.

İş tatmini, herkes için aynı anlama gelmez. İncelemelerde motivasyon ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin motive edici ve performans artımı gibi olumlu çıktıların oluşmasına sebep olmalıdır. Ancak net değildir. Çünkü iş tatmini ve motivasyon aynı kavramlardan oluşmuyor. İş tatmini daha çok bir davranışın ya nicel yada nitel başarımının içsel bir hissedişidir. Bu durumda iş tatmininin kişisel, toplumsal, dış çevre ve kurumsal sebeplerden etkilenmemesi elde değildir.[181] Çalışanın moral ve motivasyon sağlandığı taktirde iş tatmini yüksek olur.

Kurumda çalışanların sergilediği istekli tutumlar bireyin moralini etkilemektedir. Eğer çalışanda moral seviyesi üst düzeyde olursa kurumun misyonunu kabul ederek ve bunu yerine getirmek için elinden gelen çabayı gösterir. Moral, çalışanın istekleri ve kurumun hedefleri arasındaki denge bağı ortaya çıkartır. Yönetime göre çalışan yüksek moralli olduğu zaman örgütün hedeflerine ulaşması için beraber hareket etme, üst yönetime sadakat, disiplinli olma, engellere karşı dirençli davranma ve çalıştığı kurum ile toplum içinde övünme gibi durumlar ortaya çıkar. Moral, maddi ve manevi öğelerin yarattığı iş tatmininden verim ve üretim gibi iş davranışlarına kadar yayılan bir etken karışımıdır. Moral seviyesi kişiden kişiye değiştiği için insanların tipik özelliklerini dikkate almak gerekir. Bu tipik özellikler maaş, emniyetli olma, emek koşulları, adil davranma, terfi, pozisyon ve buna benzer durumlardır. Moral, hem iş tatmini ile ilişkili hem de iş tatmininin bir ürünüdür.

[180] Özdemir, **a.g.e.**, ss.98-99.
[181] Demir, **a.g.e.**, s.219.

Ancak iş tatmini ile moral arasında iki fark bulunur. Bunları şöyle sıralayabiliriz:[182]

- İş tatmini geçmiş ve şimdiki durumla alakalı iken moral ise geleceğe yöneliktir.
- İş tatmini bireysel bir duygudur. Moral ise daha çok kurumdan etkilenen bir durumdur.

Moral ile iş tatmini arasındaki farklar dışında benzeşimler bulunmaktadır. Moral, ruhsal ve kişisel bir durumdur. Ancak iş tatmininde belli bir beklenti vardır. Fakat moral nicel bir yapıdır. Gözlemler sonucunda tespit edilebilir. Araştırmalar neticesinde morali etkileyen durumlar iş tatminini de etkiler. İş tatminsizliğine veya moral bozukluğuna sebep olan vaziyetler aynı neticelerden ortaya çıkartır. Bunlar; çalışanda işi aksatma, kurumu zarara uğratma, işi terk etme gibi sonuçlardır.

### 2. Performans ve Verimlilik

Performans, bireyin üstlendiği görevde sarf ettiği yüksek seviyedeki güç, bilgi, yaratıcılık ve çalışmaktan aldığı haz olarak tanımlanır. İş tatmini, performans ve verimlilik arasında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu denli çok çalışma yapılmasının nedeni işinden memnun olan bireyin performans ve verimliliğini ne kadar etkilediği düşüncesidir. Çalışanın kurumdaki ruhsal yapısına bağlı olarak iş tatmini performans ve verimliliği etkilemektedir. İşgörenin performans ve verimliliği yüksek olduğu kurumlarda ödüllendirme iş tatminine yol açmaktadır. Çalışanın ödüllendirilmesi performans ve verimliliğini etkiler. Performans ve verimliliğin yüksek olması için gerekli yaratıcı yapıya sahip olunmaktadır.[183] Eğer işletmede olumlu gelişmeler olursa çalışanın performans ve verimliliği yükselir bu da bireyin iş tatminini etkiler.

Üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir. Çalışanların bedensel, düşünce ve motivasyon gücünü etkin kullanmasıyla üretimde verimliliğin artmasıdır. Spesifik olarak emeğin yoğun

[182] Özdemir, **a.g.e.**, ss.99-100.
[183] Özkan Elbir, "Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 2006, s.67.

harcandığı iş gücü verimliliği belirlenmesinin en önemli öğesi konumundadır. Kurumda çalışanın üst düzey bir verimlilik göstermesi için ödüllendirmenin olması şarttır. Ancak bazen ödüllendirme ters bir etki yaratmaktadır. Çünkü performansı düşük olan bireyin eşit ödül verildiği takdirde olumsuz bir durum ortaya çıkar. Diğer yandan verimlilik seviyesi üst noktaya geldiğinde ekstra ödül verildiğinde, verimlilik ve iş tatmini arasında olumlu bir bağ sağlanmaktadır. Verimlilik ve iş tatmini arasında doğrudan doğruya etkili durum olduğunu söylemek geçerli olmayabilir. İş tatminsizliği olan çalışanın verimlilik seviyesi üst düzey olabileceği gibi iş tatmini olan çalışandan üst seviyede verimlilik sağlanmayabilir.[184]Çalışanın yaptığı iş karşılığında ve bu iş sonunda elde ettiği ürün verimliliği arttırmaktadır.

### 3. Başarı

Başarı, insanın yapmak ve başarmak istediği güzel bir şeyi yapabilmesi ve ulaşmak istediği güzel bir hedefe varabilmesidir. Bunun sonucunda çalışan mutlu ve huzurlu oluyorsa başarılı olmuş demektir. Başarı, çalışanın ihtiyacıdır. Hedefini belirleyerek ve o hedefe varmak için çaba harcamasıyla başarı ortaya çıkar. Görünürde izlenen yol ile ödüllendirme olduğunda tatmin ortaya çıkar.[185] Kurum içinde çalışan işgörenlerin farklı kişisel özellikleri mevcuttur. Her ne kadar aynı özellikler olsa bile yaratıcılıkları ayrı olabilmektedir. Başarı, kişisel yapıya göre değişmektedir. Bilimsel bir çalışmada iş tatmini ve başarı arasında olumlu ancak düşük bağlantı ortaya çıkmıştır. İş tatmininin sonuçlarında başarının ne denli önemli olduğu yapılan bilimsel çalışmalarda görülmektedir. Çünkü işinde ne kadar başarılı olursan o kadar iş tatmini oluşur. İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkilerden bazıları aşağıda belirtilmiştir:[186]

- **Tatmin başarıyı artırmaktadır:** İlk olarak ne kadar iş tatmini başarıyı getirecek onu bilmek gerekir. İş tatmininin artması veya azalması işgörenlerin çalıştığı kurumda tutmasına dair önemli bir sebeptir.

- **Başarı tatmine yol açar:** Eğer çalışanlar başarılı olursa yaptığı işten o kadar haz alırlar ve iş tatmini ortaya çıkar. Ancak yöneticiler iş tatmininin alt yapısını

[184] Akdeniz, **age,** s.98.
[185] Ibid., ss.97-98.
[186] Özdemir, **age,** ss.102-103.

oluşturmak yerine başarılı olmak için gerekli alt yapı oluşturmalıdır. Başarı gelirse ve bu başarı ödüllendirildiği zaman iş tatmini oluşur.

- **Başarı ve tatmine ödüller sebep olmaktadır:** Kurumda ödüllendirme sistemi varsa ve bu ödüllendirme adil olarak yapılırsa o zaman iş tatmini ve başarı ister istemez birbirlerini etkiler. Ancak başarı seviyesi düşük olan bir çalışan ödüllendirmek gelecek için önemlidir. Ödüller başarı ile mutlaka ödüllendirilmelidir.

### B. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği, çalışanın işinden memnun olmadığı durumdur. İş tatminsizliğinin sonucunda çalışan iş tatminsizliğine karşı çeşitli reaksiyonlar göstermektedir. İş tatminsizliği, örgütlerde işten ayrılma, var olan sorunu bildirmek ve çözüm yollarını araştırmak gibi aktif tutumlar içinde olmaktır. Aktif tutumların yanında işe bağlılık ve oluşan negatif durumu algılamama gibi durağan davranışlar içinde olunabilir. Eğer çalışanlarda bağlılık var ise kurum içinde sorunların iyileşmesini bekleme isteğidir. Ancak sorun algılanmıyorsa durum beklenildiğinden daha kötü bir seviyeye gelmektedir. Bu durum hataların gitgide fazlalaşmasına neden olur ve devamsızlığının artması ile iş tatminsizliğinin önemi farkına varılmadan izlenmektedir.[187] Yöneticiler tarafından işletmede olumsuz durumlar ortadan kaldırılmadığı takdirde iş tatminsizliği devam eder.

İş tatminsizliğinin sonuçlarını şu ana başlıklarıyla inceleyeceğiz:

#### 1. İşte Hata Yapma

İşgörenlerde dikkatsizlik ve konsantrasyon sorunu iş tatminsizliğinin en önemli etkenlerinden biridir. İşgörenin işine yeterli derecede konsantre olmadığı vakitte hata yapma olasılığı artar. Bu durum bireyde özgüven problemi oluşturur ve kurum için maliyet, kaynak israfı ve vakit kaybına sebebiyet vermektedir.[188] Çalışan işinden memnun olmadığı takdirde işine yoğunlaşamaz ve bu durum iş tatminsizliğine neden olur.

---

[187] Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 2, 2005, s.29.

[188] Cafer Duman, "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş Tatmini", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi**), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ortaöğretim Sosyal Alanlar Anabilim Dalı Coğrafya Öğretmenliği Bilim Dalı, 2006, s.95.

### 2. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışanın sebep belirtmeden belli sıklıkla işe gelmemesi olarak tanımlanabilir. Burada üzerinde durulması gereken konu geçerli bir durum olmaksızın işin aksaklığa uğratılmasıdır. İş tatmini ve devamsızlık arasında net bir bağ olmamasına rağmen olumsuz bir durum tespit edilmiştir. Şu belirtilmeli ki iş tatmini ile işe devamsızlık arasında ters bir orantı mevcuttur. İş tatmin seviyesi ne kadar düşük ise işe devamsızlık o oranda artar.[189] Çalışanın devamsızlık yapması örgütsel sorunları beraberinde getirir. Farklı bilimsel çalışmalarda araştırmacılar tarafından çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. İş tatmini artıkça örgütsel sorunların ortadan kalktığı ve örgüt içinde çalışanların sadakat düzeyi yükseldiği görülmüştür.[190] İşgören var olan sorunun üstesinde gelmediği için işe gelme isteği kalmamakta ve bu iş tatminsizliğine yol açar.

### 3. Personel Devri

Personel devri, örgütte çalışan bireyin geçerli bir sebep olmaksızın örgütten bağını koparması veya örgütten uzaklaştırılması olarak tanımlanabilir. Çalışanın örgütten bağını koparma sebebi vefat etmesi, emekli olması, emeklik süresi dolmadan görevinden ayrılması ve nakil gibi sebeplerden oluşmaktadır. Personel devri ise kurumda çalışan işgörenlerin bir dönem içinde görevinden ayrılanların yüzdesi vermesiyle personel devir oranıyla elde edilmektedir. İktisattaki geçerli akımlar, mevsimsel göçler, teknolojik ilerlemeler gibi çevresel faktörler personel devrini etkilemektedir.[191] Birey işinden haz almıyorsa çeşitli sebeplerden ötürü işletmeden ayrılmak istemektedir.

### 4. İşten Ayrılma

İşten ayrılma durumu, işgörenlerin çalışma şartlarından memnun olmamasıyla tahrip edici ve etkin faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetim, çalışanların işten ayrılmasını engellemek için var olan sorunu bulmalı ve önleyici tedbirleri almalıdır. Genellikle iş tatmini olmayan kurumlarda işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti varsa bu iş tatmininin düşük olmaktadır. İşten ayrılma

[189] Dinç Özcan, **age,** ss.120-121.
[190] Elbir, **age,** s.68.
[191] Duman, **age,** s.96.

niyeti, çalışanın kabiliyetini kaybetme, ekstra çalışan arama ve giderlerin artması gibi sorunlardan ortaya çıkmaktadır. Çalışanın ayrılmasını etkileyen dış faktörler, örgüt kültürü, örgüt içi ilişkiler, beklediğin rol ile verilen rol gibi durumlardır. İşten ayrılmayı engelleyecek sebepler ise iş tatminini artırılması, yeni yatırımlar yapılması, yeni iş imkânları sunulması ve örgüt içindeki mükâfatlardır.[192] Ancak ne kadar bilimsel inceleme yapılırsa yapılsın halen önemli bir sorundur. Araştırma verilerine göre çalışan işletmeye katkı vermek istiyorsa işten ayrılma isteği ortadan kalkar.[193] Çalışanın iş yerindeki sorunlar devam etmesi işinden tatmin olmaması nedeniyle çalışan işinden ayrılmaktadır.

### 5. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, örgütte uyum problemi yaşayan çalışanın, çalıştığı grup ile kurumda aidiyet hissinin kaybolmasıdır.[194] İşe yabancılaşma, çalışanın kurumdan uzaklaşması ve psikolojik olarak kendisini örgütten geri çekmesidir. Çalışanın işe yabancılaşması durumunda kurumda görev alsa bile çalışan aidiyet olarak hissetmemektedir. Kuruma yabancılaşan bireyin, kurumun verdiği sosyal ve kurumsal pozisyonunu kabullenmemektedir. İşe karşı yabancılaştığı için normal yaşamında işinin varlığını kabul etmemekte hatta işini özel hayatında dile getirmemeye çalışmaktadır. Kurumun işlerinden onur duymamaktadır. Bu durum çalışanın iş tatminsizliğine yol açar ve çalışan iş tatminini kurum dışında aramaya başlar.[195] Çalışanın yaptığı işi kendisine özgü olmadığı için çalışan da bağlılık duygusu yaşamamaktadır. Bu da iş tatminsizliğini artırır.

---

[192] Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı: 15, Ekim 2008, ss.3-4.
[193] Çekmecelioğlu, **age,** s.28.
[194] Güney, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, **age**, s.254.
[195] Duman, **age,** ss.97-98.

### C. İş Tatminini Yükseltme Yöntemleri

İş tatminini artırmak için çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Ancak yapılan araştırmalar neticesinde iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme en çok kullanılan yöntemlerdir.

#### 1. İş Basitleştirme

Çalışanın özellikle bir işte çalıştırılarak uzmanlaşması ve verimliliğin arttırılmasını sağlamaya yönelik yöneticiler tarafından yapılan bir uygulamadır. Ancak bu yöntem zamanla işin monotonlaşmaya ve iş tatmin düzeyi azalmaya başlamaktadır.[196] İş basitleştirme, çalışanın iş tatminini arttırmaya yönelik olsa bile bazı durumlarda iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

#### 2. İş Rotasyonu

Rotasyon, anlamsal olarak çalışanın kurum içinde belli bir süreliğine başka bir bölümde çalıştırılmasıdır. Rotasyonun hem işgören hem de kurum açısından önemli tarafları bulunmaktadır. Rotasyon, çalışanın sürekli aynı işi yapmaktan kurtulacağı gibi verimliliğini de arttırmaktadır. Eğer bireyler sürekli aynı işi yaparsa bu durum monotonlaşmaya neden olur ve konsantrasyon sorunu ortaya çıkar. Çalışanın başka departmanlarda çalışması yükselme açısından katkı sağlayacaktır. Örgütte personel eksikliği oluşursa kurumda işlerin aksatılmasının önüne geçilmemiş olunur.[197]Rotasyonun yararları başlıca şunlardır:[198]

- Farklı görevler verilerek farklı işler öğrenmekte,
- Farklı görevler alarak uzmanlaşması sağlanmakta,
- Ürünün ortaya çıkmasında kendisinin bir payı olmasına inanmakta,
- İş içinde çeşitli departmanlarda görev aldığı vakitte sosyal çevresi genişlemektedir.

