

TC  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOBBİNG'E  
MARUZ KALMA VE STRES DURUMLARININ  
DEĞERLENDİRİLMESİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Yasin AFACAN

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL, 2015



## TEZ TANITIM FORMU

<b>YAZAR ADI SOYADI</b>	Yasin AFACAN
<b>TEZİN DİLİ</b>	Türkçe
<b>TEZİN ADI</b>	Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbing'e Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi
<b>ENSTİTÜ</b>	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>ANABİLİM DALI</b>	İşletme
<b>TEZİN TÜRÜ</b>	Yüksek Lisans
<b>TEZİN TARİHİ</b>	14.12.2015
<b>SAYFA SAYISI</b>	129
<b>TEZ DANIŞMANLARI</b>	Prof. Dr. Orhan İŞCAN
<b>DİZİN TERİMLERİ</b>	Mobbing, Stres, Havacılık Sektörü
<b>TÜRKÇE ÖZET</b>	<p>Araştırmanın amacı, Türkiye'de havacılık sektöründe çalışanların mobbinge maruz kalma ve stres durumlarını incelemektir. Araştırma evrenini Türkiye'de çalışan havacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 171'i kadın, 239'u erkek toplam 410 kişi ile örneklem oluşturulmuştur.</p> <p>Araştırma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbing ve mobbingin hukuksal boyutu, İkinci bölümde ise stres kavramı, açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmada kullanılan yöntem izah edilmeye çalışılmıştır. Araştırmamızda veri toplama aracı olarak anket metodu kullanılmıştır. Dördüncü bölümde veri toplama aracından elde edilen bulgular tablolar</p>

halinde getirilerek yorumlanmıştır. Beşinci ve son bölümde elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında hazırlanan önerilere yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda kadınların ve erkeklerin mobbing algısında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, kadınların stres düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bir diğer sonuç, toplam, işyerinde ve haftalık çalışma süreleri dikkate alındığında çalışanlar arasında mobbing algısı ve stres düzeylerinde anlamlı bir farklılığın var olduğudur. Son olarak, çalışanların, kişilik ve itibara yönelik yıldırma ve kişisel sağlığa yönelik yıldırma algıları ile stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **DAĞITIM LİSTESİ**

1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Yasin AFACAN

TC  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOBBİNG'E  
MARUZ KALMA VE STRES DURUMLARININ  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Yasin AFACAN**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Orhan İŞCAN**

**İSTANBUL, 2015**

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

YASİN AFACAN

14.12. 2015

## JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yasin Afacan'ın Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbing'e Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSAN tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. Orhan İŞCAN*  
(Danışman)

Üye \_\_\_\_\_  
*Yrd.Doç.Dr.Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI*

Üye \_\_\_\_\_  
*Yrd.Doç.Dr.Serdar ALNİPAK*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2015

Doç.Dr.Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### **Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbing'e Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi**

Araştırmanın amacı, Türkiye'de havacılık sektöründe çalışanların mobbinge maruz kalma ve stres durumlarını incelemektir. Araştırma evrenini Türkiye'de çalışan havacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 171'i kadın, 239'u erkek toplam 410 kişi ile örneklem oluşturulmuştur.

Araştırma, altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbing, kavramının tanımı, nedenleri, etkileri ve sonucundan bahsedilmiştir. İkinci bölümde, mobbingin Türkiye'deki ve dünyadaki hukuksal boyutundan, üçüncü bölümde ise stres kavramdan, stresin nedenlerinden, etkilerinden ve sonucundan bahsedilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırmada kullanılan yöntem izah edilmeye çalışılmıştır. Araştırmamızda veri toplama aracı olarak anket metodu kullanılmış, veri toplama aracından elde edilen bulgular tablolar halinde getirilerek beşinci bölümde yorumlanmıştır. Altıncı ve son bölümde elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında hazırlanan önerilere yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda kadınların ve erkelerin mobbing algısında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, kadınların stres düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bir diğer sonuç, toplam, işyerinde ve haftalık çalışma süreleri dikkate alındığında çalışanlar arasında mobbing algısı ve stres düzeylerinde anlamlı bir farklılığın var olduğudur. Mobbing algısının stres üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, iletişime yönelik yıldırma, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma, iş ve görevle ilgili yıldırma değişkenlerinin stres üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Stres, Havacılık Sektörü



## ABSTRACT

### **Assessing Stress and Mobbing Exposure Status of Aviation Employees**

The purpose of the study is to examine stress status and mobbing exposure of the aviation employees in Turkey. The population of the study is aviation employees in Turkey. 410 people were chosen by simple random sampling, and 171 of them are women while 239 of them are men. The study consists of six parts.

First part includes description, causes, effects, and results of mobbing. Second part handles legal perspective of mobbing both nationally and globally, while third part of the study subjects stress concept, its causes, effects, and results. Fourth part of the study is methodology of the study. Questionnaires were used as data collection tool. Data collected were interpreted by using tables in the fifth part. Final part is conclusion part and further recommendations.

The results did not showed any significant gender difference in the perception of mobbing. However, women showed greater level of stress compared to men. Another result of the study is that considering weekly working time, and workplace, there was a significant difference among employees in terms of mobbing perception and stress levels. When the effect of mobbing perception on stress is considered, there was a significant and positive effect of communicative intimidation, social intimidation, vocational and functional intimidation variables on stress.

**Key Words:** Mobbing, Stress, Aviation Sector

# İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VII
TABLolar LİSTESİ .....	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
1. Mobbing.....	7
1. 1. Mobbingin Tanımı .....	7
1. 2. Mobbing Ölçütleri.....	8
1. 2. 1. İş Ortamı .....	9
1. 2. 2. Sıklık .....	9
1. 2. 3. Süre .....	9
1. 2. 4. Davranış Biçimleri .....	10
1. 2. 5. Taraflar Arasında DüzeySEL Eşitsizlik .....	10
1. 2. 6. Birbirini izleyen Evrelerde Gelişme .....	10
1. 2. 7. Zalimce Niyet .....	11
1. 3. Mobbing Kavramı Yerine Kullanılan Benzer İfadeler .....	11
1. 4. Mobbingin Tarihçesi.....	12
1. 5. Mobbing Nedenleri.....	14
1. 5. 1. Bireysel Nedenler.....	15
1. 5. 2. Örgütsel Nedenler.....	15
1. 6. Mobbingin Etkileri .....	16
1. 6. 1. Mobbingin Bireysel Etkileri .....	16
1. 6. 2. Mobbingin Örgütsel Etkileri .....	17
1. 6. 3. Mobbingin Toplumsal Etkileri .....	18
1. 7. Mobbing Sürecinde Yer Alan Kişilerin Davranış Özellikleri.....	19
1. 7. 1. Mobbing Uygulayan Kişinin Davranış Özellikleri.....	19
1. 7. 2. Mobbinge Maruz Kalan Kişinin Davranış Özellikleri .....	20
1. 7. 3. Mobbingi Seyreden Kişinin Davranışsal Özellikleri.....	21

1. 8. Mobbingin Süreç Aşamaları .....	22
1. 8. 1. Kritik Olaylar .....	23
1. 8. 2. Saldırgan Eylemler.....	23
1. 8. 3. Yönetimin Devreye Girmesi.....	24
1. 8. 4. Dışlama ve Damgalama .....	24
1. 8. 5. İşine Son Verilme .....	24
1. 9. Mobbingin Çeşitleri .....	25
1. 9. 1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing .....	26
1. 9. 2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing.....	26
1. 10. Mobbing Dereceleri.....	27
1. 10. 1. Birinci Derece Mobbing .....	28
1. 10. 2. İkinci Derece Mobbing.....	28
1. 10. 3. Üçüncü Derece Mobbing.....	29
1. 11. Mobbingle Başa Çıkma Yolları .....	29
1. 11. 1. Bireysel Başa Çıkma Yolları .....	29
1. 11. 2. Aile ve Yakın Çevrenin Yapabileceği Yardımlar .....	30
1. 11. 3. Örgütsel Başa Çıkma Yolları .....	31
1. 11. 4. Hukuksal Başa Çıkma Yolları.....	32
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>33</b>
2. Dünyada ve Türkiye’de Mobbingin Hukuk Sistemindeki Yeri.....	33
2. 1. Mobbingin Dünya Hukuk Sistemlerindeki Yeri.....	33
2. 1. 1. Uluslararası çalışma örgütü ILO sözleşmeleri .....	34
2. 1. 2. İnsan Hakları Evrensel Beyannameinde Mobbing .....	35
2. 1. 3. Çalışma Yaşamıyla İlgili Başlıca Avrupa Birliği Yönergeleri.....	36
2. 1. 3. Çeşitli Devlet Yasalarında Mobbing.....	37
2. 1. 3. 1. Almanya.....	37
2. 1. 3. 2. Avusturalya .....	37
2. 1. 3. 3. Avusturya.....	38
2. 1. 3. 4. Belçika .....	38
2. 1. 3. 5. Çek Cumhuriyeti.....	38
2. 1. 3. 6. Danimarka.....	39
2. 1. 3. 7. Finlandiya.....	39
2. 1. 3. 8. Fransa.....	39
2. 1. 3. 9. Hollanda.....	40
2. 1. 3. 10. İngiltere .....	40
2. 1. 3. 11. İspanya .....	41

2. 1. 3. 12. İsveç .....	41
2. 1. 3. 13. İtalya .....	41
2. 1. 3. 14. Japonya .....	42
2. 1. 3. 15. Lüksemburg .....	42
2. 1. 3. 16. Norveç .....	42
2. 2. Mobbingin Türk Hukuk Sistemindeki Yeri .....	43
2. 2. 1. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Mobbing Olgusu .....	43
2. 2. 2. İş Kanununda Mobbing Olgusu .....	44
2. 2. 3. Borçlar Kanununda Mobbing Olgusu.....	46
2. 2. 4. Ceza Hukukunda Mobbing Olgusu.....	47
2. 2. 5. Medeni Kanunda Mobbing Olgusu .....	49
2. 2. 6. İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi İçin Yayınlanan Genelgede Mobbing Olgusu .....	50
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	51
<b>3. STRES</b> .....	51
3. 1. Stresin Tanımı .....	51
3. 2. Çalışma Yaşamında Var Olan Stresin Nedenleri.....	52
3. 3. Stresin Kaynakları.....	52
3. 3. 1. Bireysel stres kaynakları .....	53
3. 3. 1. 1. A Tipi Bireyler;.....	53
3. 3. 1. 2. B Tipi Bireyler.....	54
3. 3. 1. 3. Ailevi Sorunlar .....	54
3. 3. 1. 4. Ekonomik Sorunlar .....	54
3. 3. 1. 5. Yaş ve cinsiyet .....	55
3. 3. 2. Toplumsal Stres Kaynakları .....	55
3. 3. 3. Örgütsel Stres Kaynakları .....	56
3. 3. 3. 1. Aşırı İş Yükü.....	56
3. 3. 3. 2. Ekonomik Nedenler .....	57
3. 3. 3. 3. Fiziki Mekân ve Çevre Şartları.....	57
3. 3. 3. 4. İş Güvenliği .....	57
3. 3. 3. 5. Rollerdeki Belirsizlik ve Rol Çatışması .....	58
3. 3. 3. 6. Ast Üst İlişkisi.....	59
3. 3. 3. 7. Çalışanın Değerlendirme Mekanizması .....	59
3. 3. 3. 8. Yönetime Katılma .....	60
3. 3. 3. 9. Sorumluluk.....	60
3. 3. 3. 10. Rekabet.....	60

3. 3. 3. 11. Monotonluk .....	61
3. 3. 3. 12. İş Doyumu.....	61
3. 3. 3. 13. Teknolojik İlerleme .....	62
3. 4. Stresin Sonuçları .....	63
3. 4. 1. Stresin kişisel sonuçları.....	63
3. 4. 2. Stresin Örgütsel Sonuçları .....	64
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>67</b>
4. Araştırmanın Yöntemi .....	67
4. 1. Araştırmanın Modeli.....	67
4. 2. Araştırmanın Evreni .....	67
4. 3. Verilerin Toplanması .....	68
4. 3. 1. Veri toplama Süreci.....	71
4. 3. 2. Verilerin Analizi .....	72
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>73</b>
5. ARAŞTIRMAYA AİT BULGULAR VE YORUMLARI.....	73
5. 1. Örneklemi Oluşturan Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı .....	73
5. 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri .....	74
5. 3. Araştırmaya Katılan Örneklem Stres Ölçeği Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Bulguları.....	75
5. 4. Araştırmaya Katılan Örneklem Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Bulguları.....	78
5. 5. Mobbing Algı Envanteri Puanları ile Stres Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılmasına Ait Bulgular .....	85
<b>ALTINCI BÖLÜM</b> .....	<b>87</b>
6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
6. 1. Tartışma ve Sonuç.....	87
6. 2. Öneriler.....	90
6. 2. 1. Çalışanlara Yönelik Öneriler.....	90
6. 2. 2. Örgütlere Yönelik Öneriler.....	91
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>92</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>1</b>
Ek-1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı .....	1
Ek-2- Verilerin Normal Dağılım Tabloları.....	1
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>1</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

- X** : Aritmetik Ortalama  
**SS** : Standart Sapma  
**P** : İstatistiksel Olarak Anlamlılık Derecesi  
**U** : Bağımsız Gruplarda Mann Whitney U değeri  
**X<sup>2</sup>** : Çoklu gruplarda Kruskal Wallis H değeri  
**AB** : Avrupa Birliği  
**CO** : Danimarka İşçi Federasyonu  
**DI** : Danimarka İşveren Federasyonu  
**İLO** : Uluslararası Çalışma Örgütü  
**MSF** : Manufacturing Science Finance  
**TC** : Türkiye Cumhuriyeti  
**WEA** : Çalışma Ortamı Yönetimi

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo-1</b> Stres Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....	69
<b>Tablo-2</b> Mobbing Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Sonuçları.....	70
<b>Tablo-3</b> Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	73
<b>Tablo-4</b> Stres Ölçeği ve Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Betimsel İstatistikleri	74
<b>Tablo-5</b> Stres Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	75
<b>Tablo-6</b> Stres Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	75
<b>Tablo-7</b> Stres Ölçeği Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	76
<b>Tablo-8</b> Stres Ölçeği Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo-9</b> Stres Ölçeği Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	77
<b>Tablo-10</b> Stres Ölçeği Puanlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	77
<b>Tablo-11</b> Stres Ölçeği Puanlarının Göreve Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .	78
<b>Tablo-12</b> Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	78
<b>Tablo-13</b> Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	79
<b>Tablo-14</b> Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	80
<b>Tablo-15</b> Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	81
<b>Tablo-16</b> Mobbing Algı Envanteri Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	82
<b>Tablo-17</b> Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	83
<b>Tablo-18</b> Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Göreve Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	84
<b>Tablo-19</b> Mobbing Algı Envanteri ile Stres Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılmasına Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	85
<b>Tablo-20</b> Mobbing Algısının ile Stres Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	86

## ÖNSÖZ

Tez hazırlama sürecinde her daim yanımda olan, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen başta tez danışmanım Prof. Dr. Orhan İŞCAN hocama ve değerli bölüm hocalarıma, Hava-İş Sendikası yöneticileri ve üyelerine, anket çalışmamıza katılarak araştırmamızın tamamlanmasında emeği geçen havacılık sektöründe çalışanlara, mesai arkadaşlarıma, son olarak her zaman yanımda olarak desteklerini esirgemeyen eşim Yasemin AFACANA ve diğer aile fertlerine teşekkürü bir borç bilirim.

Yasin AFACAN



## GİRİŞ

Şüphesiz, insanoğlu için uğma arzusunun tarih öncesine dayandığını söylemek pekte yanlış olmayacaktır. Bu arzuyu Mısır hiyerogliflerinde de görmek mümkündür. Resmedilen uçan cisimlerden, tarihi efsanelere değin bu arzu kendini göstermiştir. Hatta Yunan mitolojisinde tanrı tasvirlerindeki kanatlardan da bu arzuyu görölebilir.

1783 yılı öncesi insanlar kuşları taklit ederek uğuş denemelerinde bulunmuşlardır. Hatta bu uğuşlardan bazıları da Osmanlı imparatorluğunda geręekleřmiřtir. 1632 yılında Lagari Hasan Çelebi İstanbul'da roket benzeri bir prototiple yükselmiş ardından kanatla iniş yapmıştır. Aynı yıl Hazerfen Ahmet elebi kanatla İstanbul boğazını geçmeyi başarmıştır.<sup>1</sup>

Ancak havacılığın gelişimi 18. Yüz yılın son çeyreğinde başlamış ve günümüze değin teknolojik ve bilimsel gelişmelere paralel hızlı bir gelişim göstermiştir. Bahsi geçen başlangıç 1783 yılında ilk sıcak hava balonuyla Fransa'da geręekleřtirmiřtir. Jean Pilatre de Rozier ardından ilk insanlı balon uğuşunu geręekleřtirerek insanlık için yeni bir ufuk açmıştır. Bu gelişme 1852 yılında zeplinlerle devam etmiştir.

1903 yılında ilk motorlu uğuş geręekleřmiřtir. Wright Kardeşlerin 17 Kasım 1903 tarihinde geręekleřtirdikleri ilk uğuşları aynı zamanda yüzyıllardır süren bir hayalin hayata geçmesi anlamına gelmiştir.<sup>2</sup>

Havacılık, dünyadaki savaş ortamından beslenerek 1903 sonrası askeri, ticari ve kargo taşımacılığında gelişimini hızlandırmıştır. Birinci dünya savaşı da bu gelişime ivme kazandırmış, ikinci dünya savaşında bu gelişim artarak devam etmiştir. İkinci dünya savaşı sonrası barış ortamı sivil havacılığın gelişimine katkı sağlamıştır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra eski askeri uçakları kullanarak insan ve eşya taşımacılığı yapılarak gelişmeye başladı. Birkaç yıl içinde, Kuzey Amerika, Avrupa ve dünyanın diğer bölgelerini kapsayan uğuşlar yapan birçok şirket kuruldu. Bu uçaklardan başlarda verim alınsa da sonrasında tasarımcıların daha konforlu ve kapasiteli uçaklar tasarlamasıyla havacılık yeni bir döneme girdi. İlk jet yolcu uçağı

---

<sup>1</sup> Yıldırım Saldıraner, *Dünyada ve Türkiye'de Sivil Havacılık Gelişimi*, Atılım Üniversitesi, <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf>, İstanbul, 2011, (Erişim tarihi: 02.01.2015)

<sup>2</sup> Muzaffer Bakırcı, Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye'de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı, *Marmara Coğrafya Dergisi*, (2012), Sayı 25, S.342

olan Comet'in arzu edilen başarıyı sağlamasıyla günümüzde de faaliyet gösteren Boeing firmasının 707 uçağını tasarlayıp, Aralık 1957'de test uçuşu yapması ile birlikte havayolu taşımacılığı hız kazanmaya başlamıştır. Boeing 707 öncülüğünde gelişen yolcu uçağı tasarımları Boeing 747 ile hızlanmış ve çok uzun mesafedeki ülkelere kısa zaman diliminde ulaşım sağlanmıştır. 1950'li yıllarda kurulan uluslararası havacılık örgütleri ve birlikleri beraberinde havayolu taşımacılığına gerekli standartları da getirmiştir. Bu standartlar havacılığın daha güvenli olmasını sağlamış ve küreselleşen dünyada havacılığı ön plana çıkmasına olanak tanımıştır.<sup>3</sup>

Ülkemizde de 1911-1912 Trablusgarp Savaşı'nda İtalyanların hava saldırısına uğrayan Osmanlılar havacılığın önemini kavrayarak askeri havacılık alanında ilk çalışmaları başlatmıştır. Türkiye'de ilk sivil havacılık çalışmaları ise 1912 yılında, bugünkü Atatürk Havalimanının hemen yakınındaki Sefaköy'de tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydanda başlamıştır. 1925 yılında daha sonra Türk Hava Kurumu adını alacak olan Türk Tayyare Cemiyetinin kurulması ile Türk havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır.<sup>4</sup>

1933 yılında devlet eliyle kurulan Hava Yolları Devlet İşletmesi bugünkü adıyla THY olan şirket, 1990 yılına kadar ülkemizin tek havayolu ticareti yapan şirketi olmuştur. 1933'te 5 adet uçakla hizmete başlayan şirket 1947 yılında ilk yurtdışı seferini yapmış ve 1955 yılında bugünkü adı olan Türk Hava Yolları ismini almıştır. 1983 yılında 30 uçakla 2,5 milyon yolcu taşıyan THY 1990 yılı başında sermayesini 700 milyar TL'ye çıkarmıştır.

THY'deki bu gelişim özel hava yolu şirketlerinin kurulmasını tetiklemiştir denilebilir. Örneğin, Sunexpress Havayolları 1989 yılında %50 THY, %50 Lufthansa Airlines ortaklığı ile kurulmuştur. 1990 yılında Pegasus'un, 1992 yılında da Onur Air'in kurulması sektörde yeni bir dönem açmıştır. Yeni şirketler havacılık sektöründe rekabeti de beraberinde getirmiştir. 2000'li yıllara gelirken artan talepler Türkiye, sivil havacılık sektöründe ilk kez uygulanan; Yap-İşlet-Devret modelinde beraberinde getirmiştir. Bu sayede yapımı gerçekleştirilen Antalya Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminal Binasını 31 Mart 1998 tarihinde hizmete açmıştır. 2000 yılında DHMİ tarafından işletilen ve ülkenin en önemli ve en büyük havalimanı olan Atatürk havalimanına da yap-işlet-devret modeliyle yeni bir terminal binası kazandırılmıştır.

---

<sup>3</sup> Ertuğrul Karatay, vd. *Sivil Havacılık Sektörünün Ulusal ve Uluslararası Düzeyde incelenmesi* <http://mdk.anadolu.edu.tr/sites/mdk.anadolu.edu.tr/files/files/6.pdf>, (Erişim tarihi: 03.01.2015)

<sup>4</sup> Vildan Korul ve Hatice Küçükönel, *Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi*, [http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2003\\_1\\_4.pdf](http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2003_1_4.pdf), (Erişim tarihi: 03.01.2015)

2003 yılına gelindiğinde yıllık iç ve dış hat yolcu sayısı 34,5 milyona ulaşmış olduğu söylenebilir.<sup>5</sup>

Havacılık gelişim gösterirken artan iş gücü ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Havacılık gerek maliyet gerek güvenlik kaygılarıyla titiz bir çalışma gerektiren stresli bir sektör olduğundan, çalışan personelde bu ağırlığın altında ezilmektedir. Bu ağır çalışma ortamı artan strese ve mobbing olaylarına neden olmaktadır. Birde sektörde faaliyet gösteren firmalar ve çalışan personel arasındaki rekabet günümüz hayat şartları stres artışına ve mobbinge zemin hazırlayan başka bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. İşyerinde mobbing, oluştukça çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve kişinin sağlığını olumsuz biçimde etkiler. Hemen her iş kolunda var olan stres ve mobbing havacılık sektöründe çalışan personel üzerinde de olumsuz etkisini göstermektedir. Bu etki hem çalışan sağlığını ve çalışanlar arası sosyal ilişkiyi bozarken hem de sektörün güvenliğini ve sürekliliğini de aksatmaktadır. Sektörde Hizmet verenden, hizmet alana, içinde yaşadığımız topluma kadar zarar verebilen, sektörde gerçekleşen mobbingi araştırmamızda inceleyerek etkisini ortaya koymaya çalıştık.

Bu tezde, havacılık sektöründe çalışan personelin mobbinge maruz kalma ve stres durumlarının değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Tez altı bölümden oluşmuştur. Tezin ilk bölümünde, mobbing konusu literatürden edindiğimiz bilgiler ışığında, mobbing kavramının tanımı, tarihsel geçmişi, saldırgan ve mağdur özellikleri üzerinde durularak, mobbingin nedenleri ve sonuçları açıklanmaya çalışılarak, mobbinge başa çıkma yolları izah edilmeye çalışıldı.

İkinci bölümde ise, mobbing konusu, gerek dünya gerekse Türk hukuk sisteminde, kanun maddeleri ve literatür kaynakları kullanılarak izah edilmeye çalışıldı. Bu bölümde, İLO sözleşmelerinde, insan hakları evrensel beyannamesinde, Avrupa yönergelerinde incelenerek mobbinge ilgili olan kısımları ön plana çıkarıldı. Dünya genelinde çeşitli devletlerin yasalarında mobbing kavramı incelendi. Türkiye’de, anayasa, iş kanunu, borçlar kanunu, ceza kanunu, medeni kanun ve psikolojik tacizin önlenmesi hakkında yayınlanan genelge incelendi.

Üçüncü bölümde stres kavramı üzerinde durularak, literatürden edinilen bilgiler ışığında stres kavramın tanımı yapılarak, stresin nedenleri üzerinde duruldu. Çalışma hayatında, örgütsel yapı içerisinde, toplumsal hayatta ve bireysel yaşamda stres kaynaklarının neler olduğu tespit edilmeye çalışıldı. stres kaynaklarının tespitinden sonra bireysel, toplumsal, örgütsel ne gibi sonuçlara yol açtığı açıklanmaya çalışılarak konunun önemi vurgulanmaya çalışıldı.

---

<sup>5</sup> Karatay, a.g.m. s. 3

Dördüncü bölümünde, araştırmada kullandığımız yöntem, ayrılmıştır. Beşinci bölümde, ölçme aracından elde ettiğimiz verileri istatistiksel yöntemlerle değerlendirip, tablolar halinde sunmaya çalışıldı. Karşılaştırma testlerinde (değişkenlerin demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında) parametrik veya non-parametrik testlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla normallik sınaması yapılmıştır. Normallik sınamasında Kolmogorov Smirnov (örneklem büyüklüğü 50'nin altında olduğunda Shapiro Wilk) testi kullanıldı. Yapılan normallik sınamasında her iki ölçek puanlarının hiçbir demografik değişkene göre normal dağılım göstermediği tespit edildiğinden (Ek-2) ölçek puanlarının cinsiyet ve haftalık çalışma saati değişkenlerine göre karşılaştırılmasında "Mann Whitney U testi"; yaş, öğrenim düzeyi, toplam çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi ve görev değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Değişkenler normal dağılım gösterdiğinden ölçekler arasındaki ilişki için Pearson Korelasyonu Analizi kullanılmıştır.

Altıncı bölümde ise, literatürden ve ölçme aracından elde ettiğimiz veriler ışığında ulaştığımız sonuca değindi. Araştırma sonucunda, Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında havacılık sektöründe çalışanların mobbing algılarında, cinsiyetin önemli bir faktör olmadığı sonucuna varılmasına karşın, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre stres düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yaş, çalışma süreleri, eğitim düzeyi, değişkenleri göz önüne alındığında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşıldı.

Mobbing algısının stres üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, İletişime yönelik yıldırma, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma, iş ve görevle ilgili yıldırma değişkenlerinin stres üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Çıkan sonuçlar ışığında örgütlere ve çalışanlara yönelik önerilerde bulundu.

### ➤ **Araştırmanın Problemi**

Havacılık sektöründe iş gören çalışanların, mobbinge ve strese maruz kalma durumları ne düzeydedir?

### ➤ **Araştırmanın Alt Problemleri**

• Havacılık sektöründe çalışan personelin, mobbinge maruz kalmasında cinsiyet faktörü etkili midir?

- Havacılık sektöründe çalışan personelin, mobbinge maruz kalmasında yaş faktörü etkili midir?

- Havacılık sektöründe çalışma süreleri, personelin, mobbinge maruz kalmasına ve stres durumuna etki etmekte midir?

- Havacılık sektöründe personelin hiyerarşik yapı içinde yaptığı görevi, personelin, mobbinge maruz kalmasına ve stres durumuna etki etmekte midir?

### ➤ **Araştırmanın Amacı**

Araştırma, insanların gününün çoğunu geçirdiği yerler olan iş yerlerinde karşılaştıkları psikolojik mağduriyetlerine değinen ve son zamanların da pek sık telaffuz edilen kavramı olan mobbing diğer ismi ile psikolojik şiddet'i ele alarak günümüzde sıkça kullanılan havayollarını birleştirip havacılık sektöründe çalışanların mobbinge maruz kalma ve stres durumlarını değerlendirmektir.

### ➤ **Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi**

Son zamanlarda sıkça telaffuz edilen ve telaffuz edildiğine tanık oluna bir kavram olarak mobbing günümüz dünyasında iş yerleri başta olmak üzere çeşitli alt mercilerde mevcut bir şekilde insan psikolojisine yöneltmiş ağır bir yük halini almış bir kavramdır. Şimdiye kadar gerek yurt içindeki gerekse yurt dışındaki akademik çalışmalarda, psikolojik şiddet, duygusal taciz, saldırı, zorbalık, yıldırma bir düşünce ve bir mağduriyet olarak hemen hemen mobbing kavramını işaret etmektedir.

Yoğun iş stresinin yaşandığı aşırı hassasiyet ve sorumluluk gerektiren sektörlerin başında havacılık sektörünün geldiği şüphesiz bir gerçektir. Havacılık sektöründe çalışanların mobbing ve stres durumlarının belirlenmesi, çalışanlar üzerinde var olan stresin minimize edilebilmesi için gereklilik arz etmektedir. Bu gereklilik çalışanların akıl, ruh ve beden sağlığının korunması, örgüt içi iş bölümü ve birliğin sağlığına sağlıklı işlemesi, mutlu çalışan, kaliteli hizmet, verimli ve yaratıcı iş ortamının sağlanması gibi daha çoğaltılabilecek olumlu katkıları sektöre ve sektör çalışanlarına sağlayacaktır. Sağlanacak bu katkılar sadece havacılık sektörü ve sektör çalışanlarıyla da sınırlı kalmayacak toplumun hemen her kesimini de etkileyecektir.

Unutulmamalıdır ki toplumda bireyler sadece tek bir rol üstlenmezler. Sektörde çalışan her bireyin aynı zamanda bir ebe beyin, bir eş, bir arkadaş olarak toplumda farklı roller üstlenir. Çalışanlar üzerindeki baskı ve stresin minimize edilmesi iş yerlerinde mutlu olmaları görüldüğü üzere aileyi ve toplumu da direkt etkileyecektir.

Bu sebepler göz önüne alındığında, araştırmanın hazırlanması havacılık sektörü, çalışanları, çalışanların aileleri ve içinde yaşadığımız toplumun sağlıklı işleyişine çözüm araması yönüyle araştırma önem arz etmektedir.

### ➤ **Varsayımlar**

Araştırmanın sayıltıları aşağıda sıralanmıştır.

- Rasgele seçilen örneklemin evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmıştır.
- Çalışanların anket sorularına verdikleri cevapları doğru cevapladıkları varsayılmıştır.
- Çalışanların anket sorularına verdikleri cevapları içtenlikle ve samimiyetle cevapladıkları varsayılmıştır.

### ➤ **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Havacılık sektörüne yönelik yapılan bu çalışmada mevcut olabilecek sınırlılıklar gerek mensubu olunan firma ya da firmaların gerek ise bu mensupların ortaya çıkabilecek olumsuz sonuç ve intibalardan kaçınmalarından mütevellit mevcut olan çekincelerinden dolayı bilgi ya da düşünce paylaşımından kaçınmalarıdır. Bunun dışında yapılan bu çalışma tamamen rastlantısal bir şekilde seçilmiş havacılık sektör çalışanlarına uygulanmış olup bu kişiler tüm sektör çalışanlarının hepsini tamamen temsil etmemektedir. Bütün bunlara ek olarak toplanan veriler veri toplanan kitlenin verdiği cevaplarla kısıtlıdır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. Mobbing

#### 1. 1. Mobbingin Tanımı

Mobbing, iş yerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Bu terör bireyi mobbing hareketlerine bağlı olarak çaresiz ve savunmasız bir halde bırakır. Bu hareketler uzun bir süreç içerisinde de tekrarlanarak gerçekleşir.

