

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MOBBİNG'İN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK KURUMU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Said Kerem TEKER

Balıkesir, 2014

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MOBBİNG'İN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK KURUMU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Said Kerem TEKER

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Recep KILIÇ

Balıkesir, 2014

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

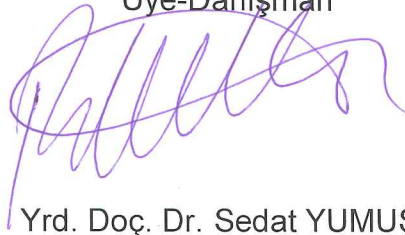
TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201212507001 numaralı Said Kerem TEKER'in hazırladığı "Mobbing'in İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık kurumu Örneği" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 30.05.2014 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan
Balıkesir Üniversitesi
Doç. Dr. Sedat AZAKLI



Yrd. Doç. Dr. Recep KILIÇ
Balıkesir Üniversitesi
Üye-Danışman



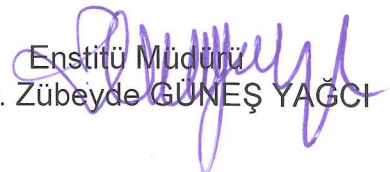
Yrd. Doç. Dr. Sedat YUMUŞAK
Balıkesir Üniversitesi
Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

02/06/2014

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI



ÖNSÖZ

Mobbing, uygulandığı herkesi, çevresini, örgütü ve toplumu derinden etkileyen, çalışanların işe olan bağlılıklarını ve işten aldıkları tatmini olumsuz yönde etkilediği düşünülen bir olgudur. Mobbing, bireyde başlayan ancak kesinlikle onunla sınırlı kalmayan, genele doğru uğradığı her yeri olumsuz olarak etkileyebilen bir kavramdır.

Çalışanların yaptıkları işten duydukları tatminin çalışma hayatındaki önemi de inkâr edilemez. Çünkü buldukları ortamdaki ve yaptıkları işten zevk almayan insanların mutlu olmaları mümkün olmamaktadır. Mutlu olmayan bireyin iş dışındaki kişisel yaşamı da olumsuz olarak etkilenecektir. Yapılan çalışmada bu iki önemli kavramın birbirleri ile olan ilişkisi araştırılmıştır.

Çalışmamın oluşturulması sürecinde görüş, öneri ve desteğini esirgemeyen, pozitif enerjisi ile motivasyonumu yükselten çok değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Recep KILIÇ'a, yüksek lisans ders aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle bana katkıda bulunan kıymetli hocalarıma, destek ve katkılarını eksik etmeyen arkadaşlarıma ve her zaman yardımları ile yanımda hissettiğim aileme, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Said Kerem TEKER

Balıkesir, 2014

ÖZET

MOBBİNG'İN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK KURUMU ÖRNEĞİ

TEKER, Said Kerem

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Recep KILIÇ

2014, 167 Sayfa.

Bu çalışmanın temel amacı çalışma hayatında görülen mobbingin, iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Mobbing ölçeği maddeleri beş boyuta, iş tatmin ölçeği maddeleri ise iki boyuta ayrılmış ve birbirleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Ayrıca katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda, demografik faktörlerin hem mobbinge uğrama düzeyleri hem de iş tatmini üzerindeki etkileri ve birbirleri ile olan ilişkileri analiz edilmiştir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde mobbing kavramının, ikinci bölümde ise iş tatmini kavramının genel çerçevesi anlatılmaktadır. Son bölümde ise Bursa İlinde Sağlık çalışanları üzerine yapılan bir mobbing-iş tatmini ilişkisi örneği bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında hastane çalışanlarının maruz kaldığı mobbing davranışlarının, iş tatminine olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada Bursa İl merkezinde faaliyet gösteren bir devlet hastanesinde çalışan, memur, hemşire, doktor, idareci ve diğer sağlık çalışanları ele alınmıştır. Hazırlanan demografik soru formu, mobbing ve iş tatmin ölçekleri, 155 sağlık çalışanı tarafından doldurularak elde edilen veriler analizlerde kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda, kolerasyon analizleri doğrultusunda, mobbing ile iş tatmin faktörleri arasında bazı faktörler için negatif yönlü ve orta düzeyli korelasyonlar bulunmuştur.