Bu yararlar sonucunda çalışanda hem eğitim olarak hem de teknolojik olarak negatif durumlar ortadan kalkar. Monotonluğun ortadan kalkmasıyla iş tatminsizliği ve devamsızlığın

---

[196] Akdeniz, **age,** s.103.

[197] Müjde Arslan, "Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2010, s.83.

[198] Mustafa Konuk, "İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2006, s.87.

oluşmasını engellemektedir. Bu durum kurumda iş tatmininin yükselmesine ve çalışanlardan yüksek performans elde edilmesi sağlar.

### 3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirmesi, motivasyonun sağlanması amacıyla bilerek yapılmasıdır. İş zenginleştirme bir yandan işletmenin öte yandan bireylerin kişisel amaçlarını, birbirini destekleye bileyecek biçimde bir araya getirebilmekte ilgili özel bir çabadır. Çalışanın iş tatmininin yükseltilmesini sağlayan yöntemlerden bir tanesi iş zenginleştirilmesi, iş konusunda çalışanın fikrinin sorulması ve çalışana sorumluluk yükleyerek işin niteliğinde farklılık yaratılır.[199] Kararlara işgörenlerin katılımının sağlanması durumunda çalışan daha çok motive edilmiş olur. Çalışanın işinde uzmanlaşmak istediği vakit iş zenginleştirmesi devreye girer. İşgörenlere farklı işler verilirse kendilerini kanıtlamak için önemli bir fırsat elde etmiş olur. Çünkü farklı işlerin altından kalkıldığı zaman bu durum onların motivasyonunun artmasını sağlar. Çalışanların kendilerini rahat hissettikleri ve esnek çalışma saatleri olduğunda iş tatmini sağlanmış olur.[200] Çalışanın bildiği iş dışında farklı bir iş yapması hem işletmeye yararlı olacak hem de iş tatminini artırır.

## IV. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN KURAMLAR

### A. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen İçerik Kuramları

İş tatmini konusunda geliştirilen içerik kuramlarını şu ana başlıklarıyla inceleyeceğiz.

#### 1. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında insanların ihtiyaçlarını: fizyolojik, kendini savunma, sosyal, saygı ve kişinin kendisini kanıtlaması gibi beş başlık altında toplamıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı alt düzey ihtiyaçlarken diğerleri üst düzey ihtiyaç kategorisinde yer alır. [201] Maslow'a göre, bulunan kademede aşağıdan yukarıya doğru dikey bir yönelim mevcuttur. Eğer alt kategorideki istekler karşılanmaz ise bir sonraki basamağa geçmenin motivasyon açısından önemi yoktur. Fiziki tutumlar karşılanırsa güvenlik

[199] Ibid.**,** ss.87-88.
[200] Arslan, **age,** ss.83-84.
[201] Nedim Aksu, "İş Tatminin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:14 Sayı:1, 2012, s.63.

ihtiyaçları motive edici olur.[202] Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçların % 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, toplumsal ihtiyaçların % 50'sini, saygınlık ihtiyaçlarının % 40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ise ancak % 10'u memnuniyet sağlar. Çalışandan verim alınması isteniyorsa istekleri karşılanmalıdır. Fakat istekleri veya ihtiyaçları karşılanmayan bireylerde bir kopukluk hissi ortaya çıkar. Bu da kurumun misyonunun veya vizyonunun aksi bir davranış sergilerler.

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi aşağıda gösterilen tablodaki gibidir.[203]

| | **İHTİYAÇLAR** | **İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI NEDENLER** |
|---|---|---|
| **5** | **Kendini İspatlama ve Memnuniyet** | Yetenek isteyen ılımlı işler, terfi ve kişisel gelişim |
| **4** | **Saygı ve Pozisyon** | Terfi ve saygınlık olanakları elde edilmesi |
| **3** | **Bağlılık ve Toplumsal Davranışlar** | Örgüt içi ilişkileri sıcak olması, toplumsal hareketlilik |
| **2** | **Güvenlik İhtiyaçları** | Çalışma şartı, yetenekli ve anlaşılabilir idareci, sosyal güvenceler |
| **1** | **Temel Fizyolojik İhtiyaçlar** | Maaş, prim ve ikramiye, sağlıklı çalışma ortamı |

**Tablo 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

[202] Örücü, Yumuşak, Bozkır, **age,** s.42.
[203] Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, İstanbul, Ocak 2012, s.260.

Tablodaki ihtiyaçlar hiyerarşisini şöyle açıklayabiliriz:[204]

- **Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yemek yeme ihtiyacı, susuzluk, cinsellik, uyuma gibi fizyolojik ve doğuştan gelen ihtiyaçlardır. Bu tür ihtiyaçlar karşılandığında ortadan kalkar.

- **Güvenlik ihtiyaçları:** Üzüntü, korku gibi faktörler karşısında güvenlik ihtiyaçlarıdır. Yani yaşlılık, işi olmayan, vefat, engelli olmak gibi durumlarda korunma ihtiyacı ortaya çıkar. Fizyolojik ihtiyaçtan farkı, kalıcı olmaması ve haz alınca bitmesidir.

- **Bağlılık ve Toplumsal Davranışlar:** Bireylerin ilişkileri toplumsal tarafını gösterir. Aidiyet, beraber yaşama, kabul görme ihtiyaçlarıdır.

- **Saygı ve Pozisyon:** Bireylerin özsaygı, yeterli olma, özgür olma, değer verme ve tanınması gibi ihtiyaçlardır.

- **Kendini İspatlama ve Memnuniyet:** Yetenek ve sorunları analiz etme gibi öğeleri içine alan ihtiyaçlardır. Eğer bireyde tatmin sağlanırsa tüm yeteneğini ortaya koyar.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde temel olarak iki kategoride toplanmaktadır. Bunları şöyle açılayabiliriz:[205]

Birinci kategoride yetersizlik ihtiyacı oluştuğunda, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarla giderilirler. Açlığı giderme ve korunma ihtiyacı gibi örnekler verilebilir. İkinci kategoride gelişme ihtiyacı ise, en yüksek düzeyde bulunan ihtiyaçlardandır. Adil olma, bağlılık, esenlik ve gerçeklik gibi gözle görülmeyen soyut ihtiyaçlardır. Ara sıra Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine eleştiriler getirilmektedir. İnsanların farklı şekilde motive edildiği ve sıralamayı takip edilmediği görülmüştür. Yani parasal sorunlar varsa fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadan daha yukarıda olan beraber bulunma ihtiyacını giderir. İhtiyaçlar sırayla karşılanarak iş tatmini arttırılmaya çalışılmaktadır.

[204] Sezen Ünlü, Erhan Eroğlu, Rüçhan Gökdağ, M.Sinan Ergüven İş yaşamında Motivasyon Kuramları ( Ünite-I) , **İş ve Yaşamda Motivasyon**, (Editör Yavuz Tuna), Anadolu Üniversitesi Yayını, Ocak 2013, s.6ç
[205] Ibid., ss.6-7.

## 2. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Herzberg'in Çift Etmenler kuramı, en çok bilinen kuramlardan bir tanesidir. Bu kurama göre, işle ilgili etmenlerden bazıları işinden memnun olmasıyla bazıları da işinden memnun olmamasıyla izah edilmektedir. Motive edici etmenler başarma duygusu, prestij, iş, sorumluluk ve terfi gibi davranışlar işinden memnun olma durumunda oluşmaktadır.[206] Eğer çalışanlarda iş tatminsizliği varsa hijyen faktörlerine bakılmaktadır. Hijyen faktörleri; kurumun misyonu ve yönetim şekli, kontrol, örgüt içi ilişkiler, iş şartları, maaş, iş güvenliği ve pozisyon gibi durumlardan meydana gelmektedirler.[207] Eğer çalışanın maaşına zam yapılırsa iş tatmini doyum noktasına ulaşır.[208] Çift etmenler kavramında iş tatmini motivasyonun nedenleri, varlığı ve tesirleriyle ortaya çıkar. İş yerinde hijyen faktörlerini ortadan kaldırılırsa iş tatminini sağlamış oluruz. Ancak hijyen faktörleri ortadan kaldırmakla iş tatmini sağlanmaz.[209] Hijyen ve motive edici faktörler için çıkartılacak anlam, hijyen faktörünün olması zorunlu minimum sebeptir. Hijyen faktörünün olmaması motivasyonu zorlaştırır. Fakat motivasyonun oluşması için zemin hazırlar. Motive edici faktörler sağlanırsa motivasyon ortaya çıkar. Hijyen etmeni olmadan motive edici etmenler tek başına bir anlam ifade etmez. Çalışma ortamında bazı durumlar işgörenin motivasyonuna olumlu katkıda bulunur. Fakat bu durumların olmaması iş tatminsizliğine neden olmaz ancak etkisiz bir durum oluşur. Hijyen faktörlerinin özendirici ve iş tatminini olumlu yönde etkilemesi motivasyona neden olur. Bu da bize hijyen etmeni ve motive edici etmenler arasında bir bağlantının olduğunu göstermektedir.[210] Burada iş tatmini veya iş tatminsizliği çalışanın istedikleri ile yönetimin şekline bağlıdır.

---

[206] Aksu, **age,** s.63.
[207] İsmail Ağırbaş, Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı, "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 3, 2005, s.330.
[208] Örücü, Yumuşak, Bozkır, **age**, s.42.
[209] Zeynep Kuşluvan, Salih Kuşluvan," Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği", **Turizm Araştırmaları Dergisi,** Cilt: 16 Sayı:2, Güz 2005, s.184.
[210] Ünlü, Eroğlu, Gökdağ, Ergüven, **age**, s.8.

Herzberg'in hijyen etmeni ve motive edici etmenler aşağıdaki tabloda gösterebiliriz.[211]

| **HİJYEN ETMENİ** | **MOTİVE EDİCİ ETMENLER** |
|---|---|
| KURUMUN MİSYONU VE VİZYONU | BAŞARI |
| TEKNİK BİLGİ VE GÖZLEM | TAKDİR |
| ÖRGÜT İÇİ İKLİM | İLERLEME |
| AST ÜST İLİŞKİSİ | İŞİN KENDİSİ |
| İŞ GÜVENLİĞİ | GELİŞME İMKÂNI |
| MAAŞ | SORUMLULUK |
| FİZİKİ KOŞULLAR | |
| KİŞİSEL YAŞAMA SAYGI | |

**Tablo 2.2.** Herzberg'in Hijyen Etmeni Ve Motive Edici Etmenler

### 3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'a göre başarma ihtiyacı kuramı hemen elde edilemeyeceği ve sonradan oluşan bir olgu olduğu belirtir. Bu kavrama göre ilişki kurma, güç kazanma ve başarma ihtiyacı bu üç ihtiyacın etkisinde kalmaktadır.[212] Kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında tutum gösterir. Bunları şöyle açıklayabiliriz: [213]

- **Başarı ihtiyacı:** Başarma ihtiyacı olan kişilerde ulaşılması zor, zahmet isteyen ve anlamlı amaçlar tercih edilir. Bu durumu sağlamak için bilgi ve yaratıcılık vasıfları gelişir, yaratıcılığını ve bilginliğini kullanmak için çeşitli tutumlar sergilenmektedir. Özellikle rekabetin arttığı sanayileşmiş toplumlarda başarma ihtiyacı kişiler üzerinde son derece etkilidir. Kişiler bilgeliğine ve yaratıcılıklarını tartar ve bir işe başlamadan önce başarı ve başarısızlık olasılıklarını inceler. Başarı olasılığı düşük bir işe bireyin kalkışma olasılığı çok azdır

[211] Güney, Liderlik, **age**, s.262., Güney, Örgütsel Davranış, **age**, ss.322-323,
[212] Örücü, Yumuşak, Bozkır, **age**, s.42.
[213] Ünlü, Eroğlu, Gökdağ, Ergüven, **age**, s.9.

- **İlişki kurma ihtiyacı:** İlişki kurma ihtiyacına göre kişi toplumsal niteliğe sahiptir. Kişilerin çalışma grupları ve grupta olan bireylerle farklı düzeylerde arkadaşlık ilişkileri dardır. Bu vasıf kişiden kişiye farklılık gösterir. Motivasyona sahip bireylerde mesuliyet oluşur ve birey hedefe yönelir. Farklı insanlarla ikili ilişkilerde bulunma çatışmayı önlediği gibi toplumsal ilişkiyi olumlu yönde etkiler. Kişiler arası ilişkiler de son derece önem kazanır.

- **Güç kazanma ihtiyacı:** Güç kazanma ihtiyacı, bireyin çevresine hakim olma isteğinden kaynaklanmaktadır. Burada kişide güç ve yaptırımın oluşmasıyla diğer insanları etkilemesi ve gücünü devam ettirme tutumu sağlanacaktır. Bundan dolayı kişi toplumda kuracağı ilişkilerde etkisini sağlamak için her yolu deneyecektir.

### 4. Clayton Alderfer'in Erg Kuramı

Clayton Alderfer'in Erg kuramına göre, organizasyonlar çalışanların isteklerini karşılamaktadırlar. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar kuramını üç noktada toplar. Bunlar; var olma, ilişkide bulunma ve gelişme ihtiyacıdır. Alderfer'in Erg kuramına göre aynı anda birden çok kişiyi motive edebilirsin.[214] Birden fazla motive sağlanmaktadır.

Alderfer'in ihtiyaçlar basamağını aşağıdaki tabloda gösterebiliriz. [215]

| **ALDERFER'İN İHTİYAÇLAR BASAMAĞI** | |
|---|---|
| VAR OLMA İHTİYACI | ALT BASAMAK |
| İLİŞKİ KURMA İHTİYACI | ORTA BASAMAK |
| GELİŞME İHTİYACI | ÜST BASAMAK |

**Tablo 2.3. Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı**

Clayton Alderfer'in Erg kuramında bulunan var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, ilişki kurma ihtiyacı Maslow'un sosyal ihtiyaçları ve statü sahibi olma,

[214] Örücü, Yumuşak, Bozkır, **age,** s.42.
[215] Güney, Örgütsel Davranış, **age**, ss.324-325.

itibarlı imkanlar elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerini içeren saygınlık ihtiyaçlarına, gelişme ihtiyacı ise Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarında kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Var olma ihtiyacını, kişinin maaşı, kurumun sunduğu imkanlar, huzurlu iş ortamı, çalışanın güvenliğiyle; ilişki kurma ihtiyacına, örgüt içi ilişki ve dışsal ilişki kurmakla; gelişme ihtiyacını ise kişisel yaratıcılık ile giderilebilir. Alt basamaktaki ihtiyaçlar doyum noktasına ulaştığı vakit bir sonraki basamağa geçmek için güdüleme ortaya çıkar. Eğer üst basamaktaki ihtiyaçlar doyum noktasına ulaşmadığı zaman bir alt basamağa geçmek için arzular. Erg kuramında üç önemli nokta bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:[216]

- Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin olunursa o kadar fazla motivasyon olur.
- Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edilirse üst basamaktaki ihtiyacına geçmek için istek artmaktadır.
- Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur.

Erg kuramı, bu üç noktada aynı anda bireyler üzerinde motive edici bir durum ortaya çıkar.

### B. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları

İş tatminini konusunda geliştirilen süreç kuramları ana başlıklarıyla inceleyeceğiz.