Her geçen gün adı daha çok duyulan, ancak ne olduğu pek bilinmeyen bir kavram olan mobbing kavramının kökeni İngilizce *mob* kökünden gelmekte olup, İngilizcede, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalık anlamına kullanılmaktadır. Kavram, Latince *mobile vulgus* sözcüklerinden türemiş olup kararsız kalabalık anlamının karşılığıdır.<sup>6</sup>

Mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılmıştır.<sup>7</sup> Kavram, ilk olarak 1960'larda hayvan davranışlarını inceleyen etnolog Konrad LORENZ tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı "büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepkiyi ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen İsveçli Doktor Peter-Paul HEINEMANN da aynı terimi 1972 yılında "bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini" açıklamak için kullanmıştır.<sup>8</sup>

Kavram zamanla, iş yaşamında gerçekleşen psikolojik duygusal, maddi ve manevi zarar anlamında kullanılmaya başlanmıştır.<sup>9</sup> Bahsi geçen bu zarar, örgüt sağlığını bozan, çalışanlar arasında iş doyumunu sekteye uğratan, işyerinde iş

---

<sup>6</sup> Fatih Karcıoğlu & Ülke Hilal Çelik, Mobbing Yıldırma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, (2012), Cilt, 26, Sayı, 1, s. 59-75

<sup>7</sup> Pınar Tınaz, **İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul, (2011), Beta Basım Yayım, s 15

<sup>8</sup> TBMM, **İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, Ankara, (2010), TBMM Basımevi, s. 5

<sup>9</sup> TBMM, a.g.e. s,5

güvenliğini ve üretimi azaltan büyük bir sorundur.<sup>10</sup> Mobbing mağduru olumsuz etkilediği kadar, psikolojik şiddetin uygulandığı kurumu da etkileyebilmektedir. Kurumlar mobbing sonucunda kilit insanları yitirebilirler, çalışanların moralleri bozulabilir ve iş doyumu olumsuz yönde etkilenebilir. Mobbing hem çalışanlara hem de iş yerlerine zarar vermekte olup toplumsal, ekonomik, sosyal ve psikolojik birçok alanı sonuçlarıyla etkilemektedir. İş yaşamında ise mobbing kavramı ilk kez, 1980'li yılların başında İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz LEYMAN tarafından "duygusal taciz" olarak ortaya atılmıştır. LEYMAN, iş yerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri doğabilecek sonuçları da vurgulamıştır.<sup>11</sup>

## 1. 2. Mobbing Ölçütleri

İş yerlerinde yaşanan her olumsuz olay, mobbing olarak adlandırılmaz. Bir olayı mobbing olarak tanımlayabilmek için, çeşitli unsurların bir arada olması gerekmektedir. Bu unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Çalışanların onuru, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar içermesi,
- Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim kurulması,
- Doğrudan, dolaylı, gizli veya açıkça yapılması,
- Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde, belirli bir süreç içinde yapılması,
- Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi,
- Kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması,
- Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması,
- İşyerinden ayrılmasının kurbanın tercihiymiş gibi gösterilmesi,
- Örgüt yönetimi tarafından anlaşılabilmesi, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi, hatta kışkırtılması gerekmektedir.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Semra Tetik, Mobbing Kavramı Birey ve Örgütler Açısından Önemi, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2010), cilt,12, sayı,18 s. 81-89,

<sup>11</sup> TBMM, a.g.e. s, 5

<sup>12</sup> Volkan Ekiz, İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2010, s.24, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**



Harald Ege, mobbing tanısında kullanılması gereken yedi parametre önermektedir.<sup>13</sup> Bu parametreler, iş ortamı, sıklık, süre, davranış biçimleri, taraflar arasında düzeysel eşitsizlik, birbirini izleyen evrelerde gelişme ve zalimce niyet olarak sıralanabilir.

### 1. 2. 1. İş Ortamı

Bir çatışmanın mobbing olarak adlandırılabilmesi için işyerinde gerçekleşmiş olması gerekir. İşyeri dışında, arkadaşlar arasında, aile arasında, komşular arasında yaşanmış çatışmalar mobbing olarak tanımlanamaz. İş hayatı dışında yaşanan çatışmalar, farklı adlarla tanımlanabilir.<sup>14</sup>

### 1. 2. 2. Sıklık

İşyerinde yaşanan her tür sürtüşme, çatışma, azar ve buna benzer olumsuz davranışların mobbing olarak adlandırılmayacağından bahsetmiştik. Çatışmalar günlük, bir defaya mahsus yaşanmış bir gerginlik olabileceği gibi anlık bir sinirlenme veya iş stresinin bir ürünü de olabilir. Bu sebepler göz önünde bulundurulduğunda bir davranışı mobbing olarak tanımlayabilmek için gerekli parametrelerden biri de, işyerinde düşmanca davranışa ne sıklıkta maruz kalındığıdır.<sup>15</sup>

### 1. 2. 3. Süre

Leymann, işyerinde yaşanan çatışmanın mobbing olarak kabul edilebilmesi için düşmanca ve ahlak dışı davranışların en az altı aydan beri sürdürülüyor olması gerekliliğini öne sürmüştür. Ege'ye göre, yaşanan olaya ve olayın kişi üzerinde bıraktığı psikolojik ve fiziksel hasara göre "hızlı mobbing" olgusundan söz edilebilir. Olayın hızlı mobbing olarak adlandırabilmesi içinse en az üç aydan beri sürüyor olması gerekmektedir.<sup>16</sup> Ancak kısa sürelerde gerçekleşen kırgınlıklar veya bireysel

---

<sup>13</sup> Pınar Tınaz, vd. **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, (2010), Beta Yayıncılık s.63

<sup>14</sup> Tınaz, vd. a.g.e, s. 64

<sup>15</sup> Tınaz, vd. a.g.e, s. 65

<sup>16</sup> Tınaz, vd. a.g.e, s. 65

davranışların mobbing olarak adlandırılabilmesi mümkün değildir. Mobbingin varlığından söz edebilmek için minimum üç aydan kısa olmamalıdır.

#### **1. 2. 4. Davranış Biçimleri**

Leymann, düşmanca ve ahlak dışı kırk beş davranışı içeren, beş kategori belirlemiştir. Bahsi geçen bu beş kategori, iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, sosyal imaja yönelik saldırılar, mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar ve son olarak sağlığa yönelik saldırılardır. Saldırganın mağdura yönelik tacizleri, mağdurun mesleki, sosyal ve özel yaşamına yöneltmiş olduğu saldırgan davranışlar bu beş kategorilerde özetlenmektedir. Leymann, mağdur bu beş kategoriden en az ikisindeki bazı davranış tarzlarına maruz kaldıysa mobbing tanısı konulabileceğini savunmaktadır.<sup>17</sup>

#### **1. 2. 5. Taraflar Arasında DüzeySEL Eşitsizlik**

Mobbing olgusunda kurban veya mağdur olarak iki çalışan vardır. Mobbingin varlığından söz edebilmek için iki çalışan arasında düzeySEL eşitsizlik olması gereklidir. İş yerlerinde iki kişi arasında yaşanan olumsuz davranışlar da düzeySEL eşitlik varsa yani iki kişide saldırgan veya kurbanısa mobbing söz konusu olamaz. Mobbingten söz edebilmek için, Kurbanın saldırgan karşısında taciz olması ve tek taraflı bir saldırının olması gereklidir.<sup>18</sup>

#### **1. 2. 6. Birbirini izleyen Evrelerde Gelişme**

Mobbing olgusundan bahsetmek için bir dizi evreler gereklidir. Bu evreleri Leyman dört, Ege ise altı evrede açıklamaktadır.

Evrelerden önce işletme içinde var olan genel çatışma ve gerginlik haline sıfır durumu adı verilir ve sürecin ilk evresini oluşturur. Ege modeline göre altı evrelik sürecin en azından ikinci evresinde bulunuluyorsa, olgu mobbing olarak adlandırılabilir. Bu evrede düşmanca davranışlar rastlantısal olmaktan çıkmış, kurbanı hedef alan zarar veren davranışlara dönüşmüştür. Üçüncü evrede kurban

---

<sup>17</sup> Tınaz, v.d. a.g.e, s. 66

<sup>18</sup> Tınaz, v.d. a.g.e, s. 67

bir takım rahatsızlıklar hissetmeye başlar ve ilk psikosomatik belirtiler ortaya çıkar. Sonraki evrede ciddi psikosomatik tablolar görülmeye başlar. Bu evrede artık kurbanda ciddi problemler çıkmaya başlamıştır. Örneğin, hastalık sebebiyle rapor alıp işe gelemeyen, işyerinden uzaklaşmaya, çalışmak istememeye başlar. Bu evrede yaşanan ağır depresyon bazen kurbanı intihara bile sürükleyebilir.<sup>19</sup>

### **1. 2. 7. Zalimce Niyet**

İşyerinde yaşanan çatışmanın mobbing olarak adlandırılabilmesi için, son olarak saldırganın tutarlı ve amaçlı olması gerekmektedir. Bu sebeple zalimce niyet anlaşılması ve değerlendirilmesi en zor olan ölçüttür. Basit bir terbiyesizlik veya kaba bir davranış, tek başına zalimce niyeti tanımlamamaktadır. Saldırganın sergilediği fiillerinin altında edinmiş amacı çerçevesinde gelişen mutlak bir art niyet, ince bir hesap yatıyor olmalıdır.<sup>20</sup>

### **1. 3. Mobbing Kavramı Yerine Kullanılan Benzer İfadeler**

Literatürde işyerlerindeki benzeri eylemleri ifade etmek için bullying (zorbalık), workplace bullying (işyeri zorbalığı), bullying at work (işyerinde Zorbalık), work or employee abuse (iş ya da işgören tacizi), mistreatment (kötü muamele), emotional abuse (duygusal taciz), victimization (kurban etme), intimidation (gözdağı verme), verbal abuse (sözlü taciz), work harassment (işyeri tacizi), horizontal violence (yatay şiddet) gibi kavramlar kullanılmaktadır.<sup>21</sup> Literatürde iş yerinde gerçekleşen benzeri eylemleri ifade etmek için kullanılan kavram ve bu kavramların karşıladığı tanımlara bakacak olursak;

1976 yılında, Brodsky iş yerinde gerçekleşen günümüzde mobbing adı verdiğimiz olguyu harassment (taciz) olarak adlandırmış, harassment'i bir kişi tarafından başkasına ısrarla devam eden işkence benzeri, yıpratıcı, hayal kırıklığına uğratan davranışlar olarak tanımlamıştır.

1987 yılında, Thylefors mobbing olgusunu scapegoating (günah keçisi ilan etme) kavramını kullanarak ifade etmiştir. Scapegoating bir kişinin ya da grubun, bir

---

<sup>19</sup> Tınaz, vd. a.g.e, s. 67

<sup>20</sup> Tınaz, vd. a.g.e, s. 68

<sup>21</sup> TBMM, a.g.e. s. 5

ya da birden fazla bireylere belli bir süreç boyunca sürekli olarak olumsuz davranışlarda bulunması olarak tanımlamıştır.

1989 yılında, Matthiesen, Rakness, Rrökkum, mobbing (yıldıma) kavramını kullanmıştır. Mobbing'i kavramını bir ya da daha fazla kişinin iş grupları içindeki bir ya da daha fazla kişiyi hedef alan ve sürekli devam eden olumsuz davranışlar olarak tanımlamıştır.

1990 yılında, Leymann ise mobbing (yıldıma) ve psychological terror (psikolojik terör) kavramlarını kullanmıştır. Kavramları bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleşen yalnızca bir kişiyi hedef alan, düşmanca, ahlak dışı ve sistematik iletişim biçimi olarak tanımlamıştır.

1990 yılında, Kile mobbing olgusu için health endangering leadership (sağlığı tehdit eden liderlik) kavramını kullanmıştır. Health endangering leadership'i bir idareci tarafından astlarına alenen veya gizlice ama sürekli olarak uygulanan, utandıran ve rahatsız eden davranışlar olarak tanımlamıştır.

1991 yılında, Wilson mobbing olgusu için workplace trauma (işyeri travması) kavramını kullanmıştır. Workplace trauma kavramını çalışanın maruz kaldığı, mesai arkadaşı veya idareciler tarafından sürekli yapılan sistemli ve art niyetli davranışlar olarak tanımlamıştır.

1992 yılında, Adams bullying (zorbalık) kavramını kullanmıştır. Bullying'i özel veya resmi alanda kişiyi hedef alan ve kurbanı utandıran, sindiren, sürekli eleştiri, suiistimal ve olumsuz davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır.

1993 yılında, Vartia mobbing olgusu için harassment (taciz) kavramını kullanmıştır. Harassment'i bir kişinin, kişi veya kişiler tarafından sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz bırakılması olarak tanımlamıştır.

1994 yılında, Ashfort, mobbing olgusu için petty tyranny (adi zorbalık) kavramını kullanmıştır. Petty tyranny'i idarecilerin sahip olduğu yetkiyi astlarını aşağılamada, farklı fikirleri susturmada, keyfi cezalandırmada kullanarak kendini yüceltmesi olarak tanımlamıştır.<sup>22</sup>

#### **1. 4. Mobbingin Tarihçesi**

Mobbing kavramı on dokuzuncu yüz yılda biyologlar tarafından kullanılmıştır. 1960 yılında ise, kavramı Avustralyalı bilim insanı Konrad Lorenz, mobbing

---

<sup>22</sup> Stale Einarsen, Haressment and Bullying at Work: a Rewiev of The Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behavior*, (2000), cilt,5 sayı,4, s.379-401

kavramını hayvanların bir yabancıyı ya da avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışı betimlemek için kullanmıştır.<sup>23</sup>

Bir diğer bilim insanı Dr. Heinemann ise okullarda çocukların, özellikle de yalnız olanlara gösterdiği kaba ve zorbaca davranışlar sergilediğini gözlemlemiştir. Bu davranışları mobbing olarak değerlendirmiş ve kavrama farklı bir boyut kazandırmıştır. Biyologların kullandığı mobbing kavramı yavaş yavaş insan davranışları için kullanılmaya başlamıştır. 1980 yılında ise Dr. Leymann okullarda var olan şiddet için kullanılan mobbing kavramının, iş yerlerinde yetişkinler arasında da yaşanmakta olduğunun farkına varıp, kavramı iş yerlerinde yaşanan tacizler ve zorbalıklar için kullanmaya başlamasıyla günümüz anlamının da temellerini atmıştır.<sup>24</sup> Kavram ilk kez İsveç'te literatüre girmiştir. Sonrasında Almanya, Avusturya, Fransa, İngiltere, ABD, ve Japonya gibi ülkelerde de kullanılmaya başlamış ve tüm dünyada kullanılan bir kavram olmuştur.<sup>25</sup>

Psikiyatrist aynı zamanda da antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, California İşçiler Tazminat Başvurusu Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyon'unun açtığı davaları temel alarak 1976 yılında The harassed worker, Türkçesi ile, taciz edilmiş çalışan kitabını kaleme almıştır.<sup>26</sup> Bu kitap mobbing araştırmalarında temel kaynak teşkil eden kitaplar arasına girmiştir.

Bir gazeteci olan Andrea, bullying at work: how to confront and overcome Türkçesi ile, işyerinde zorbalık: yüzleşme ve aşma yöntemleri isimli kitabını yayımlamıştır. 1995'te ölümünün ardından, adına 1997'de zorbalık kurbanlarına yardım için bir vakıf kurulmuş, vakfın internet sitesi sayesinde, Mobbing hakkında detaylı araştırmalar yürütülmüştür. İngiliz yazar Tim Field, bully in sight Türkçesi ile görünürdeki zorba adlı kitabını yayımlamıştır. Aynı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da benzer yayınların artarak yayınlanması konuya olan ilgisi de arttırmıştır.<sup>27</sup>

İngiliz yazar olan Tim Field ise 1996 da görünürdeki zorba ismindeki kitabıyla zorbalığı diğer kimseye kendine güveni ve öz saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamış akabinde etkilediği akademisyen ve artan mobbing

---

<sup>23</sup> Noa Davenport, çev. Osman Cem Öner, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, (2003), s. 42

<sup>24</sup> Tetik, a.g.m. s. 81

<sup>25</sup> TBMM. a.g.e. s. 6

<sup>26</sup> Ceren Atuntaş, Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, **Journal of Yasar University**, İstanbul, (2010) cilt, 18, sayı,5, s. 2995-3015

<sup>27</sup> Hüseyin Yavuz, Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2007, S. 6, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

çalışmaları sayesinde mobbing kurbanlarının seslerinin duyulmasına yardımcı olmuştur.<sup>28</sup>

Ülkemizde ise, konu üzerine ilk yayın, 2003 yılında Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliot'ın kaleme aldığı *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace* adlı kitab, Türkçe çevirisiyle *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz* adıyla Osman Cem Öneroy'un çevirisi ile yayınlanmıştır. Bunu 2005 yılından itibaren, Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz'ın kitapları takip etmiştir.<sup>29</sup> Günümüzde ise birçok araştırmacı konuya eğilmiş konu ile alakalı tezler, makaleler ve kitaplar yayınlanmıştır.

## 1. 5. Mobbing Nedenleri

İş yerlerinde görülen mobbing, tek bir sebebe bağlanmayacak kadar iç içe geçmiş bir dizi etkene bağlamak daha doğru bir tutum olacaktır. Bu nedenle mobbingin nedenlerini bireysel etkenler ve dış etkenler olarak ikiye ayrılabilir. Bu ayrımın ilki, kişisel etkenler, saldırganların ve kurbanların psikolojik durumundan ve kişilik özelliklerinden oluşur. İkincisini de dış etkenler, örgüt kültürü, organizasyon yapısı, işletmedeki kargaşalar, toplumun değer yargıları ve kurallarından meydana gelir. Bütün bu faktörler, çoğu zaman birbirleriyle etkileşim halinde mobbingin ortaya çıkmasına ve devam etmesine neden olabilmektedirler.<sup>30</sup>

Leymann'a göre, insanların yıldırma eylemlerine başvurmasının başlıca dört nedeni vardır.

- Kendini örgütsel kural olarak başkalarına kabul ettirmeye zorlamak.
- Düşmanlıktan zevk almak.
- Can sıkıntısı içinde farklı arayışlara girmek.
- Önyargıları pekiştirmek.<sup>31</sup>

Leymann, mobbing eylemlerinin nedeni olarak, iş organizasyonunda liderlik problemlerini göstermiştir. Einarsen göre, mobbinge işin fiziksel şartlarının yansırı örgütün büyüklüğü de neden olabilir. Vartia, örgütlerde mobbinge neden olan faktörleri saptarken, örgütün iş tasarımındaki yetersizliğe, örgütsel liderliğin

---

<sup>28</sup> Altuntaş, a.g.m. s. 6

<sup>29</sup> Yavuz, a.g.e. s. 7

<sup>30</sup> Meltem Güngör, *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınevi, İstanbul, (2008) S. 120

<sup>31</sup> Esengül Çomak, İlköğretim Öğretmenlerinin ilköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldırma Durumları, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Mersin, (2011), S. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**

yetersizliğine, kurbanın mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğüne ve örgütte bulunan düşük moral standartlarına işaret etmektedir.<sup>32</sup>

### 1. 5. 1. Bireysel Nedenler

Mobbingle alakalı çalışmalar, bireysel faktörlerin mobbing konusunda etkili rol oynadığını ortaya koymaktadır. Araştırmalarda üç tip kişilik ortaya konulmuştur: Bunlardan ilki ciddi psikolojik sorunları ve kişisel bozuklukları olan bireylerdir. İkinci tip kişiler, depresif ve şüpheli karakterleri temsil eder, üçüncü tip ise mobbing tecrübesi olmasına rağmen tamamen normal psikolojideki insanları olarak tarif edilir.<sup>33</sup>

Bunlar dışında mobbing sebepleri arasında kurbanın boyun eğmemesi ve mobbinge direnç göstermesi, kurbanın, üstünden iş konusunda daha deneyimli veya bilgili olmasından kaynaklı çekememezlik, kurbanın, iş yerindeki gözlemlediği yanlış bir takım uygulamaları üst birimlere bildirmesinin ispiyonculuk şeklinde algılanması ve bazen de üstlerin kişilik özellikleri olarak sıralanabilir.<sup>34</sup>

### 1. 5. 2. Örgütsel Nedenler

Mobbinge en açık örgüt tipinin ne olduğu veya mobbinge izin veren ve mobbingi sürdüren kültürün ve yönetim şeklinin ne olduğu gibi sorulara yanıt arayan bir literatürün henüz yeni yeni gelişmekte olduğu göze çarpsa da, yapılan çalışmalarla çalışanların mobbinge maruz kaldıkları üç tip örgüt profili çizilmektedir.<sup>35</sup>

Bunlardan ilki, mobbingi destekleyen aynı zamanda kuruluşların başarı ve kazancını öne çıkarıp, çalışanlardan çok hissedarlara karşı sorumlu bir örgüt şeklini temsil eder. Bu tip bir örgütte çalışanlar iş stresini ve baskısını üzerlerinde yoğun şekilde hisseder. Bu tip örgütler aynı zamanda çalışanlardan da yüksek performans beklentisi olan örgütlerdir

---

<sup>32</sup> Hasan Tutar, *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*. İstanbul, (2004), Platin Yayınları s. 40-45

<sup>33</sup> Hasan Hüseyin Tekin, Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Mobbinge Maruz Kalma Durumları ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2013, S. 13, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>34</sup>Mobbing Yardım, <https://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>, (Erişim Tarihi, 09.01.2015)

<sup>35</sup> Tekin, a.g.e. s. 14

Mobbingi destekleyen ikinci tip örgütsel kültür ve yönetim şekli, bürokratik veya kural merkezli örgütlerdir. Bu örgütler, genellikle eğitim ve resmi kurumlarıdır; bu tip örgütlerin uyulması zorunlu iş yeri politikaları ve davranış kuralları vardır. Bu tip örgütler genellikle hiyerarşik yönetim yapılarına sahiptir.<sup>36</sup>

Üçüncü örgüt şekli ise mobbing iddialarını ciddiye alır, ardından örgütte mobbinge engel olacak kültür, yapı ve yönetim değişikliklerini gerçekleştirir. Bu tip örgütler, örgütün çıkarını güden, kuruluşlardır. Bu kuruluşların kültürü, saygıya dayalı ve yönetim şekilleri çalışanları destekler niteliktedir. Problem incelenir ve çözülmeye çalışılır; mobbing karşıtı politikalar güncellenir; yöneticilere ilgili eğitimler verilir; mağdurlar için ise rehberlik hizmeti sağlanır.<sup>37</sup>

## 1. 6. Mobbingin Etkileri

Mobbing ve buna bağlı olarak ortaya çıkan çeşitli davranışlar bireylerin davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Mobbing sonucunda bireylerde aşırı stres, verim düşüşü, işten ayrılma hatta ölüm dahi görülebilmektedir.<sup>38</sup> Genel olarak mobbing sonuçları itibariyle çalışanlar ve örgütler üzerinde farklı birçok zararlı etkileri olabilen bir eylemdir. Mobbing eylemlerini engellemede geç kalınırsa, çalışan bireylerde; ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar baş gösterebilmekte, kurumlarda ise; verimlilik noktasında düşüş yaşanabilmekte, tecrübeli çalışanlar işten ayrılabilenekte, çalışanlar arasında uyumsuzluklar baş gösterebilmekte, örgütteki güven ortamı zedelenmekte ve örgütün imajı zarar görebilmektedir.<sup>39</sup>

### 1. 6. 1. Mobbingin Bireysel Etkileri

Mobbing kurbanlarda, stres, asabiyet, panik atak, çaresizlik duygusu, paranoya, özgüven yetersizliği ve depresyon gibi telafisi güç problemlere neden olmaktadır. Bunlara ek olarak, fiziksel sağlık problemlerine, uykusuzluk, kalp çarpıntısı, yüksek tansiyon, bağırsak sorunları, karın, sırt ve baş ağrılarına da neden

---

<sup>36</sup> Tekin, a.g.e. s. 14

<sup>37</sup> Tekin a.g.e. s.15

<sup>38</sup> Şerife Ekşici, Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanlar Üzerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2009, s. 19 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>39</sup> Derya Ergun Özler & Nuray Mercan, **Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Mobbing Psikolojik Terör**, Detay Yayıncılık, Ankara, (2009), s.32



olmaktadır. Bunların yanı sıra, kurbanın işteki performansı ve çalışma arzusunda düşüş yaşanabilmekte diğer kişilerle olan ilişkilerinde de birtakım olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir.<sup>40</sup> İşyerinde psikolojik taciz boyutları ile iş stresi boyutları arasında anlamlı bir etkileşim olduğu kabul edilebilir ve mobbingin stresi artırdığı ayrıca dolaylı olarak da performansı azalttığı söylenebilir.<sup>41</sup>

### 1. 6. 2. Mobbingin Örgütsel Etkileri

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları bulunmaktadır. Örgüt açısından ortaya çıkacak tahribat ekonomik olduğu kadar da sosyal nitelikte arz etmektedir. Kimi yöneticilerce mobbing basit, kayda değmeyecek kadar küçük sorunlar gibi görülmesine karşın aslın durum bundan çok daha ciddidir. Önlenmemiş mobbing, kanser gibi tüm örgütü sarar, örgütün yok olmasına kadar gidebilecek uzun ama sancılı bir süreç yaşanmasına neden olabilir.<sup>42</sup>

Mobbing örgütler üzerinde iki kategoride etkilerini hissettirir. Ve kimi sonuçlara neden olur. Neden olduğu sonuçları psikolojik ve ekonomik sonuçlar olarak ayırmak mümkündür. Bnu sonuçları sıralamak gerekirse şu şekilde sıralanabilir:

Mobbingin örgütler üzerinde yaratmış olduğu psikolojik sonuçları;

- Çalışanlara arası anlaşmazlık ve çatışmalar görülür, bu anlaşmazlık ve çatışmalar örgütün sağlıklı işleyişini bozarak aynı zamanda ekonomik sonuçların oluşmasına da zemin hazırlar.
- Negatif yönde örgüt iklimi oluşur ki, örgütü meydana getiren bireyler negatif ortamda nefes dahi alamaz, bu iklimde de üretim ve yaratıcılık filizlenemez.
- Örgütün kültürel değerlerinde çöküş yaşanmakla kalmaz çalışanların birbirine olan saygıları da azalır bunun sonucu olarak da iş ortamında güvensizlik ortamı oluşur.

Mobbingin örgütler üzerinde yaratmış olduğu ekonomik sonuçları;

- Psikolojik şiddet nedeniyle hastalık izinlerinin artması sonucunda örgütün insan gücü zayıflar.

---

<sup>40</sup> Frank Lorho & Ulrich Hilp, *European Parliament Directorate-General for Research Working Paper Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 En, Luxembourg, (2001), 13

<sup>41</sup> Yeter Demir & Mustafa Fedai Çavuş, Mobbingin Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. (2009), (2) s.21

<sup>42</sup> Pınar Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2006, (4) s.22,

- Yetiştirilmiş uzman olan kişilerin ve çalışanların işten ayrılmaları neticesinde örgütte üretim ve kalite de düşüş yaşanma riski artar.
- İşten ayrılmaların sonucunda yeni çalışanın işe alınması sürecindeki maliyetlere neden olacaktır.
- Çalışanların yaşamış olduğu psikolojik taciz nedeniyle genel bir performans düşüklüğü yaşanması ve düşen performansın örgütçe farklı çalışanlardan telafi edilme çabası artan huzursuzluk ve kaybolan ekonomik değerlere neden olacaktır.
- İşin kalitesindeki düşüklük, örgütün genel hizmet kalitesini de doğrudan etkileyecektir.
- Baskılardan dolayı erken emeklilik isteyen çalışanların ödemeleri, işten çıkanların zamansız ve plansız oluşundan kaynaklı beklenmedik artı maliyetleri örgütü zarara uğratmasına neden olacaktır. Bunlara ilaveten hukuk kanalıyla hakkını arayacak çalışanlar olabileceğinden örgütün ayrıca hukuksal zarara uğrama riskinin ortaya çıkması.<sup>43</sup>

### 1. 6. 3. Mobbingin Toplumsal Etkileri

Mobbingin etkileri sadece bireysel ve örgütsel olmayıp toplumu da ilgilendiren sonuçlar doğurabilmektedir. Mobbing kurbanlarının olumsuz ruh halleri mutsuz tavırları çevrelerini de olumsuz etkileyecektir. Mutsuz birey problemlili ailelere neden olacak toplumdaki bağlar zayıflayarak toplum büyük darbe alacaktır. Mobbing dolaylı olarak bireylerin cinnet geçirerek cinayet işlemelerine veya intihar etmelerine neden olabilecek ciddi toplumsal sorunlara yol açabilmektedir.<sup>44</sup> Mobbing kurbanlarının tedavi süreci, bu süreçte birey, aile ve devletin üzerine binen artı yükte toplumsal bir problemdir.<sup>45</sup> Buna ilaveten mobbing neticesinde işe gitmeyen, rapor alan veya tedavi sürecinde üretime katılmayan çalışanların topluma maliyetleri bir hayli yüksektir. Uluslararası Çalışma Örgütü mobbingin Almanya da 1000 işçilik bir kuruma maliyetinin yıllık 150000 € olduğunu tahmin etmektedir.<sup>46</sup> Bu rakamı tüm

---

<sup>43</sup> Tınaz, a.g.e, s. 25

<sup>44</sup> Şaban Çobanoğlu , *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul, (2005) s.52

<sup>45</sup> Volkan Ekiz, *İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2010, s.75, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*

<sup>46</sup> Lorho & Hılıp, a.g.e. s. 14

topluma ve toplumdaki üretim ve hizmet sektörüne olan zararını düşünecek olursak bir hayli yüksek olduğu görülmektedir.

## **1. 7. Mobbing Sürecinde Yer Alan Kişilerin Davranış Özellikleri**

Örgütlerde meydana gelen mobbingin oluşumunda üç farklı kişilikten veya rolden bahsedilebilir. Bu rollere bakacak olursak;

- Mobbing'i uygulayanlar,
- Mobbing'e uğrayanlar,
- Mobbing'i seyredenler,<sup>47</sup> olarak sıralamak mümkündür.