Ayrıca çalışmada mobbing ve iş tatmin faktörlerinin demografik değişkenler açısından anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için de analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda genel olarak anlamlı farklılaşmaya rastlanmamıştır. Ancak maddeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde demografik değişkenler açısından anlamlı farklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Yıldırma, İş Tatmini

ABSTRACT

A RESEARCH ON IDENTIFYING THE IMPACT OF MOBING ON JOB SATISFACTION: HEALTH INSTITUTION SAMPLE

TEKER, Said Kerem

Master Thesis, Department of Business Management

Thesis Advisor: Ass. Prof. Recep KILIÇ

2014, 167 Page.

The basic purpose of this study is to identify the impact of mobbing on job satisfaction in working life. Mobbing scale items were divided into five dimensions job satisfaction scale items were divided into two dimensions and the relationships between them were analyzed. Additionally, in accordance with collected data with participants, demographic factors' exposed levels of mobbing and impacts on job satisfaction and the relationships between them were analyzed.

This thesis consists of three chapters. Mobbing notion in the first chapter, job satisfaction in these cond chapter are explained in a general frame work. In the last chapter, there is an example of mobbing and job satisfaction relationships on health sector workers in Bursa.

With in the scope of there search, it is being tried to test the impacts of hospital personel that exposed to mobbing attitudes on job satisfaction. In this research; officers, nurses, doctors, managers and co-health personnels that working in a state hospital in Bursa, were assessed. Arranged questionnaire form and mobbing-job satisfaction scales were conducted by 155-health personel and collected data wasused in analysis.

In consequence of the study and in accordance with correlation analysis; it is found that there are negative direction and moderate correlation for some factors between mobbing and job satisfaction factor. Additionally, analysis were carried out tounder stand that demographic variables' meaning fullnesses for mobbing and job

satisfaction factor would whether differentiate or not. In consequence of carried out analysis, it is not being found a meaningful differentiation in general. But, if items are evaluated individually, it is found that there is a meaningful differentiation for demographic variables.

Keywords: Mobbing, Psychological Appall, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	5
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	6

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Mobbing Kavramının Doğuşu ve Literatürdeki Mobbing Tanımları	7
2.2. Mobbing ile İlişkili Kavramlar	13
2.2.1. Mobbing ve Bullying (Zorbalık) İlişkisi	13
2.2.2. Mobbing ve İş Sürtüşmesi İlişkisi	14
2.2.3. Mobbing ve Çatışma (Conflict) İlişkisi	14
2.2.4. Mobbing ve Stres (Stress) İlişkisi	15
2.2.5. Mobbing ve Gölge Taciz (Stalking) İlişkisi	16
2.2.6. Mobbing ve Cinsel Taciz (Sexual Haressment) İlişkisi	17
2.3. Mobbing Tipolojisi	18
2.4. Mobbing Süreci	20
2.4.1. Mobbing Sürecinin Aşamaları	20
2.4.1.1. Çatışma	22
2.4.1.2. Mobbing Eylemleri Aşaması	23
2.4.1.3. Yönetimin Devreye Girmesi	23
2.4.1.4. Yanlı Tanılarda Bulunma	24
2.4.1.5. İşine Son Verilme	24
2.4.2. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar	25

2.4.2.1. Mağdur	25
2.4.2.2. Saldırgan.....	28
2.4.2.3. İzleyici	31
2.4.3. Mobbingin Yönü	32
2.4.3.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing	33
2.4.3.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing	34
2.5. Mobbinge Neden Olan Faktörler	36
2.5.1. Bir İşyerinde Mobbing Yapıldığı Nasıl Anlaşılır	41
2.5.2. Mobbingin Etkileri ve Maliyeti	41
2.5.2.1. Birey Üzerindeki Etkileri.....	41
2.5.2.2. Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	45
2.5.2.3. Aile Üzerindeki Etkisi.....	47
2.5.2.4. Toplum Üzerindeki Etkisi.....	48
2.6. Mobbinge Mücadele Sistemleri	49
2.6.1. İşyerinde Kişilerin Mobbinge Başa Çıkma Yolları.....	49
2.6.2. Kurumların Mobbinge Başa Çıkma Yolları	51
2.6.3. Mobbing Mağduruna Ailenin Desteği.....	54
2.7. Sağlık Sektöründe Yapılan Mobbing Araştırmaları	55

3. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı	58
3.2. İş Tatmininin Önemi	63
3.2.1. Çalışan Açısından Önemi.....	65
3.2.2. Yönetici Açısından Önemi	65
3.2.3. Örgüt Açısından Önemi.....	65
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	66
3.3.1. Kişisel Faktörler.....	66
3.3.2. Örgütsel Faktörler	71
3.4. İş Tatmini ile İlgili Temel Yaklaşımlar	77
3.4.1. Klasik Yaklaşım (Fiziksel ve Ekonomik Koşullar)	77
3.4.2. Neo-Klasik Yaklaşım (İnsan İlişkileri).....	79
3.4.3. Modern Yaklaşım (İş Geliştirme)	79
3.5. İş Tatmini ile İlgili Teoriler ve Modeller	80
3.5.1. Kapsam Teorileri.....	80
3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	80
3.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	83
3.5.1.3. McClelland Başarım İhtiyacı Yaklaşımı.....	84

3.5.1.4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı	85
3.5.2. Süreç Teorileri	86
3.5.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi	86
3.5.2.2. Lavler – Porter Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	88
3.5.2.3. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi	89
3.5.2.4. Locke'un Amaç Teorisi	90
3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	91
3.6.1. Tatminsizlik Durumunda Genel Davranışlar	91
3.6.2. Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar	92
3.6.3. Personel Devri	93
3.6.4. Devamsızlık	95
3.6.5. Engellenme ve Yabancılaşma	96
3.7. Sağlık Kurumlarında Yapılan İş Tatmini Çalışmaları	97
4. BÖLÜM	
YÖNTEM	
4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	99
4.2. Evren ve Örneklem	101
4.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	101
4.4. Verilerin Analizi	103
5. BÖLÜM	
BULGULAR ve YORUMLAR	
5.1. Mobbing ve İş Tatmini Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlikleri	104
5.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler	105
5.3. İş Yerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	108
5.4. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	110
5.5. Araştırma Hipotezlerinin Analizi	111
SONUÇ VE ÖNERİLER	128
KAYNAKLAR	132
EK- ANKET FORMU	150

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Mobbing ile İlgili Kavramlar.....	7
Tablo 2: Mobbing Kavramının Türkçe Karşılıkları.....	8
Tablo 3: Mobbing ile Çatışma Arasındaki Farklar	15
Tablo 4: Mobbing'in Dereceleri.....	43
Tablo 5: Mobbing Maliyetleri	46
Tablo 6: Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutu.....	70
Tablo 7: İş Tatmin Ölçeği ve Mobbing Ölçeği Güvenirlik Testi.....	104
Tablo 8: Yaşlara Göre Dağılım.....	105
Tablo 9: Cinsiyetlere Göre Dağılım	105
Tablo 10: Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	106
Tablo 11: Görev/Ünvanına Göre Dağılım	106
Tablo 12: Aylık Gelire Göre Dağılım.....	106
Tablo 13: Meslekteki Yıla Göre Dağılım	107
Tablo 14: Şu andaki Hastanedeki Yıla Göre Dağılım	107
Tablo 15: Mobbing Sorularına Verilen Cevapların Boyutlara Göre Frekansları	108
Tablo 16: İş Tatmini Sorularına Verilen Cevapların Boyutlara Göre Frekansları	110
Tablo 17: Korelasyon Katsayı Yorumları	111
Tablo 18: Mobbing ve İş Tatmini Korelasyon Analizi Tablosu.....	114
Tablo 19: Cinsiyet ve Mobbing Arasındaki İlişki	116
Tablo 20: Eğitim Durumu ve Mobbing Arasındaki İlişki.....	117
Tablo 21: Cinsiyet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	119
Tablo 22: Yaş ile Mobbing Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Tablosu.....	120
Tablo 23: Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	121
Tablo 24: Yaş ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	122
Tablo 25: Aylık Gelir ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	122
Tablo 26: Mesleki Deneyim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	123
Tablo 27: Şu Andaki Hastanedeki Yıl ile Mobbing Arasındaki İlişki.....	125
Tablo 28: Görev/Ünvan ile Mobbing Arasındaki İlişki	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Mobbing Süreci	20
Şekil 2: Mobbing Sürecinde Bulunan Kişiler	31
Şekil 3: Mobbing Nedenleri ve Sonuçları	38
Şekil 4: İş Tatmini ile Neden-Sonuç İlişkisi	62
Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	81
Şekil 6: Herzberg'ün Çift Faktör teorisi	84
Şekil 7: Alderfer'in ERG Kuramı	86
Şekil 8: Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi	87
Şekil 9: Lawler – Porter Beklenti Teorisi	88
Şekil 10: S.Adams'ın Eşitlik Teorisi	90
Şekil 11: İş Tatminsizliğine Karşı İş Gören Davranışları	92
Şekil 12: Mobley, Horner ve Hollingworth'un İş Tatmini Ve Personel Devri	94
Şekil 13: Araştırmanın Modeli	99