#### 1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un Beklenti Kuramında motivasyonu açıklarken iş tatminini beraber kullanmışlardır. Bu kurama göre, motivasyon kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleyişine bağlıdır. Kuram iki yönden eleştiriye maruz kalmıştır. Bu kuramda birinci eleştirinin net olmaması ve anlatılması güç olduğu için zorluklar yaşanmış ve diğer bir eleştiri ise bireyler tutumlarını belli etmeden önce mantıklı ve detaylı bir düşünce içinde olduğunun varsayımında olmasıdır. Bu kuramda iş tatmini direk ele alınmamıştır. İş tatmini, motivasyon aşamasında açıklama yaparken kullanılmıştır.[217] Beklenti kuramında uzun ve yorucu çaba karşılığında

[216] Ibid., s.325.
[217] İhsan Yüksel,"İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6 Sayı:2, 2005, s.294.

verilen görevde elde etmek istediği ve arzuladığı değerler, mükâfatlar ve misyon şeklinde beklentileri oluşmaktadır. Bu beklentilere cevap verilirse iş tatmini oluşur. Bu duruma göre çalışanın tatmin olması için işle ilgili istediği ve işinden elde ettiği değerler arasında oluşan farkın işlevleridir. İşgörenlerin iş ve iş ortamından elde ettikleri, elde etmeyi umduğu şeylerden daha az ya da düşük olursa işgören tatminsizliği ortaya çıkar.[218] Çalışan, işine ne kadar motive olursa o kadar çok iş tatmini sağlanmış olur.

### 2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın Eşitlik Kuramına göre, örgütlerde çalışan tüm bireylere aynı mesafede yaklaşmak ve adalet duygusu yüksekse kişileri motive etmek daha kolay olmaktadır. Eşitlik kuramının en önemli amacı çalışanı motive etmektir. Ancak çalışanın işinden memnun olup veya olmaması ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. İş tatmini kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir. Diğer bir deyişle kişinin işi için bulunduğu fedakarlık ile sonuçta elde ettiği değerler arasındaki dengenin algılanışıdır. Bu denge oluşursa işinde memnun olduğu görülmektedir. Bu kuramda birey ne kadar çalışmış ise bireye o kadar ödül verilmektedir. Çalıştığı işte az veya çok ödül verildiğinde bireyin işinden memnun olmaz ve bu da iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Eğer gereğinden fazla ekstra ödül verilirse çalışan kendisini sorgulama duygusu ile baş başa kalır. Yaptığı işin karşılığında ödül almadığı vakit adil olunmadığı inancına kapılır.[219] İşletmede yöneticilerin çalışanlara adil davranarak motivasyonun sağlanmasıyla iş tatmini artmaktadır.

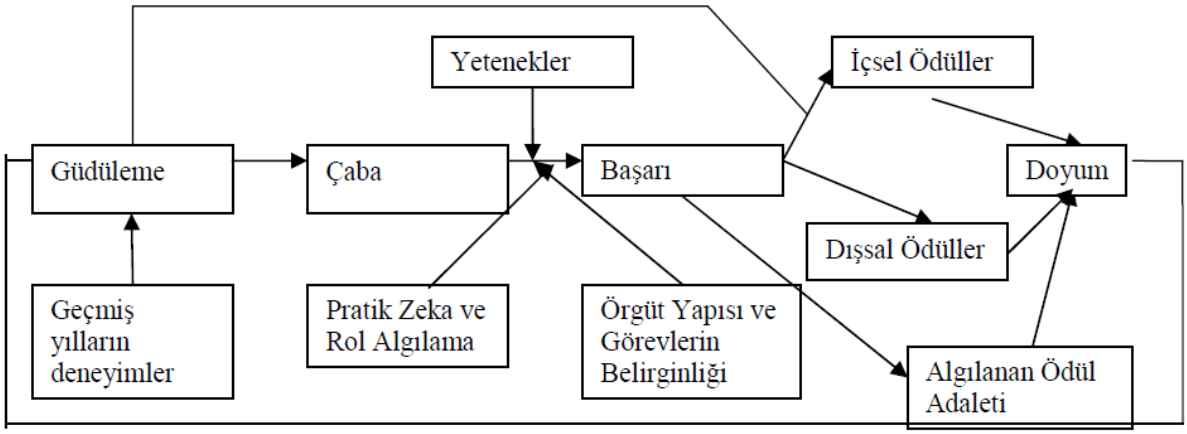
### 3. Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı

Lawler-Porter'in Beklenti kuramında araştırmanın temel amacı performans ve iş tatmini arasında bağlantıyı incelemektir. Lawler-Porter'in Beklenti kuramına göre, motivasyon, tatmin ve performans değişkenleri farklı olarak birbirleriyle bağlantılıdır. Bu kuram, Vroom'un beklenti kuramının gelişmiş halidir. Kişinin ekstradan fazla performans göstermesi olumlu sonuç vermekte, bu durumda iki değişkeni etkilemesine sebep olmaktadır. Bunlardan birincisi bilgi ve yaratıcılığa sahip olmasıdır. Bilgi ve yaratıcılık olmadığı o zaman ne kadar performans ya da çaba gösterse bile istenilen performansı göstermeyecektir. İkincisi ise, kişinin örgüt içinde hissettiği roldür. Kişinin örgütte verimli olması ve gerekli performansı

[218] Kuşluvan, Kuşluvan, **age,** s.184.
[219] Aksu, **age,** ss.63-64.

göstermesi için çalışabilecek uygun bir görev verilmesi sağlıklı olacaktır. Uygun görev veya rol verilmediği takdirde rol çatışmasının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu da performansı alt seviyeye çekmektedir. İşgörenin gayreti, yaratıcılığı ve hissettiği role göre ortaya çıkan performansı ödüllendirilmesi iş tatminini ortaya çıkartmaktadır. Porter – Lawler kuramı ödülleri kurum içi ve kurum dışı olarak ikiye ayırmıştır. Çalışmasına karşılık aldığı ücret, terfi gibi insanlara haz veren ödüller dışsal ödül olarak değerlendirilir. İçsel ödül ise, kişinin işletmede kendisini ispat etmesi ve verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmesinin sonucunda oluşan duygudur.[220] İşletme çalışanının performansını arttırmak için motivasyonu sağladığı durumlarda iş tatmin düzeyi yükselmektedir.

Aşağıdaki tabloda Porter - Lawler'in Beklenti Kuramı gösterilmektedir. [221]




**Tablo 2.4: Porter - Lawler Beklenti Kuramı**

Bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmeleri gerekir: [222]

- Çalışanlar gelişeme açık olmalı,
- Herkesin rolü kurumda açıkça belirtilmeli,
- Çalışanların ödüllerinden çok adaletli ödül dağıtılması önemli,
- İçsel ve dışsal ödüllere farklı önem verildiği bilinmeli,
- Kontrol mekanizması ile değişkenler arasında ilişkilerin gözetilmesi ve kuramın işlemesi için değişikliklere dikkat edilmelidir.

[220] Ünlü, Eroğlu, Gökdağ, Ergüven**, age,** s.12.
[221] Sultan Sat, "Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011, s.18.
[222] Ünlü, Eroğlu, Gökdağ, Ergüven**, age,** ss.12-13.

### 4. Edwin Locke'un Amaç Kuramı

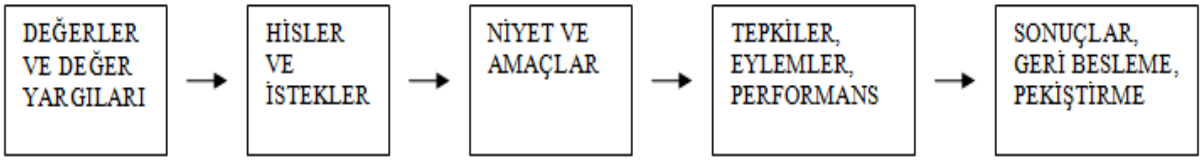
1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç kuramı, Gary Latham ile yapılan çalışmaların neticesinde oluşmuştur. Kişilerin bilinçli bir şekilde amaçlarının ve niyetlerinin olması kuramın temel nedenidir. Kişi çalışma yaşamına atılmasıyla beraber hedefine ulaşana dek durmadan çalışır. Amaç açıkça belli edilmişse ve odak noktalarının zor olması performansı olumlu yönde etkiler. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için tutum ve tepkiler bireylerin amaçlarına elverişli anlama ve yargılama aşamalarına sadık olur. Amaç belirleme aşamasında üç temel özellik bulunur. Bunları şöyle açıklayabiliriz:[223]

- **Amaçların açıklığı:** Amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Çalışanların amaçları net belirlenmemiştir. Amaçların vasıfları için açık hedefler konulabilir. Eğer amaçlar belirlenirse çalışanın performansını olumlu düzeyde etkiler. Amaç belirlenmesiyle aidiyet artmaktadır.

- **Amaçların güçlüğü:** Amaca ulaşmak için iş konusunda yeterli miyiz ya da hangi seviyede işin üstesinden geleceğimizi gösterir. Amaca ulaşmamız sonucunda kolay hedeflere göre performansı üst seviyeye çıkartır.

- **Amaçların yoğunluğu:** Amaca ulaşmanın yöntemini gösterir.

Aşağıdaki tablo Edwin Locke'un amaçlar kuramını göstermektedir.[224]




**Şekil 2.5: Edwin Locke'un Amaçlar Kuramı**

Amaçlarda belirsizliğin ortadan kalkmasıyla başarma seviyesi o kadar artar. Çalışanların

[223] Ibid., s.14.
[224] Hüseyin Nail PEKEL, "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2001, s.19.

amaçlara ulaşması için emir olarak değil de amacı tam olarak sahiplenmesi performansı olumlu etkiler. Çalışanlara amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı ve hangi durumda olduğu konusunda bilgi verilmelidirler. Bu durum çalışanların özendiriciliğini artırmaktadır. Amaç kuramına göre, örgütlerde çalışanların performansını gözlemlemek, bireylerin ve örgütlerin amaçları arasında bağ kurmak için tepe yönetimi tarafından çözümlemeli ve sağlıklı bilgilendirmelidir. Yönetim için önemli olan yönetimin hedeflediği amaçlar ile kişinin amaçları arasında uyumluğu sağlamaktır. Bu durumun oluşmasında alt kademenin katkısı olması gerekmektedir.[225] Bireylerin amaçlarına ulaşması için zorluk derecesi fazla olsa bile işi başarma duygusu ile iş tatminini artmaktadır.

### 5. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı

Davranış Düzeltim ve Güçlendirme kuramının temelinde, davranışların karşılaştırmasında sonuçlarının koşullandırması hipotezidir. Bu kuramda olumsuz netice çıkarsa herhangi bir reaksiyon vermeyerek ancak olumlu netice çıkarsa ödüllendirme kontrol edilip kurumların hedeflerine göre yönlendirilir. Çalışanlara hangi davranımla ilgili ödül verilmişse çalışan yaptığı o davranımına devam eder ve alışkanlık oluşur. Ödül verilmeyen tutumlar da zamanla unutulur ve tekrar edilmez. Özetle kurumlar tarafından kabullenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrarlanır ve kurumların benimsenmediği tutumlar unutulur. Çalışanları tutumların sonuçlarına göre motive etme söz konusudur. Sonuca bakılarak tutumlar düzeltilme çabası gösterir. Eğer çalışan tutumunu düzeltmekte istekli ise tutum güçlenir ancak tutum istenilen nitelikte değilse etkisini kaybeder.[226] Burada örgütlerin davranışlara göre gerekli değerlendirmesi önemlidir.

[225] Ünlü, Eroğlu, Gökdağ, Ergüven**, age,** s.14..
[226] Esra Aydın, "Formel ve Enformel Kadın Çalışanların İstihdam Edilme Biçimlerinin İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2008, s.58.

## V. ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOBBİNG VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Yukarıdaki bölümlerde mobbing ve iş tatmini hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Bu bölümde mobbing ile iş tatmini arasında ne yönlü bir ilişki olduğu inceleyeceğiz. Çoğunlukla kurumlarda yazılı nizamların olmadığı, iletişim kanalları kapalı olduğu ve öncelikli hedefi para kazanmak olan işletmelerde mobbing ile karşı karşıya gelmek gayet doğaldır. Bu durum beraberinde iş tatminsizliği, çalışanın işe gitmeme, performans düşüklüğü ve sonunda işten ayrılma gibi negatif olaylarla sonuçlanmaktadır. İşgörenler, vaktinin büyük bir bölümünü çalıştığı işletmede geçirdiği için ve aile fertlerinden çok çalışma arkadaşlarını görmektedirler. Bundan dolayı çalışanın hem ruhsal hem de bedensel olarak kendisini mutlu hissedeceği bir örgüt ortamı bulması son derece mühimdir. Gerek ülkemizde gerekse yurtdışında mobbingin yaşandığı durumlarda iş tatminini olumsuz etkilendiğine dair bilimsel çalışmalar yapılmıştır.[227]İş tatminsizliğinin ortadan kalkması için gerekli önlemler alınmalıdır.

Mobbing tutumlarının azaldığı işletmelerde sadakat ve iş tatmini olumlu etkilenir. Mobbing olan işletmelerde ise güvensizlik, işletme kültürü kötüye gitmesi ve işletme içi iletişimin zayıf olması gibi sorunlar çalışanın yaratıcılığını engellediği görülmektedir. Kurum içinde insanların birbirlerine güvenecek ilişkiler içinde olması ve bu güveni sağlamak için işgörenlere belli yetki ve sorumluluk verilmesi ile çalışanın söz sahibi olacağı bir ortam meydana getirilerek ve sağlıklı bilgi alış verişi yapıldığında kuruma karşı güven artar. Bu durum beraberinde iş tatminini artırarak olumsuz sonuçları engellemektedir. İş tatmininde bireyin yönetim biçimi, çalışma ortamı, maaş ve iş güvenliği gibi elde edilen sonuçlar kişisel bir değerlendirmedir. Kurumlar için negatif bir örgüt ortamı yaratan, çalışanın işle ilgili deneyimi, çevresel ilişkisini ve ruhsal ve fiziksel sağlığını olumsuz etkileyen mobbing, iş tatminini azaltarak çalışanı istifaya zorlamaktadır.[228] İş tatminini artırmak için örgüt içinde gerekli ortamlar oluşturulmalıdır.

Çalışma ortamında iş tatminini yükseltmek için örgüt içinde yardımlaşma ve sadakat gibi tutumların gösterilmesi istenmektedir. Ancak bazı hoş olmayan tutumlar kötü davranışların

[227] Fatih Karcıoğlu, Sevil Akbaş, "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24 Sayı:3, 2010, s.147.
[228] Doğan, **age,** ss.89-90.

ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Aslında böyle bir tutumun olması istenmemektedir. Örgütlerde mobbing ince hastalık gibidir. Eğer bir an önce mobbinge önlem alınmazsa ileriki safhalarda olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır. Mobbing, işgörenlerin bağlılık hissini ortadan kaldırır. Bu durumda bireyler çalışmak yerine, mesai saatlerini doldurmayı vazife haline getirirler. Bu da çalışana farklı işte çalışma arayışına neden olur. Mobbingin verdiği zararlar sebebiyle bireylerde kurumun misyonundan saparak, sadece kurum çalışanı yerine, geçimini sağlamak için çalışma mücadelesi verir ve en az hasarla kurtulma çabası içinde olurlar. İş tatminsizliğine yol açan bu durum çalışma ortamından uzaklaşma, gerek ruhsal, gerek fiziksel ve gerekse toplumsal olarak kendini mutlu hissedebileceği farklı işlere yönelmesine sebep olur. İşletmede ortaya çıkan negatif durum çalışana gerek kısa gerekse uzun vadede tesir ederek, kurumdaki faaliyetlerde verim gücünü düşürür. Çalışanın sadakat duygusunun eksilmesi, sorumluluğun azalması, iş konusunda hata yapma riski yüksek olması ve becerikli olmaması direkt ortaya çıkan yansımasıdır. İşte aksaklıklar, hastalık izni, rapor, devamsızlık, erken emeklilik, iş tatminsizliği ve işe konsantre olmama endirekt çıkan durumdur. İşletmede çalışanın maruz kaldığı agresiflik, kin, adaletli olmayan ve nefretçe davranışlar performans düşüklüğüne neden olduğu için iş tatminsizliğine sebep olduğu görülmüştür.[229] Mobbing sorunlarının irdeneleyip çözüme ulaştırılması işletmelerde işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlanmaktadır.