### **1. 7. 1. Mobbing Uygulayan Kişinin Davranış Özellikleri**

Mobbingi uygulayan, yani saldırgan veya tacizci olarak da adlandırabileceğimiz on iki farklı karakter özelliğine sahip kişiden bahsetmek mümkündür. Bu kişilik özelliklerini sıralayacak olursak;

- Narsist Mobbingciler: Bu tür saldırganlar, kendi acılarını duymayan ve kendi içindeki çatışmaları reddeden, bunu kabul etmeyerek bu iç çatışmaları bir başkasına mal ederek dengelerini bulmaya çalışan çoğu zaman psikolojik sorunları da olabilen kişilerdir.
- Öfkeli, Bağırğan Mobbingciler: Bu kişiler, kendilerindeki kızgınlığı engelleyemedikleri için diğer bireylerle uğraşırlar. Bu karakteristik özelliklere sahip kişileri etrafımızda da çoğu kez görmüş olabiliriz. Davranışları anlık kızgınlıktan öteye geçen bunu bir alışkanlık haline getirmiş, belli bir süreçte hedef gözeterek bu davranışlarına devam saldırgan kişilerdir.
- İki Yüzlü Yılan Mobbingciler: Bu saldırgan tipi, diğerlerinin çalışkanlığını, dürüstlüğü, başarılarını ve kendinden daha iyi konuma yükselmelerini kabullenmedikleri için sürekli yeni karalamaların, şerhlerin ardındadırlar. Varsa astlarını, sıkıntıya sokmak onları ezmek için sürekli yeni yöntemler düşünür ve bu düşüncelerini eyleme dönüştüren kişilerdir.
- Megaloman Mobbingciler: kendilerini diğer insanlardan büyük görme, yapmadığı bir şeyi yapmış gibi gösterme karakterlerinin en temel yönlerindedir. Bu tip saldırganlar, kendisine olan güvensizliği, kendilerindeki

---

<sup>47</sup> Tınaz, a.g.e. s.18

eziklikleri diğerlerine çekememezlik, kin ve düşmanlık biçiminde gösteren kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

- Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler: İş hayatının dışarısında meydana gelen bütün negatif hisler, bütün imkânsızlıklar veya olumsuz tecrübeler, bu kişilerce örgütte iş gören diğer personele de bulaştırılır. Sürekli diğerlerine çekememezlik gibi olumsuz hisleri vardır.
- Fesat Mobbingci: Sürekli yeni kötülük arayışı içindedir. Herkesi kendi gibi kötü olarak algıladığından insanların kendisine olan davranışlarında hep art niyet arayarak, insanlarla iyi iletişim kuramayan kişilerdir.
- Tesadüfi Mobbingci: İşyerindeki bir tartışma ya da çatışma sonucunda üstün taraf olması sonucu tesadüfen ortaya çıkar. Karşısındaki insanlara hükmedebileceği, üstünlük kurabileceği algısı oluştuğunda harekete geçen aslında pasif kişilik özelliğine sahip bireylerdir.
- Pusuda Bekleyen Mobbingci: Daha çok izleyici konumundadır; her an eline geçecek fırsatla tacizci olması söz konusu kişidir. Bu kişiler içlerindeki bastırılmış saldırganı fırsat ellerine geçince serbest bırakan tiplerdir.
- Eleştirici Mobbingci: Sadece eleştirerek sorun yaratır, çözüm üretmez. Kusursuz denilebilecek işlerde bile kusur arayan kişilerdir.
- Korkak Mobbingci: Rakiplerinin onun önüne geçeceği korkusuyla kendini garanti altına almak için mobbing uygular. Bu kişilerin kendine güvenleri az kabiliyetleri sınırlı kişilerdir.
- Kıskanç Mobbingci: Kıskanç mobbingci başka birinin kendinden daha iyi, daha başarılı olabileceği gerçeğiyle yüzleşmek istemediğinden psikolojik tacize başvurur.
- Hırslı Mobbingci: Hırslı mobbingci kendi yeteneklerinin üzerinde bir konum bile olsa, göz diktiği yere gelebilmek için her şeyi göze alır. Egoları saldırganlaşmasına ve mobbing uygulamasına neden olur.<sup>48</sup>

### **1. 7. 2. Mobbinge Maruz Kalan Kişinin Davranış Özellikleri**

Mobbing olgusunda kurban olma ihtimali yüksek kişiler vardır. Bu kişileri Huber dörde ayırmaktadır.<sup>49</sup> Bahsi geçen kişileri sıralayacak olursak;

---

<sup>48</sup> İpek Bakırcıoğlu, Yapı ve Mimarlık Sektörlerindeki İş Yerlerinde Mobbing, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2012, s. 20, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>49</sup> Tınaz, a.g.e. s. 20

- Yalnız bir kişi: Bu birey, bayların fazla bulunduğu bir işletmede çalışan yalnız bir bayan veya bayanların fazla bulunduğu bir işletmede çalışan yalnız bir bay olması. Bu kişilerin mobbinge maruz kalma ihtimallerini artırabilmektedir.
- Acayip bir kişi: Herhangi bir duruşuyla başkaları ile aynı olmayan ve diğerleriyle kaynaşamayan bütünleşemeyen bir kişilik mevcuttur. Bu kişilik, giyim tarzıyla, kültürüyle, zevkleriyle, konuşmasıyla diğerlerinden farklı olabilmektedir. Bazı durumlarda, sadece evlenmiş olanların olduğu bir büroda yalnız evlenmemiş ya da sadece evli olmayanların bulunduğu bir büro da yalnız evli birisi olması bile mobbing görmeye neden olabilmektedir.
- Başarılı bir kişi: örgütte büyük başarı göstermiş, üstünün veya yöneticilerin beğenisini almış veya bir alıcının takdirini kazanmış birisi, çok kolay şekilde iş arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bu başarılı kişinin ardından bir takım planlar yapılabilir, bu planların eyleme geçmesiyle kişinin iş görmesi dahi engellenebilir.
- İşe yeni başlayan kişi: Önceden herhangi bir pozisyonda çalışan bir iş görenin fazla sevilmesi veya işe yeni başlayanın, örgütte iş görenlerden daha yetenekli olması bile, mobbing mağduru olması olasılığını artırır. Bu kişiliğin, varlığı örgütte daha eski çalışan bireylerce tehdit olarak algılanabilir. Sonucunda mobbinge maruz kalma ihtimali bir hayli yüksektir.<sup>50</sup>

### 1. 7. 3. Mobbingi Seyreden Kişinin Davranışsal Özellikleri

Mobbingin oluşması için bir kurbanı, kurbanı taciz edecek ve saldıracak mobbingcinin ve mobbinge tanık olacak seyirci veya seyircilerin olması gerektiğine daha önce değinmiştik. Kurbanların, saldırganların davranış özelliklerinden sonra seyirci rolündekilerin türlerine ve davranış özelliklerine değinecek olursak; Bu türleri; diplomatik seyirci, yarıdakçı seyirci, fazla ilgili seyirci, hiçbir olaya karışmayan seyirci, riyakâr seyirci olarak beşe ayırmak mümkündür.<sup>51</sup>

- Diplomatik Seyirci: Bir karmaşa durumunda her zaman orta yolu bulmaya yönelik davranış sergileyen kişidir. Genelde ara bulucu olması münasebetiyle diğerleri tarafından beğenilen veya tam tersi nefret edilen, beğenilmeyen biriside olabilir. Örgüt içerisinde gösterilen reaksiyonlar neticesinde daha sonra kendisinin de kurban olma ihtimalide yüksektir.

---

<sup>50</sup> Kaya, a.g.e. s. 17

<sup>51</sup> Tınaz, a.g.e. s. 25

- Yardakçı İzleyici: Bu izleyici, mobbige yardım ve yataklık eden kişidir. Fakat bu tür davranışlarının açığa çıkmasını istemediğinden genelde sinsidirler. Yaptıklarının ortaya çıkması durumunda da genellikle inkâr yoluna gideler.
- Fazla İlgili İzleyici: Başkalarıyla ve başkalarının sorunlarıyla alakadar olan izleyici şeklidir. Kimi durumlarda kendisini ilgilendirmeyen konular ile ilgili olarak başkalarının hayatlarına zorla girmeye çalışır ve onları rahatsız edebilecek seviyelere de rahatlıkla gelebilirler. Mobbing mağduru kişi dahi bu durumdan, zamanla rahatsız olabilir.
- Hiçbir Olaya Karışmayan Seyirci: Bunlar, bana dokunmayan yılan bin yaşasın felsefesinde olan kişilerdir. Bütün olanlardan izole olmak için uğraşır, olayla alakadar hiçbir düşünce beyan etmezler. Mobbingciye karşı da kurbanı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır, yani her iki tarafı da görmemezlikten gelirler.
- Riyakâr Seyirciler: Görünürde işin içinde olmayan, ilgilenmeyen bir kişi olarak görünse de, aslında belirli bir düşüncesi olan ve bu düşüncesini faaliyete geçirmek için doğru zamanı kollayan kişidir. Bunlar, neticede tacizciyi destekler veya kendisine de mobbing yapılacağını düşündüğünden korku içerisinde mağdurla ilgilenmeyi kabul etmez.<sup>52</sup>

## 1. 8. Mobbingin Süreç Aşamaları

Mobbingin, bir ya da birden fazla birey tarafından başka bir bireye yönelerek, düzenli bir biçimde düşmancasına ve ahlak dışı iletişim kurarak yapılan psikolojik taciz türü olduğu bilinmektedir. Mobbinge maruz kalan bireyler müdafaasız ve çaresiz bir biçimde bırakılır.<sup>53</sup> Leymann psikolojik şiddet sürecinde beş basamaktan bahsetmiştir. Mobbing süreçlerinde genel olarak basamaklar şöyledir.<sup>54</sup> 1. Kritik olaylar 2. Saldırgan eylemler 3. Yönetimin devreye girmesi 4. Dışlama ve damgalama 5. İşine son verilme şeklinde sıralanabilir.

---

<sup>52</sup> Tınaz, a.g.e. s.26

<sup>53</sup> Yavuz, a.g.e. s.70

<sup>54</sup> Altuntaş, a.g.m. s.300

### 1. 8. 1. Kritik Olaylar

Genelde olayı başlatan bir çatışmadır. Ancak, mobbinge döndüren ögenin ne olduğu araştırmalarca tam olarak belirlenememiştir.<sup>55</sup> Bu aşamada çatışmanın vuku bulması, bir karmaşanın meydana gelmesi durumu vardır. Bundan dolayı Mobbing kimi zaman yükselmiş bir karmaşa şeklinde hissedilebilir. Bu devrede olgu henüz Mobbing haline gelmemiştir. Fakat gösterilen bu hareketler, mobbing sürecin başladığına işaret niteliği taşımaktadır. Bu durumda mobbingi tetikleyici bir olay vardır, henüz ancak bu anlaşmazlığın yıldırmaya dönüşme ihtimali vardır. Bu aşamada mağdur psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar hissetmeyebilir.<sup>56</sup> Mobbingin ilk aşaması niteliğinde olduğu düşünülebilir.

### 1. 8. 2. Saldırgan Eylemler

Sadece bir tek sefere özgü yapılan olumsuz davranışların daima mobbing manasına gelmeyeceğine değinmiştik. Ancak, bu ruhsal taarruzlar üst üste ve sistemli bir durumda bir sürece yayıldığı zaman bireyde psikolojik rahatsızlık verdiğinde ve bezdirme söz konusu olduğunda mobbingten söz edilebilmektedir.<sup>57</sup> Bir başka deyişle mobbing sürecinde oluşan tavırlarının tümünün, bireyi çalışma mekânından uzaklaştırma gayesi ile meydana geldiği söylenemez. Ancak mobbingin ilk aşamasının bireyce hissedilmesinin zor olduğuna değinmiştik. Bu seviyede ise ortaya saldırgan, yıldırıcı davranışlar ve eylemlerin başladığını söylemek yerinde olacaktır. Günlük hayatta saldırı olarak değerlendirilmeyecek bazı davranışlar bir süre sonra mağduru cezalandırıcı olmaya başlar, mağdur hakkında söylenti ve yersiz şikâyetler başlar.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Heinz Leymann, The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (1996), cilt, 5,sayı 2, s.169

<sup>56</sup> Bahar Bingöl, İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyonu Programı, İzmir. (2007), s. 27, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**

<sup>57</sup> Heinz Leymann, agm. (1996), s 171

<sup>58</sup> Asiye Gökçe Toker, İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü (2006). S. 54 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

### 1. 8. 3. Yönetimin Devreye Girmesi

Mobbingin aşama süreçlerinde yani kritik aşamada ve saldırgan eylemlerde meseleyle ilgilenmeyen yönetim bu durumda ilgilenmeye başlar. Fakat şimdiye kadar etiketlenmiş ve çalışan kişilerin büyük bir kısmı tarafından değişik, kusurlu, ruhsal problemleri varmış gibi damgalanmış bireyi idarenin de kişinin problemleri varmış gibi değerlendirmesi tehlikesi de vardır. Çoğu zaman yönetim zorbalarla beraber, meseleyi negatif taraftan inceleyebilir. Bu durumda durumu daha fazla karıştırır.<sup>59</sup> Örgüt yönetimi, kritik aşamada doğrudan doğruya yer almamış müdahale etmemişse bir saldırgan eylemler meydana geldiğinde olayı şüpheli ele alabilir. Meseleleri hatalı görüp, hatayı dışlanan mobbing kurbanında arama ve sorunu kendi üzerinden atmaya meyledebilir. Böylelikle yönetimde; meydana gelen bu negatif durumda safını belli eder. Kişinin iş arkadaşları ve örgüt idaresi, bireyin işi ile alakalı ana vasıfları yerine, bireysel özellikleri ile alakalı kusurlar bulma ve bireyi etiketlemek için söylemler ortaya atmaya başlar. Bu durumda örgüt yönetimi, önemle üzerinde bulunan “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” mesuliyetini kabul etmeyerek mobbing’te yer alır, döngüye katılır.<sup>60</sup>

### 1. 8. 4. Dışlama ve Damgalama

Bu seviyede, mobbing kurbanı alanında uzman kişilerden yardım almaya başlamıştır. Ayrıca uzmanlarca tavsiye edilmiş ilaçların kullanıldığı ve hastalık izinlerinin alınmaya başladığı süreçtir. Örgütte bunlar anıldığı vakit birey konusunda çetin kişi, paranoyak veya deli gibi ifadeler kullanılmaya başlanır. Saldırganların örgüt yönetiminin de desteğini aldığı bir aşamadır. Bu aşama kuvvetli bir ihtimalle kurbanın işi bırakması veya kurbanın işine son verilmesi ile sonuçlanmaktadır.<sup>61</sup>

### 1. 8. 5. İşine Son Verilme

Mobbing sürecinin son aşaması da denilebilir. Saldırganlar amacına ulaşmış kurban çalışma ortamından çıkmış veya çıkarılmıştır. Mobbingin son aşaması olmasına karşın, kurbanda psikolojik ve fizyolojik etkiler artarak devam etmektedir.

---

<sup>59</sup> Leymann, a.g.m. , s. 173

<sup>60</sup> Yavuz, a.g.e. s.27

<sup>61</sup> Leymann, a.g.m. s. 173



Saldırgan veya saldırganların tacizi bitmiştir ancak ekonomik ve toplumsal baskılar kurbanı rahat bırakmayabilir. Mobbing neticesinde çalışma ortamından çıkarılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu da tetikler.<sup>62</sup>

## 1. 9. Mobbingin Çeşitleri

Mobbingin hem özel hem de kamu kurum ve kuruluşlarında olması mümkündür. Hemen her çalışanın mobbing mağduru olması da olası bir durumdur. Mobbing çalışma ortamının seçtiği hiyerarşik yapı ve örgüt kültürüne göre mobbingin yönü yatay veya dikey olabilir. Hiyerarşi fazla ise mobbing dikey yönde, hiyerarşi daha az ise mobbing yatay yönde olur.<sup>63</sup> Bir başka deyişle örgütün hiyerarşik üniteleri çoksa psikolojik şiddet uygulamaları özellikle dikey yönde, hiyerarşi daha az ise psikolojik şiddet hareketleri de daha fazla yatay yöndedir. Hiyerarşik mobbingte üst yöneticiler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular. Yatay mobbingte ise, karşılıklı kurmay-fonksiyonel etkileşim içerisinde yer alan denklemin uyguladığı bir türdür.<sup>64</sup>

Mobbing süreci içerisinde öncelikle mobbingci ve mobbing kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak, bu iki kişi arasındaki ilişki, üç farklı şekilde meydana gelir:

- Yukarıdan aşağıya doğru mobbing (dikey mobbing); mobbing yapan kişi, kurbanı göre daha üst konumdadır. Bir yönetici, bir bölüm yetkilisi, daha üst görevde bir çalışan iş arkadaşı olabilir.
- Eşdeğerler arasında mobbing (yatay mobbing); mobbingci ve kurban, benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip aynı konumda iki iş arkadaşı olabilir.
- Aşağıdan yukarıya doğru mobbing (dikey mobbing); mobbingci kurbanı göre daha alt konumdadır.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Altuntaş, a.g.m. s. 3000

<sup>63</sup> Şule SOYER, *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı* [http://www.alomaliye.com/sule\\_soyer\\_mobbing.htm](http://www.alomaliye.com/sule_soyer_mobbing.htm), ( Erişim:10. 2. 2015 )

<sup>64</sup> Yavuz, a.g.e. s.42

<sup>65</sup> Yavuz Temizel, Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, *Adalet Dergisi*, (2013), sayı, 45 , S. 200

### 1. 9. 1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Hiyerarşik (dikey) mobbing iki şekilde kaşımıza çıkmaktadır. İlki asttan üste doğru, burada alt kademede çalışanın üstüne (amirine) mobbing uygulamasıdır. Bu şekildeki mobbing genellikle, yapılan olumlu işleri üste bildirmeme, bilgi saklama, imkânsız görevler ve bitirme süreleri verme gibi işe bağlı davranışlar olarak kendini gösterir.<sup>66</sup>

Bir diğer hiyerarşik (dikey) mobbing türü ise üstten asta yapılan mobbingtir. Bu türde üst makamda bulunan biri (amir) tarafından doğrudan mağdura yöneltilen saldırgan davranışlardır. Amir, çalışana üçüncü kişilerin önünde azarlıyorsa, aşağılıyorsa, çalışanların bazılarına yakınlık gösterirken bazılarına soğuk ve mesafeli davranıyorsa o işyerinde mobbingin bulunduğunu söylemek mümkündür.<sup>67</sup>

Dikey mobbing bireyler arasındaki yaş farkından, örgütteki kayırma ve iltimasın olmasından kaynaklanabildiği gibi politik ve siyasi nedenlerden de kaynaklanabilir.<sup>68</sup>

### 1. 9. 2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Eşit statüde bulunan çalışanlar arasında gerçekleşen mobbing'e, yatay mobbing adı verilir. Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişki bulunan kişiler arasında gerçekleşir. Bu mobbing türünde, genellikle bir çalışan başka bir mesai arkadaşına veya birkaç kişi bir araya gelerek, bir kişiye mobbing uygular.<sup>69</sup>

Yatay mobbing, işyerinde kıskançlık, yarışma, rekabet çekememezlik gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Yatay mobbing mağduru kurban, sadece kendisiyle eşit statüde olanlarla değil, çoğu zamanda üst kademeden uygulanan mobbingde mücadele etmek zorunda bırakılmaktadır. Bu durum mağdurun işyerinde izole edilmesini hızlandırmakta ve yabancılaşmasına neden olmaktadır.<sup>70</sup>

Bazı davranışlar iş yerinde psikolojik şiddetin temel örneklerinden sayılabilir. Bu örnekleri sıralamak gerekirse;

- Çalışanı, yetersizlikle suçlamak, yeterli çabayı göstermemekle suçlamak,

---

<sup>66</sup> Temizel, a.g.m. s. 206

<sup>67</sup> Emre Işık, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2007), s.45 **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,**

<sup>68</sup> Bakırcıoğlu, a.g.e. s. 8

<sup>69</sup> Temizel, a.g.m. s. 202

<sup>70</sup> **İş Psikolojik Şiddet**, <http://www.hayad.org.tr/forum/index.php?topic=391.0>, ( Erişim Tarihi, 17.02. 2015 )

- Çalışanı, yaşından dolayı deneyimsizlikle veya performans düşüklüğüyle itham etmek ve aşağılamak,
- Çalışanın işyerinin sunmuş olduğu imkânlardan faydalanılmasını engellenmek,
- Aşırı iş yüklemek, makul olmayan sürelerde işin bitirilmesini talep etmek,
- Çalışana, görevi ile ilgili olmayan işleri yapmasını istemek veya başarısız olacağı işler vermek,
- Çalışana sürekli hatalarını hatırlatmak, eleştirmek,
- İşle ilgili düşüncesini açıklamasına izin vermemek, onu duymamazlıktan gelip değersizleştirmek,
- İş arkadaşları ya da müşteriler gibi üçüncü kişilerin önünde hakaret etmek ya da küçük düşürmek,
- Performansı hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- İşten atmakla veya çalışanı zora sokacak farklı şeylerle tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek, onu kayda değer bulmamak
- Çalışanı, bulunması gerekli toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışanın iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engellemek, izole edecek fiziksel bir iş ortamı yaratmak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak veya dedikodu yapmak, hatta iftiralar atmak,
- Çalışana basit veya az görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak veya uygulanacağına dair tehdit etmek,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında imalarda bulunmak,<sup>71</sup>

## 1. 10. Mobbing Dereceleri

Mobbingin zararları aniden ortaya çıkan bir olgu olmayıp, yavaş yavaş ilerleyen bir süreçte gelişir. Mobbingin bir parçası olan kafa karışıklığından dolayı, mağdur durum vahim bir hal alıp çok daha zor tedavi edilebilir hale gelmeden yardım aramayı düşünmez. Uzman yardımına başvurma noktasında ne kadar aceleci davranılırsa o kadar faydalı olabilmektedir. Ancak bu süre çoğu zaman

---

<sup>71</sup> Tarık Solmuş, İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz, (Mobbing), *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt, 7 sayı, 2 (2005) s. 6 s.2, Haziran 2005, ISSN: 1303-2860.

geçirilir. Mobbing insanlar üzerindeki etkisi açısından üç kademe derecelendirilebilir.<sup>72</sup>

### 1. 10. 1. Birinci Derece Mobbing

Birinci derece mobbing olarak adlandırılan durumda, çalışan direnmeye çalışır, kaçar veya başka konuya odaklanır.<sup>73</sup> Çalışanın çalışma örgütü içerisindeki arkadaşları tarafından küçük düşürülmesi, kızgınlık ve üzüntüye neden olabilmektedir. Bazı çalışanlar duruma aşırı tepki gösterebilirken bazıları ise hiçbir şey yokmuş gibi davranmayı tercih edebilirler. Birinci derece mobbinge maruz kalan bireylerde ağlama, uyku bozukluğu, aşırı alınganlık, dikkat dağınıklığı gibi sorunlar görülmesi olağandır. Sosyal ilişkileri etkilenmeyen birey kişisel gelişim faaliyetlerine yönelerek stresini azaltmaya çalışır fakat bunlar genelde geçici şeylerdir. Bireyin içinde bulunduğu durum devam ederse sürecin sonuçları bireyi ikinci derece mobbinge götürebilir.<sup>74</sup>

### 1. 10. 2. İkinci Derece Mobbing

İkinci derece mobbinge maruz kalan çalışan, direnemez veya hemen kaçamaz kişide geçici ruhsal uzantılı fiziksel yetersizlikler görülür ayrıca kişi iş ortamına veya iş gücüne geri dönmekte zorlanır.<sup>75</sup> Bu kişilerde yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, sindirim sorunları, kilo alıp vermede dengesizlik, depresyon, alkol veya ilaç bağımlılığı, alışılmadık nedensiz korkular görülebilmektedir. İkinci derece mobbing evresinde birinci evreden farklı olarak bireydeki olumsuz değişimler sosyal çevre tarafından fark edilir. Çalışan bu derecede tıbbi yardıma gerek duyabilir. Tıbbi yardıma gerek duyan sağlık problemleri çalışanın işini etkilemeye başlayabilir.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Noa Davenport, çev. Osman Cem Öneroy a.g.e. s. 7

<sup>73</sup> Nazlı Özcan, Mobbing'in Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), s.18

<sup>74</sup> Noa Davenport, çev. Osman Cem Öneroy a.g.e. s.72

<sup>75</sup> Nazlı Özcan, a.g.e. s.18

<sup>76</sup> Noa Davenport, çev. Osman Cem Öneroy a.g.e. s.72

### 1. 10. 3. Üçüncü Derece Mobbing

Üçüncü derece mobbinge maruz kalan çalışan yaşadığı mobbingden dolayı artık iş yapamaz hale gelip, işten nefret eder korkuları ve nefretleriyle mücadele etmek zorunda kalabilir. Koruma mekanizmaları çöken bireyde şiddetli depresyon, panik atak, öz kırım girişimleri, kalp rahatsızlıkları ve beklenmedik kazalar görülebilir. Kişide görülen semptomlar aile ve arkadaşlar için dikkate alınması gereken ciddi uyarılar olmalıdır. Üçüncü derece mobbing mağduru kişilerde tıbbi ve psikolojik yardım alınması artık kaçınılmaz bir ihtiyaç haline gelebilmektedir.<sup>77</sup>

### 1. 11. Mobbingle Başa Çıkma Yolları

Mobbingle mücadeledeki dikkat edilmesi gereken husus mobbingin varlığına dair duyarlılık ve farkındalığın mobbing kurbanı ve örgütteki iş arkadaşları tarafından sağlanmış olup olmadığının tespitidir. Ancak, bir sorunla başa çıkmak için önce onun ne olduğunu çok iyi bilmek gerekir. Bu sebeple, çalışanların ve toplumun bilinçlendirilmesi mobbingle mücadelede olmazsa olmaz temel unsurlardandır. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması için yapılacak çalışmalar ehemmiyet kazanır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik tacizin önlenmesi veya tamamen ortadan kaldırılması için yapılacak çalışmalar sadece örgütlerle sınırlı kalmamalı konuyla ilgili toplumun tamamıyla çalışılmalıdır. Mobbing ile mücadelede kilit nokta, çalışma hayatını ve standartlarını geliştirmek ve sosyal dışlamanın önüne geçmektir.<sup>78</sup> Mobbingle mücadele de bireysel, kurumsal ve yasal yollarla yapılabilecekler ve alınması gereken önlemlerin olduğu unutulmamalıdır.<sup>79</sup>

#### 1. 11. 1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Mobbingin çalışan birey üzerindeki etkileri kendini fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar olarak göstermektedir. Mobbinge uğrayan kurban hem sağlığını hem de işini kaybetme tehlikesi içindedir. Çoğu zaman çalışan istifaya zorlanmakta veya bireye yaşadığı sorunlar bahane gösterilerek işten ayrılma seçeneği de

---

<sup>77</sup> Noa Davenport, çev. Osman Cem Öneroy a.g.e. s.72

<sup>78</sup> Işık, a.g.e. s. 61

<sup>79</sup> Çobanoğlu, a.g.e. s. 71

sunulmaktadır.<sup>80</sup> Mobbing sürecinde kadın ve erkek kurbanlar tepkilerini farklı yollarla gösterirler. Kadınlar konuşarak, ağlayarak ve yazarak tepkilerini göstermeyi tercih ederken, erkekler saldırgan bir mizaç eşliğinde bağırp çağırma, çevresine saldırmayı ve bariz bir şekilde öfkelerini gösteren davranışlar sergilemeyi tercih ederler. Bu tür tepkileri gösteren bireylerin mobbing süreciyle bireysel olarak başa çıkması noktasında yapmaları gereken sağlıklı düşünmek, sakinliğini korumak, kendilerine olan güvenini güçlendirmek ve bilinçli olmaktır. Mobbing sürecindeki kurbanlar şiddetli ve ani tepkilerden kaçınarak uzun vadede kendilerini olumsuz etkileyebilecek tepkiler vermelidirler.<sup>81</sup>

### 1. 11. 2. Aile ve Yakın Çevrenin Yapabileceği Yardımlar

Kurbanın sosyal çevresi ve ailesi, kurbanı genel ruh halinden farklı bir ruh hali içerisinde görmeye alışık değillerdir ve bir sorun olduğunu hemen anlarlar. Bireyin yaşadığı mobbing anlaşıldığı zaman sosyal çevre ve aile üyeleri de ne yapabilecekleri ve sorunla nasıl başa çıkacakları konusunda çaresizlik yaşayabilirler. Bunun en temel nedeni bilinçsiz ve bilgisiz olunmasındandır. Sosyal çevrenin kurbanın içinde bulunduğu durumu algılaması ve sorunları paylaşarak ve çözüme katkı sağlaması beklenir.<sup>82</sup> Ancak bu çoğu kez mümkün olamayabilir.

Mobbing kurbanı bireye aile üyelerinin ve sosyal çevrenin yapabileceği yaşamsal en büyük destek onu dinlemek güçlü yanlarını onaylamak ve pekiştirmek olmalıdır.<sup>83</sup> Yardıma ihtiyaç duyan birçok çalışan değersizlik, yetersizlik ve başarısızlık duygusu ve özgüvensizlik duygusunu birlikte yaşamaktadır. Yaşanan bu duygular bireyde davranış sapmalarına neden olabilmektedir. Bireyin kendisini daha olumlu değerlendirebilmesi için öncelikle güçlü yanlarının ve yerliliklerinin ön plana çıkarılarak bunlar üzerine vurgu yapılması gerekmektedir.<sup>84</sup> Gerekli koşullarda, ihtiyaç olması durumunda, kurbanı ailesi ve çevresi tarafından yapılabilecek maddi yardımlarda kurbanda çaresizlik hissini azaltacaktır.

---

<sup>80</sup> Şükriye Çağrı Tanoğlu, İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, S 27, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**,

<sup>81</sup> Çobanoğlu, a.g.e. s. 75

<sup>82</sup> Ekşici, a.g.e. s. 25

<sup>83</sup> Çobanoğlu, a.g.e. s. 99

<sup>84</sup> Veli Duyan, vd. **Sosyal Hizmeti Tanımak ve Anlamak: Sosyal Hizmet Uzmanları ve Sosyal Hizmet Alanında Çalışanlar İçin Bir Rehber**, Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Genel Merkezi, Ankara, (2008), s. 62

### 1. 11. 3. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Mobbing sonuçları itibari ile örgütlerde insan kayıplarına neden olarak ciddi düzeyde örgütleri etkileyebilmektedir. Bu durumlarda sadece kurban değil örgütlerde büyük zararlar görebilir. Ayrıca mobbingin yaşandığı örgüt içerisinde huzur ve uyum kaybolur buna bağlı olarak moral ve motivasyon bozulabilir.<sup>85</sup>

Her şeye rağmen mobbingi önleyecek bir takım önlemlerde yok değildir. Mobbingi önlemede yapılabilecek bazı örgütsel uygulamalara değinecek olursak;

- Örgütün amaç ve misyonu herkesin anlayabileceği şekilde açık ve net olmalıdır, amaç ve misyonda örgüte dahil tüm bireylerin değerli olduğu, vurgusu da yapılmalıdır.
- İnsanlardaki aidiyet duygusunu tetikleyebilecek bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır, örgütte her bireyin bir diğerini benimsemesi sağlanmalıdır.
- İnsanların nerede durduklarını ve neler yapabileceklerini belirleyecek, görev ve sorumluluklar noktasında kesin sınırlar çizebilecek iş tanımları yapılmalıdır, böylelikle çalışanların birbiri sorumluk alanlarına tecavüzünün önüne geçilebilir.
- İnsana değer veren, etik kuralları olan ve bünyesindeki herkese eşit oranda adaletin olduğu, işi bilen kişiler tarafından yönetilen bir örgüt oluşturulmalıdır,
- Sadece teknik ve mekanik eğitime odaklı değil, kişisel gelişime katkı sağlayacak iletişim, etik ve değerler gibi eğitimlere de önem verilmelidir,
- Örgüt bünyesindeki tüm personelin düşünsel katkılarını barındıran işler yapılmalı ve onların fikirlerine önem veren bir yapı oluşturulmalıdır,
- Örgüt bünyesinde iş yeri psikolojisinden anlayan uzmanlar çalıştırılarak, daha sağlıklı bir örgüt yapısına kavuşulabilir.
- Katı insan kalıpları yıkılarak, çalışanların yöneticilerinden korkmadığı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır,
- Çalışanlar yöneticilere değil hizmet verdikleri insanları memnun etmeye odaklandırılmalıdır.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Ekşici, a.g.e. s. 29

<sup>86</sup> Çobanoğlu, a.g.e. s. 106

#### 1. 11. 4. Hukuksal Başa Çıkma Yolları

Dünyada ve ülkemizde mobbinge maruz kalan kurbanlar için yasalarca kurbanın bu durumuna son verecek kurbanı koruyan kanunlar hazırlanmıştır. Ancak, Mağduru yasal yola başvurmadan alıkoyabilecek birtakım kaygılar söz konusu olabilir. Bu kaygılar, yasal işleme başvurunun pahalı olması, yasal başvurunun sonuçlanmasının stresli ve uzun sürebilecek bir süreç olması, mobbingi kanıtlamadaki, güçlük ve sonunda mobbing iddiasının reddedilmesi olasılığı olarak sayılabilir.<sup>87</sup> Bu kaygılara rağmen kurban sürecin kendisine verdiği zararlar ile dava açmanın yol açacağı maliyetleri karşılaştırarak, mümkün olduğunca yasal yola başvurma seçeneğini uygulamaya çalışmalıdır. Günümüzde kurban lehine sonuçlanan davaların sayısı küçümsenemeyecek ölçülere gelmiştir.

Mağdurun, yasal yola başvurmaya karar vermesi halinde, dava açmadan önce yapacağı hazırlık, mobbingin ispatı açısından önem kazanmaktadır. Kurbanın mobbing sürecinde yaşanan olayları, tarih, yer ve olaya şahit olan kişiler varsa bunları da belirtilerek yazmalı ve kayıt altına almalıdır. Bunlara ilaveten mobbing davranışları genellikle birebir ortamlarda ortaya çıktığından, başkalarının önünde konuşmaya, böylece daha çok tanık yaratmaya çalışın ve yargıya başvurun.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Noa Davenport, çev. Osman Cem Öneroy, Age. s. 89

<sup>88</sup> Tolga Korkut, *İşveren Psikolojik Tacizi Önlemek Zorunda*, BİA Haber Merkezi, (2008) <http://www.bianet.org/bianet/insan-haklari/108471-isveren-psikolojik-tacizi-onlemek-zorunda>, (Erişim Tarihi: 10.02.2015).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. Dünyada ve Türkiye’de Mobbingin Hukuk Sistemindeki Yeri

Bu bölümde, İLO sözleşmeleri, insan hakları evrensel beyanname, Avrupa yönergeleri incelenerek mobbinge ilgili olan kısımları ön plana çıkarıldı. Dünya genelinde çeşitli devletlerin yasalarında mobbing kavramı incelendi. Türkiye’de, Anayasa, iş kanunu, borçlar kanunu, ceza kanunu, medeni kanun ve psikolojik tacizin önlenmesi hakkında yayınlanan genelge mobbing konusu açısından incelendi.