KISALTMALAR LİSTESİ

LIPT	: Leymann Inventory of Psychological Terrorization
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
SES	: Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
HRM	: Human Resources Management
ERG	: Ecistence, Relatedness, Growth
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
N	: Kişi Sayısı

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem

Mobbing'in hedefi örgütteki kişi ya da kişiler üzerinde düzenli baskı oluşturarak, etik olmayan davranışlar yoluyla çalışanların dayanma güçlerini yok ederek, onları işi bırakmaya zorlamaktır (Çobanoğlu, 2005: 212).

Mobbing (yıldırma), bazen hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru (dikey), bazen de eşit statüde bulunanlar arasında (yatay) olarak gerçekleşmektedir. Nadir de olsa daha alt kademelerde çalışanlar da üstlerine karşı bu tarz davranışların içerisine girebilmektedirler. Yukarıdaki tanımda da ifade edildiği gibi mobbing, iş yerinde belirli kişileri hedef alan yıpratma, duygusal saldırı ve yıldırma hareketi olarak ifade edilebilir.

Sosyal hayatın her alanında görülme potansiyeli taşıyan bu tip davranışların anlaşılmasında bir genellemeye gidilmemelidir. İnsanların doğuştan getirdikleri ve zaman içerisinde kazandıkları kültürel özelliklerin ve bu özellikler neticesinde oluşan farklılıkların mobbing (yıldırma) davranışlarını tanımlamada zorluklar oluşturacağını unutmamalıyız. Nasıl ki bir Kuzey Afrika ülkesi olan Yemen'de yetişkin erkeklerin el ele tutuşarak gezmeleri gayet normal bir davranış olarak karşılanırken, ülkemizde yada Avrupa ülkelerinde yanlış bulunmakta ve çok farklı anlamlar çağrıştırmaktadır. Toplumların davranışları algılamaları, sahip oldukları kültürel özellikler nedeniyle farklılaşmakta bu da mobbinge yol açan davranışları küresel anlamda tek bir çatı altında toplamayı imkânsız kılmaktadır (Doğan, 2009: 16-17).

Mobbingin nedenlerini birkaç madde ile sınırlamak ve net ifadelerle açıklamak da oldukça zordur. Kimi zaman mobbing uygulayıcısı (saldırgan), kimi zaman mağdur, kimi zaman da örgüt kaynaklı olarak oluşabilmektedir. Mobbing sürecinin sonunda hem birey, hem örgüt hem de toplum zarar görmekte, şiddeti artan davranışlar nedeniyle kimi zaman tedavi edilmesi mümkün olmayan yaralar açılabilir. Bu açıdan mobbing davranışlarının sadece saldırgan-mağdur hattında kalmadığı, çok daha geniş bir alana etki ettiği söylenebilir.

Mobbingin tarafları olan mağdur ve saldırganın taşıdığı kişilik özellikleri konusunda da net sınırlar çizilememiştir. Kişilik özellikleri mobbing sürecinin başlamasıyla birlikte değişebilmekte, bu nedenle de net sınırlamalar yapılamamaktadır.

Türkiye genelinde yapılan bir araştırma sonucunda, çalışan nüfusun %10'unun mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir (Öğretmen, 2013: 2). Mobbing ile ilgili birçok farklı boyutlarda araştırmalar yapılmıştır. Mobbing davranışlarına yönelik farkındalığın artmasıyla birlikte, bu konuda doyurucu yasal düzenlemelerin getirilmesi kaçınılmazdır.