Mobbing genelde üst kademe yöneticisi tarafından yapıldığı için kötü durumlarla karşı karşıya kalmaları büyük ihtimaldir. Bireylerin, iş tatmin düzeylerinin düşmesiyle örgüte sadakati azalmakta, işe gelmeme artmakta ve işi aksatmak için her yola başvurulmaktadır. İş tatmini azaldıkça işten ayrılma artmaktadır. Bu durum hem işgören hem de işveren için maliyet demektir.[230] Burada anlaşılacağı gibi iş tatmini ve mobbing arasında ters bir orantı bulunmaktadır.

[229] Ibid., ss.91-92.
[230] Aydemir, **age,** ss.112-113.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## I. ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOBBİNG İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU KURULUŞUNDA BİR UYGULAMA

### A. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli, amacı, evreni, örneklemini ve verilerini hangi yöntemlerle toplandığı ve analiz edildiği hakkında açıklamalarda bulunmaktadır.

#### 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada mobbing ile iş tatminine ait ifadelere katılım düzeyleri belirlenmeye çalışmış ve mobbing ile iş tatmini arasında bağlantı olup olmadığı analiz edilmiştir.[231] Mobbing ile iş tatmini konusunda kişinin yaşadığı durumun farkına varıp oluşan sorunları analizi yapıp bu konunda çözüm arayışı içinde olmasıdır.

#### 2. Araştırmanın Amacı

Globalleşen dünyada çalışanlar arasında ortaya çıkan rekabetin sonucunda toplumsal yıldırmanın yansımalarından biri olarak, kıskançlık, iş görenlere ısrarcı bir şekilde baskı yaratan, taciz eden, korku salan, olumsuz davranışlarda bulunma gibi durumlarda mobbing olayı kurum içindeki örgüt iklimini bozabilmektedir. Ayrıca mobbing ortaya çıkmasıyla iş tatmininde düşüş göstermesi ile kurumlar içi ileriki zamanlarda artarak büyük sorunlar haline gelmektedir.

Araştırmanın amacı, İstanbul ilinde Avrupa Yakasında hizmet sektöründe çalışanların kurumda mobbinge maruz kalıp kalmadığı, mobbinge maruz kalmışlarsa son bir yıl veya altı aylık zamanla ne sıklıkla yaşandığı, mobbingin algılama sebepleri ve çalışma yaşamında mobbing ile iş tatmini arasında ilişkinin var olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın hedefine varmak için iş tatminini mobbing, kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing, iş sürecinden kaynaklanan mobbing, sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing, kurum ikliminden kaynaklanan mobbing, kurum kültüründen

[231] Doğan, **age**, s.93.

kaynaklanan mobbing ve yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing başlıkları altında inceleyeceğiz.

**Hipotez:** Bir sorunu çözmek için bulunan geçici çözüm yolu olarak ifade edilir.

Tez çalışması için aşağıdaki hipotezler incelenecektir.

**$H_1$=** İş tatmini ile mobbing arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

**$H_2$=** İş tatmini ile kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

**$H_3$=** İş tatmini ile iş sürecinden kaynaklanan mobbing arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

**$H_4$=** İş tatmini ile sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

**$H_5$=** İş tatmini ile hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

**$H_6$=** İş tatmini ile kurum ikliminden kaynaklanan mobbing arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

**$H_7$=** İş tatmini ile kurum kültüründen kaynaklanan mobbing arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

**$H_8$=** İş tatmini ile yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

### 3. Evren ve Örneklem

Bu çalışma da Türkiye'de Posta Telgraf Teşkilatı'nda (PTT) çalışanlar evren olarak alınmış, İstanbul Avrupa Yakası Posta Telgraf Teşkilatı'nda (PTT) çalışanlar örneklem olarak alınmıştır. Örneklem de; 88 Dağıtıcı, 14 Başdağıtıcı, 185 Memur, 23 şef olmak üzere 310 denek kullanılmıştır.

### 4. Veri Toplama Aracı

Veriler anket yoluyla tespit edilmiştir. Anketin birinci sayfasında yani A grubu sorularında "kişisel bilgileri" öğrenmeye yönelik sorular, ikinci ve üçüncü sayfasında yani B grubu sorularında mobbingi belirlemek için Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesinden yararlanmakta, Dördüncü sayfasında yani C grubu sorularında Minnesota İş Tatmini Soru

Formu'nda (Minnesota Satisfaction Questiannaire-MSQ) yararlanmıştır. Anketler yüz yüze uygulanarak yapılmış, verilerin geri dönüşü yapılarak toplanmıştır.

**a. Kişisel Bilgiler**

Çalışma yaşamında mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılırken ilk sayfasında yani a grubu sorularında demografik özelliklere yer verilmiştir. Buradaki soru formunda ankete katılan çalışanların yaşını, cinsiyetini eğitim durumunu, medeni durumunu, çocuk sayısını, aylık gelirini, unvanını ve çalışma süresini ortaya çıkarmaktır.

**b. Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi**

Çalışma yaşamında mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılırken ikinci ve üçüncü sayfasında b grubu sorularında, söz konusu kurumda mobbing var olup olmadığını, beş noktalı Likert Ölçeği'nden yararlanarak (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman ölçülerine göre 'son bir yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde' ibaresi vurgulanarak ölçmeye çalışan ve kırk beş maddeyi içeren "Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi"nden oluşmaktadır. Bu soru formunu oluşturan kırk beş ifadenin, on bir tanesi kişinin kendisini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik yıldırma davranışını, beş tanesi sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışını, on beş tanesi kişinin itibarına yönelik yıldırma davranışını, dokuz tanesi kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışını ve beş tanesi de kişinin sağlığına yönelik yıldırma davranışını ölçmeye yönelik ifadelerdir. Söz konusu soru formu, Almanca'dan Türkçe'ye çevrilmiş.[232] Bireyin nasıl mobbinge maruz kaldığı tespit etmek için kullanılmıştır.

**c. Minnesota İş tatmini Formu**

Çalışma yaşamında mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılırken, dördüncü sayfada bulunun katılımcıların iş tatminini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan c grubu sorular, orijinal hali 100 sorudan oluşan 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen ve orijinal formatı 100 ifadeyi içeren "Minnesota İş Tatmini Soru Formu"nun (Minnesota Satisfaction Questionnaire- MSQ) yirmi ifadelik kısaltılmış formundan yararlanılarak oluşturulmuştur. İş tatmininin, ikisi genel tatmin, on ikisi içsel tatmin ve altısı dışsal tatmin ifadeleri olmak üzere iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim

[232] Yapıcı, **age**, s.115.

ilişkileri, başarma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, pozisyon, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım gibi yirmi farklı boyutta (1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Çok Memnunum ölçülerine göre değerlendirildiği "Minnesota İş Tatmini Soru Formu"nda iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmiştir.[233] Hani konularda iş tatmini olduğunu araştırılmak için uygulandı.

Araştırmada kullanılan soru formu EK-1'de sunulmuştur.

### 5. Veri Analizi

Araştırma aşamasında ilk önce hazırlanan ölçeklerle sahada uygulanmış daha sonra toplanan ölçeklerle birer birer analiz edilerek, ölçeklerin kodlanmasıyla her bir denek için ayrı ayrı bilgisayara yüklenmiştir. Yüklenen bu veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) programına aktarıldı ve SPPS programı ile aşağıdaki istatiksel analizler yapılmıştır.

- Güvenirlilik analizi yapılmıştır.
- Frekans dağılımı yapılmıştır.
- Faktör analizleri yapılmıştır.
- Bağımsız T testi yapılmıştır.
- Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır.
- Mann Whiney U testi yapılmıştır.
- Kruksal Wallis testi yapılmıştır.
- Korelâsyon Pearson testi yapılmıştır.

## B. Bulgular

Burada araştırma neticesinde inceleme ölçeklerin istatistiksel analiz edilmesi sonucunda elde edilen verilerin yorumlanması anlatılacaktır.

### 1. Demografik Özelliklerine göre Ankete Katılan Deneklerin Frekans Dağılımları

Bu bölümde anketi cevaplayan deneklerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, unvanı, çalışma süresi ve çocuk sayısına göre elde edilen bulgular soru formunun

[233] Ibid., s.116.

ilk sayfasında elde edilmiştir. Demografik özelliklere göre frekans ve oran analizi aşağıda yapılmıştır.

**a. Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Yaş dağılımına göre frekans analizi tablo 3.1'te gösterilmiştir.

| | | Frekans | Yüzde | Gecerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|---|---|---|---|---|
| Gecerli | 18-24 | 30 | 9,7 | 9,7 | 9,7 |
| | 25-30 | 110 | 35,5 | 35,5 | 45,2 |
| | 31-40 | 89 | 28,7 | 28,7 | 73,9 |
| | 41-50 | 59 | 19,0 | 19,0 | 92,9 |
| | 51 VE UZERÝ | 22 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | Toplam | 310 | 100,0 | 100,0 | |

**Tablo 3.1: Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Ankete katılanların yaş durumuna göre 18-24 yaş arasında olanların oranı % 9,7, 25-30 yaş arasında olanların oranı % 35,5, 31-40 yaş arasında olanların oranı % 28,7, 41-50 yaş arasında olanların oranı % 19,0, 51 yaş ve üzeri olanların oranı % 7,1'den meydana gelmektedir.

**b. Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Cinsiyet Dağılımına göre frekans analizi tablo 3.2'de gösterilmiştir.

| | | Frekans | Yüzde | Gecerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|---|---|---|---|---|
| Gecerli | KADIN | 112 | 36,1 | 36,1 | 36,1 |
| | ERKEK | 198 | 63,9 | 63,9 | 100,0 |
| | Toplam | 310 | 100,0 | 100,0 | |

**Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Ankete katılanların cinsiyet dağılımına göre kadınların oranı % 36,1 iken erkeklerin oranı % 63,9'dan meydana gelmektedir.

**c. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı**

Medeni durumun dağılımına göre frekans analizi tablo 3.3'te gösterilmiştir.

| | | Frekans | Yüzde | Gecerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|---|---|---|---|---|
| Gecerli | BEKAR | 120 | 38,7 | 38,7 | 38,7 |
| | EVLI | 190 | 61,3 | 61,3 | 100,0 |
| | Toplam | 310 | 100,0 | 100,0 | |

**Tablo 3.3: Medeni Duruma Göre Katılımcıların Frekans Dağılımı**

Ankete katılanların medeni durumuna göre evlilerin oranı % 61.3 iken bekârların oranı % 38.7'den meydana gelmektedir.

**d. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı**

Eğitim durumuna göre frekans analizi tablo 3.4'te gösterilmiştir.

| | | Frekans | Yüzde | Gecerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|---|---|---|---|---|
| Gecerli | LISE | 32 | 10,3 | 10,3 | 10,3 |
| | ON LISANS | 56 | 18,1 | 18,1 | 28,4 |
| | LISANS | 190 | 61,3 | 61,3 | 89,7 |
| | YUKSEK LISANS VE UZERI | 32 | 10,3 | 10,3 | 100,0 |
| | Toplam | 310 | 100,0 | 100,0 | |

**Tablo 3.4: Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Frekans Dağılımı**

Ankete katılanların eğitim durumuna göre, lise okuyanların oranı % 10.3, ön lisans okuyanların oranı % 18.1, Lisans okuyanların oranı % 61.3, yüksek lisans ve üzeri okuyanların oranı % 10.3' tür.

**e. Aylık Gelir Durumuna Göre Frekans Dağılımı**

Aylık gelir durumuna göre frekans analizi tablo 3.5'te gösterilmiştir.

| | | Frekans | Yüzde | Gecerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|---|---|---|---|---|
| Gecerli | 0-1000TL | 1 | ,3 | ,3 | ,3 |
| | 1001-1500 | 2 | ,6 | ,6 | 1,0 |
| | 1501-2000 | 45 | 14,5 | 14,5 | 15,5 |
| | 2001 VE UZERI | 262 | 84,5 | 84,5 | 100,0 |
| | Toplam | 310 | 100,0 | 100,0 | |

**Tablo 3.5: Aylık Gelir Durumuna Göre Katılımcıların Frekans Dağılımı**

Ankete katılanların aylık gelir durumuna göre, 0-1000 TL olanların oranı %0.3, 1001-1500 TL olanların oranı % 0.6, 1501-2000 TL olanların oranı % 14.5, 2001 TL ve üzeri olanların oranı % 84.5'tir.

**f. Unvana Göre Frekans Dağılımı**

Unvan durumuna göre frekans analizi Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

| | | Frekans | Yüzde | Gecerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|---|---|---|---|---|
| Gecerli | DAGITICI | 88 | 28,4 | 28,4 | 28,4 |
| | BAS DAGITICI | 14 | 4,5 | 4,5 | 32,9 |
| | MEMUR | 185 | 59,7 | 59,7 | 92,6 |
| | SEF | 23 | 7,4 | 7,4 | 100,0 |
| | Toplam | 310 | 100,0 | 100,0 | |

**Tablo 3.6: Unvan Durumuna Göre Katılanların Frekans Dağılımı**

Ankete katılanların unvan durumu incelendiğinde, dağıtıcı olanları oranı % 28.4, başdağıtıcı olanların oranı % 4.5, memur olanların oranı % 59.7, şef olanların oranı % 7.4'ten meydana gelmektedir.

### g. Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı

Çalışma süresinin durumuna göre frekans analizi Tablo 3.7'de verilmiştir.

| | | Frekans | Yüzde | Gecerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|---|---|---|---|---|
| Gecerli | 0-1YIL | 46 | 14,8 | 14,8 | 14,8 |
| | 1-5YIL | 108 | 34,8 | 34,8 | 49,7 |
| | 6-10YIL | 50 | 16,1 | 16,1 | 65,8 |
| | 11-15YIL | 34 | 11,0 | 11,0 | 76,8 |
| | 16YIL VE UZERI | 72 | 23,2 | 23,2 | 100,0 |
| | Toplam | 310 | 100,0 | 100,0 | |

**Tablo 3.7: Çalışma Süresine Göre Katılanların Frekans Dağılımı**

Ankete katılanların çalışma süresinin durumuna göre, 0-1 yıl arası çalışanlar % 14.8, 1-5 yıl arası çalışanlar % 34.8, 6-10 yıl arası çalışanlar % 16.1, 11-15 yıl arası çalışanlar % 11.0, 16 yıl ve üzeri çalışanlar % 23.2'den oluşmaktadır.

### h. Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı

Çocuk sayısının durumuna göre frekans analizi Tablo 3.8'de verilmiştir.

| | | Frekans | Yüzde | Gecerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|---|---|---|---|---|
| Gecerli | 1,00 | 57 | 18,4 | 38,0 | 38,0 |
| | 2,00 | 58 | 18,7 | 38,7 | 76,7 |
| | 3,00 | 30 | 9,7 | 20,0 | 96,7 |
| | 4,00 | 4 | 1,3 | 2,7 | 99,3 |
| | 5,00 | 1 | ,3 | ,7 | 100,0 |
| | Toplam | 150 | 48,4 | 100,0 | |
| Gecersiz | Sistem | 160 | 51,6 | | |
| Toplam | | 310 | 100,0 | | |

**Tablo 3.8: Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı**

Ankete katılanların çocuk sayısına göre, bir tane çocuğu olanlar % 38.0, iki tane çocuğu olanlar % 38.7, üç tane çocuğu olanlar % 20.0, dört tane çocuğu olanlar % 2.7, beş tane çocuğu olanlar % 0.7'den meydana gelmektedir.