#### 2. 1. Mobbingin Dünya Hukuk Sistemlerindeki Yeri

Avrupa’da, Amerika’da ve dünyanın farklı ülkelerinde mobbinge mücadelede değişiklik yasal uygulamalar bulunmaktadır. Bazı, ülkeler psikolojik tacize uğrayanların haklarını arayabilmelerini kolaylaştırmak için bunu yasa kapsamına alırken, bazıları ise sadece cinsel tacizi yasalastırmış ya da Türkiye’nin, 2011 yılı öncesinde yaptığı gibi mobbinge ilgili tüm şikâyetleri daha önceden var olan ceza kanunu, borçlar kanunu gibi yollarla çözüme yoluna gitmiştir.<sup>89</sup>

Psikolojik taciz sorununun yasal süreçte çözümlenmesi sürecini Avrupa Birliği başlatmıştır. Birlikte, bu konuda resmî bir koruyucu mevzuat olmamakla birlikte üye ülkeler ve işyerleri düzeyinde yazılı belgeler ve Kanunlar mevcut olduğu söylenebilir.<sup>90</sup> Bu uluslararası metinler, 1982 Anayasası’nın 90/5. maddesinde yapılan 2001 yılı değişikliğinden sonra iç hukuk açısından doğrudan uygulanabilirlik kazanmıştır.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Burcu Erdemir, Dünyada ve Türkiye’de Yüksek Öğretimde Psikolojik Taciz ( Mobbing) ve Yasal Mevzuat, **Yüksek Öğretim Dergisi**, (2013), [http://www.yuksekogretim.org/\\_ozet\\_2012003005.asp](http://www.yuksekogretim.org/_ozet_2012003005.asp), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

<sup>90</sup> Selver Yıldız & İlkur Kılış, Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, (2010), Cilt,1, Sayı,1, s. 83

<sup>91</sup> Gülnur Erdoğan, **İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışlarının Hukuksal Açısından Değerlendirilmesi**,(2012), [http://www.researchgate.net/profile/Gulnur\\_Erdogan/publication/258156998\\_YERINDE\\_PSKOLOJK\\_TACZ\\_\(MOBBING\)\\_DAVRANILARININ\\_HUKUKSAL\\_AISINDAN\\_DEERLENDIRLMES\\_\(LEGAL\\_EVALUATION\\_OF\\_MOBBING\\_AT\\_WORK\)/links/0046352725affae86a000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Gulnur_Erdogan/publication/258156998_YERINDE_PSKOLOJK_TACZ_(MOBBING)_DAVRANILARININ_HUKUKSAL_AISINDAN_DEERLENDIRLMES_(LEGAL_EVALUATION_OF_MOBBING_AT_WORK)/links/0046352725affae86a000000.pdf), Sayfa,44,(Erişim Tarihi: 11.10.2015).

## 2. 1. 1. Uluslararası çalışma örgütü İLO sözleşmeleri

İLO'nun 1944 tarihli bildirgesinde "işçilerin genel yahut meslek hastalıklarına ve iş kazalarına karşı korunması" İLO'nun hedeflerinden biri olarak belirtilmiştir. 1932 yılında Birleşmiş Milletlere üyelikle birlikte Uluslararası Çalışma Örgütü üyeliğini kazanan Türkiye'de de bu kapsamda İLO tarafından yapılan çalışmalar, sosyal ve ekonomik haklar açısından ciddi değişimlere neden olmuştur.<sup>92</sup>

Türkiye'nin de 1951 yılında kabul ettiği, İLO'nun 100'nolu Eşit İş Sözleşmesinin I. maddesinde, "Eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği prensibi kabul edilmiştir."<sup>93</sup>

Türkiye'nin de 1957 yılında kabul ettiği İLO'nun 105'nolu Zorla çalıştırmanın kaldırılması sözleşmesinin I. Maddesi uyarınca, Zorunlu ve zorla veya cebri çalıştırmanın köleliğe veya kulluğa yol açmaması için gerekli tedbirleri almakla yükümlü kılmıştır.<sup>94</sup>

Türkiye'nin de 1982 yılında kabul ettiği İLO'nun 158'nolu hizmet ilişkilerine son verilmesi sözleşmesinin 4. Maddesi uyarınca, işçinin kapasitesine veya işin yürütümüne veya işyeri gereklerine dayalı geçerli bir son verme nedeni olmadıkça hizmet ilişkisine son verilemeyeceği aynı sözleşmenin 5. Maddesi uyarınca da düzenlenmiştir. Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızasıyla çalışma saatlerinde sendikal faaliyetlere katılmanın, ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile sorumlulukları; hamilelik, din, siyasi görüş, etnik veya sosyal köken, doğum izni esnasında işe gelmemenin fesih için geçerli bir neden teşkil etmeyeceği belirtilmiştir.<sup>95</sup>

Türkiye'nin de 1975 yılında kabul ettiği İLO'nun 142'nolu insan kaynaklarının geliştirilmesi sözleşmesinin 1. Maddesi uyarınca her üye devlet, özellikle kamu istihdam hizmetleri aracılığı ile istihdam ile yakından ilişkili olarak kapsamlı ve koordineli mesleki rehberlik ve mesleki eğitim politika ve programları kabul edip, geliştirmeyi üstlenmiştir.<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Erdoğan, a.g.m, s.45

<sup>93</sup> İLO, **100'nolu Eşit İş Sözleşmesi**, [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377269/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377269/lang--tr/index.htm), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

<sup>94</sup> İLO, **105'nolu Zorla Çalıştırmanın Kaldırılması Sözleşmesi**, [http://www.ilo.org/a\\_nka\\_ra/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377271/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/a_nka_ra/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377271/lang--tr/index.htm), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

<sup>95</sup> İLO, **158'nolu Hizmet İlişkisine Son Verilmesi Sözleşmesi**, [http://www.ilo.org/a\\_nka\\_ra/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377301/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/a_nka_ra/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377301/lang--tr/index.htm), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

<sup>96</sup> İLO, **142'nolu, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Sözleşmesi**, [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377288/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377288/lang--tr/index.htm), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

Türkiye'nin de 1964 yılında kabul ettiği İLO'nun 122'nolu istihdam politikasının 1. Maddesi uyarınca, "ırk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun, bütün insanlar, maddi ilerlemelerin ve manevî gelişmelerin, serbestlik, şeref ve haysiyet, iktisadî güvenlik içinde ve eşit şanslarla takip etmek hakkına maliktirler" şeklinde ifade edilerek üye devletlerle kabul edilmiştir.<sup>97</sup>

Görüldüğü üzere, çalışanların yalnızca yaşadıkları yerlerdeki mevcut yasalar dışında uluslararası kabul görmüş hakları vardır.

## 2. 1. 2. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde Mobbing

İnsan hakları evrensel beyannamesinin konumuz olan mobbing ile alakalı maddelerine bakacak olursak,<sup>98</sup>

Beyannamenin 1. Maddesinde, "Bütün insanlar hür, haysiyet, ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler ve birbirlerine karşı dostluk zihniyeti ile hareket etmelidirler." Hükmü mobbinge de alakalıdır.

Beyannamenin 2. Maddesi incelendiğinde "Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi veya diğer herhangi bir akide, milli veya içtimai menşee, servet, doğuş veya herhangi diğer bir fark gözetilmeksizin işbu Beynamede ilan olunan tekmil haklardan ve bütün hürriyetlerden istifade edebilir." Hükmü yine mobbinge de ilgili bir içeriğe sahiptir.

Beyannamenin 3. Maddesinde "Yaşamak, hürriyet ve kişi emniyeti her ferдин hakkıdır." İfadesi de mobbinge alakalı bir başka maddedir.

Beyannamenin 5. Maddesinde "Hiç kimse işkenceye, zalimane, gayriinsani, haysiyet kırıcı cezalara veya muamelelere tabi tutulamaz." Hükmü, mobbingi açık şekilde işaret etmesi yönü ile göze çarpmaktadır.

Beyannamenin 12. Maddesinde "Hiç kimse özel hayatı, ailesi, meskeni veya yazışması hususlarında keyfi karışmalara, şeref ve şöhretine karşı tecavüzlere maruz bırakılamaz. Herkesin bu karışma ve tecavüzlere karşı kanun ile korunmaya hakkı vardır." Denilerek yaşamın her alanına hitap edildiği gibi maddenin mobbinge de alakalı bir hüküm içerdiği söylenebilir.

---

<sup>97</sup> İLO, **122'nolu, İstihdam Politikası**, [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turk\\_ey/WCMS\\_377278/lang-tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turk_ey/WCMS_377278/lang-tr/index.htm), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

<sup>98</sup> **İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi**, <http://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/688B1--Insan-Haklari-Evrensel-Beyannamesi.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

### 2. 1. 3. Çalışma Yaşamıyla İlgili Başlıca Avrupa Birliği Yönergeleri

Bir Avrupa birliği üyesi olmayan Türkiye için üyelik sürecinde çalışma hayatına dair Avrupa Birliği'nde yapılan çalışmalar ve yönergeler önem taşımaktadır. Bu yönergeler çalışanlar de için önem arz etmektedir. Bahsi geçen yönergelere göz atacak olursak;<sup>99</sup>

Eşit Ücret Yönergesi Kadın ve Erkekler Eşit Ücret Ödenmesi Prensibinin Uygulanmasında Üye Devletlerin Kanunlarının Uyumlaştırılmasına İlişkin 10 Şubat 1975 Tarihli Konsey Yönergesidir. Yönergede kadın ve erkek için eşit ücret ödenmesi prensibi tanımlanmıştır. "Aynı iş için veya eşit değer takdir edilen iş için, ücretle ilgili her açıdan ve şartlarda cinsiyet temelinde ayırım" yapılmamasıdır.

Eşit Muamele Yönergesi İşe Girişte, Mesleki Eğitim ve Terfide ve Çalışma Şartlarında Kadın ve Erkekler Eşit Muamele Yapılması Prensibinin Uygulanması Hakkında 9 Şubat 1976 tarihli Konsey Yönergesidir. Yönergede, "Avrupa Birliğine üye devletlerde işe girişte, mesleki yükselmeye, mesleki eğitimde, çalışma şartları ve sosyal güvenlik konularında eşitlik ilkesi gözetilerek kadın ve erkekler eşit muamele prensibinin uygulanmasının sağlanması" amaçlanmıştır. Bu ilke gereği cinsiyet temelinde hiçbir şekilde ayırım yapılmayacağı belirtilmiştir.

Sosyal Güvenlik Yönergesi Sosyal Güvenlik Konularında Kadın ve Erkekler Eşit Muamele Prensibinin Tedricen Uygulanmasına İlişkin 19 Aralık 1978 Tarihli Konsey Yönergesidir. Yönerge ile çalışanların sosyal güvenlik ve sosyal korunmasına dair mekanizmaların kurulması ve sosyal güvenlik konularında kadın ve erkekler eşit muamele prensibinin uygulanmasının sağlanması amaçlanmıştır. Aynı yönergenin 6. Maddesi uyarınca, üye devletler, eşit muamele prensibinin uygulanmaması nedeniyle haksızlığa uğradıklarını düşünen iş görenlerin, yetkili makamlara müracaatları sonrasında, yargı yolu ile haklarını aramalarına imkân verecek gerekli düzenlemeleri iç hukuk sistemlerinde yapmaları gerekmektedir.

İşyeri Sosyal Güvenlik Yönergesi İşyeri Sosyal Güvenlik Planlarında Kadın ve Erkekler Arasında Eşit Muamele Prensibine İlişkin 24 Temmuz 1986 tarihli Konsey Yönergesidir. Yönerge "işyeri sosyal güvenlik konularında kadın ve erkekler eşit muamele prensibinin sağlanmasını amaçlamıştır.

Anlaşılacağı üzere, çalışma hayatında iyileştirmeyi ve planlamayı öngören yönergeler ile, çalışanların daha rahat ve hukuksal kurallar çerçevesinde, insan onuruna yakışır şekilde çalışmalarını sürdürmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu

<sup>99</sup> Mahmut Yavaş, *Çalışma Hayatıyla İlgili Başlıca Avrupa Birliği Yönergeleri*, (2005), <http://www.tuhis.org.tr/upload/dergi/1348753373.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

yönergeler incelendiğinde karşımıza direkt mobbing veya psikolojik taciz çıkmamasına karşın muhtevaları kısmen mobbingi önlemeye yönelik olduğu söylenebilir.

### 2. 1. 3. Çeşitli Devlet Yasalarında Mobbing

#### 2. 1. 3. 1. Almanya

İşyerinde psikolojik tacize, ciddi yasal düzenlemeleri getiren ülkelerin başında Almanya gelmektedir.<sup>100</sup> Mobbingin önemli bir sorun olarak görüldüğü Almanya'da psikolojik taciz, başta "insanın şeref ve haysiyetine dokunulamayacağını" belirten Anayasa hükmü olmak üzere, işyerinde çalışanları korumaya yönelik iş sağlığı ve güvenliği hükümleri içeren diğer yasalarla yasaklanmış olduğu söylenebilmektedir.. Psikolojik tacizin yol açtığı zararlar "meslek hastalığı" olarak değerlendirilmekte ve bu konu altında değerlendirilmektedir. Alman mevzuatında psikolojik taciz olaylarına temel oluşturan ve günümüze kadar psikolojik taciz olaylarında yeterli olduğu düşünülen düzenlemeler "istihdamın Korunması Yasası", "iş Kanunu" ve "Ceza Yasası'dır.<sup>101</sup> Ayrıca Almanya'da 1 Ağustos 2002'den bu yana psikolojik tacize uğrayan işçiler, bu konuda gerekli tedbirleri almakla yükümlü olan işverenden tazminat da talep edebilmektedirler.<sup>102</sup> Buna ilaveten Almanya'da mobbing mağduru çalışanlar, erken emeklilik isteye bilmekte, iş hadlerini fesih edebilmektedir.<sup>103</sup>

#### 2. 1. 3. 2. Avustralya

Avustralya genelinde Güney Avustralya dışında ülkenin geri kalanı için geçerli bir mobbing düzenlemesi mevcut değildir. Mevcut mevzuatta işyeri güvenliği 2005 yılında Mesleki Sağlık, Güvenlik ve Refah Yasası kapsamına alınmıştır. Bunun dışında, ayrımcılık yasası, tazminat yasası, endüstriyel ilişkiler yasası ve genel hukuk da bu konuda iş yerlerini sorumlu tutmaktadır. 2005 yılında yürürlüğe giren

---

<sup>100</sup> Yıldız & Kılış, a.g.m. s.83

<sup>101</sup>Tekin Akgeyik, Meltem Güngör, vd. ,İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni Uluslararası Deneyimler ve Perspektifler, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (2007), sayı,53 s. 264

<sup>102</sup> Nuray G. Karaca, AB Ülkelerinde İşyerinde Psikolojik Tacizin Boyutları Psikolojik Tacizle Mücadele ve Bu Mücadelede Sendikaların Rolü, **Çimento İşveren Dergisi**,( 2009), ,Cilt 23, Sayı 5, s.35

<sup>103</sup> Yıldız & Kılış, a.g.m. s.83

yasa da mobbing yapan saldırgan kişileri cezalandırırken, direkt olarak ırk ve cinsiyet konusunda taciz içermiyorsa ayrımcılık yasasının bağlayıcılığı yoktur.<sup>104</sup>

### **2. 1. 3. 3. Avusturya**

Avusturya'da, çalışanlar psikolojik tacize karşı ayrımcılıkla ilgili yasal düzenlemelerle korunmaktadır. 1 Temmuz 2004 tarihinde "Kadın ve Erkek İçin Eşit Muamele Yasası"nda yapılan bir değişiklikle, cinsel taciz gibi ayrımcı davranışlara yönelik cezalar da ağırlaştırılmıştır.<sup>105</sup>

### **2. 1. 3. 4. Belçika**

Belçika'da, mobbinge ve psikolojik tacize karşı çalışanları korumak için önlem alan ülkelerdendir.<sup>106</sup> İşyerinde uygulanan mobbing veya psikolojik tacize karşı mücadelenin dayanağını, işyerinde etiksel ya da cinsel tacize ve şiddete karşı korumaya ilişkin 11 Haziran 2002 tarihli Yasa oluşturmaktadır. Bu Yasanın kapsamı konusunda tartışmalar devam etmektedir. Haziran 2004 tarihli 1484 sayılı Mahkeme kararı, sosyal tarafların görüşlerinin birbirinden farklı olduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir.<sup>107</sup>

### **2. 1. 3. 5. Çek Cumhuriyeti**

Psikolojik taciz ve mobbing konusu, Çek Cumhuriyeti yasal mevzuatın da fazla yer almamaktadır. Çek Cumhuriyeti'nde devlet yönetimi, sosyal taraflar ve kamu, Avrupa Hukuku ile Çek İş Yasasının uyumu gerekli olduğu için bu konuyla ilgilenmeye başlamıştır. Bahsi geçen yasalar, 2000 yılı 155 sayılı yasadır. Bu yasa işçilere karşı ayrımcılığı yasaklamakta ve eşit muameleye değinmektedir. Bir diğer yasal mevzuatta, AB direktiflerinden aktarılan İş Kodu uyum değişikliği ve işyerinde ayrımcılığı ve cinsel tacizi tanımlayan 2004 yılı 46 sayılı yasadır.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Erdemir, a.g.m. s. 154

<sup>105</sup> Karaca, a.g.m. s.39

<sup>106</sup> Yıldız & Kılış, a.g.m. s.83

<sup>107</sup> Karaca, a.g.m. s.38

<sup>108</sup> Karaca, a.g.m. s.40

### **2. 1. 3. 6. Danimarka**

Danimarka'da geleneksel olarak çalışma hayatı yasal düzenlemelerle değil, ortaklaşa pazarlık yoluyla düzenlenmektedir. Böylelikle psikolojik taciz olgusu da bu geleneğe uygun şekillenmekte, toplu iş sözleşmeleri kapsamında ulusal düzeydeki anlaşmalarla düzenlenmektedir.<sup>109</sup> Mayıs 2001'de endüstri sektöründeki sosyal tarafların, Danimarka İşveren Federasyonu (DI) ve Danimarka İşçi Federasyonu (CO) Endüstri, psikolojik çalışma ortamı hakkında yaptıkları anlaşma günümüzde de yürürlüktedir.<sup>110</sup>

Danimarka'da çalışma ortamının psikolojik açıdan uygunluğu, sadece sosyal taraflarca yapılan anlaşmalar ile de sağlanmaz buna ilaveten bazı politik sözleşmelerde de kullanılır. Nitekim Şubat 2004'te çalışma ortamı konusunda bir reform başlatan politik bir sözleşmede de, psikolojik çalışma ortamına vurgu yapılarak, psikolojik tacizler sonucu ortaya çıkan rahatsızlıklara ilişkin önlemler eklenmiştir.<sup>111</sup>

### **2. 1. 3. 7. Finlandiya**

Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yasası'na fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dâhil edilmiştir<sup>112</sup> Finlandiya Parlamentosu 2002 yılında Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yasasını onaylamıştır. Söz konusu yasa ile cinsel taciz, şiddet tehdidi ve psikolojik taciz gibi konular yasal zemine kavuşmuştur.<sup>113</sup> Ocak 2003 yılında psikolojik taciz konularının yer aldığı Yeni Bir İş Güvenliği Yasası yürürlüğe girmiştir. Bu yasaya göre, işverenler işyerinde tacizi önlemekle yükümlüdürler hükmü getirilmiştir.<sup>114</sup>

### **2. 1. 3. 8. Fransa**

Fransa'da iş tacize uğrayan kişiler, özellikle iş sözleşmelerinin sona erdirilmesi ile ilgili olarak korunmaktadırlar. Ayrıca ahlaki taciz suçlarına karşı disipline edici önlemler de alınabilmekte, şirketler de alınan önleme destek vermek için yapılması

---

<sup>109</sup> Akgeyik, Güngör, vd. s.261

<sup>110</sup> Karaca, a.g.m. s.42

<sup>111</sup> Erdemir, a.g.m. s. 154

<sup>112</sup> Tınaz, a.g.m. s.15

<sup>113</sup> Akgeyik, Güngör, vd. s.261

<sup>114</sup> Karaca, a.g.m. s.38

gerekenleri planlayabilmektedir.<sup>115</sup> Fransa yasalarında psikolojik taciz adli bir suç olup cezası 1 yıl hapis ve 15000 Euro'dur. Ayrıca Fransa'da 1994 yılında üniversitede psikolojik taciz mağdurlarıyla alakalı "victimologie" kürsüsü kurulmuştur.<sup>116</sup> Fransa 2002 yılında psikolojik tacizi tanımlaya dönük 2002/73 sayılı Manevi Taciz Kanunu hazırlanmıştır.<sup>117</sup> Söz konusu yasa hem iş kanununda hem de ceza kanununda cinsel taciz ve özellikle de psikolojik taciz ile ilgili değişiklikler getirmektedir.<sup>118</sup>

### **2. 1. 3. 9. Hollanda**

1994 yılında Hollanda'da, Çalışma Koşulları Hakkındaki Yasanın bir bölümü olarak psikolojik tacizle mücadele ilgili düzenlemeye yer verildiği görülmektedir.<sup>119</sup> Söz konusu düzenlemeye göre, işverenler yasal olarak psikolojik ve cinsel tacize karşı politikalar geliştirmek ve işçi ve iş sağlığı hizmetlerini zorundadır<sup>120</sup> düzenleme istenmeyen her türlü davranışı yani cinsel taciz, psikolojik taciz, ırkçılık ve şiddeti kapsamaktadır.<sup>121</sup>

### **2. 1. 3. 10. İngiltere**

İngiltere'de 1997 yılında MSF sendikası (Manufacturing Science Finance) tarafından işyerinde psikolojik tacizi önlemek amacı ile hazırlanan "iş yerinde Saygınlık Yasa Tasarısı" (Dignity at Work Bill) Parlamentodan geçememiştir.<sup>122</sup> Ancak, İngiltere Sendikalar Kongresi (TUC), işverenleri, yöneticileri, eğitime, şikâyetlerle ilgilenme, gibi yöntemler kullanarak işyerinde psikolojik tacizle ilgili politikalar geliştirmeye zorlamaktadır.<sup>123</sup>

---

<sup>115</sup> Karaca, a.g.m. s.35

<sup>116</sup> Tınaz, a.g.m. s.15

<sup>117</sup> Yıldız & Kılış, a.g.m. s.82

<sup>118</sup> Akgeyik, Güngör, vd. s.261

<sup>119</sup> Erdemir, a.g.m. s.153

<sup>120</sup> Karaca, a.g.m. s.37

<sup>121</sup> Akgeyik, Güngör, vd. s.261

<sup>122</sup> Akgeyik, Güngör, vd. s.261

<sup>123</sup> Karaca, a.g.m. s.42



### 2. 1. 3. 11. İspanya

İspanya'da psikolojik tacizle ilgili özel bir yasal düzenleme mevcut olmamakla birlikte, mahkeme kararları ile korunma sağlanmaya çalışılmaktadır.<sup>124</sup> Psikolojik taciz olaylarında İspanya Yüksek Mahkemesi kararları ile tazminata hükmedildiği bilinmektedir.<sup>125</sup> Ayrıca, psikolojik tacizin ve mobbingin önlenmesine dair girişimler olsa da bunlar başarılı olamamıştır. Son olarak Mart 2002'de Parlamento Sosyalist Grup tarafından önerilen psikolojik taciz yasa tasarısı da reddedilmiştir.<sup>126</sup>

### 2. 1. 3. 12. İsveç

İsviçre'de ise psikolojik tacizi düzenleyen özel bir Yasa yoktur. Ancak mevcut mevzuatta çalışanların psikolojik tacize karşı korunmalarını içeren bir düzenleme yer almaktadır.<sup>127</sup> İsveç yasaların psikolojik şiddet ve mobbing yer alması da İşyerlerinde, okullarda ve diğer kurumlarda psikolojik taciz kavramı, kamuoyunun uzunca bir süredir gündeminde kalan tartışma konusudur. İsveç cinsel taciz ile etnik köken ve sakatlık gibi etmenlere dayalı diğer taciz biçimlerine ilişkin ayrımcılığı yasaklama konusundaki AB yönergelerini yasalarına uyarlayarak kabul etmiştir. İlk defa 1993 yılında psikolojik taciz sorununa işaret eden iki yönetmelik çıkarılmıştır.<sup>128</sup> Bunlara ilaveten, Çalışma Ortamı Yönetimi (WEA) tarafından yayımlanan "Çalışma Esnasında Mağduriyet Hakkındaki Yönetmelik", işverenlerin işyerinde psikolojik tacizle nasıl mücadele etmesi gerektiğine dair kurallar içermektedir. Aynı zamanda işyerlerinde çalışma ortamının psiko-sosyal bir değerlendirmesini yapan Çalışma Ortamı Yönetimi, günümüzde çalışma koşulları hakkında yeni düzenlemeler üzerinde de çalışılmaktadır.<sup>129</sup>

### 2. 1. 3. 13. İtalya

Bölgesel ve ulusal düzeyde yasa teklifleri sunulmasına rağmen, birçok Avrupa ülkesinde olduğu gibi, İtalya'da da psikolojik taciz hakkında özel bir yasal düzenleme olduğunu söylemek güçtür.<sup>130</sup> Ancak, İtalya'da bölgesel olarak mobbing karşıtı

---

<sup>124</sup> Yıldız & Kılış, a.g.m. s.82

<sup>125</sup> Karaca, a.g.m. s.39

<sup>126</sup> Akgeyik, Güngör, vd. s.261

<sup>127</sup> Yıldız & Kılış, a.g.m. s.83

<sup>128</sup> Akgeyik, Güngör, vd. s.261

<sup>129</sup> Karaca, a.g.m. s.36

<sup>130</sup> Karaca, a.g.m. s.37

yasalar yürürlüğe girmiş ve psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır.<sup>131</sup>

### **2. 1. 3. 14. Japonya**

Japonya'da kişilik haklarının korunmasına dair kanun hükümleri olsa da psikolojik taciz ile ilgili yasal bir düzenleme yoktur ve Japonya bu sorunla yüzleşmek zorundadır. Çünkü birçok ülkede olduğu gibi Japonya'da da mobbing ve psikolojik taciz vakaları hızla artmaktadır. Örneğin, Tokyo Yöneticiler Sendikası'na 1996 yılında yalnız dört ay içinde 1500 psikolojik taciz vakası bildirilmiştir.<sup>132</sup> İstenmeyen çalışanlar, işveren için ciddi derecede sosyal, yasal ve ekonomik maliyetlere neden olmaktadır. Ancak geleneksel yapı içinde çalışanı işten çıkarmanın güçlükleri işverenlerin çalışanlara psikolojik taciz uygulamalarına neden olmaktadır.<sup>133</sup>

### **2. 1. 3. 15. Lüksemburg**

Lüksemburg Çalışma Bakanlığı psikolojik tacizle mücadele etmenin en güzel yolunun, toplu iş sözleşmesi olduğunu söylemektedir. Bakanlığa göre sorunların çözümünde sosyal tarafların sorumluluklarının farkında olması ve sorunla doğrudan ilgilenmeleri bilhassa önemlidir. Bununla birlikte sivil toplumdan gelen talepler doğrultusunda, bütünüyle ve özel olarak psikolojik tacizle mücadele etmeyi amaçlayan bir yasa teklifinin de 30 Mart 2004 tarihinde yetkili komisyonda tartışıldığı görülmektedir.<sup>134</sup>

### **2. 1. 3. 16. Norveç**

Avrupa Birliği üyesi olmayan Norveç'te çalışma yaşamında psikolojik taciz ile mücadele etme konusunda bilinç düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.<sup>135</sup> Psikolojik taciz kavramına yer verilmese de 1994 yılında çalışanların her türlü taciz ve rahatsız edici davranışlara karşı korunmalarına yer verilmiştir. Aralık 2004'te hükümet ve sosyal taraflar çalışma yaşamında psikolojik tacizle mücadele etmek için üç yıllık ortak bir eylem planı sunmuş, şirket düzeyinde sosyal taraflara psikolojik tacizle

---

<sup>131</sup> Tınaz, a.g.m. s.15

<sup>132</sup> Erdemir, a.g.m. s. 154

<sup>133</sup> Yıldız & Kılış, a.g.m. s.83

<sup>134</sup> Karaca, a.g.m. s.34

<sup>135</sup> Karaca, a.g.m. s.41

mücadele etmek için sorumluluk vermek ve bu konu hakkındaki toplumsal duyarlılığı artırmak amaçlanmıştır<sup>136</sup>.

## 2. 2. Mobbingin Türk Hukuk Sistemindeki Yeri

Maalesef, mobbinge maruz kalan kurbanlar çoğu kez yasalar önünde ne tür haklara sahip olduklarının farkında olmayabiliyorlar.<sup>137</sup> Bu duruma, kurbanların yeterince bilinçlendirilmediği neden olmaktadır. Bu durumun bir diğer sebebi de mobbing olgusunun dünyada 1980'li yıllarda yeni yeni hukuksal alanda var olmasıyla alakalı olduğu söylenebilir. Ülkemiz yasalarında ise doğrudan doğruya mobbing ile alakalı bir düzenleme ancak 2011 yılında yapılmıştır.<sup>138</sup> Yine de 2011 yılı öncesinde mobbing karşısında çalışanlar korunmamıştır denilemez. Mobbing olgusuna karşı Anayasamız ve çeşitli yasalar çerçevesinde mobbingin hukuksal analizinin yapılmış olduğu görülebilmektedir.<sup>139</sup>

### 2. 2. 1. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Mobbing Olgusu

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasıyla birlikte her vatandaşın temel hak ve hürriyetleri teminat altına alınmıştır. Burada çalışanları da ilgilendiren maddeler yer almakla birlikte aslında mobbinge karşı çalışanın hak ve hürriyetleri de güvence altındadır.

Anayasamızda “Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir”.<sup>140</sup>Maddesi gereği kişilerin aynı zamanda çalışanların temel hak ve hürriyetleri yasalarca güvenceye alınmıştır. Yine bir başka madde uyarınca, “herkes, yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Tıbbî zorunluluklar ve kanunda yazılı haller dışında, kişinin vücut bütünlüğüne dokunulamaz; rızası olmadan bilimsel ve tıbbî deneylere tâbi tutulamaz. Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle

<sup>136</sup> Akgeyik, Güngör, vd. ,a.g.m. s. 268

<sup>137</sup> Çobanoğlu, a.g.e. s. 35

<sup>138</sup>Halis Müjgan, Dikkat Mobbing Artık Suç, **Sabah Gazetesi**, (24 Nisan 2011), <http://www.sabah.com.tr/pazar/2011/04/24/dikkatmobbing-artik-suc?paging=4>, ( Erişim Tarihi: 01. 03. 2015)

<sup>139</sup> Ümit İlhan, İş Yerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, (Ekim 2010), Cilt, 10 Sayı, 4 s.1180

<sup>140</sup> T.C. Anayasası, **T.C. Resmi Gazete**, (1982), Sayı, 17844, Madde, 12

bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tâbi tutulamaz".<sup>141</sup> "Hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır".<sup>142</sup> Mobbingte yer alan yıldırma faaliyetleri bu madde uyarınca anayasamızca men edilerek, çalışanın hakkı güvence altına alınmıştır. Anayasanın bir diğer maddesinde de "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".<sup>143</sup> "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."<sup>144</sup> Maddeleri uyarınca da açıkça çalışanların inanç, düşünce vb. farklılıkları sonucu mobbinge maruz kalmalarının önü kapatılmıştır. Bir diğer madde de ise, "Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir".<sup>145</sup> Denilerek kimsenin çalışma hayatına kast edilemeyeceği vurgulanmıştır. Bir başka madde de ise, "Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Dinlenmek, çalışanların hakkıdır."<sup>146</sup> Denilerek aslında yasalarca tam anlamıyla kavramsal çerçevesi çizilmeyen mobbing olgusunun yasalarda bir şekilde yer aldığı görülebilmektedir.

## 2. 2. 2. İş Kanununda Mobbing Olgusu

Türkiye Cumhuriyeti, işverenlerin ve bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamlarına ilişkin her iki tarafın hak ve sorumluluklarını, 4857'nolu iş kanununda düzenlemiştir.<sup>147</sup> İş kanunu hükümlerinden bazıları direk mobbing olgusu içermese de, dolaylı olarak çalışanları mobbinge karşı koruyan düzenlemeler içermektedir.