Yasalarda yerini yeni yeni bulmaya başlayan yıldırma davranışları konusunda Yeni Türk Borçlar Kanunu ile işverene, çalışanı mobbingden koruma yükümlülüğü getirilmiştir. Ayrıca mobbing ile ilgili Başbakanlık Genelgesi yayınlanmış ve böylece mobbing kavramının kanunlarda yerini bulduğu, artık görmezden gelinmediği, varlığının kabul edildiği ve önlenmesi için çalışmaların olduğu iradesi ortaya konulmuştur. Ancak şunu ifade etmek gerekir ki hukuki düzenlemeler tek başına mobbing davranışlarını önlemek için yeterli gelmemektedir. Fransa' da mobbing ile ilgili iyi bir yasal düzenleme olmasına rağmen, mobbing mağdurlarının oranı bir hayli yüksektir (Öğretmen, 2013: 2).

Mobbing davranışları örgütler açısından büyük bir tehdit ve önemli bir problemdir. Bu tür davranışlardan korunma, oluştuğunda ise teşhis ve tedavisi için gerekli araştırmaların yapılması bir zorunluluktur. Günümüzde, insanın bir makine olmadığı, onun fiziksel ve ruhsal yapısıyla bir bütün olarak örgütte yer aldığı ve örgütünü etkilediği anlayışı hâkimdir. Modern yönetim anlayışında çalışanların motive edilmesi ve örgütsel bağlılıklarını artırmak oldukça önemli görülmektedir. İşinde tatmin duygusunu yaşayamayan bir çalışanın ruh ve beden sağlığı olumsuz yönde etkilenmekte ve bu nedenle önemli verimlilik kayıpları yaşanabilmektedir.

İş tatmini, insanları çalıştıkları iş ve işin farklı yönleri hakkında ne düşündüğüdür (Rowden, 2002: 412). "İşten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur" (Şimşek, 1996: 136). Konu ile ilgili olarak literatürdeki farklı tanımlara bakılarak iş tatmini; kişinin çalışma hayatındaki ortamına, işine ve işverenine karşı gösterdiği olumlu tepkiler olarak ifade edilebilir.

Çalışanların, üretime etkin ve verimli şekilde katılmalarını sağlamak, onların yaptıkları işten mutluluk duymalarına bağlıdır. Çalışanların iyi bir şekilde tanınması, her türlü olumsuzluğa karşı korunması, ihtiyaçlarının karşılanması ve mutlu olabilmelerinin sağlanması için gerekli önlemlerinin alınması, işletme hedeflerine ulaşmada örgüte büyük ve pozitif bir katkı sağlayacaktır. İşinde tatmin olan, yaptığı işten mutluluk duyan çalışanların diğer sosyal hayatı da bu olumlu durumdan pozitif olarak etkilenecektir. Aksi bir durum ise tam tersi sonuçlara neden olabilecektir. Bu bağlamda mobbing kavramı ile sonuçlar anlamında benzerlik göstermektedir. Tabi burada şunu ifade etmekte yarar vardır. Örgütü oluşturan bütün bireylerin aynı şeylerden tatmin olmayacakları bilinmelidir. İnsan olmanın beraberinde getirdiği farklılıkları bilerek ve görerek duruma göre özel çözümler üretmek, yöneticilerin değişmez görevidir.

İş tatmini ile ilgili olarak da aynı mobbing üzerine olduğu gibi farklı boyutlarda birçok araştırma yapılmıştır. Mobbing ile iş tatmini arasında bir ilişki olacağı düşünülmekle birlikte, ne boyutta ve hangi noktalarda bir ilişki olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Söz konusu kavramlar ile ilgili olarak her geçen gün yeni araştırmalar yapılmakta ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak ve daha doğru ve güvenilir sonuç ve önerilerin ortaya konulabilmektedir.

Sağlık kuruluşları hizmet sektörü esaslı organizasyonlar olarak, hayatta var olan en önemli ve en değerli unsurla yani "hayat" ile ilgilidirler. Yapmakta oldukları bu en önemli işi en verimli şekilde yerine getirebilmeleri, motivasyonlarının ve dolayısıyla iş tatminlerinin yüksek olmasına bağlıdır. Çalışan verimliliği, motivasyonu ve tatmini üzerine yapılan birçok araştırma, bu ilişkiyi belirtme ve en önemli sonuç ve önerileri sunabilme adına gerçekleştirilmektedir. Sağlık çalışanları, sabır kavramını en yoğun olarak kullanması gereken kişilerin başında gelmektedir. Mobbing mağduru olan çalışanların ise bu söylenenlere zıt olarak sabır, özveri, yüksek motivasyon göstermeleri ve tatmin sağlamaları mümkün olmamaktadır. Yazında ifade edilen iş tatminini azaltan sebeplere karşı önlemlerin alınması zaten tatmini yükseltecektir. Bu nedenle mobbingin (yıldırma) iş tatminine etkisi olduğu düşünülmüş ve böyle bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Yapılan çalışmada mobbingin iş tatminini hangi boyutlarıyla etkilediği üzerine çalışılmıştır. Ayrıca mobbing ve iş tatmini faktörlerinin demografik değişkenler açısından farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