**2. Mobbing ve İş Tatmininin Güvenirlilik Analizleri**

İş görenlerin mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken, iş tatmini; mobbing, yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing, kurum kültüründen kaynaklanan mobbing, kurum ikliminden kaynaklanan mobbing, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing, sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing, iş sürecinden kaynaklanan mobbing, kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing olmak üzere sekiz başlıkta analiz edilmiştir. Bu sekiz durum arasındaki güvenirlilik testleri yapılmış ve sonuçları aşağıdaki verilmiştir.

| Cronbach's Alpha | Degisken Sayisi |
|---|---|
| ,890 | 28 |

**Tablo 3.9: Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığında mobbing ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.890 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Sayisi |
|---|---|
| ,873 | 9 |

**Tablo 3.10: Yönetim Tarzı Ve Yönetici Yapısından Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.873 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Sayisi |
|---|---|
| ,730 | 5 |

**Tablo 3.11: Kurum Kültüründen Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından kurum kültüründen kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.730 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Sayisi |
|---|---|
| ,764 | 4 |

**Tablo 3.12: Kurum İkliminden Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından kurum ikliminden kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.764 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Sayisi |
|---|---|
| ,664 | 3 |

**Tablo 3.13: Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.664 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Say isi |
|---|---|
| ,660 | 3 |

**Tablo 3.14: Sosyal Faktörlerden Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.660 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Sayisi |
|---|---|
| ,717 | 2 |

**Tablo 3.15: İş Sürecinden Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından İş sürecinden kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.770 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Say isi |
|---|---|
| ,681 | 2 |

**Tablo 3.16: Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Mobbing Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.681 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Say isi |
|---|---|
| ,921 | 16 |

**Tablo 3.17: İş Tatmini Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından iş tatmini ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.921 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Say isi |
|---|---|
| ,934 | 10 |

**Tablo 3.18: Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan İş Tatmini Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından bireysel faktörlerden kaynaklanan iş tatmini ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.934 olarak bulunmuştur.

| Cronbach's Alpha | Degisken Say isi |
|---|---|
| ,721 | 6 |

**Tablo 3.19: Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan İş Tatmini Ölçeği Güvenirlilik İstatistiği**

Güvenirlilik istatistiği tablosuna bakıldığından örgütsel faktörlerden kaynaklanan iş tatmini ölçeği güvenirlilik katsayısı olan Cronbach's Alpha 0.721 olarak bulunmuştur.

### 3. Mobbing Ölçeğinin Faktör Analizi

Mobbing ölçeğinin KMO ve Bartlett's test tablosu aşağıda tablo 3.20'da verilmiştir.

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliligi | | ,872 |
| Bartlett'in Küresellik Testi | Yaklasik Ki-Kare | 2818,841 |
| | Serbestlik Derecesi | 378 |
| | P | ,000 |

**Tablo 3.20: Mobbing Ölçeğine Göre KMO Ve Barlett'in Testi**

Örneklemin yeterliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki tablodaki verilere bakıldığında KMO ölçümü sonucunun 0,872 olduğu görülmüştür. Buradaki değer 1'e yakın olduğu için yapılan araştırma faktör analizi için uygundur.

Aynı zamanda küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

Mobbing ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosu aşağıda tablo 3.21'de verilmiştir.

| | Ilk Özdegerler | | | Yüklemelerinin Karelerinin Toplaminin Cikarimi | | | Yüklemelerinin Karelerinin Toplaminin Dönüsümü | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bilesenler | Toplam | Vary ans % | Kümülatif % | Toplam | Vary ans % | Kümülatif % | Toplam | Vary ans % | Kümülatif % |
| 1 | 7,648 | 27,315 | 27,315 | 7,648 | 27,315 | 27,315 | 4,239 | 15,140 | 15,140 |
| 2 | 2,701 | 9,647 | 36,963 | 2,701 | 9,647 | 36,963 | 2,540 | 9,071 | 24,210 |
| 3 | 1,519 | 5,426 | 42,389 | 1,519 | 5,426 | 42,389 | 2,490 | 8,893 | 33,103 |
| 4 | 1,387 | 4,953 | 47,342 | 1,387 | 4,953 | 47,342 | 2,096 | 7,484 | 40,587 |
| 5 | 1,236 | 4,413 | 51,755 | 1,236 | 4,413 | 51,755 | 2,036 | 7,273 | 47,860 |
| 6 | 1,192 | 4,256 | 56,011 | 1,192 | 4,256 | 56,011 | 1,772 | 6,329 | 54,189 |
| 7 | 1,075 | 3,839 | 59,850 | 1,075 | 3,839 | 59,850 | 1,585 | 5,662 | 59,850 |
| 8 | ,947 | 3,381 | 63,232 | | | | | | |
| 9 | ,876 | 3,128 | 66,360 | | | | | | |
| 10 | ,853 | 3,045 | 69,405 | | | | | | |
| 11 | ,802 | 2,865 | 72,269 | | | | | | |
| 12 | ,720 | 2,572 | 74,841 | | | | | | |
| 13 | ,665 | 2,374 | 77,215 | | | | | | |
| 14 | ,647 | 2,309 | 79,524 | | | | | | |
| 15 | ,612 | 2,186 | 81,709 | | | | | | |
| 16 | ,592 | 2,113 | 83,823 | | | | | | |
| 17 | ,533 | 1,903 | 85,726 | | | | | | |
| 18 | ,494 | 1,766 | 87,492 | | | | | | |
| 19 | ,450 | 1,606 | 89,097 | | | | | | |
| 20 | ,439 | 1,567 | 90,664 | | | | | | |
| 21 | ,417 | 1,491 | 92,156 | | | | | | |
| 22 | ,393 | 1,405 | 93,560 | | | | | | |
| 23 | ,354 | 1,264 | 94,825 | | | | | | |
| 24 | ,340 | 1,215 | 96,039 | | | | | | |
| 25 | ,327 | 1,166 | 97,205 | | | | | | |
| 26 | ,288 | 1,030 | 98,235 | | | | | | |
| 27 | ,256 | ,915 | 99,150 | | | | | | |
| 28 | ,238 | ,850 | 100,000 | | | | | | |

**Tablo 3.21: Mobbing Ölçeğine Göre Açıklanan Toplam Varyans**

Yukarıdaki tabloya bakıldığında açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde, analizde öz değeri birden büyük yedi faktörün türetildiği görülmektedir. Elde edilen bu yedi faktörün toplam varyansın yaklaşık yüzde 59,850'si açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda türetilen yedi faktörün dönüştürülmüş faktör yükleri tablosu aşağıda tablo 3.22‘de verilmiştir.

| | Faktörler | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Yonetim Tarzi ve Yönetici Yapisindan Kaynaklanan Mobbing | Kurum Kültüründen Kaynaklanan Mobbing | Kurum Ikliminden Kaynaklanan Mobbing | Hiyerarsik Yapidan Kaynaklanan Mobbing | Sosyal Faktörlerden Kaynaklanan Mobbing | Is Sürecinden Kaynaklanan Mobbing | Kisisel Faktörlerden Kaynaklanan Mobbing |
| Sürekli yeni isler verilerek, isim degistirilir. | ,757 | | | | | | |
| Kapasiteminin altinda isler yapmaya zorlanirim. | ,749 | | | | | | |
| Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum. | ,674 | | | | | | |
| Fiziksel olarak agir isler yapmaya zorlanirim. | ,657 | | | | | | |
| Özgüvenimi zedeleyecek isler verilir. | ,656 | | | | | | |
| Çaba ve basarilarim haksiz bir sekilde degerlendirilir. | ,626 | | | | | | |
| Anlamsiz isler yapmaya mecbur birakilirim | ,541 | | | | | | |
| Tehdit içeren sözler isitirim. | ,501 | | | | | | |
| Dogrudan bir sey söylenmeksizin, ima yoluyla iletisim kurma istegim reddedilir. | ,498 | | | | | | |
| Özel yaaamimla alay edilir. | | ,662 | | | | | |
| Beni gülünç duruma düsürmek için yürüyüsüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir. | | ,650 | | | | | |
| Psikolojik degerlendirme/inceleme geçirmem için baski yapilir. | | ,635 | | | | | |
| Tehdit içeren yazili mesajlar alirim. | | ,543 | | | | | |
| Özel esyalarima ya da isverenin bana tahsis ettigi esyalara zarar verilir. | | ,488 | | | | | |
| Is arkadaslarimdan soyutlanmis/dislanmis bir ortamda çalismak zorunda birakilirim. | | | ,735 | | | | |
| Sanki orada ben yokmusum gibi davranilir. | | | ,711 | | | | |
| Gülünç duruma düsürülürüm ve benimle alay edilir. | | | ,654 | | | | |
| Psikolojik rahatsizliklarim varmis gibi davranilir. | | | ,580 | | | | |
| Hakkimda asilsiz söylentiler çikarilir. | | | | ,783 | | | |
| Insanlar arkamdan kötü konusur. | | | | ,640 | | | |
| Dini ve siyasi görüslerim nedeniyle elestirilirim. | | | | ,633 | | | |
| Sözüm sürekli kesilmektedir. | | | | | ,802 | | |
| Kendimi ifade etme olanaklarim kisitlanmaktadir. | | | | | ,730 | | |
| Özel yasantim sürekli elestirilir. | | | | | ,628 | | |
| Gözümü korkutmak için hafif siddette kaba kuvvet uygulanir. | | | | | | ,829 | |
| Isyerimde fiziksel siddet tehditleri alirim. | | | | | | ,666 | |
| Cinsel tacize maruz kalirim. | | | | | | | ,767 |
| Cinsel imalarda veya fiili olarak cinsel tekliflerde bulunulur. | | | | | | | ,715 |

**Tablo 3.22: Mobbing Ölçeğinin Dönüştürülmüş Faktör Yükleri**

Faktör analizi sonucunda türetilen yedi faktörün döndürülmüş faktör yükleri tablosu incelendiğinde, ilk dokuz değişkeninin birinci faktörde toplandığı, kısaca ilk dokuz değişkenin mobbingin alt boyutu olan yönetici ve yönetim yapısından kaynaklanan

mobbingde toplandığı elde edilmiştir. Birinci faktörde yer alan faktör yükleri yani yönetici ve yönetim yapısından kaynaklanan mobbing faktöründe yer alan faktör yükleri 0.75-0.49 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan faktör yükleri yani kurum kültüründen kaynaklanan mobbing faktöründe yer alan faktör yükleri 0.66-0.48 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde yer alan faktör yükleri yani kurum ikliminden kaynaklanan mobbing faktöründe yer alan faktör yükleri 0.73-0.58 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan faktör yükleri yani hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing faktöründe yer alan faktör yükleri 0.78-0.63 arasında değişmektedir. Beşinci faktörde yer alan faktör yükleri yani sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing faktöründe yer alan faktör yükleri 0.80-0.62 arasında değişmektedir. Altıncı faktörde yer alan faktör yükleri yani iş sürecinden kaynaklanan mobbing faktöründe yer alan faktör yükleri 0.82-66 arasında değişmektedir. Yedinci faktörde yer alan faktör yükleri yani kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing faktöründe yer alan faktör yükleri 0.76-0.71 arasında değişmektedir.

### 4. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

İş tatmini ölçeğinin KMO ve Bartlett's test tablosu aşağıda tablo 3.23'te verilmiştir.

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliligi | | ,930 |
| Bartlett'in Küresellik Testi | Yaklasik Ki-Kare | 2890,629 |
| | Serbestlik Derecesi | 120 |
| | P | ,000 |

**Tablo 3.23: İş Tatmini Ölçeğine Göre KMO Ve Barlett'in Testi**

Örneklemin yeterliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki tablodaki verilere bakıldığında KMO ölçümü sonucunun 0,930 olduğu görülmüştür. Buradaki değer 1'e yakın olduğu için yapılan araştırma faktör analizi için uygundur.

Aynı zamanda küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

İş tatmini ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosu aşağıda tablo 3.24'te verilmiştir.

| Bilesenler | Ilk Özdegerler | | | Yüklemelerin Karelerinin Toplaminin Cikarimi | | | Yüklemelerinin Karelerinin Toplaminin Dönüsümü | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Toplam | Vary ans% | Kümülatif % | Toplam | Vary ans% | Kümülatif % | Toplam | Vary ans% | Kümülatif % |
| 1 | 8,436 | 52,723 | 52,723 | 8,436 | 52,723 | 52,723 | 6,099 | 38,119 | 38,119 |
| 2 | 1,062 | 6,640 | 59,363 | 1,062 | 6,640 | 59,363 | 3,399 | 21,244 | 59,363 |
| 3 | ,915 | 5,722 | 65,085 | | | | | | |
| 4 | ,774 | 4,836 | 69,921 | | | | | | |
| 5 | ,677 | 4,232 | 74,153 | | | | | | |
| 6 | ,617 | 3,856 | 78,009 | | | | | | |
| 7 | ,549 | 3,431 | 81,440 | | | | | | |
| 8 | ,487 | 3,042 | 84,482 | | | | | | |
| 9 | ,442 | 2,762 | 87,244 | | | | | | |
| 10 | ,420 | 2,625 | 89,870 | | | | | | |
| 11 | ,378 | 2,360 | 92,230 | | | | | | |
| 12 | ,354 | 2,212 | 94,442 | | | | | | |
| 13 | ,296 | 1,852 | 96,294 | | | | | | |
| 14 | ,260 | 1,626 | 97,920 | | | | | | |
| 15 | ,195 | 1,220 | 99,139 | | | | | | |
| 16 | ,138 | ,861 | 100,000 | | | | | | |

**Tablo 3.24: İş Tatmini Ölçeğine Göre Açıklanan Toplam Varyans**

Yukarıdaki tabloya bakıldığında açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde, analizde öz değeri birden büyük iki faktörün türetildiği görülmektedir. Elde edilen bu iki faktörün toplam varyansın yaklaşık yüzde 59,363'ü açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda türetilen yedi faktörün dönüştürülmüş faktör yükleri tablosu aşağıda tablo 3.25'te verilmiştir.

| | Faktörler | |
|---|---|---|
| | Bireysel Faktörden Kaynaklanan Is Tatmini | Orgütsel Faktörden Kaynaklanan Is Tatmini |
| Yaptigim iyi bir is karsiliginda takdir edilmem açisindan | ,801 | |
| Isimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme sansini bana saglamasi bakimindan | ,791 | |
| Kendi yeteneklerimi kullanarak bir seyler yapabilme sansimin olmasi bakimindan | ,777 | |
| Yaptigim is karsiliginda duydugum basari hissi açisindan | ,757 | |
| Çalisma arkadaslarimin birbirleri ile anlasmasi açisindan | ,752 | |
| Kendi kararlarimi uygulama serbestligi bana vermesi bakimindan | ,740 | |
| Isyeri kurallarinin uygulanma sekli açisindan | ,738 | |
| Kisilere ne yapacaklarini söyleme sansina sahip olmam bakimindan | ,651 | |
| Toplumda "saygin" bir kisi olma sansini bana vermesi bakimindan | ,639 | |
| Amirimin emrindeki kisileri idare tarzi açisindan | ,617 | |
| Tek basima çalisma olanagimin olmasi bakimindan | | ,781 |
| Beni her zaman mesgul etmesi bakimindan | | ,756 |
| Bana sabit bir is saglamasi bakimindan | | ,641 |
| Vicdanima aykiri olmayan seyler yapabilme sansimin olmasi açisindan | | ,531 |
| Ara sira degisik seyler yapabilme sansim olmasi bakimindan | | ,514 |
| Yaptigim is ve karsiligindan aldigim ücret bakimindan | | ,492 |

**Tablo 3.25: İş Tatmini Ölçeğinin Dönüştürülmüş Faktör Yükleri**

Faktör analizi sonucunda türetilen iki faktörün döndürülmüş faktör yükleri tablosu incelendiğinde, ilk on değişkeninin birinci faktörde toplandığı, kısaca ilk on değişkenin iş tatmininin alt boyutu olan bireysel faktörden kaynaklanan iş tatmininde toplandığı elde edilmiştir. Birinci faktörde yer alan faktör yükleri yani bireysel faktörden kaynaklanan iş tatmini faktöründe yer alan faktör yükleri 0.80-0.61 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan faktör yükleri yani örgütsel faktörden kaynaklanan iş tatmini faktöründe yer alan faktör yükleri 0.78-0.49 arasında değişmektedir.