İş kanunda yer alan, "İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz."<sup>148</sup> Kanun hükmü, net bir şekilde kişi farklılıklarından kaynaklanan

<sup>141</sup> T.C. Anayasası, (1982) a.g.e. M.17

<sup>142</sup> T.C. Anayasası, (1982) a.g.e. M.18

<sup>143</sup> T.C. Anayasası, (1982) a.g.e. M.24

<sup>144</sup> T.C. Anayasası, (1982) a.g.e. M.25

<sup>145</sup> T.C. Anayasası, (1982) a.g.e. M.49

<sup>146</sup> T.C. Anayasası, (1982) a.g.e. M.50

<sup>147</sup> İş Kanunu, (2003), **Resmî Gazete**, Sayı, 25134, Madde, 1

<sup>148</sup> İş Kanunu, (2003), a.g.e. M. 5

baskılara karşı çalışanı korumakta aynı zamanda dolaylı olarak mobbing olgusu da bu madde de geçmektedir. İlgili maddenin devamına bakacak olursak; “İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31 inci maddesi hükümleri saklıdır.”<sup>149</sup> Kanun hükmünde mobbingin en şiddetli hissedildiği cinsiyet ayrımına da değinilmiş, işçinin ekonomik zarar görmesinin de önüne geçilmiştir. Ancak aynı maddenin devamında yer alan “20. madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.”<sup>150</sup> görüldüğü üzere hüküm ile kurbanının baskıyı dolaylı olarak mobbingi ispat etmesi gerektiği vurgusu yapılmıştır. Bu sebeple mağdurların haklılığını ispat etmesi için gerekli delilleri toplaması yasalarca kendisine tanınmış haklarını kullanmasına yardımcı olacaktır.

İşçi ve işveren hak ve sorumluluklarını belirleyen kanunda işçilerin hangi gerekçelerce iş haddini feshedebileceği de kanunda yer almıştır. Bu hususta ilgili kanun hükmü uyarınca işçiler sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve zorlayıcı sebeplerle tek taraflı iş hadlerini feshedebilirler. Bu hususta mobbing mağdurunun, mobbing sonucu sağlığının bozulmasının feshe imkân tanıdığı söylenebilir.<sup>151</sup> Ayrıca, “İşverenin işçisine veya işçisinin aile üyelerinden birine, şeref ve namus ögelerine zarar verecek şekilde sözler söylemesi veya cinsel tacizde bulunması, işverenin işçisine veya işçisinin aile üyelerinden birine karşı sataşmada bulunması, gözdağı vermesi veyahut işçisine veya işçisinin aile üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirmesi yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işletmesi veya işçi hakkında şeref

---

<sup>149</sup> İş Kanunu, (2003), a.g.e. M. 5

<sup>150</sup> İş Kanunu, (2003), a.g.e. M. 5

<sup>151</sup> İş Kanunu, (2003), a.g.e. M. 24/I

ve haysiyet kırıcı asılsız ağır ima veya ithamlarda bulunması,<sup>152</sup> işçiye haklı fesih olanağı tanımaktadır. Hükmünün işçiyi dolaylı olarak mobbingten koruduğu iddia edilebilir. Kanun hükmünün ilgili maddesinde işverenin işçiyi koruması da yasalarca belirlenmiştir. Yasa uyarınca “işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması”<sup>153</sup> işçiye haklı fesih tanımıştır. Bu madde de mobbinge karşı iş yerinin işçiyi koruması gerektiği ve işçinin yasalarca korunduğu iddia edilebilir.

Mobbingin sadece işçilere uygulanmadığından bahsetmiştik. İşçinin de üstlerine veya işyeri sahiplerine mobbing uygulaması da olasıdır. Yasalar işçinin haklarını koruduğu gibi işverenlerinde haklarını korumaktadır. İşçilerinde işverene veya işveren aile üyelerinden birine gayri ahlaki davranması işverenin tek taraflı iş haddine son vermesi hakkına yol açmaktadır.<sup>154</sup> Ayrıca “işçinin işverenin başka işçisine cinsel saldırıda bulunması” işverenin iş haddine son verme hakkını kullanmasına olanak verir. İşveren böyle bir durumda kurbanı korumakla da yükümlüdür.

Yasanın bir diğer hükmü çerçevesinde “işverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için her türlü önlemi almak araç ve gereçleri noksansız bulundurmamak, işçilerde alınan önlemlere uymakla mükelleftir”<sup>155</sup> denilmektedir. İşçi sağlığı biyolojik olduğu gibi ruhsalda bozulabilir. Psikolojinin bozulması bir sağlık ihlali olacağından madde gereği İşverenlerin mobbingi önleyici önlemler alması işçilerinden de bu önlemlere uyması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.<sup>156</sup>

### 2. 2. 3. Borçlar Kanununda Mobbing Olgusu

Borçlar kanunu denildiğinde akla ilk 1926 yılında yürürlüğe giren 818 sayılı borçlar kanunu gelir.<sup>157</sup> Yasa uzun bir süre dönemsel değişikliklerle yürürlükte kalmıştır. Mobbing ile ilgili 2011 yılı öncesi kaleme alınmış yapıtlarda da borçlar kanunu ve mobbing konusunda 818 sayılı kanuna göre değerlendirmeler yapılmıştır.

---

<sup>152</sup> İş Kanunu, (2003), a.g.e. M. 24/II

<sup>153</sup> İş Kanunu, (2003), a.g.e. M. 24/II

<sup>154</sup> İş Kanunu, (2003), a.g.e. M. 25/II

<sup>155</sup> İş Kanunu, (2003), a.g.e. M. 71/I

<sup>156</sup> Hamdi Mollamahmutoğlu, *İş Hukuku*, (2005), Ankara, s. 425

<sup>157</sup> Borçlar Kanunu, *Resmi Gazete*, (1926), Sayı, 359

Ancak 2011 yılında 6098 sayılı borçlar kanununun yürürlüğe girmesiyle 818 sayılı yasa yerini 6098 sayılı borçlar kanununa bırakmıştır.

818 sayılı borçlar kanunda mobbing veya psikolojik taciz kavramı açıkça dile getirilmemiş, bir saldırı çeşidi olan cinsel taciz boyutu işlenmiştir.<sup>158</sup> 6098 sayılı borçlar kanunda ise, hukukumuzda yeni bir kavram olan mobbing kavramı hakkında düzenlemeye yer verilmiş ve bu kavramı Türkçeleştirerek “Psikolojik Taciz” olarak adlandırmıştır.<sup>159</sup> 6098 sayılı kanun maddesine göre; “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür” hükmü getirilmiştir.<sup>160</sup> Aynı maddenin devamında,

İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlü kılınmıştır.

İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi olduğu da vurgulanmıştır.<sup>161</sup> Borçlar kanunuyla mobbing olgusu ilk defa açık bir dille yasalara girmiştir.

#### 2. 2. 4. Ceza Hukukunda Mobbing Olgusu

Türk ceza hukukunda da mobbing olgusunu görmek mümkündür. Örneğin, 5237 sayılı Türk ceza kanunda, “Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hükmolunur”<sup>162</sup> ifadesi yer almaktadır. Bu kanun hükmünde cinsel saldırı suçunun yasalardaki karşılığı belirlenmiştir. Cinsel saldırının da bir mobbing ögesi olduğu düşünüldüğünde mobbingin de dolaylı olarak yasada yer aldığı kanısına varılabilir. 5237 sayılı Türk ceza kanunda yapılan değişikliklerle, 105. Maddeye yapılan saldırının çocuğa yapılması durumunda cezanın altı aydan üç yıla

<sup>158</sup> Ümit İlhan, (2010), age. s. 1183

<sup>159</sup> Ümit Işıl Gültekin, **6098 Sayılı Borçlar Kanunu Çerçevesinde Mobbing**, [http:// www.gultekinhukuk.com/tr/Sayfalar/Publications/Docs/6f3ef77ac0e3619i.pdf](http://www.gultekinhukuk.com/tr/Sayfalar/Publications/Docs/6f3ef77ac0e3619i.pdf), (Erişim Tarihi: 17.03.2015)

<sup>160</sup> Türk Borçlar Kanunu, **Resmi Gazete**, (2011), Sayı, 27836, Madde, 417

<sup>161</sup> Türk Borçlar Kanunu, (2011),a.g.e. Madde, 417

<sup>162</sup> Türk Ceza Kanunu, **Resmi Gazete**, (2004), Sayı, 25611, Madde, 105

kadar hapis cezası ile cezalandırılacağı hükmü de getirilmiştir.ayrıca aynı kanun hükmünün ilgili maddesinin ( C ) fıkrası gereği “aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan faydalanmak suretiyle” gerçekleştirilen cinsel saldırılarda cezanın alt sınırının bir yıldan az olamayacağı belirtilmiştir. <sup>163</sup>

5237 sayılı kanunun bir diğer maddesinde de “bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır”<sup>164</sup> hükmü yer almaktadır. Bu kanun hükmünden anlaşılacağı üzere mobbing ögesi olan, kişiliğe saldırı fiili kanunlarda mobbing kavramı kullanılsa da yer almaktadır. Aynı kanun hükmünün diğer bir fıkrasında da, saldırı suçunun “kamu görevlisine karşı görevinden dolayı, veya kurbanın dinî, siyasî, sosyal, felsefi inanç, düşünce ve kanaatlerini açıklamasından, değiştirmesinden, yılmaya çalışmasından, mensup olduğu dinin emir ve yasaklarına uygun davranmasından dolayı ya da kişinin mensup bulunduğu dine göre kutsal sayılan değerlerden bahisle, işlenmesi hâlinde, cezanın alt sınırı bir yıldan az olamaz”<sup>165</sup> hükmü getirilmiştir. Bu hükümlerden de anlaşılacağı üzere açıkça mobbing kurbanı yasalarca belirlenmiş yasal haklara sahiptir.

Ayrıca 5237 sayılı kanunun bir başka maddesinde “başkasını intihara azmettiren, teşvik eden, başkasının intihar kararını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım eden kişi, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır”<sup>166</sup> hükmü yer almaktadır. Bu hükümde de mobbingin sonuçlarından bir tanesi olan kurbanın intihar etmesi, azmettiren saldırganın cezalandırılması gerekliliğini doğurmaktadır.

Yasanın bir diğer maddesinde, “Cebir veya tehdit kullanarak ya da hukuka aykırı başka bir davranışla, iş ve çalışma hürriyetini ihlâl eden kişiye, mağdurun şikâyeti hâlinde, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası verilir.”<sup>167</sup> Hükmü yine çalışma hayatında mobbingin amaçlarından olan, yıldırma ve işten uzaklaştırma fiilini karşılamaktadır.

Bir diğer madde de “Sırf huzur ve sükûnunu bozmak maksadıyla bir kimseye ısrarla; telefon edilmesi, gürültü yapılması ya da aynı maksatla hukuka aykırı başka bir davranışta bulunulması hâlinde, mağdurun şikâyeti üzerine faile üç aydan bir yıla

---

<sup>163</sup> Türk Ceza Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, **Resmi Gazete**, (2014), Sayı, 29044, Madde, 61

<sup>164</sup> Türk Ceza Kanunu, (2004) a.g.e. M.125/I

<sup>165</sup> Türk Ceza Kanunu, (2004) a.g.e. M.125/III

<sup>166</sup> Türk Ceza Kanunu, (2004) a.g.e. M.85

<sup>167</sup> Türk Ceza Kanunu, (2004) a.g.e. M.117



kadar hapis cezası verilir.<sup>168</sup> Hükümü yer almaktadır. Bu hükümden de anlaşılacağı üzere saldırganın mobbing uygularken seçtiği yollardan bir tanesi olan telefonla veya başka şekilde rahatsızlık verilmesi suç olarak yasalarda yer almaktadır. Yasalarda mobbing olgusu bir bütün içinde yer almamışsa da mobbingi oluşturan fiiller, bu fiilleri gerçekleştirenlere verilecek cezalar yasalarda yer almıştır.<sup>169</sup>

## 2. 2. 5. Medeni Kanunda Mobbing Olgusu

Mobbing olgusu Türk medeni kanunda dolaylı olarak değinilen bir konu olmuştur. 4721 Sayılı Türk Medeni Kanununda da genel bir kişilik hakkının varlığı kabul edilmektedir. Kişiliğin Korunması üst başlığı altında kişiliği üçüncü kişilerden gelebilecek saldırılara karşı koruma amacı güden maddelere yer verilmiştir.<sup>170</sup> Bu maddelere bakılacak olursa; ilki, “Hukuka aykırı olarak kişilik haklarına saldırılan kimse, hâkimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.”<sup>171</sup> İkincisi ise, “Kişilik hakkı ihlal edilen kimse, saldırı devam etmekte ise buna son verilmesini; saldırı sona ermiş ancak etkileri devam etmekte ise, bunun hukuka aykırılığının tespitini mahkemeden isteyebilir”<sup>172</sup>seklindedir. Bu iki kanun maddesinden de anlaşılacağı üzere mobbinge maruz kalan çalışanların kişilik haklarına saldırıda bulunan saldırganlardan yasalar önünde hesap sorabilir. Süreç içinde tekrarlanan saldırılardan oluşan mobbing olgusunda olay devam ederken veya olay bitmesine karşın kurbanda olayın etkileri devam etmekte iken yine mağdur. Yasalar önünde hakkını savuna bilir. Görüldüğü üzere yasada mobbing kavramını tam karşılayan bir yasa olmamasına karşın mobbingin zarar verdiği kişilik hakları yasalarca güvence altındadır.

---

<sup>168</sup> Türk Ceza Kanunu, (2004) a.g.e. M.123

<sup>169</sup> Mustafa Ruhan Erdem & Benay Parlak, Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing, *TBB Dergisi*, (2010) sayı, 88, s.286

<sup>170</sup> İlhan, (2010), a.g.e. S. 1182

<sup>171</sup> Türk Medeni Kanunu, (2001), *Resmi Gazete*, Sayı, 24607, Madde, 24

<sup>172</sup> Türk Medeni Kanunu, (2001), a.g.e. M. 25

## 2. 2. 6. İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi İçin Yayınlanan Genelgede Mobbing Olgusu

Mobbing olgusunun Türkçe karşılığıyla (psikolojik taciz) ilk kez 6098 borçlar kanunu ile yasalarımızda yerini aldığına değinmiştik. Bununla birlikte 2011 yılında dönemin Başbakanı Recep Tayyip Erdoğan tarafından bir genelge yayınlanmıştır. Resmi gazetede yayınlanan genelgede, resmi ve özel kurum ve kuruluşlarda gerçekleşen psikolojik tacizin, hem çalışanların itibarını, onurunu zedelediği çalışanların verimliliğini azalttığı, sağlığını kaybetmesine neden olabileceği hem de mobbingin çalışma hayatına olumsuz etkileri olduğu vurgusu yapılmıştır.<sup>173</sup> Bu çerçevede alınması gereken önlemler sekiz madde de sıralanmıştır.

Bu maddelerin ilkinde çalışanların tacize maruz kalmamaları için işverenler gerekli bütün önlemleri almakla sorumlu tutulmuştur. İkinci madde ise, “bütün çalışanların psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak durması gerektiği” şeklindedir. Üçüncü madde de “toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulması gerektiği” üzerine değinilmiştir. Genelgenin bir diğer maddesinde ise, devletin mobbing için aldığı bir önlem olarak SGK danışma hattı 170 aracılığı ile psikologların görevlendirileceği beşinci madde de devlet personel başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla psikolojik tacizle mücadele kurulu kurulacağı belirtilmiştir. Genelgenin altıncı ve yedinci maddelerinde kişilerin özel hayatların korunması için tedbirler alınacağı ve denetim elemanlarınca şikâyetlerin kısa bir sürede sonuçlandırılacağı vurgulanmıştır. Son olarak da, mobbinge dikkat çekmek ve farkındalık yaratmak üzere eğitim, seminer gibi etkinliklerin düzenlenmesi istenmektedir.<sup>174</sup>

Devletin, çalışanlar ve çalışma hayatı için mobbingi bir tehdit olarak görmesi ve sorunun çözümü için girişimde bulunması hem çalışanlar hem de çalışma yaşamı için umut vericidir. Ayrıca bu genelge, ilerleyen süreçte devletin konu ile ilgili yasalarda düzenlemeler getireceğinin de habercisi sayılabilir.

---

<sup>173</sup> İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi, **Resmi Gazete**, (2011), Sayı, 27879

<sup>174</sup> İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi, (2001), a.g.e.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. STRES

#### 3. 1. Stresin Tanımı

Kavramın, ortaçağ İngilizcesindeki “stress” ya da “straisse” sözcüklerinden gelmektedir. Stres sözcüğünün Latincedeki “çekip girmek” anlamına gelen “stringere” ya da “estrica” sözcüklerinden geldiği de sanılmaktadır. Ayrıca Literatürde ise, stres kavramı ilk defa 17. yüzyılda elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere; fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır. İlk kez fizik biliminde kullanılan kavram, zamanla farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmaya başlamıştır.<sup>175</sup> 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem vb. anlamlarda kullanılan kavram, 18. ve 19. Yüz yıllarda anlamı değişerek güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesnelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır.<sup>176</sup>

Stresi tanımlayacak olursak; Hans Selye'ye göre stres; “Bireyin çeşitli çevresel stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepkidir.”<sup>177</sup> Schermerhorn'a göre ise, “stres, olağanüstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüz yüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumudur.”<sup>178</sup> Bir diğer tanıma göre; Stres, organizmanın çevreyle olan etkileşim, kişi üzerinde özel fiziksel ya da psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum ya da olay sonucu oluşan ve kişisel nitelikler ya da psikolojik süreçlerle ortaya çıkan bir uyum tepkisidir.<sup>179</sup> Stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi veya zorlanması ile ortaya çıkan, organizmanın kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahip, tehlike ile karşılaşıncaya bu özelliği sayesinde “savaş ya da kaç” diye

---

<sup>175</sup> Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, (2000) İstanbul, s. 203

<sup>176</sup> Nezaket Güçlü, Stres Yönetimi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2001), Ankara, Cilt, 21, Sayı, 1, s.94

<sup>177</sup> Ayşe Coşkuner, Sosyo - Ekonomik ve Kültürel Problemlerin Çalışanların Ruh Sağlığına Etkileri ve Stres, *Türkiye Enerji Su ve Gaz İşçileri Yayın Organı*, (1997), Ankara. s.15

<sup>178</sup> İnanet Pehlivan. *Yönetimde Stres Kaynakları*, Pegem Yayınları, (1995) Ankara, s.5-6

<sup>179</sup> Aliye Mavili Aktaş, Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (2001), Ankara, 56 (4) s. 27

adlandırılan cevabın ortaya çıkmasına neden olan bir durumdur.<sup>180</sup> Diğer bir tanımda ise bireyin, fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı çabaya denir.<sup>181</sup>

Yapılan stres tanımlarına bakıldığında tanımların ortak noktası, stresin oluşmasına neden olacak bir uyarın, dış faktör ve canlı üzerinde bu uyarının oluşturduğu tehlike, tehdit hissiyatı sonucu canlıda meydana gelen fizyolojik, biyolojik ve ruhsal değişikler olduğudur.

### 3. 2. Çalışma Yaşamında Var Olan Stresin Nedenleri

Stres hayatımızın hemen her alanında karşımıza çıkan, oluşum zamanı, yeri ve türü farklı olmakla birlikte kişiler üzerinde benzer sonuçlara neden olan bir olgudur. Stresin oluşum yerlerinden bir tanesi de iş yerleridir. İş yerlerinde farklı sebeplerden meydana gelen stres, artık çalışanlar ve işverenler için işin verimindeki düşüklük, işe olan odaklanmada oranındaki azalma, çalışma barışını bozan davranışlar gibi sonuçlar doğuran bir olgudur.<sup>182</sup> Örgütlerde yeniden yapılandırma, rekabet ve etkililikten tasarruf gibi kavramlarla ilgilidir. İş yerindeki stres, çok farklı meslekteki çok farklı çalışanı etkileyebilmektedir.<sup>183</sup>

İşyerlerinde çalışanların yaşadıkları stresin nedenlerine bakacak olursak bu nedenleri çalışma ortamından kaynaklanan ve insan ilişkilerinin neden olduğu stres olarak ikiye ayırmak mümkündür.

### 3. 3. Stresin Kaynakları

Stres kaynaklarını bireysel ve örgütsel stres kaynakları olmak üzere iki ana başlıkta toplamak mümkündür. Bu başlıkları incelemek olursak;

---

<sup>180</sup> Zuhâl Baltaş & Acar Baltaş, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitapevi (2008), İstanbul, s. 23

<sup>181</sup> Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranış Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitapevi, (2006) İstanbul, s.312

<sup>182</sup> Erdem Cam, Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, [http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/161047/makaleler/1/1/arastirmx\\_161047\\_1\\_pp\\_1-10\\_10.pdf](http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/161047/makaleler/1/1/arastirmx_161047_1_pp_1-10_10.pdf), S.2 (Erişim Tarihi: 18.03.2015)

<sup>183</sup> Vedat İşikhan, *Sosyal Hizmet ve Tükenmişlik*, Vizyon Yayınevi, (2010), Ankara, s. 21-22

### 3. 3. 1. Bireysel stres kaynakları

Bireysel stres kaynakları daha çok bireyin bedensel, psikolojik ve kişisel durumuyla ilgilidir. Bireyin kişiliği ve duygusal yapısı, biyolojik yapısı, aile sorunları, yaşam standartları ve alışkanlıkları, ekonomik darboğazları, orta ve ileri yaş dönemi bunalımları, hayal kırıklıkları, anları, sağlık durumu vb. bireysel stres kaynakları arasında sayılabilecek faktörlerdir.<sup>184</sup> Bu faktörlerden kişilik özellikleri: Bireyler huy, mizaç, karakter ve davranış açısından A ve B tipi olarak iki grupta toplanabilir.<sup>185</sup>

#### 3. 3. 1. 1. A Tipi Bireyler;

“A Tipi” davranış sergileyen kişiler, saldırgan daha gergin, daha çok rekabetçidirler. Küçük ayrıntılara takılırlar. B tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirken “A tipi” daha dar çerçeveden olaylara yaklaşır. Stres kendini A tipinde daha çok hissettirir ve A tipinde stres nedeni hastalıklar daha çok görülür.<sup>186</sup>Bu grupta yer alan bireylerin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Kısa zamanda birden fazla işi üstlenmekte ve zor koşullarda çalışmaktadır;
- Hafta sonu ve akşamları eve iş götürmekte ve tam anlamıyla rahatlayamamaktadır;
- Kendi kendileriyle devamlı yarış halindedir ve üst düzeylere ulaşmayı amaçlamaktadır;
- Amirleri tarafından yanlış anlaşılıyor duygusu taşımaktadır.
- Sabırsızlık göstermekte, beklemeden nefret etmekte ve beklemeyi zaman israfı olarak görmektedir;
- Birkaç saatlik dinlenme veya tatillerde suçluluk duygusu yaşamaktadır.
- Çevredeki güzellikler ve ilginç şeylere karşı ilgisizlik kalmaktadır.<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup> Abdullah Soysal, İş Yaşamında Stres, *Çimento İşveren Dergisi*, (2009b), S.21

<sup>185</sup> Gülten E. Gümüştekin & Fikret Gültekin, Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Akademik Bakış Dergisi*, (2010), <http://www.akademikbakis.org/eskisite/20/02.pdf>, (Erişim Tarihi: 27.03.2015)

<sup>186</sup> Işık, a.g.e. s. 10

<sup>187</sup> Hasan Ö. Özgüven, Çalışanların Streslerine Göre Örgütsel Stresten Etkilenme Düzeyleri: Zonguldak İlindeki Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi SBE Elektronik Dergisi*, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/gumussosbil/article/viewFile/5000004351/5000004863>, (Erişim tarihi: 27.03.2015)

### 3. 3. 1. 2. B Tipi Bireyler

“B Tipi” davranış sergileyen kişiler daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçidirler. A tiplerinin küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, B tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Yaşama dair, daha az telaşlı bir yaklaşımları vardır. B tipleri de stres yaşamalarına rağmen zorlama ve tehditler karşısında daha az etkilenirler.<sup>188</sup> B tipi kişilik başlı başına bir özellik olarak değil, A tipi kişilik özelliklerinin karşıtı olarak ortaya çıkmıştır. Bu grupta yer alan bireylerin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Zamanla ilgileri pek yoktur, zamanın esiri olmazlar.
- Sabırlıdırlar.
- Övünmekten hoşlanmazlar.
- Oyunları ve sporları kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
- İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
- Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar.
- Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler.
- Karar vermede aceleci değildirler.<sup>189</sup>

### 3. 3. 1. 3. Ailevi Sorunlar

Strese neden olan bir diğer faktör de kişinin, ailesi ve çevresinde meydana gelen değişimlerdir. Kişiyi psikolojik olarak etkileyen ve sağlık problemlerine yol açabilen olaylar yaşanabilmektedir. Örneğin, aileden bir ferdin hastalanması, kaza geçirmesi veya ölümü bireyde strese neden olabilen önemli faktörlerdendir.<sup>190</sup>

### 3. 3. 1. 4. Ekonomik Sorunlar

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma durumları, hayat pahalılığı, yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu ve bireyin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik durumları önemli stres kaynaklarıdır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için giriştiği

---

<sup>188</sup> Işık, a.g.e. s. 10

<sup>189</sup> Yılmaz, a.g.e. s. 14

<sup>190</sup> Işık, a.g.e. s. 11

fazla mesai veya ek iş uygulamaları da önemli ölçüde yorgunluğa, dolayısıyla gerilim ve strese neden olmaktadır.<sup>191</sup>

### 3. 3. 1. 5. Yaş ve cinsiyet

Yaş ilerlemesine bağlı insan fiziolojisinde gerçekleşen değişimler bireylerde strese neden olabilir. Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde ise andropoz dönemleriyle birlikte fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması nedeniyle, çalışanların hayatında duygusal sorun ve hayal kırıklıkları giderek artmaktadır.<sup>192</sup> Ayrıca yine yaş ilerlemesine bağlı vücutta kırışıkların artması, erkeklerde kelleşme, vb. yaşlanma belirtileri bireyde strese neden olmaktadır.

Strese neden olan bir diğer değişken ise cinsiyettir. Kadınların çoğunlukta olduğu kurum ve kuruluşlarda çalışan erkek veya erkeklerin çoğunlukta olduğu yerde çalışan bayan cinsiyetten dolayı stres yaşayabilmektedir. Bu strese neden olan aileye karşı sorumluluk, taciz veya yalnızlaşma vb. nedenlerden kaynaklanabilir.<sup>193</sup>

### 3. 3. 2. Toplumsal Stres Kaynakları

Sosyal bir varlık olan bireyin yaşadığı toplum ile var olan ilişkileri birey için stres kaynağı olabilmektedir. Bireyin statüsü, eğitim durumu, kültürü, iklim, katılım, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık konut tipi ve yalıtılmışlık duygusu, vb. farklılıkları toplum ile birey arasında uyumsuzluğa, birey içinde strese neden olabilir.<sup>194</sup> Örneğin Akdeniz kültürü içinde yetişen bir bireyin Karadeniz bölgesinde uyum sorunu yaşaması, evli bireylerarasında, bekâr bir bireyin veya yönetici statüsünde olanlar arasında çalışan işçi bireyin vb. çevre ve toplumla uyum sorunu yaşaması bireyde strese neden olmaktadır.

---

<sup>191</sup> Işık, a.g.e. s. 12

<sup>192</sup> Soysal, (2009b), a.g.m, s. 27

<sup>193</sup> Hasan Ekinci & Süleyman Ekici, Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 22, Sayı. 2, s.95

<sup>194</sup> Soysal, (2009b), a.g.m, s. 27

### 3. 3. 3. Örgütsel Stres Kaynakları

#### 3. 3. 3. 1. Aşırı İş Yükü

Her ne kadar çalışma süreleri yasalarca belirlenmiş<sup>195</sup> olsa da bu süreler içinde yapılan iş veya görevin, ağır veya fazla olması, büyük ölçüde göreceli ve öznel bir durumdur. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında, bireyin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, bu en uygun ve ideal ölçülerin üzerinde olursa, o zaman durumu aşırı iş yükü şeklinde ifade etmek mümkündür.<sup>196</sup> Dayanma gücü ve kapasitelerinin üzerindeki aşırı iş yükü nedeniyle yüksek stres ve tükenmişlik yaşayan çalışanların iş ortamında mutlu olamayacakları, işlerinden zevk alamadıkları ve dolayısıyla performanslarında düşüş olduğu, fırsat ortaya çıktığında işlerinden ayrılmayı isteyebilecekleri yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur.<sup>197</sup> Fransa'da özel sektör çalışanları üzerinde Opinion Way isimli şirket tarafından yapılan araştırma, iş yerinde en büyük stres etkeninin yüzde 43 ile aşırı iş yükü olduğunu ortaya koymuştur.<sup>198</sup>

Yapılması zaman alacak bir işin, normal süresinin dışında daha az bir zaman diliminde yapılmaya çalışılması da aşırı iş yüküne neden olabilir. Zaman Yetersizliği, aynı zamanda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rasgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, zamanı kontrol altına almamızı engelleyerek hızla akıp gitmesine yol açar. Bazen de yetiştirilmesi gereken yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi de, kişide gerginlik ve stresi oluşturur.<sup>199</sup>

---

<sup>195</sup> İş Kanunu, (2003) a.g.e. M.63

<sup>196</sup> Cam, a.g.e. s. 3

<sup>197</sup> Mazlum Çelik & Ahmet Çıra, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (2013), Cilt, 13 Sayı, 1 s. 17

<sup>198</sup> **Aşırı İş Yükü Çalışanı Yıpratıyor**, <http://www.risalehaber.com/asiri-is-yuku-calisani-yipratiyor-162698h.htm>, (Erişim Tarihi: 19.3.2015)

<sup>199</sup> **İş Yerinde Stres Oluyoruz Ama Neden**, <http://www.kigem.com/is-yerinde-stres-oluyoruz-peki-ama-neden.html>, (Erişim Tarihi: 19.3.2015)



### 3. 3. 3. 2. Ekonomik Nedenler

Çalışanların mevcut ekonomik durumları ve ekonomik durumlarında değişikliğe neden olacak riskler çalışanlarda strese neden olmaktadır. Çalışan gelir yetersizliği çekiyorsa veya işini kaybetme korkusu yaşıyorsa bu nedenler stresi arttırmaktadır.

İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir.<sup>200</sup>

### 3. 3. 3. 3. Fiziki Mekân ve Çevre Şartları

İş yerinde çalışanın içinde yer aldığı çalışma ortamı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı olmalıdır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği iddia edilmektedir.<sup>201</sup> Sıcaklık ve nem oranının bireylerin morali, işi yapma kapasitesi hatta fiziksel ve duygusal durumları üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yine yapılan araştırmalar iş kazalarına yetersiz ya da fazla parlak ışıklandırmanın neden olduğunu ortaya koymuştur.<sup>202</sup>

### 3. 3. 3. 4. İş Güvenliği

İş yaşamında strese yol açan etkenler arasında önemli etkenlerden biri de, çalışanların işlerini yapmaları sürecinde maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Fakat bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. İş güvenliği riski çok olan sektörlerde çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres nedenidir.<sup>203</sup> İşyerindeki

---

<sup>200</sup> Cam, (2010), a.g.e, s.4

<sup>201</sup> ROSS & ALTMÄİR, (aktaran), Abdullah Soysal, Farklı Sektörlerde Çalışan İş Görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*,(2009a), Isparta, Cilt,14, Sayı,2 s. 339

<sup>202</sup> Sedat Yumuşak, İş Görende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (2007), cilt, 5 sayı, 1, s. 104

<sup>203</sup> Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, (2000), Ankara, S. 325

iş güvenliği ve iş sağlığının sağlanması ve mevcut koşulların iyileştirilmesi için devlet tarafından iş sağlığı ve iş güvenliği kanunu, hazırlanmıştır.<sup>204</sup> Bu kanunla getirilen düzenlemelerin bir nebze olsun çalışanların iş güvenliğinden kaynaklanan stresini azalttığı söylenebilir.