1.2. Amaç

Bu araştırmada üzerinde özellikle son yıllarda birçok araştırma yapılan ve kanuni bir takım düzenlemeler getirilen, hakkında daha çok bilgi sahibi olunan “mobbing” konusu incelenmiştir. Çalışma hayatında görülen mobbing; bireye, ailesine, işletmeye, ekonomiye ve dolayısıyla topluma zararlı etkilerde bulunan ve üzerine daha fazla araştırma yapılması gerekli olan bir konudur. Yapılan çalışmalarda, çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışları sonucunda iş tatminlerinin de azalma gösterdiği görülmüştür.

Bu çalışmada amacımız, sağlık sektöründe çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarını tespit etmek, eğer kalıyorlarsa bunun ne sıklıkla gerçekleştiğini tespit etmek ve mobbinge uğrama düzeyi ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını araştırmaktır. Böylece kurumlar, çalışanların iş tatminlerini etkileyen mobbing davranışlarını nemeye yönelik tedbirler alabileceklerdir.

Sağlık sektöründe yapmış olduğumuz bu çalışmanın bir diğer amacı da çalışanların mobbinge uğrama düzeyleri ile iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Cinsiyet, yaş, branş, çalışma süresi, görevi, çalıştığı birim değişkenleri göz önünde bulundurulurken mobbing ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark olanlar ve olmayanlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir özel hastane çalışanlarına uygulanmış ve mobbingin sağlık çalışanları üzerinde önemli bir sorun olabileceği, iş tatmininin iş verimi için önemli olduğu vurgulanmak istenmiştir.

Aynı zamanda mobbingin nedenlerini belirlemek, mobbingin oluşturduğu olumsuz sonuçlara değinmek ve analiz sonuçlarıyla, mobbing konusunda yapılan çalışmalara katkıda bulunmayı da hedeflemektedir.

Bu amaçla yapılacak araştırmada aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır.

- Sağlık Kurumlarında görülen mobbing davranışları ile çalışanların iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
- Sağlık Kurumlarında görülen mobbing davranışları ile çalışanların demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

- Sağlık Kurumlarında çalışanların iş tatminleri ile demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Bu araştırma, şu nedenlerden dolayı yapılmaktadır/önemlidir:

- Mobbing (yıldırma) olgusunun uzun bir süreden beri tüm dünyada incelenmesine rağmen halen güncelliğini koruyan bir konu olması,
- Çalışanların işlerinden aldıkları haz ve duydukları tatmin duygusunun verimlilik üzerinde oldukça önemli olması ve verimliliğin her geçen gün daha da önem kazanması,
- Türkiye’de, Mobbing (yıldırma) ile iş tatmini kavramlarını birlikte inceleyen çok az çalışma olması,
- Globalleşen dünyada çalışan haklarının ve memnuniyetinin daha önemli hale gelmesi

Yapılan bu çalışma ile özellikle sağlık kurumları çalışanlarının, mobbing davranışlarından ne ölçüde etkilendiği ortaya konularak, sağlık çalışanlarının iş tatminlerinin artırılması adına onlara nasıl yaklaşılması gerektiği konusunda literatüre katkıda bulunulacaktır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın amacına uygun olarak; mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik hazırlanan anket formunun, araştırmaya katılan çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmada elde edilen veriler sağlık sektöründe aktif çalışanlar arasından araştırmaya gönüllü olarak katılanların mobbing davranışlarına maruz kalma durumlarını ve iş tatminlerini ölçmeye yarayan “LIPT” (mobbing) ve “Minnesota” İş Tatmin Ölçeklerine verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle araştırma Bursa il sınırları içerisinde kalmıştır. Türkiye genelinde bir araştırma yapılamaması da maliyet kısıtı olarak

kabul edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen veriler ile sadece araştırmanın modelindeki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, Bursa ilinde bir sağlık kuruluşunda çalışan kişiler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Mobbing, "birkaç kişinin birlikte hareket ederek bir başka kişiye karşı birlik oluşturmaları ve saldırı hazırlığı yapmaları"dır (Leymann, 1996: 165).