## 5. Ankete Katılan Deneklerin Mobbing ve İş Tatminine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis Testi

Ankete katılan deneklerin mobbing ve iş tatminine göre cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sayısı, aylık gelir, unvan ve çalışma süresi durumlarına göre tek yönlü varyans analizi ve mann-whitney u testi ile kruskal-wallis testi aşağıda verilmiştir.

### a. Cinsiyet Durumuna Göre Ranks ve Mann-Whitney U Testi

| | CINSIYETINIZ | Hacim | Siralama Ortalamasi | Toplam Siralama |
|---|---|---|---|---|
| Mobbing | KADIN | 112 | 144,36 | 16168,50 |
| | ERKEK | 198 | 161,80 | 32036,50 |
| | Toplam | 310 | | |
| Istatmini | KADIN | 110 | 168,50 | 18535,00 |
| | ERKEK | 194 | 143,43 | 27825,00 |
| | Toplam | 304 | | |

**Tablo 3.26: Cinsiyet Durumuna Göre Ranks Tablosu**

Cinsiyet durumuna göre yukarıdaki tablo incelendiğinde erkekler kadınlara oranla daha fazla mobbinge maruz kalmaktadırlar. İş tatmini değişkeni açısından ise kadınlar erkeklere oranla, kadınların iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

| | Mobbing | Istatmini |
|---|---|---|
| Mann-Whitney U | 9840,500 | 8910,000 |
| Wilcoxon W | 16168,500 | 27825,000 |
| Z | -1,647 | -2,392 |
| P | ,099 | ,017 |

**Tablo 3.27: Cinsiyet Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi**

Mann-Whitney U testi tablosu incelendiğinde cinsiyet durumuna göre mobbing faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ancak iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

### b. Medeni Duruma Göre Bağımsız T Testi ve Mann-Whitney U Testi

| | | Levene'nin Varyanslarin Esitligi Testi | | Ortalamanin Esitligi Icin T Testi | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | 95% Güven Araligi Farki | |
| | | F | P | t | Serbestlik Derecesi | P-2 | Ortalama Farki | Std. Hata Farki | Düsük | Yüksek |
| Istatmini | Esit Kabul Edilen Varyanslar | ,005 | ,944 | -1,334 | 302 | ,183 | -,13649 | ,10235 | -,33789 | ,06491 |
| | Esit Kabul Edilmeyen Varyanslar | | | -1,338 | 251,953 | ,182 | -,13649 | ,10199 | -,33736 | ,06438 |

Bağımsız T testi tablosu incelendiğinde medeni durumuna göre iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

| | Mobbing |
|---|---|
| Mann-Whitney U | 11386,500 |
| Wilcoxon W | 29531,500 |
| Z | -,018 |
| P | ,986 |

**Tablo 3.28: Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi**

Mann-Whitney U testi tablosu incelendiğinde medeni durumuna göre mobbing faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık (p<0,05) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

### c. Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

| | | Karelerin Toplami | Serbestlik Derecesi | Karelerin Ortalamasi | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Mobbing | Gruplar Arasi | ,489 | 4 | ,122 | ,759 | ,553 |
| | Grup Ici | 49,195 | 305 | ,161 | | |
| | Toplam | 49,685 | 309 | | | |
| Istatmini | Gruplar Arasi | 5,586 | 4 | 1,396 | 1,863 | ,117 |
| | Grup Ici | 224,144 | 299 | ,750 | | |
| | Toplam | 229,729 | 303 | | | |

**Tablo 3.29: Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Tek Yönlü Varyans Analizi tablosu incelendiğinde yaş durumuna göre mobbing ve iş tatmini faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık (p<0,05) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

### d. Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi

| | Istatmini |
|---|---|
| Ki-Kare | 1,585 |
| Serbestlik Derecesi | 3 |
| P | ,663 |

**Tablo 3.30: Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis Testi**

Kruskal-Wallis Test tablosu incelendiğinde eğitim duruma göre iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık (p<0,05) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Mobbing

| | Hacim | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata | %95 Güven Araligi Farki | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Alt Sinir | Üst Sinir | | |
| LISE | 32 | 1,3072 | ,34155 | ,06038 | 1,1841 | 1,4303 | 1,00 | 2,26 |
| ON LISANS | 56 | 1,2815 | ,27336 | ,03653 | 1,2083 | 1,3547 | 1,00 | 2,11 |
| LISANS | 190 | 1,4090 | ,41989 | ,03046 | 1,3489 | 1,4691 | 1,00 | 3,59 |
| YUKSEK LISANS VE UZERI | 32 | 1,5010 | ,48539 | ,08581 | 1,3260 | 1,6760 | 1,00 | 3,64 |
| | 310 | 1,3850 | ,40099 | ,02277 | 1,3402 | 1,4298 | 1,00 | 3,64 |

**Tablo 3.31: Eğitim Durumuna Göre Descriptives Analizi**

Desciriptives istatistik tablosu incelendiğinde eğitim durumuna göre mobbing faktörü ilişkin yüksek lisans mezunları diğerlerine oranla daha fazla mobbinge maruz kalmaktadırlar.

Mobbing

| | Kareler Toplami | Serbestlik Derecesi | Karelerin Ortalamasi | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar Arasi | 1,333 | 3 | ,444 | 2,812 | ,040 |
| Gruplar Ici | 48,352 | 306 | ,158 | | |
| Toplam | 49,685 | 309 | | | |

**Tablo 3.32: Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Tek yönlü varyans analizi tablosu incelendiğinde eğitim duruma göre mobbing faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**e. Çocuk Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi**

| | Istatmini |
|---|---|
| Ki-Kare | ,141 |
| Serbestlik Derecesi | 2 |
| P | ,932 |

**Tablo 3.33:Çocuk Sayısına Göre Kruskal-Wallis Testi**

Kruskal-Wallis Testi tablosu incelendiğinde çocuk sayısına göre iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Mobbing

| | Kareler Toplami | Serbestlik Derecesi | Karelerin Ortalamasi | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar Arasi | ,315 | 4 | ,079 | ,870 | ,484 |
| Grup Ici | 13,112 | 145 | ,090 | | |
| Toplam | 13,427 | 149 | | | |

**Tablo 3.34: Çocuk Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Tek yönlü varyans analizi tablosu incelendiğinde çocuk sayısına göre mobbing faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

### f. Aylık Gelire Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi

| | Istatmini |
|---|---|
| Ki-Kare | 3,202 |
| Serbestlik Derecesi | 3 |
| P | ,362 |

**Tablo 3.35: Aylık Gelire Göre Kruskal-Wallis Testi**

Kruskal-Wallis Testi tablosu incelendiğinde aylık gelirine göre iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Mobbing

| | Kareler Toplami | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalamasi | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar Arasi | ,108 | 3 | ,036 | ,222 | ,881 |
| Grup Ici | 49,577 | 306 | ,162 | | |
| Toplam | 49,685 | 309 | | | |

**Tablo 3.36: Aylık Gelire Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Tek yönlü varyans analizi tablosu incelendiğinde aylık gelire göre mobbing faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

## g. Unvan Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

| | | Hacim | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata | %95 Güven araligi Farki | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Alt Sinir | Üst Sinir | | |
| Mobbing | DAGITICI | 88 | 1,3829 | ,34709 | ,03700 | 1,3093 | 1,4564 | 1,00 | 3,00 |
| | BAS DAGITICI | 14 | 1,2707 | ,31145 | ,08324 | 1,0909 | 1,4505 | 1,00 | 2,11 |
| | MEMUR | 185 | 1,4048 | ,43635 | ,03208 | 1,3415 | 1,4681 | 1,00 | 3,64 |
| | SEF | 23 | 1,3028 | ,33691 | ,07025 | 1,1571 | 1,4485 | 1,00 | 2,43 |
| | Toplam | 310 | 1,3850 | ,40099 | ,02277 | 1,3402 | 1,4298 | 1,00 | 3,64 |
| Istatmini | DAGITICI | 85 | 3,3068 | ,89628 | ,09721 | 3,1135 | 3,5001 | 1,00 | 5,00 |
| | BAS DAGITICI | 14 | 3,9375 | ,75080 | ,20066 | 3,5040 | 4,3710 | 1,88 | 5,00 |
| | MEMUR | 182 | 3,4440 | ,85300 | ,06323 | 3,3192 | 3,5687 | 1,00 | 6,63 |
| | SEF | 23 | 3,9321 | ,76498 | ,15951 | 3,6013 | 4,2629 | 2,00 | 5,00 |
| | Toplam | 304 | 3,4653 | ,87074 | ,04994 | 3,3670 | 3,5635 | 1,00 | 6,63 |

**Tablo 3.37: Unvan Durumuna Göre Descriptives Analizi**

Descriptives tablosu incelendiğinde unvan durumuna göre memur olarak çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır. İş tatmini durumuna göre ise başdağıtıcı olarak çalışanlar diğer çalışanlara oranla iş tatmini düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

| | | Kareler Toplami | Sebestlik Derecesi | Kareler Ortalamasi | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Mobbing | Gruplar Arasi | ,412 | 3 | ,137 | ,852 | ,466 |
| | Grup Ici | 49,273 | 306 | ,161 | | |
| | Toplam | 49,685 | 309 | | | |
| Istatmini | Gruplar Arasi | 10,351 | 3 | 3,450 | 4,718 | ,003 |
| | Grup Ici | 219,378 | 300 | ,731 | | |
| | Toplam | 229,729 | 303 | | | |

**Tablo 3.38: Unvan Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Tek yönlü varyans analizi tablosu incelendiğinde unvan durumuna göre mobbing faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ancak iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**h. Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi**

| | CALISMASURESI | Hacim | Siralama Ortalamasi |
|---|---|---|---|
| Istatmini | 0-1YIL | 45 | 158,62 |
| | 1-5YIL | 107 | 134,70 |
| | 6-10YIL | 49 | 133,52 |
| | 11-15YIL | 34 | 170,54 |
| | 16YIL VE UZERI | 69 | 180,70 |
| | Total | 304 | |

**Tablo 3.39: Çalışma Süresine Göre Ranks Tablosu**

Ranks tablosu incelendiğinde çalışma süresine göre 16 yıl ve üzeri çalışanlar; 0-15 yıl arası çalışanlara oranla iş tatmin düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Burada çıkan anlama göre deneyimli olan çalışanlar işlerinden daha yüksek zevk duymaktadırlar.

| | Istatmini |
|---|---|
| Ki-Kare | 15,453 |
| Serbestlik Derecesi | 4 |
| P | ,004 |

**Tablo 3.40: Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis Testi**

Kruskal-Wallis Testi tablosu incelendiğinde çalışma süresine göre iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Mobbing

| | Kareler Toplami | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalamasi | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar Arasi | 1,356 | 4 | ,339 | 2,140 | ,076 |
| Grup Ici | 48,328 | 305 | ,158 | | |
| Toplam | 49,685 | 309 | | | |

**Tablo 3.41: Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Tek yönlü varyans analizi tablosu incelendiğinde çalışma süresine göre mobbinge tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

## 6. Korelasyon (Pearson) Analizi

| | | Is Tatmini | Mobbing | Kisisel Fak Kay M | Is Sureci Kay M | Sosyal Fak Kay M | Hiyerarsik Yapi Kay M | Kur Iklimi Kay M | Kur Kül Kay M | Yon Tarzi Yon Yap Kay M |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Is Tatmini | Pearson Correlation | 1 | -,462** | -,097 | -,160** | -,530** | -,268** | -,186** | -,219** | -,477** |
| | P | | ,000 | ,093 | ,005 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | Hacim | 304 | 304 | 303 | 304 | 304 | 304 | 304 | 304 | 304 |
| Mobbing | Pearson Correlation | -,462** | 1 | ,460** | ,588** | ,618** | ,705** | ,731** | ,719** | ,906** |
| | P | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Hacim | 304 | 310 | 309 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 |
| Kisisel Fak Kay M | Pearson Correlation | -,097 | ,460** | 1 | ,534** | ,146 | ,234** | ,333** | ,420** | ,318** |
| | P | ,093 | ,000 | | ,000 | ,010 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Hacim | 303 | 309 | 309 | 309 | 309 | 309 | 309 | 309 | 309 |
| Is Sureci Kay M | Pearson Correlation | -,160** | ,588** | ,534** | 1 | ,246** | ,330** | ,412** | ,565** | ,438** |
| | P | ,005 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Hacim | 304 | 310 | 309 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 |
| Sosyal Fak Kay M | Pearson Correlation | -,530** | ,618** | ,146 | ,246** | 1 | ,331** | ,256** | ,230** | ,546** |
| | P | ,000 | ,000 | ,010 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Hacim | 304 | 310 | 309 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 |
| Hiyerarsik Yapi Kay M | Pearson Correlation | -,268** | ,705** | ,234** | ,330** | ,331** | 1 | ,471** | ,495** | ,547** |
| | P | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Hacim | 304 | 310 | 309 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 |
| Kur Iklmi Kay M | Pearson Correlation | -,186** | ,731** | ,333** | ,412** | ,256** | ,471** | 1 | ,580** | ,534** |
| | P | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | Hacim | 304 | 310 | 309 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 |
| Kur Kul Kay M | Pearson Correlation | -,219** | ,719** | ,420** | ,565** | ,230** | ,495** | ,580** | 1 | ,506** |
| | P | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | Hacim | 304 | 310 | 309 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 |
| Yon Tarzi Yon Yap Kay M | Pearson Correlation | -,477** | ,906** | ,318** | ,438** | ,546** | ,547** | ,534** | ,506** | 1 |
| | P | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | Hacim | 304 | 310 | 309 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 | 310 |

**. (+), (-) 1'e yakin degerler degiskenler arasinda güclü bir iliskinin oldugunu gösterir.

**Tablo 3.42: Korelasyon (Pearson) Analizi**

Mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, mobbingin artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı (r=-0,462) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamlı bulunmuştur. ($H_1$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Günümüzde gerek işletmeler gerekse çalışanlar arasındaki rekabetçi anlayışın artmasıyla, işgörenler arasında kıskançlık, olumsuz tutumlar, gözdağı verme ve üstün astına kötü davranması gibi durumlar mobbing oluşmasına neden olur. Bu durumda iş tatmini düzeyi düşürerek çalışanlardan yeterli randıman alınmamasına durumu oluşur. ($H_1$) Hipotezimiz doğrulanmıştır.

Kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde, kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı (r=-0,097) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamlı değildir. ($H_2$) Hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerde bazı durumlarda ben merkeziyetçilik anlayışı ön plandaysa ve kurumda kendini ispat etmiş, yetenekli, duygusal zekanın yüksek ve kariyerli olması durumunda işletmede mobbing oluşması sebebiyet vermektedir. Bu durumda iş tatminin açısından bakıldığında iş tatmin düzeyi yüksek olmasına neden olmaktadır. ($H_2$) Hipotezi reddedilmiştir.