### 3. 3. 3. 5. Rollerdeki Belirsizlik ve Rol Çatışması

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların toplamıdır. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda da rol belirsizliği ortaya çıkar. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olur.<sup>205</sup>

İşletmelerde çalışanın iş tanımının yapılmadığı sınır ve sorumlulukların tam olarak belirlenmediği şirket kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması,<sup>206</sup> bireyin işini yapması için gerekli bilgiden daha azının kendisine verilmiş olması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur. Bu bağlamda rol belirsizliği, daha çok örgütte iletişim eksikliğinin ve kopukluğunun bir sonucu olarak kendini göstermektedir.<sup>207</sup>

İş yaşamı ortamında rol çatışmaları, oluşumları dikkate alındığında farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.<sup>208</sup> Bu çatışmalar yöneticilerden kaynaklandığı gibi çalışanlardan da kaynaklanabilir. Yöneticiler kimi zaman çalışandan tutarsız beklentilerde bulunabilir. Bu durumda çalışan ne yapacağını kestiremez bu tür durumlar yöneticiden kaynaklanan rol çatışması ortaya çıkar. Bir diğer yönetimden kaynaklanan rol çatışması ise çalışana birden fazla yönetici tarafından çakışan rol davranışlarını içeren taleplerde bulunmasıdır. Bu tür vakalar da çalışanda rol çatışması doğurabilmektedir. Diğer bir rol çatışması türü ise roller arası çatışmadır. Bu çatışma genelde çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Çalışanın yerine getirmesi gereken rollerden birini tercih edememesinden kaynaklanmaktadır. Kişi rol çatışması ise bireyin rolü ile uyumsuzluğudur. Rolün gerektirdiği ile kişinin yaptıklarının uymadığı durumlarda görülebilir. Rol çatışması bireylerde strese yol açabileceği gibi

---

<sup>204</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, **Resmî Gazete**, (2012), Sayı, 28339

<sup>205</sup> Tülay Tokay, Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, (2000), İstanbul, s.21

<sup>206</sup> Tokay, a.g.e. s.21

<sup>207</sup> Soysal, (2009b), a.g.m. s. 25

<sup>208</sup> Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık, (2005), Ankara, s. 242

örgüt içerisinde bireyler arası çatışmalara dönüşerek örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilecektir.<sup>209</sup>

### 3. 3. 3. 6. Ast Üst İlişkisi

Bireyin iş yerindeki ilişkileri üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir.<sup>210</sup> İş yerlerinde bu yapının oluşturduğu hiyerarşik yapılar, genelde belli bir resmiyet ve kişiler arasında belli bir mesafe gerektirmesinin bir sonucu olarak; iş yerlerinde kapalı, tehdit edici, ast, üst ve iş arkadaşları arasında güven bunalımının yaşanmasına neden olabilmektedir.<sup>211</sup> Bunlara ek olarak, hiyerarşik yapılar içinde de yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşku doğması, çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açacaktır.<sup>212</sup>

### 3. 3. 3. 7. Çalışanın Değerlendirme Mekanizması

Değerlendirmenin nesnel ve yeterli bir biçimde yapılmasının zor bir iş olduğu hemen herkesçe bilinen bir gerçektir. Bu yüzden değerlendirilmeye tabii tutulmak çoğu insan için can sıkıcı bir eylem olabilir.<sup>213</sup>

Başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarıyı değerlendirmede nesnelliğin olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfide yanlı tutumlar sergilenmesi, çalışanda stres oluşumuna etken olabilmektedir.<sup>214</sup> Ayrıca, yükselme imkânının personelin yeterliliğine dayalı olarak verilmesi personeli yarışma ve çatışma ortamına sokması nedeniyle de önemli bir stres kaynağı olmaktadır.<sup>215</sup>

---

<sup>209</sup> Soysal, (2009b), s.25

<sup>210</sup> Cam, a.g.m. s.4

<sup>211</sup> Nurullah GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık.(2005), Ankara, s. 270

<sup>212</sup> Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, (2010), İstanbul, s.201

<sup>213</sup> Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü yayınevi, (1993), Ankara. s. 52

<sup>214</sup> Mustafa Okutan & Dilaver Tengilimoğlu, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Bir Alan Uygulaması, *G.Ü. İİBF Dergisi*, (2002), Sayı,3 s.21

<sup>215</sup> Orhan Yılmaz, *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40. Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, (2006) Isparta, S. 21

### 3. 3. 3. 8. Yönetime Katılma

Yönetime katılma, 18. yüz yılda endüstri devrimine tepki olarak ortaya çıkan günümüzde de vatandaşın ülke yönetiminde veya çalışanların çalıştıkları yerlerin yönetiminde söz sahibi olmalarıdır.<sup>216</sup> Çalışanların iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen konularla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda çalışanlar stres yaşayacaktır.<sup>217</sup> Yaşanılan stresin altında yatan etken ise, iş yerindeki çalışanların kararlara katılmakla, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilecekleri düşüncesidir.<sup>218</sup> Bu süreçte yönetime katılmayan ya da katılması engellenen çalışanda kendini, ekibin bir parçası hissetmeme, kendinin önemsiz görüldüğü hissi gibi duygusal çıkmazlara girmesi yine strese neden olabildiği söylenebilir.

### 3. 3. 3. 9. Sorumluluk

İş yerlerinde çalışanlara verilen yetki ve sorumluluğun az ya da yetersiz olması, stres yaratan konular arasında sayılabilir. Çalışanlara sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmemesi, çalışanın sorumluluğunun çok olması ya da çalışanın sorumluluğunu olduğundan daha yüksek algılaması, çalışanları isteksizliğe, küsmeye, bu da strese sevk edecektir.<sup>219</sup> “Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik yaratan bir diğer stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor ancak yetkiler sınırlı ise kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar, özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir.”<sup>220</sup>

### 3. 3. 3. 10. Rekabet

Dünyanın küreselleşerek tek pazar haline gelmesi, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği güçlü ve

---

<sup>216</sup> Nurullah Genç, Yönetime Katılma ve Çatışma Açısından Motivasyon, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, (1990), Erzurum, cilt, 8 sayı, 3-4, s. 129

<sup>217</sup> Cam, a.g.m. s.5

<sup>218</sup> Soysal, (2009b), a.g.m. s.24

<sup>219</sup> Soysal, (2009a), a.g.m. s.341

<sup>220</sup> Cam, a.g.m. s.5

acımasız rekabet her geçen gün ağırlaştırmakta, belirsizlikleri arttırmakta, yöneticilerin ve çalışanların başarı şanslarını zorlayarak stres oluşturmaktadır.<sup>221</sup> Bir iş yerinde yaşanan rekabetin, her zaman çalışanlara zarar verdiği söylenemez. Kimi zaman bireyleri gelişmeye iten itici güçte olabilir. Ancak, aşırı rekabet çalışanlar için iş yerini yaşanmaz hale getirebilir. Bu rekabette strese neden olur.<sup>222</sup>

### 3. 3. 3. 11. Monotonluk

Sanayileşme, makinelere dayalı, seri üretim teknolojisini de beraberinde getirmiştir. Bu da zamanla iş yerlerinde robotlaşan insanlara neden olmuştur. Seri imalat teknolojisinde makinelerin kişinin çalışma hızı ve temposunu belirlemesi, iş başından bir kaç dakika bile ayrılmanın olanaksızlığı ve gürültü, çoğu kez yan yana çalışanların yakın arkadaşlık kurmalarını zorlaştırabilmektedir.<sup>223</sup> Yapılan işin tek düze devam etmesi, işin sıradanlaşmasına ve çalışanın kendini işine adapte etmekte zorlanmasına neden olmaktadır ki, bu durum, yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerinde etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklar olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>224</sup>

### 3. 3. 3. 12. İş Doyumu

İş tatmini veya iş doyumu, çalışanın istekleri ile işin çalışana verdikleri arasında oluşan uyumun duygusal bir cevabı şeklinde tanımlanabileceği gibi<sup>225</sup> bir çalışanın bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum olarak da tanımlanabilir.<sup>226</sup>

---

<sup>221</sup> Yılmaz, a.g.e. s. 20

<sup>222</sup> Taştan, (2002) aktaran, Cam, ( 2004), a.g.m. s. 6

<sup>223</sup> Soysal, (2009b), a.g.m. s.21

<sup>224</sup> İnayet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayınları, (1995),Ankara, , s.26

<sup>225</sup> Frew Erin J.(2000), aktaran, Emre Işık, **İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (2007), İstanbul, S.17

<sup>226</sup> Günay Aksu & Ahmet Münir Acuner & Ruhi Selçuk Tabak, Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği) **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Ankara, (2002), Cilt 55, Sayı 4. s.272

İş doyumunu etkileyen iç ve dış faktörler bulunmaktadır. İç faktörler cinsiyet, yas, işte mesai süresi, meslek ve eğitim düzeyi, statü, kişilik, sosyo-kültürel çevre, zekâ ve yetenek olarak sıralanabilir. Dış faktörler ise, fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, birlikte çalışılan mesai arkadaşları, ast-üst ilişkileri ve gözetim, ilerleme imkânları, kararlara katılım ve iletişim olarak sıralanabilir. İş doyumunu çalışanların uyum içinde çalışmalarını sağlarken, iş doyumsuzluğu çalışanların beden sağlığını etkileyerek psikosomatik kökenli ülser, kalp hastalığı vb. hastalıklara yol açabilmektedir.<sup>227</sup>

### 3. 3. 3. 13. Teknolojik İlerleme

Gelişen teknolojik olanaklar, insanın gündelik hayatına konfor ve rahatlık getirmiş olmasına rağmen, insanın girişimciliğini, özgürlüğünü, yaratıcılığını alıp götürmüştür. <sup>228</sup>Teknolojinin sürekli değişim ve ilerlemesi çalışanlara duyulan ihtiyacın azalmasına da sebep olmuştur. Bu da çalışan üzerinde işini kaybetme korkusuna dayalı bir stres oluşumuna neden olmaktadır. Teknolojinin gelişimi aynı zamanda çalışanların yeni gelişmeleri takip ve uyum sağlama zorunluluğu da getirmektedir. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan ve ya gerisinde kalan personel bu durum karşısında kaygı yaşamakta ve bu durum birçok çalışanın performansını olumsuz etkilemektedir.<sup>229</sup> Doğaldır ki, bütün bunlar çalışanlar üzerindeki baskı ve gerilimi artırmaktadır. Öte yandan teknolojik değişimler işletmelerde rekabet gücünün korunması kaygısıyla üretim yöntem ve kalıplarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu durum işletmede alışılmış usullerin terk edilmesi nedeniyle çalışanlarda işle ilgili yetersizlik doğuracak, çalışanların gündelik faaliyetlerinde öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektirecektir. Sonuç olarak teknolojik yeniliğe açık sektörlerin yöneticileri ve tüm çalışanları ağır bir başarısızlık riski ve korkusu altında çalışmak zorunda kalacaklardır.<sup>230</sup>

---

<sup>227</sup> Aksu, a.g.m. s.272

<sup>228</sup> Özcan Köknel, *Zorlanan İnsan Kaygı Çağında Stres*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, (1998), s. 250

<sup>229</sup> Veyssel Bozkurt, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayınları, İstanbul, (2000), s. 122

<sup>230</sup> Yılmaz, a.g.e. s. 21

### 3. 4. Stresin Sonuçları

Strese yol açan, stres kaynaklarına birey ve örgüt tarafından farklı tepkiler verilir. Düşük düzeydeki stres bireysel ve örgütsel başarıyı artırırken; yüksek düzeyde stres çalışanların ve örgütlerin başarı düzeyini düşürmektedir. Örgütsel yaşamda stresin sonuçlarını kişisel ve örgütsel düzeyde ele almak mümkündür.<sup>231</sup>

#### 3. 4. 1. Stresin kişisel sonuçları

Stresin Bireysel Sonuçları; kişiden kişiye değişiklik göstermekte ve her bireyde farklı fiziksel, psikolojik ve davranışsal sonuçlar yaratmaktadır. Stres olumsuz düzeyde ve uzun süre yaşandığında birçok zararlı sonuçlara neden olabilmektedir.<sup>232</sup>

Bireyi zorlayarak, bireye beden ve ruh sağlığı bakımından zarar verici olan stres kaynakları ile bunlara karşı bireyin gösterdiği tepkiler arasında bir dizi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bütün bu sonuçlar bireysel açıdan genel olarak fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olarak üç ana grupta toplamak mümkündür.<sup>233</sup>

Strese karşı bireyce verilen fizyolojik tepkiler iki ayrı grupta ele alınabilir. Bunlara kısa süreli stres kaynaklarına karşı gösterilen fiziksel tepkiler de denilebilir.<sup>234</sup> Kısa süreli stres bireyde, kalp atışlarının artmasına, çarpıntı, ateş basması, bas dönmesi, nefes darlığı, boğazda yutkunma güçlüğü, titreme, bas ağrısı, mide ve kaslarda gerginlik, yaşanmasına neden olur. Ayrıca, hazımsızlık, yorgunluk, göğüs ağrısı, cinsel iktidarsızlık, vb. yaşanmasına da sebebiyet verebilir.<sup>235</sup> Bir diğer fizyolojik belirtiler ise, uzun süreli stres karşısında, organizmanın kısa dönemdeki fiziksel değişikliklerinin süreklilik arz etmesi sonucunda ortaya çıkar, bunlar, kalp ve damar hastalıkları, migren, ülser, alerji,

---

<sup>231</sup> Özen, a.g.e. s. 80

<sup>232</sup>Abdullah Yılmaz & Süleyman Ekici, Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa**, (2003), cilt, 10, sayı, 2, s. 3

<sup>233</sup> Yılmaz & Ekici, a.g.m. s.3

<sup>234</sup> Yılmaz & Ekici, a.g.m. s.3

<sup>235</sup> Soysal, (2009a), a.g.m. s.343

kanser<sup>236</sup> vb. hastalıklara neden olur. Bu hastalıkların tedavi süreleri de uzun zaman almaktadır.

Stres bireyin fizyolojisini bozduğu gibi psikolojik sağlığına da zarar vermektedir. Stres bireyde, zayıf, güçsüz, hissi yaratarak endişeli, her an kötü bir şey olacakmış duygusunu yasamasına neden olur. Birey uykusuzluk, sinirlilik, çabuk heyecanlanma vb. olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilir. Dikkatini toplamakta güçlük çekebilir, hafıza sorunları yaşayabilir, öğrendiği konuları unuttuğu endişesine kapılabilir.<sup>237</sup> Panik ataklar yaşaması, depresyon sorunları çekmesi de beklenebilir.

Stres bireyin davranışlarına da etki etmektedir. Stres nedeniyle bireyde, depresyon, uyku bozukluğu, kaza eğilimi, ilaç alımı, duygusal patlamalar, aşırı yeme veya tat kaybı, aşırı alkol alımı veya sigara içme, heyecanlılık, tahrik edici davranışlar, az konuşma, sinirsel kahkahalar, hareketsiz kalamama, titreme<sup>238</sup> içe kapanma, iştahsızlık, konuşma güçlükleri, sakarlık, gevşemede güçlükler vb. sorunlara neden olabilir.<sup>239</sup>

### 3. 4. 2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Organizasyon içinde eğer çalışanların büyük çoğunluğu stres altında ise bu durumda stresin etkileri örgütsel boyutlara ulaşmış demektir.<sup>240</sup> Stresin, çalışanların sağlığı üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de olumsuz etkileri vardır. Stresin genelde örgüt içinde en çok görülen etkileri, yüksek çalışan devir hızı, devamsızlık, işten kaçma, verimliliğin ve performansın düşüşü gibi sorunlardır.<sup>241</sup> Bu sorunlar, işverenlerin önemli harcamalar yapmasını gerekli kılmakta olup işyerlerine belli bir maliyet getirmektedir.<sup>242</sup>

---

<sup>236</sup> Yılmaz ve Ekici, a.g.m. s.5

<sup>237</sup> Uğur Dalan, *Stresin Tanımı Etkileri ve Sonuçları*, [http://www.tavsiye.ediyor.um.c om/makale\\_3006.htm](http://www.tavsiye.ediyor.um.c om/makale_3006.htm), (Erişim Tarihi: 28.03.2015)

<sup>238</sup> İlknur Y. Aytaç, *stres ve stresle Baş Etme Yolları*, <http://www .ilk nurylim az.com/makalelerimiz/zengibar-ozarlan-makaleler/stres-ve-stresle-basetme-yollari.html>, (Erişim Tarihi: 28.03.2015)

<sup>239</sup> Soysal, (2009a), a.g.m. s.343

<sup>240</sup> Işık, a.g.e. s. 27

<sup>241</sup> Okutan & Tengilimoğlu, (2002), a.g.m. s. 26

<sup>242</sup> Mustafa Karagül, *Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi Malatya Adliyesi Örneği*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, ( 2011), s.



Stresin örgütsel sonuçlarından ilki, iş gücü devir hızındaki yüksekliktir. İşçi devri veya iş gücü devri, işyerinde, istifa, terk, işten çıkarılma, emekli olma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerin tümüne verilen isimdir.<sup>243</sup> İşçi sirkülasyonun da var olan yüksek hızın tek sebebi stres olmamakla birlikte, stres de bir neden olarak değerlendirilebilir. Bir örgütte var olan iş gücü devir hızına paralel, örgütün maddi ve manevi değerleri de artar veya azalır. Eğer bu hız yüksekse, örgütü oluşturan her bir birey arasındaki iletişim sürekli sil baştan başlar, kimi zamanda işten ayrılmalar neticesinde iletişim gelişmeden son bulur. Örgütteki bireyler arası güven tahsisi zor bir hale gelir rekabet, yeni başlayanların uyum süreci vb. örgüte hem maddi hem de manevi zarar verir. Devir hızı yüksek değilse, örgütteki, bireylerde rekabet azalır, güven artar, verimlilik daha yüksek olur.<sup>244</sup> Bunlara ilaveten iş gücü devir hızı, her defasında yenilene çalışanlar ve bu çalışanların personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi personel bölümleri için ek işler yaratır ve bunlar birer maliyet niteliğindedir. Ayrıca deneyimsizliğin vermiş olduğu deneyim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olabilmektedir.<sup>245</sup>

Stresin örgütlerde neden olduğu sonuçlardan ikincisi de devamsızlık ve işten kaçmalardır. Çalışanlar çoğu kez stresle başa çıkabilmek için işe gelmeyerek işten uzaklaşa yolunu seçer. Bu davranışları, kendileri için bir kurtulma, rahatlama ve küçük bir sorunmuş gibi algılanabilir. Ancak bu eylemlerin işyerlerine maliyeti yüksek olabilir. Bireyin yapması gereken işlin bir başka mesai arkadaşına yaptırılması, işlerin yetişmemesi, vb. sorunlar işletmeler için büyük sorunlardır.<sup>246</sup> İşe gelmeyen veya işten kaçan bir personel, mesai arkadaşlarına artı bir yük yükler ve bu yüklenen yük örgütteki diğer bireylerde, de bu eylemlerin yapılmasına yol açabilir.

Stresin örgütsel sonuçlarından bir tanesinin de çalışanlardaki performans düşüşü olduğu söylenebilir. Performans, "çalışanın belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise, çalışanın işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması için gerekli faaliyetlerin sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmasıdır. Daha kısa bir ifadeyle, çalışanın işinde sağladığı

---

<sup>243</sup>Zeynep Eronat, İşletmelerde, *İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobilerde Ampirik Bir Uygulama*, Ankara Üniversitesi SBE Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (2004), s. 22

<sup>244</sup> Eronat, a.g.e. s. 23

<sup>245</sup> Karagül, a.g.e. s. 33

<sup>246</sup> Eronat, a.g.e. s. 25

başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesi“ olduğu söylenebilir.<sup>247</sup> Strese bağlı çalışanların yapabilecekleri işin oranı azalabilir, çalışan stres sonucu kapasitesini tam kullanamaz ve kapasitesinin altında iş görür. Bu durum örgüte ve işyerlerine zarar verir. Örneğin, ortalama 100 kişiyi çalıştıran bir örgütün örgütsel performansında stres nedeniyle %5'lik bir düşüş olduğu varsayıldığında, eski performans düzeyinin yakalanabilmesi için ilave 5 çalışanın işe alınması gerekecektir.<sup>248</sup> Bu durumda fazladan maliyet anlamına gelmektedir.

Son olarak stresin örgütsel sonuçlarından iş kazalarına değinecek olursak; Kaza; emniyetsiz hareket ve şartlardan doğan, çalışanların can güvenliğini tehlikeye sokan, çevreye ve kullanılan araç gerece zarar veren, önceden planlanmayan, aniden meydana gelen olaylar olarak tanımlanabilir. Eğer bu olay işle ilgili bir nedenle meydana gelmişse iş kazası olarak tanımlanabilir.<sup>249</sup> Stresin kişi üzerindeki etkilerine değinmiştik. Bu etkiler sonucu kişide oluşacak olan dikkat dağınıklığı, sinirlenme ve gerginlik durumları, duygusal iniş çıkışları, vb. bireyin kazaya maruz kalma durumunu yükselten etkenlerdir. Bir iş yerinde yaşanan kazanın ise hem iş yerine hem de çalışana telafisi mümkün olmayan zararlar açacağı göz önünde tutulmalıdır.

---

<sup>247</sup> Marmara Üniversitesi, **Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi**, İstanbul, (2011), s. 2, madde, 4

<sup>248</sup> Karagül, a.g.e. s. 32

<sup>249</sup> Arzu Gemalmaz, **Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Temizlik Personelinin Kurumda Çalıştıkları Süre Boyunca İş Kazası Geçirme Durumları ve Son Kazaya Yaralanmaya Ait Özelliklerin Belirlenmesi**, Gazi Üniversitesi SBE Kazaların Demografisi ve Epidemiyolojisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara (2009), S. 6

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma evreni, verilerin toplanması, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizinde kullanılan yöntemlere değinilmiştir.

#### 4. 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmamızda, kavramsal planın oluşturulmasında, nitel (qualitative) araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle, soru cümleleri ile olur araştırılması hedeflenen olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar.<sup>250</sup>

Havacılık sektöründe çalışanların mobbing'e maruz kalma ve stres durumlarının değerlendirilmesinde ise, anket (survey) yöntemi kullanılmıştır. Bu hususta havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette çalışanlar üzerinde uygulanacak anket çalışması ile veriler toplanmıştır.. Toplanan verilerin analizinde, istatistiksel yöntemlerden SSPS kullanılarak veriler işlenmiş tablolar haline getirilerek yorumlanmıştır.

#### 4. 2. Araştırmanın Evreni

Araştırma evrenini havacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. 2013 verilerine göre sektörde toplam 180.500 kişi çalışmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 180.500<sup>251</sup> kişilik evrenden ulaşılması gereken örneklem

---

<sup>250</sup> Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, İstanbul, (2003) Nobel Yayınları, S. 179

<sup>251</sup> *Havacılık ve Uzay Teknolojileri*, <http://ubak.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>, s.262

sayısı aşağıdaki formül<sup>252</sup> ile hesaplanarak 384 bulunmuş olup ulaşılan 410 sayısı ile örneklemin yeterli olduğu görülmüştür.

Z=(Standart normal değişken=%95 güven düzeyinde) 1,96

N=Evren büyüklüğü=180.500

P=Anakütle oranı = (%50) 0,5 sapma payı (Maksimum hata olarak alındı),

Q=1-P=0,5

$$n = \frac{Z^2PQ}{E^2 + \frac{Z^2PQ}{N}} = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 + \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{180500}} = 384$$

#### 4. 3. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma hayatındaki süre, işletmedeki çalışma süresi, haftalık çalışma süresi ve işletmedeki görevi bilgilerinden oluşan kişisel bilgi formu yer almıştır.

Anketin ikinci bölümünde Stres Ölçeği yer almıştır. Lovibond ve Lovibond<sup>253</sup> tarafından geliştirilen ve Akın ve Çetin<sup>254</sup> tarafından Türkçe'ye uyarlanan Depresyon Anksiyete Stres Ölçeği (DASÖ) 14'ü depresyon, 14'ü anksiyete ve 14'ü stres olmak üzere toplam 42 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada 14 maddeden oluşan Stres Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 4'lü Likert Tipi bir ölçektir ve maddeler 0 ile 3 arasında değerlendirilmektedir (0=bana hiç uygun değil, 1=bana biraz uygun, 2=bana genellikle uygun, 3=bana tamamen uygun). Stres Ölçeği, rahatlama güçlüğü, sinir uyarımı, kolay üzülmeye ve sıkılma, rahatsızlık, aşırı tepki verme ve tahammülsüzlük belirtilerinin düzeyini ölçmektedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 0 ve en yüksek puan 42 olup, 0-14 arası normal, 15-18 arası hafif stres, 19-25 arası orta düzeyde stres, 26-33 arası ileri derecede stres, 34 ve üzeri puanlar ise çok ileri düzeyde stres

<sup>252</sup> Ahmet Hamdi İslamoğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İzmit, 2009, s. 171.

<sup>253</sup> Lovibond, P. F., Lovibond, S. H. "The Structure of Negative Amotional States: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scale (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories", *Behaviuor Research and Therapy*, 33(3), 335-343, 33.

<sup>254</sup> Ahmet Akın ve Bayram Çetin, "The Depression Anxiety and Stress Scale (DASS): The Study of Validity and Reliability", *Educational Sciences: Theory&Practice*, 2007, 7(1), 260-268, S. 265.

olarak tanımlanmaktadır<sup>255</sup>. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans %52 olarak bulunmuş ve faktör yüklerinin 0.58- 0.81 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.93 olarak hesaplanmıştır (Tablo 1).

**Tablo-1** Stres Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

No	F1	Madde Toplam Korelasyonu	Varyans (%)	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
M1	0,645	0.586		
M2	0,740	0.687		
M3	0,718	0.663		
M4	0,761	0.708		
M5	0,750	0.696		
M6	0,720	0.667		
M7	0,661	0.603		
M8	0,755	0.704	51,96	0,93
M9	0,805	0.761		
M10	0,745	0.693		
M11	0,748	0.700		
M12	0,747	0.697		
M13	0,689	0.635		
M14	0,579	0.522		

Anketin üçüncü bölümünde Mobbing Algı Envanteri yer almıştır. Leymann<sup>256</sup> tarafından geliştirilen “Leymann Inventory of Pshychological

<sup>255</sup> Akın ve Çetin, a.g.e. s.266

<sup>256</sup> Heinz Leymann, *Mobbing-Physiccoterror at Work and How One Can Defend Oneself*, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, (1993), s.350.

Terrorization (LIPT)” envanter, Fettahlıoğlu<sup>257</sup> tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve Korkmaz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Bu alışmada Korkmaz (2012) tarafından son şekli verilen 37 madde ve 5 alt ölçekten oluşan son şekli kullanılmıştır. Soruların cevap seçeneklerinde 5’li likert ölçek tipi kullanılmıştır (1=Her Zaman, 2=oğu Zaman, 3=Bazen, 4=Nadiren, 5=Hi). Alınan puanların yksekligi ilgili ölçeğe ait mobbing algısının arttığını ifade etmektedir. Ölçeğin açımlayıcı faktör ve güvenirlik analizi sonucunda kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik yıldışma ve kişilik ve itibara yönelik yıldışma alt boyutlarında birer madde olmak üzere iki madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte kalan maddeler orijinal faktörlerinde yer alarak 7 madde “kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik yıldışma” alt boyutunda, 4 madde “sosyal ilişkilere yönelik yıldışma” alt boyutunda, 7 madde “iş ve göreve yönelik yıldışma” alt boyutunda, 14 madde “kişilik ve itibara yönelik yıldışma”, 3 madde “kişisel sağlığa yönelik yıldışma” alt boyutunda yer almıştır. Açıklanan toplam varyans %72,66 olarak bulunmuş olup alt ölçeklerin açıkladığı varyans sırasıyla %25,54, %14,91, %14,14, %9,05 ve %9,02 olarak tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,58- 0.78 arasında değiştiği belirlenmiştir. Cronbach alfa güvenirlik katsayısı genel olarak 0.96 olarak hesaplanmıştır. Alt leklerin alfa katsayıları sırasıyla 0.90 – 0.89 – 0.93 – 0.96 – 0.88 olarak bulunmuştur.

**Tablo-2** Mobbing leği Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	No	F1	F2	F3	F4	F5	Madde Toplam Korelasyonu
	M1	0,71					
		6					0,482
	M2	0,78					
		3					0,516
	M3	0,75					
		8					0,633
İletişime Yönelik Yıldışma	M4	0,75					
		8					0,606
	M5	0,70					
		9					0,565
	M6	0,65					
		5					0,631
	M7	0,59					
		7					0,671

<sup>257</sup> Ömer Okan Fettahlıoğlu, rgtlerde Psikolojik şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**) S. 207-209

**Tablo-2 (Devamı) Mobbing Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Sonuçları**

Alt Boyutlar	No	F1	F2	F3	F4	F5	Madde Toplam Korelasyonu
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	M1		0,729				0,645
	M2		0,740				0,653
	M3		0,717				0,698
	M4		0,721				0,679
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	M1			0,637			0,756
	M2			0,779			0,547
	M3			0,773			0,626
	M4			0,729			0,732
	M5			0,624			0,740
	M6			0,767			0,716
	M7			0,726			0,744
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	M1				0,583		0,686
	M2				0,758		0,732
	M3				0,768		0,752
	M4				0,773		0,766
	M5				0,779		0,777
	M6				0,789		0,743
	M7				0,778		0,777
	M8				0,770		0,775
	M9				0,743		0,706
	M10				0,622		0,683
	M11				0,738		0,805
	M12				0,652		0,760
	M13				0,658		0,801
	M14				0,711		0,708
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	M1					0,601	0,641
	M2					0,759	0,599
	M3					0,664	0,603
Varyansa Katkı (%)		25,54	14,91	14,14	9,05	9,02	
Alt boyutların ( $\alpha$ )		0,90	0,89	0,93	0,96	0,88	
Toplam Varyans (%)				<b>72,66</b>			
Ölçek ( $\alpha$ )				<b>0,96</b>			

#### 4. 3. 1. Veri toplama Süreci

Araştırmada kullanılan anket formu “Google Form” ile oluşturulup (Ek-1) havayolu çalışanlarının e-post adreslerine gönderilmiştir. 22 Mart 2015 tarihinde ilk yanıtların alınmaya başlandığı uygulama süreci 05/02/2015 tarihinde hedeflenen örneklem sayısının da üzerindeki sayıya ulaşınca yanıt alımı tamamlanmıştır.

### 4. 3. 2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Çalışanların demografik bilgileri frekans ve yüzde tabloları şeklinde sunulmuştur. Mobbing Algı Envanteri ve alt ölçekleri, Stres Ölçeği puanları ortalama, standart sapma değerleri betimsel istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur. Karşılaştırma testlerinde (değişkenlerin demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında) parametrik veya non-parametrik testlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla normallik sınaması yapılmıştır. Normallik sınamasında Kolmogorov Smirnov (örneklem büyüklüğü 50'nin altında olduğunda Shapiro Wilk) testi kullanıldı. Kolmogorov Smirnov testinde elde edilen istatistik değerine ait p değerinin tüm alt gruplarda (örneğin hem kadın hem de erkek örnekleme) 0,05'den büyük çıkması dağılımın normal olduğu; normal dağılımdan aşırı sapma olmadığı anlamına gelir<sup>258</sup>. Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda parametrik testlerin (t testi, Varyans analizi vb.) alternatifi olarak non-parametrik testler (Mann Whitney U, Kruskal Wallis vb.) kullanılır.<sup>259</sup> Yapılan normallik sınamasında her iki ölçek puanlarının hiçbir demografik değişkene göre normal dağılım göstermediği tespit edildiğinden (Ek-2) ölçek puanlarının cinsiyet ve haftalık çalışma saati değişkenlerine göre karşılaştırılmasında "Mann Whitney U testi"; yaş, öğrenim düzeyi, toplam çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi ve görev değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi yapılmıştır. Mobbing Algı Envanteri ve Stres Ölçeği korelasyon analizi için normallik sınamasında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir.<sup>260</sup> Çarpıklık katsayıları incelendiğinde her ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Ek-2). Değişkenler normal dağılım gösterdiğinden ölçekler arasındaki ilişki için Pearson Korelasyonu Analizi kullanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05  $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

---

<sup>258</sup> Şener Büyükoztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 2. Baskı, PEGEM Akademi, Ankara, 2011, S.42.

<sup>259</sup> Büyükoztürk, a.g.e, s.145.