İş sürecinden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde iş sürecinden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu,i sürecinden kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı (r=-0,160) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamlı bulunmuştur. ($H_3$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Örgütlerde çalışanlar her ne kadar yaratıcı, duygusal zeka yüksek ve kariyerli olursa kurumda tek başına çalıştığı bir ortam, sürekli aynı işi yapması ve stresli bir iş olduğunda mobbing oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bu durumda iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına neden olmaktadır. ($H_3$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı (r=-0,530) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamlı bulunmuştur. ($H_4$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Kurumda olumsuz tutumların yani çalışana eziyet etmesi, kendisiyle uyuşmadığı görev verilmesi gibi durumların yaşanmasına izin verilmesi örgüt içinde mobbing oluşur ve bireyin istifa etmesine neden olmaktadır. Bu durum kişide ekonomik sorunların ortaya çıkmasına zemin oluşur. Bununla birlikte iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_4$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı (r=-0,268) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamlı bulunmuştur. ($H_5$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Kurum içinde ast üst ilişkinsen dolayı oluşan hiyerarşik yapı, üst konumda bulunan amir veya müdür elindeki yasal güç yani yetkisini kullanarak kendisinden başarılı olan astın, üst konumdaki amir veya müdürün makamının tehlikeye girmesinin hissetmesiyle mobbingin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_5$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Kurum ikliminden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde kurum ikliminden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, kurum ikliminden kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı (r=-0,186) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamlı bulunmuştur. ($H_6$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Örgüt içinde iletişimin zayıf olduğu, kişiler arası rekabetten dolayı kin, nefret ve kıskançlık oluşmasıyla kurumda çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Çatışmanın yaşanmasıyla kişiler birbirlerine üstünlük kurma çabası mobbing oluşmasına sebebiyet

vermektedir. Bununla birlikte iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_6$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Kurum kültüründen kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde kurum kültüründen kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, kurum kültüründen kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı (r=-0,219) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamlı bulunmuştur. ($H_7$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Kurumun misyonu ve vizyonu tam olarak idrak etmeme ve mobbing oluşma esnasında veya fark edilmesi durumda üst yöneticilerin önlenmesi içinde çaba göstermesi, bu durumla birlikte katı bir yapı olması, bilgi akışı sağlıklı olmaması, kurum politikaların sorgulanması gibi durumunda mobbinge sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_7$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı (r=-0,477) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamlı bulunmuştur. ($H_8$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Kurumundaki tepe yöneticilerin çalışanları denetleme yetkisine sahip olduğu için çalışanları istediği şekilde yönlendirirler. Ancak yönetim tarzı ve yöneticinin yapısı tutumu ve elindeki yasal gücü keyfi olarak kullanılması mobbinge sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_8$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing, işveren, ast veya iş arkadaşları tarafından süreklilik arz edecek şekilde tek bırakmaya, etik olmayan davranışlara maruz kalması, kişiliğine zarar vermesi ve manevi olarak yıldırmasıyla istifaya zorlanmasıdır.

Mobbing olgusu çok eskiden beri var olmasına rağmen ismini tam koyulmadığı için yeni yeni işlenmeye başlanmıştır. Bu konuda gerek bilimsel araştırmalar gerek akademik kongreler gerekse yazılı ve görsel basın tarafından durumun önemine vurgu yaparak, mobbingin daha vahim bir hal almasını engellenmeye çalışılmaktadır.

Mobbing, ülkemizde 1980'li yıllardan sonra duyulmaya ve işlenmeye başlamıştır. Her yıl ülkemizde milyonlarca çalışan yatay veya dikey mobbinge maruz kalmaktadır. Bu durum beraberinde çalışanın imajını zedelemeye, özgüvenini kaybetmeye, ruhsal ve fiziksel sağlığının bozulmasına ve ikili ilişkilerin zarar görmesine neden olmaktadır.

İş tatmini ise kurumda çalışan aldığı görev ve sorumlulukları isteyerek ve bağlılık hissi oluşmasıyla severek ve isteyerek yapmasıdır.

İş tatmini, işinden aldığı hazla verimliliği artarak işletmede istifanın, hastalık izinlerini, iş hata yapma ve devamsızlık durumların ortadan kalkmasıyla işletme için maliyet azalmaktadır. İşletme yapılan iş karşılığı verilecek ödül veya cezaların adil bir şekilde dağıtıldığı vakit bireylerin iş tatmin düzeyleri artmaktadır.

Kurumlarda mobbing olgusu var olması veya hissedilmeye başlandığı andan itibaren çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşmesine sebep olmaktadır. Bu durum büyük bir vaktinin işletmede geçiren çalışanın iş hayatında oluşan sorunlar veya olumsuz durumlar özel hayatını etkilemektedir. Bu durumların ortadan kaldırılması ve çalışanın mutlu olup işletmeye daha faydalı olması için üst kademe yöneticilere ve insan kaynakları departmanına büyük iş düşmektedir.

Ankete katılan deneklerin demografik özellikleri şu şekildedir. Yaş durumuna göre 18-24 yaş arasında olanların oranı % 9,7, 25-30 yaş arasında olanların oranı % 35,5, 31-40 yaş arasında olanların oranı % 28,7, 41-50 yaş arasında olanların oranı % 19,0, 51 yaş ve üzeri olanların oranı ise % 7,1, cinsiyet dağılımına göre kadınların oranı % 36,1 iken erkeklerin oranı ise % 63,9, medeni durumuna göre evlilerin oranı % 61,3 iken bekârların oranı ise % 38,7, eğitim durumuna göre, lise okuyanların oranı % 10,3, ön lisans okuyanların oranı % 18,1, lisans okuyanların oranı % 61,3, yüksek lisans ve üzeri okuyanların oranı ise % 10,3, aylık gelir durumuna göre, 0-1000 TL olanların oranı %0,3, 1001-1500 TL olanların oranı % 0,6, 1501-2000 TL olanların oranı % 14,5, 2001 TL ve üzeri olanların oranı ise % 84,5, unvan durumu incelendiğinde, dağıtıcı olanları oranı % 28,4, başdağıtıcı olanların oranı % 4,5, memur olanların oranı % 59,7, şef olanların oranı ise % 7,4, çalışma süresinin durumuna göre, 0-1 yıl arası çalışanlar % 14,8, 1-5 yıl arası çalışanlar % 34,8, 6-10 yıl arası çalışanlar % 16,1, 11-15 yıl arası çalışanlar % 11,0, 16 yıl ve üzeri çalışanlar ise % 23,2, çocuk sayısına göre, bir tane çocuğu olanlar % 38.0, iki tane çocuğu olanlar % 38.7, üç tane çocuğu olanlar % 20.0, dört tane çocuğu olanlar % 2.7, beş tane çocuğu olanlar ise % 0.7'den meydana gelmektedir.

Araştırma sonucunda; cinsiyet durumu açısından bakıldığında çalışanların cinsiyet durumu ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak cinsiyet durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu bulguya göre kadınların sabit bir işi olduğu, aile geçimine katkı sağladığı, kariyerli bir iş olduğu ve kendini kanıtlama duygusu nedeniyle iş tatminin seviyesini anlamlı düzeye çıkartmaktadır

Medeni duruma açısından bakıldığında ise çalışanların medeni durumu ile mobbing ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yaş durumu açısından bakıldığında ise çalışanların yaş durumu ile mobbing ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Eğitim durumu açısından bakıldığında ise çalışanların eğitim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve eğitim durumu ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yüksek lisans ve üzeri eğitime sahip çalışanların lise, ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır. Bu da bize eğitim seviyesi ne

kadar kendini geliştirirse kurumda kariyer sahibi olacağı gibi imajı olumlu yönde etkilemekte iken yatay veya dikey mobbinge maruz kalma riski yükseliyor. Bununla birlikte mobbinge maruz kalan çalışanın veya çalışanların verilen görev ve sorumlulukları sağlıklı olarak yapması konusunda engel olmaktadır.

Çocuk sayısı durumu açısından bakıldığında ise çalışanların çocuk sayısı durumu ile mobbing ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Aylık gelir durumu açısından bakıldığında ise çalışanların aylık gelir durumu ile mobbing ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Unvan durumu açısından bakıldığında ise çalışanların unvan durumu ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak unvan durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başdağıtıcı olarak görev yapan çalışanların dağıtıcı, memur ve şef olarak çalışanlara göre iş tatmini seviyeleri yüksektir. Bu bulguya göre başdağıtıcıların değişik işlerin yapması şansına sahip olunması, vicdana aykırı olmayan işler yapması, çalışma arkadaşlarla uyumlu olunması, çalışanları iş konusunda yönlendirme şansına sahip olunması, yeteneklerini kullanması ve başarı duygusu oluşması iş tatminin seviyesini anlamlı düzeye çıkartmaktadır.

Çalışma süresi durumu açısından bakıldığında ise çalışanların çalışması süresi ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 16 yıl ve üzeri çalışanlar 0-1 yıl arası, 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası çalışanlara göre iş tatmini düzeyi yüksektir. Bu bulguya göre kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların istekleri farklılaşmaya başlamaktadır. Çünkü çalışanlar deneyim sahibi oldukça iş yeri kurallarına uyulması, çalışma arkadaşları ile uyumlu olması, aldığı ücret, sabit bir işin olması gibi durumlar çalışanların iş tatmini seviyesini anlamlı düzeye çıkartmaktadır.

Mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, mobbingin artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı ve bulunan bu ilişki istatistiksel anlamlı bulunmuştur. Günümüzde gerek işletmeler gerekse çalışanlar arasındaki rekabetçi anlayışın artmasıyla, işgörenler arasında kıskançlık, olumsuz tutumlar, göz dağı verme ve

üstün astına kötü davranması gibi durumlar mobbing oluşmasına neden olur. Bu durumda iş tatmini düzeyi düşürerek çalışanlardan yeterli randıman alınmamasına durumu oluşur. ($H_1$) Hipotezimiz doğrulanmıştır.

Kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde, kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, kişisel faktörlerden kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı ve bulunan bu ilişki istatistiksel anlamlı değildir. İşgörenlerde bazı durumlarda ben merkeziyetçilik anlayışı ön plandaysa ve kurumda kendini ispat etmiş, yetenekli, duygusal zekanın yüksek ve kariyerli olması durumunda işletmede mobbing oluşması sebebiyet vermektedir. Bu durumda iş tatminin açısından bakıldığında iş tatmin düzeyi yüksek olmasına neden olmaktadır. ($H_2$) Hipotezi reddedilmiştir.

İş sürecinden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde iş sürecinden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu,i sürecinden kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı ve bulunan bu ilişki istatistiksel anlamlı bulunmuştur. Örgütlerde çalışanlar her ne kadar yaratıcı, duygusal zeka yüksek ve kariyerli olursa kurumda tek başına çalıştığı bir ortam, sürekli aynı işi yapması ve stresli bir iş olduğunda mobbing oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bu durumda iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına neden olmaktadır. ($H_3$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, sosyal faktörlerden kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı ve bulunan bu ilişki istatistiksel anlamlı bulunmuştur. Kurumda olumsuz tutumların yani çalışana eziyet etmesi, kendisiyle uyuşmadığı görev verilmesi gibi durumların yaşanmasına izin verilmesi örgüt içinde mobbing oluşur ve bireyin istifa etmesine neden olmaktadır. Bu durum kişide ekonomik sorunların ortaya çıkmasına zemin oluşur. Bununla birlikte iş tatmini

açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_4$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı ve bulunan bu ilişki istatistiksel anlamlı bulunmuştur. Kurum içinde ast üst ilişkinsen dolayı oluşan hiyerarşik yapı, üst konumda bulunan amir veya müdür elindeki yasal güç yani yetkisini kullanarak kendisinden başarılı olan astın, üst konumdaki amir veya müdürün makamının tehlikeye girmesinin hissetmesiyle mobbingin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_5$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Kurum ikliminden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde kurum ikliminden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, kurum ikliminden kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı ve bulunan bu ilişki istatistiksel anlamlı bulunmuştur. Örgüt içinde iletişimin zayıf olduğu, kişiler arası rekabetten dolayı kin, nefret ve kıskançlık oluşmasıyla kurumda çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Çatışmanın yaşanmasıyla kişiler birbirlerine üstünlük kurma çabası mobbing oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_6$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Kurum kültüründen kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde kurum kültüründen kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, kurum kültüründen kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı ve bulunan bu ilişki istatistiksel anlamlı bulunmuştur. Kurumun misyonu ve vizyonu tam olarak idrak etmeme ve mobbing oluşma esnasında veya fark edilmesi durumda üst yöneticilerin önlenmesi içinde çaba göstermesi, bu durumla birlikte katı bir yapı olması, bilgi akışı sağlıklı olmaması, kurum politikaların sorgulanması gibi durumunda mobbinge sebebiyet

vermektedir. Bununla birlikte iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_7$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan çalışmada korelasyon tablosu incelendiğinde yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı ve bulunan bu ilişki istatistiksel anlamlı bulunmuştur. Kurumundaki tepe yöneticilerin çalışanları denetleme yetkisine sahip olduğu için çalışanları istediği şekilde yönlendirirler. Ancak yönetim tarzı ve yöneticinin yapısı tutumu ve elindeki yasal gücü keyfi olarak kullanılması mobbinge sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte iş tatmini açısından bakıldığında iş tatmini düzeyi düşük olmasına sebebiyet vermektedir. ($H_8$) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Mobbingle mücadele ile iş tatmini düzeyi artması konusunda bazı önerliler aşağıda ortaya koyulmuştur.

- Mobbingin tanımı net şekilde belirlenmelidir.
- Mobbing konusunda olumsuzluğa kapılmamalıdır.
- Mobbing konusunu çevrenizle paylaşın.
- Mobbing konusunda cezai hükümler yer almalıdır.
- Mobbing konusunda daha ayrıntılı çalışmalar yapılmalıdır.
- Mobbing konusu yazılı ve görsel basında daha çok yer vererek insanlar bilinçlendirilmelidir.
- Sosyal faaliyetlere zaman ayrılmalıdır.
- Rol belirsizlikleri ortadan kaldırılmalıdır.
- Çalışanların kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- Çalışanlara ve yöneticilere hizmet içi eğitim seminerleri verilmelidir.
- Kurum çalışanların kaynaşması için etkinlikler düzenlenmelidir.
- Kurumda sağlıklı bilgi alış verişi sağlanmalıdır.
- İşi zenginleştirerek iş tatmini arttırılmalıdır.

- Kurumda çalışanlar arasında çatışmaların ortadan kaldırılmasıyla iş tatmini artması sağlanmalıdır.
- Rahatlatıcı sporlar yapılmalıdır.
- Dini inançlara zaman ayrılmalıdır.
- Kurumun politikaları net ve açık şekilde belirtilmelidir.
- İnsani değerler ön planda olması sağlanmalıdır.
- Yöneticiler mobbing konusunu yönetecek yapıya sahip olmalıdır.
- Mobbingi önlemek için kurum içinde yada kurum dışında bağımsız kurul oluşturulmalıdır.

Sonuç olarak, araştırma neticesinde mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş, mobbingin iş tatminini etkilediği görülmüştür. Mobbingin var olup olmadığı, çalışanın iş tatmini ya da tatminsizliğini etkilemektedir.

## KAYNAKÇA


- Adıgüzel Orhan, Keklik Belma, "Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 29, Nisan 2011.

- Ağırbaş İsmail, Çelik Yusuf, Büyükkayıkçı Hüseyin, "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 3, 2005.

- Akbaş Sevil, "İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İş Tatmini İlişkisi - Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2009.

- Akdeniz Mehmet, "Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2010.

- Akgeyik Tekin, Güngör Meltem, Uşen Şelale, Omay Umut, "İşyerinde Psikolojik taciz olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi", **İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları,** Sayı:56, 2009.

- Akgeyik Tekin, Güngör Meltem, Uşen Şelale, Omay Umut, "İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslar arası Deneyimler ve Perspektifler", **İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Prof. Dr. Haşmet Başar'a Armağan Özel Sayısı 53. Kitap**, Sayı: 2, 2007.

- Aksoy Fikret, "Psikolojik Şiddet'in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi", (**Yayımlanmamış Doktor Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008.

- Aksu Nedim, "İş Tatminin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:14 Sayı:1, 2012.

- Arsan Tendü, "İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma)" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Çalışma Ekonomi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, 2008.

- Atman Ümit, "İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing", **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, Sayı:3, 2012.

- Altay Hüseyin, "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 17, 2009.

- Arslan Müjde, "Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2010.

- Altuntaş Ceren, "Mobbıng Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 18, Nisan 2010.

- Aydemir Muzaffer**, İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı,** Ekin Yayınları, Ankara, 2007.

- Aydın İnci Selin, "İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, 2008.

- Aydın Şule, Özkul Emrah, "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 2, 2007.

- Aydoğan Enver, Köse Aslı, Şenel Gökçen, "Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş Tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma: Trabzon İli Örneği", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15 Sayı: 21, 2011.

- Aydın Esra, "Formel ve Enformel Kadın Çalışanların İstihdam Edilme Biçimlerinin İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2008.

- Aygün Hacı Ali, "Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, Sayı:5, Ocak 2012.

- Bahçe Çisem, "Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2007.

- Bakırcı Kadriye, **İşyerinde Cinsel Taciz**, Yasa Yayınları, İstanbul, Kasım 2000.

- Baş Türker, "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17 Sayı: 2, 2009.

- Bilen Abdulkadir, **Türkiye'de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi ve Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008.

- Bozkurt Öznur, Bozkurt İlhan," İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9 Sayı:1, 2009.

- Bruzzese Anita, **İş Hayatınızda Yapmamanız Gereken 45 Hata**, Neden Kitapevi, İstanbul, 2010.

- Bölükbaşı Ayşe Gül, Yıldırtan Dina Çakmur, "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27 Sayı: 2, 2009.

- Çakar Nigar Demircan, Yıldız Sibel, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi? ", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 28, 2009.

- Çalışkan Osman, Tepeci Mustafa," Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri", **Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 19 Sayı: 2, 2008.

- Çalışkan Zekeriya, "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", **Doğu Anadolu Üniversitesi Araştırmaları**, 2005.

- Çekmecelioğlu Hülya Gündüz, "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 2, 2005.

- Çimen Mesut, İsmet Şahin,"Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:5 Sayı:4, Güz 2000.

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

- Dangaç Gönül, "Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.

- Delen Meltem Güngör, "AB'de Psikolojik Tacize İlşkin Hukuki Düzenlemeler", **İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD)**, Sayı: 25, Ekim 2011.

- Demir Halis, "Kültürel Renk Körlüğü Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirmenin Aracılık (Mediation) Etkisi", **Giresun Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22 Sayı: 2, 2008.

- Demir Halis, Usta Resul, Okan Tarhan , "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 26 Sayı: 2, 2008.

- Deveci Süleyman Erhan, Çağla Yiğitbaş, "Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mobbing", **Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Üç ayda bir yayınlanır Ekim-Kasım-Aralık 2011.

- Doğan Mehmet Ali, " İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi; Ankara İli Sincan İlçesi Örneği", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009.

- Duman Cafer, "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş Tatmini", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi**), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ortaöğretim Sosyal Alanlar Anabilim Dalı Coğrafya Öğretmenliği Bilim Dalı, 2006.

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

- Ekiz Volkan, "İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),** Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, 2010.

- Ekşici Şerife, "Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2009.

- Elbir Özkan, "Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 2006.

- Fettahlıoğlu Ömer Okan, "Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde bir Uygulama", **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2008.

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

- Göktürk Gamze Yeşim, Bulut Sefa, **"**Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 24, 2012.

- Gül Hasan, Oktay Ercan, Gökçe Hakan, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı: 15, Ekim 2008.

- Gül Hülya, "İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma", **TSK Koruyucu Hekimlik Bültine**, Cilt: 8 Sayı: 6, 2009.

- Günel Ö. Devrim, "İşletmelerde Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12 Sayı: 3, 2010.

- Güney Salih, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, İstanbul, Ocak 2012.

- Güney Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, Şubat 2011.

- Güney Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.

- Güngör Meltem, "Avrupa Birliği'nde Psikolojik Tacizin Yaygınlığı ve Mücadele Yöntemleri", **İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:58 Sayı:1, 2008.

- Işık Emre, İşletmelerde "Mobbıng Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü, 2007.

- İlhan Ümit, "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt:10 sayı:4, Ekim 2010.

- İmamoğlu Salih Zeki, Keskin Halit, Fırat Serhat, "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 11 Sayı: 1, 2004.

- Karakuş Hatice,"Hemşirelerde Kurum ve Yönetimin Etkisine Bağlı Olarak Yaşanan Mobbing Davranışları" , **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt: 3 Sayı:5, Kasım 2011.

- Karakuş Hatice, "Hemşirelerin İş Tatmini Düzeyleri: Sivas İli Örneği", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3 Sayı: 6, Kasım 2011.

- Karatuna Işıl, Tınaz Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma**, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 2010.

- Karahan Atila, "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 23, Nisan 2009.

- Karaman Abdullah, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi (İş Tatmini Eğitim, Yaş ve Cinsiyet Kriterleri Açısından Bir Analizi)**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

- Karaman Filiz, Altunoğlu Ali Ender, "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 14 Sayı: 1, 2007.

- Karcıoğlu Fatih, Akbaş Sevil, "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24 Sayı:3, 2010.

- Karcıoğlu Fatih, Kaygın Erdoğan, "Krizin Organizasyonların Yönetsel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt: 1 Sayı: 1, 2010.

- Karslıoğlu Güldane, "İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Soysal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2011.

- Kaya İlke, "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 2, 2007.

- Kaymakçı Hülya Aksakal, "Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)", **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı, 2008.

- Kılıç Esra, "İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2008.

- Kılkış İlknur, Yıldız Selver, "Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 1, 2010.

- Kırel Çiğdem, **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008.

- Kırel Çiğdem, "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 2, 2007.

- Kocaoğlu Muharrem, "Mobbing (İsyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi, 2007.

- Koçak Orhan, HayraNihal n, "Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli – Körfez İlçesi Örneği", **Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi, ve Yönetim Kongresi Bildirileri 23-25 Haziran 2011 Saraybosna – Bosna Hersek**

- Konuk Mustafa, "İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2006

- Kök Sabahat Bayrak, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20 Sayı: 1, 2006.

- Kuşluvan Zeynep, Kuşluvan Salih," Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği", **Turizm Araştırmaları Dergisi,** Cilt: 16 Sayı:2, Güz 2005.

- Kuzulugil Şebnem,"Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:41 Sayı:1, 2012.

- Mansur Fatma Akdemir, "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2008.

- Mercanlıoğlu Çiğdem, "Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2 Sayı: 2, 2010.

- Mehmduhoğlu Hasan Basri, Yılmaz Kürşad, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar,** Pegem Akademi, Ankara, 2010.

- Mimaroğlu Hande, Özgen Hüseyin, "Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** cilt: 9 Sayı:15, 2009.

- Minibaş-Poussard Jale, İdiğ-Çamuroğlu Meltem, **Psikolojik Taciz İş yerindeki Kâbus**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009.

- Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursel Elliott , **Mobbing**, (Çevirmen Osman Cem Önertoy), Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2003.

- Örücü Edip, Yumuşak Sedat, Bozkır Yasin, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13 Sayı: 1, 2006.

- Özbek Mehmet Ferhat," Evrensel ve Eşitlikçi Personel Uygulamaları ve Politik Engellenmişliğin İş Tatmini İle İlişkisi: Kırgızistan Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Sayı: 26, Nisan 2010.

- Özcan Esra Dinç, **Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011.

- Özcan Nazlı, "Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2011.

- Özdemir Fatih, "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006.

- Özler Derya Ergün, Ünver Emre, "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17 Sayı: 2, 2012.

- Özdemir Mehmet, "Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, 2008.

- Özmete Emine, "İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı", **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, 2010.

- Pekel Hüseyin Nail, "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2001.

- Samırkaş Meryem, Osman Çalışkan, "Örgütlerde İşyeri Terörü: Yıldırma Kavramı Ve Önleme Çabaları", **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4 Sayı: 7, Aralık 2011.

- Sat Sultan, "Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011.

- Sevimli Figen, İşcan Ömer Faruk, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 1, 2005.

- Şahin Bayram, "Sağlık Çalışanların Yıldırma (Mobbing) davranışlarıyla Karşılaşma Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Bolu İli Örneği", **Tisk Akademi Dergisi**, Sayı: 2, 2011.

- Taşdan Murat, Tiryaki Eda, "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt: 33 Sayı: 147, 2008.

- Taş Yunuş, "İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 21 Sayı: 1, 2011.

- Tanhan Fuat, Çam Zekeriya, "Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Yeniden Belirlenmesi", **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 40, 2011.

- Tarlan Deniz, Tütüncü Özkan, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlendirilmesi ve İşdoyumu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3 Sayı: 2, 2001.

- TBMM Mobbing Alt Komisyonu Raporu, Nisan 2011.

- Tengilimoğlu Dilaver, Mansur Fatma Akdemir, "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 2, 2009.

- Tetik Semra, "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt: 12 sayı: 18, 2010.

- Temizel Yavuz, "Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri", **Adalet Dergisi**, Sayı: 45, 2013.

- Tınaz Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011.

- Tınaz Pınar, "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 3, 2006.

- Tiyek Ramazan, "Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt: 2 Sayı: 2, Temmuz 2011.

- Tiyek Ramazan, "Yıldırıma Davranışına Uğrayan Herkes Yıldırma Mağduru Mudur ?", **İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD)**, Sayı: 25, Ekim 2011.

- Toker Boran, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 8, 2007.

- Tokat M. Bülent, Cindiloğlu Mihriban, Kara Hakan, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing**, Ekin Yayınları, Kütahya, 2011.

- Turan Fikrettin, "İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2006.

- Tutar Hasan, "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2 Sayı:2, 2004.

- Üngüren Engin, Doğan Hulusi, Özmen Mehmet, Tekin Ömer Akgün, "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 17, 2010.

- Üngüren Engin, Yıldız Sevcan," Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED),** Cilt: 1 Sayı:1, Nisan 2009.

- Ünlü Sezen, Eroğlu Erhan, Gökdağ Rüçhan, Ergüven M.Sinan, İş yaşamında Motivasyon Kuramları ( Ünite-I) , **İş ve Yaşamda Motivasyon**, (Editör Yavuz Tuna), Anadolu Üniversitesi Yayını, Ocak 2013.

- Üstün Ayşe, "Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon", **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt: 23 Sayı:3, 2009.

- Yaman Erkan, **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet Mobbing**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009.

- Yapraklı Şükrü, Yılmaz Mustafa Kemal, "Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurumda İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt: 21 Sayı: 1, Ocak 2007.

- Yavuz Hüseyin, "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),** Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, 2007.

- Yazıcıoğlu İrfan, "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 30, Güz 2009.

- Yüksel İhsan,"İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6 Sayı:2, 2005.

- Yılmaz Gözde, Eser Aşkın, Yorgun Sayım, "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 1, Ocak 2010.

## EKLER

### EK-1 Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında "**Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama**" başlıklı Yüksek Lisans tez eserinin, araştırma kısmıyla ilgilidir. Bulgular tamamıyla bilimsel amaçla kullanılacak olup, daha sonra imha edilecektir. Soruları içtenlik ve tarafsız olarak cevaplandırmanız çalışmanın bilimsel değerini artıracaktır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyor, çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

Fikret ÖZALP — Araştırmacı

Prof. Dr. Salih GÜNEY — Danışman

A GRUBU SORULARI, ANKET FORMUNU YANITLAYANLA İLGİLİ KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız: ( ) 18-24 yaş ( ) 25-30 yaş ( ) 31-40 yaş ( ) 41-50 ( ) 51 yaş ve üzeri

2. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

3. Eğitim durumunuz (lütfen en son mezun olduğunuz seçeneği işaretleyiniz):

( ) Lise/Meslek Lisesi ( ) Ön Lisans/Meslek Yüksek Okulu ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ve üzeri

4. Medeni durumunuz: ( ) Bekar ( ) Evli

5. Varsa çocuk sayınız: ……

6. Aylık ortalama geliriniz:

( ) 1.000 TL'de az ( ) 1.001-1.500 TL arası ( ) 1.501-2.000 TL arası ( ) 2.001 TL ve üzeri

7. Unvanınız:…….

8. Kurumda çalışma süreniz:

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

Lütfen diğer sayfaya geçiniz. ➔

B GRUBU SORULARI, MOBBİNG İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda kurumunuzda karşılaşılabilecek durumlarla ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Her bir ifade için size uygun olan durumu, **son 1 yıl içerisinde** ve **en az 6 aylık zaman diliminde**, ne sıklıkta yaşadığınız ile bu davranışları belirtmeniz istenmektedir.
Söz konusu davranışları ne sıklıkta yaşadığınızı değerlendirerek, **(1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman** ölçülerine göre bu davranışların ilgili sütuna (x) işaretini koyunuz.

| **GÖRÜŞLER** | HİÇ BİR ZAMAN | NADİREN | **BAZEN** | **ÇOĞU ZAMAN** | **HER ZAMAN** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Sözüm sürekli kesilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Yaptığım işler sürekli eleştirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Özel yaşantım sürekli eleştirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Telefonla rahatsız edilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakılırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Özel yaşamımla alay edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. İnsanlar arkamdan kötü konuşur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Kararlarım sürekli sorgulanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Görevlerim kısıtlanır, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Bana bağırılır ve yüksek sesle azarlanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lütfen diğer sayfaya geçiniz. ➔

Aşağıda kurumunuzda karşılaşılabilecek durumlarla ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Her bir ifade için size uygun olan durumu, **son 1 yıl içerisinde** ve **en az 6 aylık zaman diliminde**, ne sıklıkta yaşadığınız ile bu davranışları belirtmeniz istenmektedir.
Söz konusu davranışları ne sıklıkta yaşadığınızı değerlendirerek, **(1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman** ölçülerine göre bu davranışların ilgili sütuna (x) işaretini koyunuz.

| **GÖRÜŞLER** | HİÇ BİR ZAMAN | NADİREN | **BAZEN** | **ÇOĞU ZAMAN** | **HER ZAMAN** |
|---|---|---|---|---|---|
| 29. İşim gereği karşılaştığım kişiler, kendimi ifade etme olanaklarımı kısıtlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Tehdit içeren sözler işitirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Tehdit içeren yazılı mesajlar alırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. İş arkadaşlarımın benimle konuşması yasaklanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için baskı yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Bir özrümle/kusurumla alay edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Milliyetimle alay edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Cinsel imalarda veya fiili olarak cinsel tekliflerde bulunulur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Özel eşyalarıma ya da işverenin bana tahsis ettiği eşyalara zarar verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. İşyerimde fiziksel şiddet tehditleri alırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Gözümü korkutmak için hafif şiddette kaba kuvvet uygulanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. İşyerimde fiziksel olarak hırpalanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Cinsel tacize maruz kalırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lütfen diğer sayfaya geçiniz. ➔

C GRUBU SORULARI, İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda yer alan şu andaki işinizin çeşitli yönlerden ne kadar tatmin edici olup olmadığını gösteren ifadeleri, **(1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Çok Memnunum** ölçülerine göre ilgili sütuna (x) işareti koyunuz.

| **GÖRÜŞLER** | Hiç Memnun Değilim | Memnun Değilim | **Kararsızım** | **Memnunum** | **Çok Memnunum** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. İşyeri kurallarının uygulanma şekli açısından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Çalışma şartları bakımından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi açısından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**GÖSTERDİĞİNİZ İLGİ VE DESTEK İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**