<sup>260</sup> Büyükoztürk, a.g.e, s.40.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. ARAŞTIRMAYA AİT BULGULAR VE YORUMLARI

#### 5. 1. Örneklemi Oluşturan Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Tablo-3 Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellik	Gruplar	N (410)	%
Cinsiyet	Kadın	171	41,7
	Erkek	239	58,3
Yaş	30 yaş ve altı	121	29,5
	31-35 yaş	171	41,7
	36-40 yaş	75	18,3
	41-45 yaş	28	6,8
	45 yaş üzeri	15	3,7
Öğrenim düzeyi	Lise	56	13,7
	Üniversite	274	66,8
	Lisansüstü	80	19,5
Toplam çalışma süresi	5 yıl ve daha az	42	10,2
	6-10 yıl	190	46,3
	11-15 yıl	110	26,8
	15 yıldan fazla	68	16,6
İşletmedeki süre	1 yıldan az	26	6,3
	1-5 yıl	197	48,0
	6-10 yıl	144	35,1
	10 yıldan fazla	43	10,5
Haftalık çalışma saati	45 saat ve daha az	181	44,1
	45 saatten fazla	229	55,9
Görevi	Büro personeli	195	47,6
	Yönetici	147	35,9
	Gezici personel	68	16,6

Araştırmaya katılan 410 çalışanın %41,7'si kadın, %58,3'ü erkektir. Çalışanların %29,5'i 30 yaş ve altında, %41,7'si 31-35 yaş aralığında, %18,3'ü 36-40 yaş, %6,8'i 41-45 yaş aralığında, %3,7'si 45 yaş üzerindedir. Çalışanların

%13,7'si lise, %66,8'i üniversite, %19,5'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Çalışanların %10,2'si 5 yıl ve daha az, %46,3'ü 6-10 yıl, %26,8'i 11-15 yıl, %16,6'sı 15 yıldan fazla toplam çalışma süresine sahiptir. Çalışanların %6,3'ü 1 yıldan az, %48'i 1-5 yıl, %35,1'i 6-10 yıl, %10,5'i 10 yıldan fazla çalışma süresine sahiptir. Çalışanların %44,1'i haftada 45 saat ve daha az, %55,9'u haftada 45 saatten fazla çalışmaktadır. Çalışanların %47,6'sı büro personeli, %35,9'u yönetici, %16,6'sı gezici personel olarak görev yapmaktadır.

## 5. 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri

**Tablo-4** Stres Ölçeği ve Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Ölçek	Madde Sayısı	En küçük	En büyük	$\bar{X}$	SS
STRES ÖLÇEĞİ	14	0	42	13,06	8,79
İletişime Yönelik Yıldırma	7	1	5	2,16	0,74
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	4	1	5	2,07	0,74
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	7	1	5	2,20	0,89
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	14	1	5	2,05	0,63
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	3	1	5	1,90	0,66
MOBBİNG ÖLÇEĞİ	35	1	5	2,09	0,68

Stres Ölçeği puan ortalaması  $13,06 \pm 8,79$  olarak bulunmuştur. Elde edilen puan ölçeğin puantajına göre normal düzeydedir.

Mobbing Algı Envanteri puan ortalaması  $2,09 \pm 0,68$  olarak bulunmuştur. Elde edilen puana göre çalışanların genel olarak mobbing algılarının düşük

(katılmıyorum) olduğu düzeyde söylenebilir. Envanterde yer alan İletişime Yönelik Yıldırma alt ölçeği puan ortalaması  $2,11\pm 0,66$ ; Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma alt ölçeği puan ortalaması  $2,07\pm 0,74$ ; İş ve Görevle İlgili Yıldırma alt ölçeği puan ortalaması  $2,20\pm 0,71$ ; Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma alt ölçeği  $2,05\pm 0,63$ ; Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma alt ölçeği puan ortalaması  $1,90\pm 0,66$  olarak bulunmuştur. Mobbing Algı Envanteri alt ölçeklerinden elde edilen puanlar 5'li likert düzeyine göre ortalamaların altında bir düzeydedir. Havayolu çalışanlarının mobbing algıları genel olarak düşük düzeydedir.

### 5. 3. Araştırmaya Katılan Örneklem Stres Ölçeği Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Bulguları

**Tablo-5** Stres Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	U	p
STRES ÖLÇEĞİ	Kadın	171	14,05	8,73	17957,0	0,036
	Erkek	239	12,35	8,79		

Stres Ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $U=17957,0$ ;  $p<0,05$ ). Kadın çalışanların stres düzeyi erkek çalışanların stres düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo-6** Stres Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark	
STRES ÖLÇEĞİ	A-30 yaş ve altı	121	13,90	9,43	11,063	<b>0,026</b>	<b>D&gt;B</b>	
	B-31-35 yaş	171	12,07	8,91				<b>D&gt;C</b>
	C-36-40 yaş	75	12,13	8,23				
	D-41-45 yaş	28	16,71	6,58				
	E-45 yaş üzeri	15	15,46	5,99				

Stres Ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=11,063$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre 41-45 yaş aralığındaki çalışanların stres düzeyi 31-35 yaş ve 36-40 yaş aralığındaki çalışanların stres düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo-7** Stres Ölçeği Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
STRES ÖLÇEĞİ	A-Lise	56	18,48	6,86	28,059	<b>0,000</b>	A>B
	B- Üniversite	274	12,42	9,00			A>C
	C- Lisansüstü	80	11,47	7,93			

Stres Ölçeği puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=28,059$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre öğrenim düzeyi lise olan çalışanların stres düzeyi öğrenim düzeyi üniversite ve lisansüstü olan çalışanların stres düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo-8** Stres Ölçeği Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
STRES ÖLÇEĞİ	A-5 yıl ve daha az	42	16,61	10,32	36,898	<b>0,000</b>	A>B
	B-6-10 yıl	190	11,61	8,61			A>C
	C-11-15 yıl	110	11,46	8,57			D>B
	D-15 yıldan fazla	68	17,52	6,32			D>C

Stres Ölçeği puanlarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=36,898$ ;  $p<0,05$ ). Farkın

hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruksal Wallis H testi sonuçlarına göre 5 yıl ve daha az ve 15 yıldan fazla toplam çalışma sürelerine sahip çalışanların stres düzeyi 6-10 yıl ve 11-15 yıl toplam çalışma sürelerine sahip çalışanların stres düzeylerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo-9** Stres Ölçeği Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
STRES ÖLÇEĞİ	A-1 yıldan az	26	14,80	10,64	27,082	0,000	D>A
	B-1-5 yıl	197	11,60	8,42			D>B
	C-6-10 yıl	144	13,06	8,82			D>C
	D-10 yıldan fazla	43	18,72	6,74			

Stres Ölçeği puanlarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=27,082$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 10 yıldan fazla olan çalışanların stres düzeyi işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan çalışanların stres düzeylerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo-10** Stres Ölçeği Puanlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Haftalık Çalışma Saati	n	$\bar{X}$	SS	U	p
STRES ÖLÇEĞİ	45 saat ve daha az	181	15,00	9,38	16301,5	0,000
	45 saatten fazla	229	11,53	7,99		

Stres Ölçeği puanlarının haftalık çalışma saati değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $U=16301,5$ ;  $p<0,05$ ). Haftalık çalışma saati 45 saat ve daha az olan çalışanların stres düzeyi haftalık çalışma saati 45 saatten fazla olan çalışanların stres düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo-11** Stres Ölçeği Puanlarının Göreve Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	Görev	n	$\bar{X}$	SS	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
STRES ÖLÇEĞİ	A-Büro personeli	195	12,46	8,91	6,219	<b>0,045</b>	<b>C&gt;A</b>
	B- Yönetici	147	12,76	8,36			
	C- Gezici personel	68	15,42	9,12			

Stres Ölçeği puanlarının görev değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $\chi^2=6,219$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre gezici personelin stres düzeyi büro personeli ve yöneticilerin stres düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

#### 5. 4. Araştırmaya Katılan Örneklemın Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Bulguları

**Tablo-12** Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Z	p
İletişime Yönelik Yıldırma	Kadın	171	2,21	0,77	-1,836	0,066
	Erkek	239	2,10	0,71		
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	Kadın	171	2,10	0,77	-0,830	0,406
	Erkek	239	2,06	0,73		
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	Kadın	171	2,20	0,95	-0,524	0,600
	Erkek	239	2,21	0,84		
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	Kadın	171	2,04	0,66	-0,162	0,871
	Erkek	239	2,06	0,62		
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	Kadın	171	1,87	0,65	-0,390	0,697
	Erkek	239	1,93	0,67		
<b>MOBBING GENEL</b>	Kadın	171	1,87	0,65	-0,369	0,712
	Erkek	239	1,93	0,67		

Mobbing Algı Envanterinde yer alan alt ölçek puanlarının ve genel olarak mobbing puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo-13** Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
İletişime Yönelik Yıldırma	A-30 yaş ve altı	121	2,02	0,79	10,055	<b>0,040</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-31-35 yaş	171	2,21	0,65			<b>D&gt;A</b>
	C-36-40 yaş	75	2,14	0,74			
	D-41-45 yaş	28	2,44	0,98			
	E-45 yaş üzeri	15	1,99	0,62			
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	A-30 yaş ve altı	121	1,92	0,85			<b>B&gt;A</b>
	B-31-35 yaş	171	2,19	0,64			<b>D&gt;A</b>
	C-36-40 yaş	75	1,99	0,69			
	D-41-45 yaş	28	2,44	0,86			
	E-45 yaş üzeri	15	1,82	0,59			
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	A-30 yaş ve altı	121	2,05	0,96			<b>B&gt;A</b>
	B-31-35 yaş	171	2,30	0,80			<b>D&gt;A</b>
	C-36-40 yaş	75	2,19	0,79			
	D-41-45 yaş	28	2,51	1,22			
	E-45 yaş üzeri	15	1,77	0,58			
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	A-30 yaş ve altı	121	1,83	0,68			<b>B&gt;A</b>
	B-31-35 yaş	171	2,19	0,56			<b>D&gt;A</b>
	C-36-40 yaş	75	2,05	0,54			
	D-41-45 yaş	28	2,28	0,84			
	E-45 yaş üzeri	15	1,84	0,56			
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	A-30 yaş ve altı	121	1,66	0,65			<b>C&gt;A</b>
	B-31-35 yaş	171	2,05	0,57			<b>D&gt;A</b>
	C-36-40 yaş	75	1,91	0,68			<b>B&gt;A</b>
	D-41-45 yaş	28	2,07	0,88			<b>D&gt;A</b>
	E-45 yaş üzeri	15	1,80	0,61			

Mobbing Algı Envanteri tüm alt ölçek puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre 31-35 yaş ve 41-45 yaş grubundaki çalışanların İletişime Yönelik Yıldırma, Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma, İş ve Görevle İlgili Yıldırma ve Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma alt ölçek puanları, 30 yaş ve altındaki çalışanların mobbing algılarından anlamlı

düzyede daha yüksektir ( $p<0,05$ ). 36-40 yaş ve 41-45 yaş grubundaki çalışanların Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma alt ölçek puanları 30 yaş ve altındaki çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo-14** Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
İletişime Yönelik Yıldırma	A-Lise	56	2,56	0,74	27,691	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Üniversite	274	2,04	0,61			
	C- Lisansüstü	80	2,05	0,64			
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	A-Lise	56	2,53	0,79	22,344	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Üniversite	274	1,97	0,72			
	C- Lisansüstü	80	2,09	0,67			
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	A-Lise	56	2,56	0,74	18,523	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Üniversite	274	2,11	0,66			
	C- Lisansüstü	80	2,24	0,72			
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	A-Lise	56	2,45	0,61	30,131	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Üniversite	274	1,95	0,60			
	C- Lisansüstü	80	2,09	0,64			
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	A-Lise	56	2,38	0,70	34,787	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Üniversite	274	1,79	0,61			
	C- Lisansüstü	80	1,92	0,64			

Mobbing Algı Envanteri tüm alt ölçek puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre öğrenim düzeyi lise olan çalışanların mobbing algısı üniversite ve lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş çalışanların mobbing algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).



**Tablo-15** Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
İletişime Yönelik Yıldırma	A-5 yıl ve daha az	42	1,78	0,76	15,147	<b>0,002</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-6-10 yıl	190	2,10	0,59			<b>C&gt;A</b>
	C-11-15 yıl	110	2,18	0,59			
	D-15 yıldan fazla	68	2,26	0,78			
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	A-5 yıl ve daha az	42	1,76	0,87	13,215	<b>0,004</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-6-10 yıl	190	2,05	0,72			<b>C&gt;A</b>
	C-11-15 yıl	110	2,16	0,60			
	D-15 yıldan fazla	68	2,20	0,89			
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	A-5 yıl ve daha az	42	1,79	0,81	21,947	<b>0,000</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-6-10 yıl	190	2,19	0,67			<b>C&gt;A</b>
	C-11-15 yıl	110	2,33	0,58			
	D-15 yıldan fazla	68	2,25	0,82			
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	A-5 yıl ve daha az	42	1,57	0,63	25,553	<b>0,000</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-6-10 yıl	190	2,07	0,61			<b>C&gt;A</b>
	C-11-15 yıl	110	2,17	0,50			
	D-15 yıldan fazla	68	2,09	0,75			
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	A-5 yıl ve daha az	42	1,36	0,53	36,800	<b>0,000</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-6-10 yıl	190	1,94	0,64			<b>C&gt;A</b>
	C-11-15 yıl	110	2,05	0,62			
	D-15 yıldan fazla	68	1,88	0,70			

Mobbing Algı Envanteri tüm alt ölçek puanlarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre toplam çalışma süresi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanların mobbing envanteri alt ölçeklerine ait puanları 5 yıl ve daha az toplam çalışma sürelerine sahip çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo-16** Mobbing Algı Envanteri Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
İletişime Yönelik Yıldırma	A-1 yıldan az	26	1,63	0,71	21,069	<b>0,000</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-1-5 yıl	197	2,05	0,56			<b>C&gt;A</b>
	C-6-10 yıl	144	2,22	0,68			<b>D&gt;A</b>
	D-10 yıldan fazla	43	2,34	0,77			
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	A-1 yıldan az	26	1,40	0,73	30,128	<b>0,000</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-1-5 yıl	197	2,03	0,64			<b>C&gt;A</b>
	C-6-10 yıl	144	2,21	0,74			<b>D&gt;A</b>
	D-10 yıldan fazla	43	2,26	0,93			
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	A-1 yıldan az	26	1,52	0,65	30,831	<b>0,000</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-1-5 yıl	197	2,14	0,60			<b>C&gt;A</b>
	C-6-10 yıl	144	2,34	0,73			<b>D&gt;A</b>
	D-10 yıldan fazla	43	2,40	0,82			
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	A-1 yıldan az	26	1,37	0,56	35,457	<b>0,000</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-1-5 yıl	197	2,04	0,59			<b>C&gt;A</b>
	C-6-10 yıl	144	2,17	0,63			<b>D&gt;A</b>
	D-10 yıldan fazla	43	2,11	0,65			
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	A-1 yıldan az	26	1,17	0,38	36,949	<b>0,000</b>	<b>B&gt;A</b>
	B-1-5 yıl	197	1,91	0,61			<b>C&gt;A</b>
	C-6-10 yıl	144	2,03	0,68			<b>D&gt;A</b>
	D-10 yıldan fazla	43	1,88	0,66			

Mobbing Algı Envanteri tüm alt ölçek puanlarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olan çalışanların mobbing envanteri alt ölçeklerine ait puanları işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo-17** Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Haftalık Çalışma Saati	n	$\bar{X}$	SS	Z	p
İletişime Yönelik Yıldırma	45 saat ve daha az	181	2,01	0,76		<b>0,004</b>
	45 saatten fazla	229	2,19	0,56		
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	45 saat ve daha az	181	1,97	0,86		<b>0,002</b>
	45 saatten fazla	229	2,16	0,62		
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	45 saat ve daha az	181	2,12	0,85		<b>0,000</b>
	45 saatten fazla	229	2,26	0,56		
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	45 saat ve daha az	181	1,86	0,68		<b>0,000</b>
	45 saatten fazla	229	2,20	0,55		
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	45 saat ve daha az	181	1,66	0,70		<b>0,000</b>
	45 saatten fazla	229	2,09	0,56		

Mobbing Algı Envanteri tüm alt ölçek puanlarının haftalık çalışma saati değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $p<0,05$ ). Haftalık çalışma saati 45 saatten fazla olan çalışanların mobbing envanteri alt ölçeklerine ait puanları haftalık çalışma saati 45 saat ve daha az olan çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo-18** Mobbing Algı Envanteri Puanlarının Göreve Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	Görev	n	$\bar{X}$	SS	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
İletişime Yönelik Yıldırma	A-Büro personeli	195	2,25	0,65	13,662	<b>0,001</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Yönetici	147	2,01	0,66			<b>A&gt;C</b>
	C- Gezici personel	68	1,96	0,61			
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	A-Büro personeli	195	2,25	0,72	20,047	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Yönetici	147	1,95	0,73			<b>A&gt;C</b>
	C- Gezici personel	68	1,85	0,74			
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	A-Büro personeli	195	2,37	0,68	19,820	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Yönetici	147	2,09	0,70			<b>A&gt;C</b>
	C- Gezici personel	68	1,95	0,66			
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	A-Büro personeli	195	2,21	0,58	23,645	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Yönetici	147	1,96	0,67			<b>A&gt;C</b>
	C- Gezici personel	68	1,79	0,59			
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	A-Büro personeli	195	2,04	0,62	14,682	<b>0,001</b>	<b>A&gt;B</b>
	B- Yönetici	147	1,83	0,68			<b>A&gt;C</b>
	C- Gezici personel	68	1,66	0,64			

Mobbing Algı Envanteri tüm alt ölçek puanlarının görev değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre büro personelinin mobbing envanteri alt ölçeklerine ait puanları yönetici ve gezici personelin algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

## 5. 5. Mobbing Algı Envanteri Puanları ile Stres Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

**Tablo-19** Mobbing Algı Envanteri ile Stres Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılmasına Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		STRES
İletişime Yönelik Yıldırma	r	0,21
	p	<b>0,000</b>
	N	410
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	r	0,15
	p	<b>0,002</b>
	N	410
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	r	0,18
	p	<b>0,000</b>
	N	410
Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma	r	0,07
	p	0,157
	N	410
Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma	r	0,01
	p	0,867
	N	410

Stres Ölçeği puanları ile İletişime Yönelik Yıldırma alt ölçek puanları arasında düşük düzeyde ( $0,30 < |r=0,21|$ ), pozitif yönlü ( $r > 0$ ) ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki vardır.

Stres Ölçeği puanları ile Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma alt ölçek puanları arasında düşük düzeyde ( $|r=0,15| < 0,30$ ), pozitif yönlü ( $r > 0$ ) ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki vardır.

Stres Ölçeği puanları ile İş ve Görevle İlgili Yıldırma alt ölçek puanları arasında düşük düzeyde ( $|r=0,18| < 0,30$ ), pozitif yönlü ( $r > 0$ ) ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki vardır.

Stres Ölçeği puanları ile Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma ( $r=0,07$ ) arasında ve Stres Ölçeği puanları ile Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma ( $r=0,01$ ) alt ölçek puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Stres değişkeni ile iletişime yönelik yıldırma, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma, iş ve görevle ilgili yıldırma değişkenleri arasında doğrusal ilişki olduğundan, söz

konusu değişkenlerin stresin anlamlı yordayıcıları olup olmadıklarını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizine dâhil edilmişlerdir.

**Tablo-20** Mobbing Algısının ile Stres Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B	SH	$\beta$	t	p
Sabit	5,913	1,375		4,300	0,000
İletişime Yönelik Yıldırma	3,113	0,798	0,260	3,900	0,000
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma	1,980	0,871	0,167	2,274	0,023
İş ve Görevle İlgili Yıldırma	2,072	0,655	0,209	3,163	0,002

R=0,310 R<sup>2</sup>=0,096  $\Delta$ R<sup>2</sup>=0,090  
F(3;409)=14,417 p=0,000

İletişime Yönelik Yıldırma, Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma ve İş ve Görevle İlgili Yıldırma alt ölçeklerinin stres üzerindeki etkisine ait kurulan modelin uygun olduğu görülmektedir ( $F(3;409)=14,417$ ;  $R=0,310$ ;  $\Delta R^2=0,096$ ;  $p<0,05$ ). İletişime, sosyal ilişkilere, iş ve görevle ilgili yıldırma değişkenleri, stres değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %10'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, iletişime yönelik yıldırma ( $\beta=0,260$ ;  $t=3,900$ ), sosyal ilişkilere yönelik yıldırma ( $\beta=0,167$ ;  $t=2,274$ ), iş ve görevle ilgili yıldırma ( $\beta=0,209$ ;  $t=3,163$ ) değişkenlerinin stres üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır ( $p<0,05$ ).

Regresyon analizi sonuçlarına göre stresin, iletişime yönelik yıldırma, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma ve iş ve görevle ilgili yıldırma değişkenlerince yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir (İYY: İletişime Yönelik Yıldırma; SİYY: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma, İGİY: İş ve Görevle İlgili Yıldırma):

$$\text{Stres} = 5,91 + 0,26 * \text{İYY} + 0,17 * \text{SİYY} + 0,21 * \text{İGİY}$$

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde taranan literatürden edinilen bilgiler ve anket sonucu elde edilen bulgular ve benzer çalışmaların sonuçları değerlendirilerek ulaşılan sonuca ve önerilere yer verilecektir.

#### 6. 1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmamızda, mobbingin, karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edildiğinden bahsetmiş, nedenlerine ve birey üzerindeki olumsuz etkilerine değinmiştik.

İşin insan üzerinde oluşturduğu baskı ve kişiler için de kurumlar için de sorunlara yol açabilen İş stresi, toplumun sağlığını etkileme ihtimali de olan iş stresinin önemi, bireyi olumsuz etkileyerek iş performansının düşmesine, işe yabancılaşmasına, kalitenin azalmasına, iş kazalarına ve birçok farklı olumsuzluklara sebep olmaktadır.

Bu olgulardan hareketle havacılık sektöründe yapılan bu çalışma, kısaca mobbing terimi ile ifade edilen psikolojik baskı, yıldırma, ve taciz gibi davranışların çalışanın iş stresi üzerinde ne denli etkili olduğunun belirlenmesi açısından da önem arz etmektedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış, istatistiksel veriler kullanılarak veriler işlenmiş, litaretütte karşılaştırılarak izah edilmeye çalışılmıştır.

Mobbing ve stres ile ilgili farklı meslek gurupları üzerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde, Mobbinge maruz kalmada cinsiyet faktörü konusunda çeşitli görüşler olduğu görülmektedir. Tartışmalı olan bu konuda Kök'ün, (2006) yılında yayınlanan "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri" adlı eserinde, kadınların erkeklere oranla daha çok mobbinge maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Günel'in (2010) yılında yayınlanan "İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma" adlı çalışmasında mobbinge maruz kalan bay ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Stres ile ilgili Eskin ve Harlak tarafından (2013) yılında yayınlanan "Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Güvenilirlik ve

Geçerlilik Analizi“ adlı çalışmada kadınların erkeklere oranla stres düzeylerinin yüksek olduğu sonucu ortaya konulmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında havacılık sektöründe çalışanların mobbing algılarında, cinsiyetin önemli bir faktör olmadığı sonucuna varılmasına karşın, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre stres düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ulaştığımız bu sonuç ışığında iş yerlerinde, kadınlarda var olan stresin mobbing dışında farklı nedenlerinin olduğunu söylemek mümkündür.

Yaş değişkeni göz önüne alındığında Günel'in (2010) yılında yayınlanan “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmada yaş arttıkça mobbing algısının da arttığı gözlemlenmiştir. Kök'ün, (2006) yılında yayınlanan “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri” adlı eserinde ise, tersi bir sonuca ulaşılmış yaş azaldıkça mobbing algısının arttığı sonucu ortaya konulmuştur. Araştırmamızda yaş değişkeni göz önüne alındığında ise, 31-35 yaş aralığında olan çalışanlarla 41-45 yaş aralığında olan çalışanların, 30 yaş ve 30 yaş altında olan çalışanlara göre mobbing algıları yüksek olmasına karşın 41-45 yaş aralığında olan çalışanların stres düzeylerinin 31-35 ve 36-40 yaş gurubu çalışanlara oranla yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ulaşılan sonuçtan hareketle çalışanların yaşları arttıkça, mobbing algılarının ve stres düzeyinin de arttığı söylenebilir.

Öğrenim düzeyi değişkeni göz önüne alındığında lise mezunu çalışanların stres düzeylerinin ve mobbing algılarının üniversite ve lisansüstü çalışanlara oranla yüksek olduğu, sonucu ortaya çıkmıştır. Benzer bir sonuç Yılmaz, Özer ve Mercan tarafından (2008) yılında yayınlanan “Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma” adlı çalışmada da görülmektedir. Bahsi geçen araştırma sonucunda eğitim düzeyi azaldıkça deneklerin daha fazla mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır. Araştırmamızda da benzer bir sonuç olarak, havacılık sektöründe de eğitim seviyesi azaldıkça mobbinge maruz kalmanın arttığı ortaya konulmuştur.

Toplam çalışma süreleri göz önüne alındığında, Yılmaz, Özer ve Mercan tarafından (2008) yılında yayınlanan “Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma” adlı çalışmada da çalışma süresinin artmasının mobbinge maruz kalma oranını arttırdığı ortaya konulmuştur. Araştırma verilerimizde ulaştığımız sonuca göre ise, 6-10 ve 11-15 yıl çalışanların mobbing algılarının 5 yıl ve 5 yıldan az süredir çalışanlara oranla yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir sonuca, Yıldırım ve Eker'in (2014) yılında yayınlanan “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yıldırma davranışlarının incelenmesi” adlı çalışmada da ulaşılmıştır. 5 yıl ve 5 yıldan daha az süreyle çalışanlarla 15 yıl ve 15 yıldan fazla süredir çalışanların 6-10 ve 11-15 yıl süre çalışanlara göre stres durumlarının



yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. İşletmedeki çalışma süreleri göz önüne alındığında 1 yıldan az sürede çalışanların 1 yıldan fazla sürede çalışanlara oranla mobbing algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç ışığında işe yeni başlayanların daha fazla mobbinge maruz kaldıkları söylenebilir. 10 yıl ve daha fazla süre çalışanların stres düzeylerinin 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışanlara oranla yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş yerinde uzun yıllar çalışanlarda artan stres düzeyinin, stresin nedenlerinden olan ve 'araştırmamızda da yer verdiğimiz' iş yerinde monotonluğun strese neden olduğunu söylemek mümkündür.

Çarıkçı ve Yavuz'un (2009) yılında yayınlan "Çalışanlarda Mobbing Algısı Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Çalışma," adlı eserde, haftalık çalışma süreleri dikkate alındığında haftalık çalışma sürelerinin mobbing algısında etkili olmadığı sonucu ortaya çıkmasına karşın, araştırmamızda bu durumun aksine Haftalık 45 saatten fazla çalışanların 45 saatten az çalışanlara göre mobbing algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşıldı. 45 saatten az çalışanların stres düzeylerinin ise haftalık 45 saatten fazla çalışanlara oranla yüksek olduğu bulgusuna ulaşıldı. Bu bulgu, Soysal'ın (2009) yılında yayınlanan "İş Yaşamında Stres" adlı çalışmasında ulaştığı bulguya benzer, araştırmamızda da değindiğimiz üzere, aşırı iş yükünün çalışanlarda strese neden olabileceği gibi yetersiz işgücünün de strese neden olduğu bulgusunu destekler niteliktedir.

Yapılan işe göre ise, gezici personelin stres düzeyinin, büro personeli ve yönetici statüde çalışanlara göre yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Büro personellerinin mobbing algılarının gezi personeline ve yönetici olan çalışanlara göre mobbing algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre, gezici personelde görülen yüksek stres düzeyinin mobbing dışında da farklı etkenlere bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Büro personellerinde var olan mobbing algılarının ise, stres oluşumunda direkt bağlantılı olmadığı da söylenebilir.

Stres Ölçeği puanları ile İletişime Yönelik Yıldırma, İş ve Görevle İlgili Yıldırma ve Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma alt ölçek puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Stres Ölçeği puanları ile Kişilik ve İtibara Yönelik Yıldırma arasında ve Stres Ölçeği puanları ile Kişisel Sağlığa Yönelik Yıldırma alt ölçek puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mobbing algısının stres üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, İletişime yönelik yıldırma, sosyal ilişkilere yönelik yıldırma, iş ve görevle ilgili yıldırma değişkenlerinin stres üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

İş yaşamında ve iş standartlarını geliştirmek için işverenin, bu olaylar yaşanmadan veya işçisinin şikâyetinden önce önlem alması, çalışma ortamının

iyileştirilmesinin, mobbinge karşı oluşturulmuş standart ve değerlerle birlikte bir örgüt kültürü geliştirilmesinin gerekliliği açıkça ortadadır. Türkiye Cumhuriyetinde yasalar nezdinde mobbingle alakalı düzenlemeler yapılmış olsa da bu yasaların, araştırma sonuçları dikkate alınarak geliştirilmesi, iş ve işçi sağlığı açısından zaruridir.

Sonuç olarak, mobbing kavramı ülkemizde yeni bir kavram olarak bilinse de işletmelerde bu tip uygulamalar kavramdan önce tanımlanmamış bir şekilde geçmişten günümüze süregelmektedir. Bu uygulamaların, iş yaşamı ve çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde daha ağır etkileri oluşmadan, hem bireysel hem de örgütsel bir bilinçlenme ile bu olgunun önüne geçilmeli ve daha sağlıklı çalışma ortamları yaratılmalıdır. Böylelikle sağlıklı iş hayatının bizlere sunacağı imkanlardan yararlanabilelim.

## **6. 2. Öneriler**

Bu bölümde mobbingin ve personelde oluşacak stresin azaltılması için hem çalışanlara hem de örgütlere yönelik önerilerde bulunulacaktır.

### **6. 2. 1. Çalışanlara Yönelik Öneriler**

- Çalışanların mobbing ve stres ile ilgili bilgilendirilmesi, mobbing ve strese maruz kalmaları durumunda, sorun ile başa çıkmalarında çalışanlara rehber olacaktır.
- Çalışanların bir örgüt etrafında (dernek, sendika vb.) örgütlenmesi mobbinge maruz kalmaları durumunda haklarını savunmada yardımcı olacaktır. Hukuk mücadelesi gerektiren durumlarda çalışanın hukuksal süreçte sarf edeceği maliyetlerini de azaltacaktır. Ayrıca çalışanın kendini yalnız ve çaresiz hissetmesinin önüne geçecek ve streslerinin azalmasını da sağlayacaktır.
- Çalışanların iş sonrası, kendilerine ve sevdiklerine zaman ayırması, bir hobi edinmesi, hayatlarını monotonluktan kurtarmalarına yardımcı olarak stres düzeylerinin düşmesini sağlayacaktır.
- Çalışanların mobbinge maruz kalma durumlarında günlük tutmaları ve kanıt biriktirmeleri hukuksal süreçte çalışana katkı sağlayacaktır.

## 6. 2. 2. Örgütlere Yönelik Öneriler

- Örgütler de yaşanan mobbing ve personelde ortaya çıkan stres durumlarının örgüte zarar vereceği unutulmamalıdır. Bu işin çözümü için sarf edilecek emek ve para gücü bir maliyet olarak görülmemeli bir bütçe ve birim oluşturularak bu olumsuzluklar baş göstermeden çözüm aranmalı, mobbingin önlenmesi için erken uyarı sistemleri kurulmalıdır.
- Örgütlerin demokratik bir yapı ile yönetilmeleri, kurumsallaşmaları, çalışanların mobbinge maruz kalma ve stres düzeylerinin azalmasına katkı sağlayacaktır.
- Örgütlerin bünyelerinde iş güvenliği uzmanı, sağlık personeli ve psikolog bulundurmaları çalışanların belli periyotlarla taramasının yapılması, hem çalışan üzerinde bir güven oluşturacakken hem de olumsuz stresi azaltacak ve mobbingin oluşmamasında katkı sağlayacaktır.
- Hizmet içi eğitimler düzenlenirken, mobbing ve stres hakkında personeli bilgilendirecek eğitimlere de yer verilmeli, personelin bilgilenebilmesi sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

BALTAŞ Zuhâl ve BALTAŞ Acar, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2008

BOZKURT Veysel, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2011,

CÜCEOĞLU Doğan, *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2006

ÇOBANOĞLU Şaban, *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005

DAVENPORT Noa, Ruth D. SCHWARDTZ, Gail P. ELİOTçev. Osman Cem Öner toy, *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003

DUYAN Veli, vd. *Sosyal Hizmeti Tanımak ve Anlamak: Sosyal Hizmet Uzmanları ve Sosyal Hizmet Alanında Çalışanlar için Bir Rehber*, Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Genel Merkezi, Ankara, 2008

EROĞLU Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, Ankara, (2000)

EROL Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, (2010)

ERTEKİN Yücel, *Stres ve Yönetim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü yayınevi, Ankara, (1993)

GÜNGÖR Meltem, *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınevi, İstanbul, 2008

IŞIKHAN Vedat, *Sosyal Hizmet ve Tükenmişlik*, Vizyon Yayınevi, Ankara, (2010)

İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İzmit, 2009,

KARASAR Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, İstanbul, (2003)

KÖKNEL Özcan, *Zorlanan İnsan Kaygı Çağında Stres*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1998

Leymann H., *Mobbing-Physiccoterror at Work and How One Can Defend Oneself*, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 1993

Marmara Üniversitesi, *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi*, İstanbul, (2011)

Mehmet Silah, *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, (2005)

MOLLAMAHMUTOĞLU Hamdi, *İş Hukuku*, Ankara, 2005

Nurullah GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, (2005)

ÖZLER Derya Ergun & MERCAN Nuray, *Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Mobbing Psikolojik Terör*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009

PEHLİVAN İnanet, *Yönetimde Stres Kaynakları*, Pegem Yayınları, Ankara, 1995

TINAZ Pınar, *İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011

TINAZ Pınar, vd. *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010

TUTAR Hasan, *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayınları, İstanbul, 2004

TUTAR Hasan, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000

## MAKALELER

AKGEYİK Tekin, GÜNGÖR Meltem, vd. ,İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni Uluslararası Deneyimler ve Perspektifler, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (2007), sayı,53

AKIN Ahmet & ÇETİN Bayram, The Depression Anxiety and Stress Scale (DASS): The Study of Validity and Reliability, *Educational Sciences: Theory&Practice*, 2007, 7(1),

AKSU Günay & ACUNER Ahmet Münir & TABAK Ruhi Selçuk, Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği) *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Ankara, (2002), Cilt 55, Sayı 4.

AKTAŞ Aliye Mavili, Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri, *Ankara üniversitesi SBF Dergisi*, (2001), Ankara, 56 (4)

ALTUNTAŞ Ceren, Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, *Journal of Yasar University*, İstanbul, (2010) cilt, 18, sayı,5,

BAKIRCI Muzaffer, Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı, *Marmara Coğrafya Dergisi*, (2012), Sayı 25,

ÇARIKÇI İlker H. & YAVUZ Hüseyin, Çalışanlarda Mobbing Algısı Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Isparta(2009), cilt,2, Sayı, 10,

ÇELİK Mazlum & ÇIRA Ahmet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (2013), Cilt, 13 Sayı, 1

ÇOŞKUNER Ayşe, Sosyo - Ekonomik ve Kültürel Problemlerin Çalışanların Ruh Sağlığına Etkileri ve Stres, *Türkiye Enerji Su ve Gaz İşçileri Yayın Organı*, Ankara, (1997)

DEMİR Yeter & ÇAVUŞ Mustafa Fedai, Mobbingin Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, (2009), (2)

EİNERSEN Stale, Harassment and Bullying at Work: a Review of The Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behavior*, (2000), cilt,5 sayı,4

EKİCİ Hasan & EKİCİ Süleyman, Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 22, Sayı. 2

ERDEM Mustafa Ruhan & PARLAK Benay, Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing, *TBB Dergisi*, (2010) sayı, 88

ESKİN Mehmet & HARLAK Hacer Harlak, vd., Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi, *New/Yeni Symposium Journal*, Ekim (2013) Cilt, 51, Say, 3

GENÇ Nurullah, Yönetime Katılma ve Çatışma Açısından Motivasyon, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, (1990), Erzurum, cilt, 8 sayı, 3-4

GÜÇLÜ Nezaket, Stres Yönetimi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2001), Ankara, Cilt, 21, Sayı, 1

GÜNEL Ö. Devrim, İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İzmir, (2010), Cilt, 12, Sayı: 3

İLHAN Ümit, İş Yerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (Ekim 2010), Cilt, 10 Sayı, 4

KARCIOĞLU Fatih & ÇELİK Ülke Hilal, Mobbing Yıldırma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2012), Cilt, 26, Sayı, 1

LEYMAN Heinz, The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (1996), cilt, 5,sayı 2

LORHO Frank & HILP Ulrich, European Parliament Directorate-General for Research Working Paper Bullying at Work, *Social Affairs Series*, Soci 108 En, Luxembourg, (2001), 13

Lovibond, P. F., Lovibond, S. H. "The Structure of Negative Amotional States: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scale (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories", *Behaviuor Research and Therapy*, 33 (3)

OKUTAN Mustafa & TENGİLİMOĞLU Dilaver, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Bir Alan Uygulaması, *G.Ü. İİBF Dergisi*, (2002), Sayı, 3

ROSS & ALTMAİR, (aktaran), SOYSAL Abdullah, Farklı Sektörlerde Çalışan İş Görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, (2009a), Isparta, Cilt,14, Sayı,2

SOLMUŞ Tarık, İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz, (Mobbing), *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (2005) Cilt, 7 sayı, 2

SOYSAL Abdullah, İş Yaşamında Stres, *Çimento İşveren Dergisi*, (Mayıs, 2009), Cilt, 23, Sayı, 3

TEMİZEL Yavuz, Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, *Adalet Dergisi*, (2013), Sayı, 4

TETİK Semra, Mobbing Kavramı Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2010), cilt,12, sayı,18

TINAZ Pınar, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2006, (4)

YILDIRIM Figen & EKEN Mehmet, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yıldırma davranışlarının incelenmesi, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2014), cilt,4 sayı,8



YILDIZ Selver & KILKIŞ İlkur, Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, (2010), Cilt,1, Sayı,1

YILMAZ Abdullah & EKİCİ Süleyman, Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, (2003), cilt, 10, sayı, 2

YILMAZ Abdullah, ÖZER Derya E., MERCAN Nuray, Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, (2008) Cilt,.7, Sayı,26,

YUMUŞAK Sedat, İş Görende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (2007), cilt, 5 sayı, 1

## TEZLER

BAKIRCIOĞLU İpek, Yapı ve Mimarlık Sektörlerindeki İş Yerlerinde Mobbing, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, (2012), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

BİNGÖL, İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyonu Programı, İzmir, (2007), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

ÇOMAK Esengül, İlköğretim Öğretmenlerinin ilköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldırma Durumları, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Mersin, (2011), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

EKİZ Volkan, İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, (2010), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

EKŞİCİ Şerife, Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanlar Üzerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya (2009), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

ERONAT Zeynep, İşletmelerde, İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobilerde Ampirik Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi SBE Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara, (2004), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

FETTAHLIOĞLU Ömer Okan, Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*)

GEMALMAZ Arzu, Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Temizlik Personelinin Kurumda Çalıştıkları Süre Boyunca İş Kazası Geçirme Durumları ve Son Kaza-Yaralanmaya Ait Özelliklerin Belirlenmesi, Gazi Üniversitesi SBE Kazaların Demografisi ve Epidemiyolojisi Anabilim Dalı, Ankara (2009) (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

İŞİK Emre, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2007), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

KARAGÜL Mustafa, Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi Malatya Adliyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir, (2011), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

ÖZCAN Nazlı, Mobbing'in Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*),

TANOĞLU Şükriye Çağrı, İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, (2006), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

TEKİN Hasan Hüseyin, Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Mobbinge Maruz Kalma Durumları ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, (2013), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

TOKAY Tülay, Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE., İstanbul (2000), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

TOKER Asiye Gökçe, İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (2006), (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*)

YAVUZ Hüseyin, Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta (2007), (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

YILMAZ Orhan, Stresin Performans Üzerine Etkisi 40. Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Isparta, (2006), (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

## İNTERNET KAYNAKLARI

*Aşırı İş Yükü Çalışanı Yıpratıyor*, <http://www.risalehaber.com/asiri-is-yuku-calisan-yipratiyor-162698h.htm>, (Erişim Tarihi: 19.3.2015)

AYTAÇ İlknur Y. *Stres ve Stresle Baş Etme Yolları*, <http://www.ilknuryilmaz.com/makalelerimiz/zengibar-ozarlan-makaleler/stres-ve-stresle-basetmeyollar.html>, (Erişim Tarihi: 28.03.2015)

CAM Erdem, Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, [http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/161047/makaleler/1/1/arastirmx\\_161047\\_1\\_pp\\_1-10\\_10.pdf](http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/161047/makaleler/1/1/arastirmx_161047_1_pp_1-10_10.pdf), S.2 (Erişim Tarihi: 18.03.2015)

DALAN Uğur, Stresin Tanımı Etkileri ve Sonuçları, [http://www.tavsiyee diyorum.com/makale\\_3006.htm](http://www.tavsiyee diyorum.com/makale_3006.htm), (Erişim Tarihi: 28.03.2015)

ERDEMİR Burcu, Dünyada ve Türkiye'de Yüksek Öğretimde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yasal Mevzuat, *Yüksek Öğretim Dergisi*, (2013), [http://www.yuksekoretim.org/ozet\\_2012003005.asp](http://www.yuksekoretim.org/ozet_2012003005.asp), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

ERDOĞAN Gülnur, *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışlarının Hukuksal Açısından Değerlendirilmesi*, (2012), [http://www.researchgate.net/profile/GulnurErdogan/publication/258156998\\_YERINDE\\_PSKOLOJK\\_TACIZ/](http://www.researchgate.net/profile/GulnurErdogan/publication/258156998_YERINDE_PSKOLOJK_TACIZ/)

[MOBBING DAVRANILARININ HUKUKSAL AISINDAN DEERLENDIRILMESI \(LEGAL EVALUATION OF MOBBING AT WORK \)/links/00463527\\_25affa\\_e86a000000.pdf](#), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

GÜLTEKİN Ümit Işıl, *6098 Sayılı Borçlar Kanunu Çerçevesinde Mobbing*, <http://www.gultekinhukuk.com/tr/Sayfalar/Publications/Docs/6f3ef77ac0e3619i.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.03.2015)

GÜMÜŞTEKİN Gülten E. & GÜLTEKİN Fikret, Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Akademik Bakış Dergisi*, (2010), <http://www.akademikbakis.org/eskisite/20/02.pdf>, (Erişim Tarihi: 27.03.2015)

*Havacılık ve Uzay Teknolojileri*, [http://ubak.gov.tr/images/faaliyet/a5e\\_c26a31a72281.pdf](http://ubak.gov.tr/images/faaliyet/a5e_c26a31a72281.pdf), (Erişim tarihi: 24.03.2015)

*İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi*, <http://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/688B1--Insan-Haklari-Evrensel-Beyannamesi.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

*İş Psikolojik şiddet*, <http://www.hayad.org.tr/forum/index.php?topic=391.0>, ( Erişim Tarihi, 17.02. 2015 )

*İş Yerinde Stres Oluyoruz Ama Neden*, <http://www.kiqem.com/is-yerinde-stres-oluyoruz-peki-ama-neden.html>, (Erişim Tarihi: 19.3.2015)

KARATAY Ertuğrul, vd. *Sivil Havacılık Sektörünün Ulusal ve Uluslararası Düzeyde İncelenmesi* <http://mdk.anadolu.edu.tr/sites/mdk.anadolu.edu.tr/files/files/6.pdf>, (Erişim tarihi: 03.01.2015)

KORKUT Tolga, İşveren Psikolojik Tacizi Önlemek Zorunda, *BİA Haber Merkezi*, (2008) <http://www.bianet.org/bianet/insan-haklari/108471-isveren-psikolojik-tacizi-onlemek-zorunda>, (Erişim Tarihi: 10.02.2015).

KORUL Vildan & KÜÇÜKÖNAL, *Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi*, [http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2003\\_1\\_4.pdf](http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2003_1_4.pdf), (Erişim tarihi: 03.01.2015)

KÖK Sabahat Bayrak, *İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri*, (2006), [http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/s\\_usbed/article/download/539/519](http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/s_usbed/article/download/539/519), (Erişim Tarihi: 07.06.2015)

*Mobbing Yardım*, <https://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>, (Erişim Tarihi, 09.01.2015)

MÜJGAN Halis, *Dikkat Mobbing Artık Suç*, *Sabah Gazetesi*, (24 Nisan 2011), <http://www.sabah.com.tr/pazar/2011/04/24/dikkatmobbing-artik-suc?paging=4>, (Erişim Tarihi: 01. 03. 2015)

ÖZGÜVEN Hasan Ö. *Çalışanların Streslerine Göre Örgütsel Stresten Etkilenme Düzeyleri: Zonguldak İlindeki Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*, *Gümüşhane Üniversitesi SBE Elektronik Dergisi*, [http://dergipark.ulakbim.gov.tr/gumus\\_sosbil/article/viewFile/5000004351/5000004863](http://dergipark.ulakbim.gov.tr/gumus_sosbil/article/viewFile/5000004351/5000004863), (Erişim tarihi: 27.03.2015)

SALDIRANER Yıldırım, *Dünyada ve Türkiye’de Sivil Havacılık Gelişimi*, Atılım üniversitesi, <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf> , İstanbul, 2011, (Erişim tarihi: 02.01.2015)

SOYER Şule, *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı* [http://www.alomaliye.com/sule\\_soyer\\_mobbing.htm](http://www.alomaliye.com/sule_soyer_mobbing.htm), (Erişim:10. 2. 2015 )

SOYSAL Abdullah, *İş Yaşamında Stres*, *Çimento İşveren Dergisi*, (2009b), <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf>, (Erişim tarihi: 04.01.2015)

YAVAŞI Mahmut, *Çalışma Hayatıyla İlgili Başlıca Avrupa Birliği Yönergeleri*, (2005), <http://www.tuhis.org.tr/upload/dergi/1348753373.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

## YASALAR

Borçlar Kanunu, *Resmi Gazete*, (1926), Sayı, 359

İş Kanunu, (2003), *Resmi Gazete*, Sayı, 25134, Madde, 1

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, *Resmi Gazete*, (2012), Sayı, 28339

İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi, *Resmi Gazete*, (2011), Sayı, 27879

T.C. Anayasası, T.C. Resmi Gazete, (1982), Sayı, 17844, Madde, 12

*TBMM, İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Ankara, (2010), TBMM Basımevi,

Türk Borçlar Kanunu, *Resmi Gazete*, (2011), Sayı, 27836, Madde, 417

Türk Ceza Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, *Resmi Gazete*, (2014), Sayı, 29044, Madde, 61

Türk Ceza Kanunu, *Resmi Gazete*, (2004), Sayı, 25611, Madde, 105

Türk Medeni Kanunu, (2001), *Resmi Gazete*, Sayı, 24607, Madde, 24

İLO, 100'nolu Eşit İş Sözleşmesi, [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377269/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377269/lang--tr/index.htm), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

İLO, 105'nolu Zorla Çalıştırmanın Kaldırılması Sözleşmesi, [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377271/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377271/lang--tr/index.htm), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

İLO, 158'nolu Hizmet İlişisine Son Verilmesi Sözleşmesi, [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377301/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377301/lang--tr/index.htm), (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

İLO, 142'nolu, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Sözleşmesi, [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377288/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377288/lang--tr/index.htm), , (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

İLO, 122'nolu, İstihdam Politikası, [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377278/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377278/lang--tr/index.htm), (Erişim Tarihi: 10.10.2015)

## EKLER

Ek -A

### Ek-1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Çalışanların Mobbinge Maruz Kalma ve Stres Durumları

Değerli katılımcı;

Bu anket formu, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü, işletme bilim dalında, Prof. Dr. Orhan İŞCAN danışmanlığında yürütülmekte olan “Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbinge Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi” konulu yüksek lisans tez çalışmasına yönelik hazırlanmıştır. Siz değerli çalışanların, anketi eksiksiz, cevaplaması araştırma verilerinin sağlıklı analizi için çok önemlidir. Dolduracağınız bu ankette, bilim etiğinin tarafımızca önemsendiğini, anketlerin gizli tutulacağını, unutmayınız.

Yasin Afacan

Yüksek lisans öğrencisi

\* Gerekli

**Yaşınız \***

Yıl olarak yazınız

**Cinsiyetiniz \***

Kadın

Erkek

**Öğrenim durumunuz \***

İlköğretim

Lise

Üniversite (ön lisans/lisans)

Lisansüstü (yüksek lisans/doktora)

**Çalışma hayatındaki toplam süreniz \***

Yıl olarak belirtiniz

**Şu anki işletmedeki çalışma süreniz \***

Yıl olarak belirtiniz

**Haftalık çalışma saatiniz (haftada ... saat) \***

Saat olarak belirtiniz

**İşletmedeki göreviniz \***

Yönetici

Büro personeli (yönetici olmayan)

Gezici personel (yönetici olmayan)

Diğer:

**BÖLÜM II: Her cümle için “SON ZAMANLARDAKİ DURUMUNUZ” için en uygun rakamı işaretleyiniz. \***

Son zamanlarda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

	Hiçbir zaman	Bazen / ara sıra	Nadiren	Arasıra
Oldukça önemsiz şeyler için üzüldüğümü fark ettim.				
Olaylara aşırı tepki verme eğilimindeyim				
Kendimi gevşetip salıvermek zor geliyor.				
Keyfimin çok kolay kaçırılabilirdiğine hissine kapıldım				
Sinirsel enerjimi çok fazla kullandığımı hissettim				
Herhangi bir şekilde geciktirildiğimde (asansörde, trafik ışıklarında bekletildiğimde) sabırsızlandığımı hissettim				
Alıngan olduğumu hissettim				
Gevşeyip rahatlamakta zorluk çektim				
Kolay sinirlendirilebildiğimi fark ettim				
Bir şey canımı sıktığında kolay sakinleşemediğimi fark ettim				
Bir şey yaparken ikide bir rahatsız edilmeyi hoş göremediğimi fark ettim.				
Sinirlerimin gergin olduğunu hissettim				
Beni yaptığım işten alıkoyan şeylere dayanamıyordum				
Kışkırtılmakta olduğumu hissettim				

**BÖLÜM III Çalışmakta olduğunuz kuruma ilişkin uygun ifadeyi işaretleyiniz \***

Çalışmakta olduğum kurumda.....

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. ... meslektaşlarım veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar.					
2. ... üstlerim kendimi ifade etmemi engelliyorlar.					
3. ... diğer çalışanlar yanında bilinçli olarak aşağılanıyorum.					
4. ... yaptığım işler diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak eleştiriliyor.					
5. ... iş ile ilgili aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor.					
6. ..., sözlü tehditler aldım / alıyorum.					
7. ..., yazılı tehditler aldım / alıyorum.					
1. ..., düzenlenen organizasyonlara davet edilmiyorum.					
2. ... arkadaşlarım bilinçli olarak benimle iletişim kurmak istemiyorlar.					
3. ... iş yerinde çalışma arkadaşlarımla görüşmem yönetim tarafından engelleniyor.					
4. ... görmezden geliniyorum.					



	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. ... sözüm sürekli kesiliyor, konuşmam engelleniyor.					
2. ... çalışma arkadaşlarımdan uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılıyorum.					
3. ... özel yaşantım eleştiriliyor.					
4. ... politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştiriliyor, alay konusu yapılıyor.					
5. ... herhangi bir özrümle alay ediliyor.					
6. ... el, kol hareketlerimle, yürüyüşümle, sesimle taklit edilip alay ediliyor.					
7. ... etnik kökenimle alay ediliyor.					
8. ... tedavi olmam amacıyla psikiyatri kliniğine/psikologa gitmeye zorlanıyorum.					
1. ... akıl hastası olduğum ima ediliyor.					
2. ... hakkımda asılsız dedikodular üretiliyor.					
3. ... bana iftira atılıyor.					
4. ... çabalarım ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendiriliyor.					
5. ... bilinçli olarak aşağılayıcı, küçük düşürücü işler yapmak zorunda kalıyorum.					
6. ... bana sürekli yeni görevler veriliyor.					
7. ... yetkimin üstünde sorumluluklar yükleniyor.					
8. ... bilinçli olarak kapasitemin altında görevler veriliyor.					
9. ... bilinçli olarak önceden verilen işler başkasına veriliyor.					
10. ... anlamsız görevler veriliyor.					
11. ... özgüvenimi olumsuz etkileyecek görevler veriliyor.					
12. ... sorumlu olmadığım konularda tenkit ediliyorum.					
13. ... sürekli yapmam gereken işleri yapamadığım, kapasitemin yetersiz olduğu ima ediliyor.					
14. ... cinsel tacize maruz kaldım/kalıyorum.					
15. ... rahatsız edici telefonlar alıyorum.					
1. ... sağlığımı ve hayatıma tehlikeye sokacak işler yapmak zorunda bırakılıyorum.					
2. ... fiziksel şiddete maruz kaldım/kalıyorum.					
3. ....sözlü şiddete maruz kaldım/kalıyorum					

## Ek-2- Verilerin Normal Dağılım Tabloları

## Statistics

	STRES	iletişim	Sosyal	işvegörev	kişiliğe	sağlığa
N Valid	410	410	410	410	410	410
Missing	0	0	0	0	0	0
Skewness	,333	,507	,394	,438	,180	,538
Std. Error of Skewness	,121	,121	,121	,121	,121	,121

## Tests of Normality

cinsiyet		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
STRES	kadın	,074	171	,024	,972	171	,001
	erkek	,080	239	,001	,960	239	,000
iletişim	kadın	,093	171	,001	,967	171	,000
	erkek	,106	239	,000	,953	239	,000
Sosyal	kadın	,144	171	,000	,931	171	,000
	erkek	,141	239	,000	,937	239	,000
işvegörev	kadın	,097	171	,000	,954	171	,000
	erkek	,123	239	,000	,948	239	,000
kişiliğe	kadın	,131	171	,000	,934	171	,000
	erkek	,110	239	,000	,945	239	,000
sağlığa	kadın	,193	171	,000	,892	171	,000
	erkek	,214	239	,000	,872	239	,000
MOBBING	kadın	,111	171	,000	,955	171	,000
	erkek	,120	239	,000	,939	239	,000

a Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

yaşgrup		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
STRES	30 yaş ve altı	,076	121	,085	,964	121	,002
	31-35 yaş	,088	171	,003	,952	171	,000
	36-40 yaş	,079	75	,200(*)	,955	75	,009
	41-45 yaş	,171	28	,035	,949	28	,188
	46 yaş ve üzeri	,132	15	,200(*)	,946	15	,461
iletişim	30 yaş ve altı	,074	121	,161	,957	121	,001
	31-35 yaş	,128	171	,000	,950	171	,000
	36-40 yaş	,105	75	,039	,950	75	,005
	41-45 yaş	,167	28	,043	,928	28	,053
	46 yaş ve üzeri	,163	15	,200(*)	,900	15	,094
Sosyal	30 yaş ve altı	,150	121	,000	,898	121	,000
	31-35 yaş	,178	171	,000	,931	171	,000
	36-40 yaş	,148	75	,000	,930	75	,000
	41-45 yaş	,127	28	,200(*)	,956	28	,276
	46 yaş ve üzeri	,185	15	,178	,860	15	,024
işve görev	30 yaş ve altı	,095	121	,009	,942	121	,000
	31-35 yaş	,150	171	,000	,932	171	,000
	36-40 yaş	,147	75	,000	,926	75	,000
	41-45 yaş	,159	28	,067	,923	28	,042
	46 yaş ve üzeri	,218	15	,054	,883	15	,053
kişiliğe	30 yaş ve altı	,117	121	,000	,905	121	,000
	31-35 yaş	,148	171	,000	,942	171	,000
	36-40 yaş	,156	75	,000	,952	75	,007
	41-45 yaş	,151	28	,099	,919	28	,033
	46 yaş ve üzeri	,172	15	,200(*)	,906	15	,117
sağlığa	30 yaş ve altı	,240	121	,000	,833	121	,000
	31-35 yaş	,234	171	,000	,900	171	,000
	36-40 yaş	,219	75	,000	,852	75	,000
	41-45 yaş	,168	28	,041	,902	28	,013
	46 yaş ve üzeri	,294	15	,001	,804	15	,004
MOBBING	30 yaş ve altı	,087	121	,027	,939	121	,000
	31-35 yaş	,133	171	,000	,932	171	,000
	36-40 yaş	,164	75	,000	,930	75	,000
	41-45 yaş	,124	28	,200(*)	,923	28	,040
	46 yaş ve üzeri	,258	15	,008	,871	15	,035

\* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

öğrenimgrup		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
STRES	lise	,145	56	,005	,958	56	,051
	üniversite	,084	274	,000	,957	274	,000
	lisansüstü	,090	80	,175	,945	80	,002
iletişim	lise	,185	56	,000	,935	56	,005
	üniversite	,077	274	,000	,972	274	,000
	lisansüstü	,117	80	,008	,955	80	,007
Sosyal	lise	,214	56	,000	,922	56	,001
	üniversite	,144	274	,000	,928	274	,000
	lisansüstü	,169	80	,000	,939	80	,001
işvegörev	lise	,210	56	,000	,906	56	,000
	üniversite	,114	274	,000	,962	274	,000
	lisansüstü	,139	80	,001	,936	80	,001
kişiliğe	lise	,172	56	,000	,901	56	,000
	üniversite	,121	274	,000	,943	274	,000
	lisansüstü	,117	80	,009	,920	80	,000
sağlığa	lise	,277	56	,000	,854	56	,000
	üniversite	,210	274	,000	,889	274	,000
	lisansüstü	,233	80	,000	,827	80	,000
MOBBING	lise	,228	56	,000	,878	56	,000
	üniversite	,105	274	,000	,961	274	,000
	lisansüstü	,140	80	,001	,925	80	,000

a Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

toplamsüre		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
STRES	5 yıl ve daha az	,080	42	,200(*)	,965	42	,215
	6-10 yıl	,089	190	,001	,952	190	,000
	11-15 yıl	,093	110	,020	,949	110	,000
	15 yıldan fazla	,077	68	,200(*)	,980	68	,352
iletişim	5 yıl ve daha az	,170	42	,004	,879	42	,000
	6-10 yıl	,110	190	,000	,952	190	,000
	11-15 yıl	,117	110	,001	,940	110	,000
	15 yıldan fazla	,122	68	,013	,962	68	,036
Sosyal	5 yıl ve daha az	,219	42	,000	,832	42	,000
	6-10 yıl	,165	190	,000	,930	190	,000
	11-15 yıl	,175	110	,000	,938	110	,000
	15 yıldan fazla	,104	68	,066	,939	68	,002
işvegörev	5 yıl ve daha az	,170	42	,004	,850	42	,000
	6-10 yıl	,129	190	,000	,950	190	,000
	11-15 yıl	,163	110	,000	,917	110	,000
	15 yıldan fazla	,132	68	,005	,941	68	,003
kişiliğe	5 yıl ve daha az	,207	42	,000	,839	42	,000
	6-10 yıl	,131	190	,000	,931	190	,000
	11-15 yıl	,122	110	,000	,948	110	,000
	15 yıldan fazla	,109	68	,043	,944	68	,004
sağlığa	5 yıl ve daha az	,391	42	,000	,693	42	,000
	6-10 yıl	,215	190	,000	,893	190	,000
	11-15 yıl	,210	110	,000	,850	110	,000
	15 yıldan fazla	,199	68	,000	,884	68	,000
MOBBING	5 yıl ve daha az	,169	42	,004	,859	42	,000
	6-10 yıl	,114	190	,000	,937	190	,000
	11-15 yıl	,134	110	,000	,920	110	,000
	15 yıldan fazla	,124	68	,012	,949	68	,008

\* This is a lower bound of the true significance.  
a Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

işletmesüre		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
STRES	1 yıldan az	,151	26	,129	,927	26	,065
	1-5 yıl	,092	197	,000	,953	197	,000
	6-10 yıl	,091	144	,006	,956	144	,000
	10 yıldan fazla	,085	43	,200(*)	,971	43	,353
iletişim	1 yıldan az	,209	26	,005	,851	26	,002
	1-5 yıl	,104	197	,000	,959	197	,000
	6-10 yıl	,130	144	,000	,953	144	,000
	10 yıldan fazla	,093	43	,200(*)	,960	43	,134
Sosyal	1 yıldan az	,364	26	,000	,634	26	,000
	1-5 yıl	,189	197	,000	,931	197	,000
	6-10 yıl	,154	144	,000	,945	144	,000
	10 yıldan fazla	,098	43	,200(*)	,943	43	,033
işvegörev	1 yıldan az	,242	26	,000	,800	26	,000
	1-5 yıl	,143	197	,000	,942	197	,000
	6-10 yıl	,132	144	,000	,954	144	,000
	10 yıldan fazla	,122	43	,110	,959	43	,126
kişiliğe	1 yıldan az	,270	26	,000	,706	26	,000
	1-5 yıl	,131	197	,000	,928	197	,000
	6-10 yıl	,130	144	,000	,946	144	,000
	10 yıldan fazla	,089	43	,200(*)	,963	43	,184
sağlığa	1 yıldan az	,477	26	,000	,504	26	,000
	1-5 yıl	,234	197	,000	,881	197	,000
	6-10 yıl	,195	144	,000	,889	144	,000
	10 yıldan fazla	,179	43	,001	,909	43	,002
MOBBING	1 yıldan az	,272	26	,000	,781	26	,000
	1-5 yıl	,119	197	,000	,933	197	,000
	6-10 yıl	,132	144	,000	,940	144	,000
	10 yıldan fazla	,070	43	,200(*)	,978	43	,582

\* This is a lower bound of the true significance.  
a Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

haftalık saat		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
STRES	45 saat ve daha az	,070	181	,030	,974	181	,002
	45 saatten fazla	,083	229	,001	,959	229	,000
iletişim	45 saat ve daha az	,107	181	,000	,953	181	,000
	45 saatten fazla	,133	229	,000	,923	229	,000
Sosyal	45 saat ve daha az	,135	181	,000	,909	181	,000
	45 saatten fazla	,193	229	,000	,919	229	,000
işve görev	45 saat ve daha az	,096	181	,000	,944	181	,000
	45 saatten fazla	,158	229	,000	,909	229	,000
kişiliğe	45 saat ve daha az	,108	181	,000	,925	181	,000
	45 saatten fazla	,137	229	,000	,921	229	,000
sağlığa	45 saat ve daha az	,232	181	,000	,819	181	,000
	45 saatten fazla	,233	229	,000	,893	229	,000
MOBBING	45 saat ve daha az	,095	181	,000	,950	181	,000
	45 saatten fazla	,167	229	,000	,881	229	,000

a Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

görevyeri		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
STRES	büro personeli	,082	195	,003	,958	195	,000
	yönetici	,064	147	,200(*)	,971	147	,003
	gezici personel/diğer	,089	68	,200(*)	,965	68	,053
iletşim	büro personeli	,132	195	,000	,954	195	,000
	yönetici	,079	147	,024	,965	147	,001
	gezici personel/diğer	,141	68	,002	,941	68	,003
Sosyal	büro personeli	,160	195	,000	,944	195	,000
	yönetici	,118	147	,000	,925	147	,000
	gezici personel/diğer	,184	68	,000	,892	68	,000
işve görev	büro personeli	,154	195	,000	,939	195	,000
	yönetici	,094	147	,003	,952	147	,000
	gezici personel/diğer	,155	68	,000	,920	68	,000
kişiliğe	büro personeli	,140	195	,000	,948	195	,000
	yönetici	,103	147	,001	,938	147	,000
	gezici personel/diğer	,167	68	,000	,856	68	,000
sağlığa	büro personeli	,198	195	,000	,894	195	,000
	yönetici	,209	147	,000	,869	147	,000
	gezici personel/diğer	,277	68	,000	,813	68	,000
MOBBING	büro personeli	,110	195	,000	,945	195	,000
	yönetici	,112	147	,000	,940	147	,000
	gezici personel/diğer	,146	68	,001	,915	68	,000

\* This is a lower bound of the true significance.  
a Lilliefors Significance Correction



## ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Sakarya'nın karasu ilçesinde dünyaya geldi. Ailesinin işi gereği ilk ve orta öğretimini farklı illerde tamamladı. İlkokul öğrenimini Malatya, ortaokul öğrenimini İstanbul, lise öğrenimini Düzce illerinde, yükseköğrenimini Mersin ve Eskişehir illerinde tamamladı. Mersin Üniversitesi Turizm ve Otelcilik bölümünü, sonrasında Anadolu Üniversitesinde İşletme bölümünü bitirdi. Şuan bir havayolu şirketinde kargo şefi olarak çalışmakta, evli ve iki kız çocuk babasıdır.