İş tatmini, "çalışanın fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve iş görenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder" şeklinde tanımlanmıştır (Schermerhorn vd., 1994; Akt., Odabaşı, 2010: 24-25).

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Mobbing Kavramının Doğuşu ve Literatürdeki Mobbing Tanımları

Mobbing'in tam olarak Türkçe karşılığı konusunda çalışma ve tartışmalar devam etmektedir. TDK başkanı Prof.Akalın, "mobbing" konusunda tam bir Türkçe karşılık bulunamadığını belirterek "bezdiri" ifadesinin kullanılmasını önermiştir (www.mobbing.com.tr). Mobbing'in Türkçe karşılığı olarak "işyerinde psikolojik taciz", "işyerinde psikolojik terör", "işyerinde psikolojik şiddet", "işyerinde duygusal taciz", "işyerinde manevi taciz", "işyerinde zorbalık" ve "yıldırma" gibi ifadeler kullanılmaktadır (Tınaz, 2006: 107). Tam bir karşılığı olmadığı için çalışmamızda bu olgu için "mobbing" ve "yıldırma" kavramları kullanılacaktır.

Diğer dillerde mobbing kavramının yerine çeşitli kaynaklarda kullanılan terimler ise (Çobanoğlu, 2005: 21);

- Bullying
- Stalking
- Psycho-terror at workplace
- Emotional abuse
- Workplace syndrome
- Psychological abuse ...vs.

İskandinav ülkeleri genel olarak "mobbing" terimini kullanmaktadırlar. Amerika, Kanada ve İngiltere'de "bullying" ifadesi tercih edilmektedir (Toker Gökçe, 2009: 2). Ancak tüm bu isimler aynı olguyu yani işyerinde yıldırma anlatmaktadır.

Tablo 1: Mobbing ile İlgili Kavramlar

Mobbing Kavramları	Mobbing Uygulayıcısı	Mobbing Kurbanı
İş yerinde duygusal linç	Saldırgan	Duygusal saldırıya uğrayan
İş yerinde psikolojik terör	Tacizci	Mobbing kurbanı
İş yeri travması	Mobbing Tacizcisi	Mağdur
İş yerinde zorbalık	Zorba	Kurban
İş yerinde duygusal saldırı	Mobbing uygulayan	Mobbingzede

Yıldırma Duygusal taciz Zorbalık İş yerinde psikolojik taciz	Duygusal saldırgan	Mobbing mağduru
-----------------------------------------------------------------------	--------------------	-----------------

Kaynak: Çobanoğlu, 2005: 20

Oktay Eser, "Mobbingin Türkçe Serüveni" isimli makalesinde mobbing kavramına karşılık olarak Türkçe "yıldırma" teriminin kullanılmasını uygun bulmuştur (www.turkoloji.cu.edu.tr).

Mobbing ile ilgili olarak araştırmacıların kullandıkları Türkçe karşılıklar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Mobbing Kavramının Türkçe Karşılıkları

YIL	ARAŞTIRMACI	TÜRKÇE KARŞILIĞI
2005	G. Arpacıoğlu	İşyerinde Zorbalık
2005	Ş. Çobanoğlu	İşyerinde Duygusal Saldırı
2005	H. Tutar	İşyerinde Psikolojik Şiddet
2005	A.N. Baykal	İşyerinde Ruhsal Saldırı
2006	N. Bilgel vd.	İşyerinde Yıldırma
2006	P. Tınaz	İşyerinde Psikolojik Taciz
2006	S. Ergenekon	Duygusal Taciz
2007	F. Burcu Savaş	İşyerinde Manevi Taciz
2007	Serap Özen	İşyerinde Psikolojik Şiddet
2009	H. Gül	Psikolojik Yıldırma
2010	H. Gün	İşyeri Sendromu
2011	S. Aytaç ve N. Bayram	İşyerinde Şiddet

Kaynak: Yıldız ve Kılış, 2010: 75

Latince "mob" kelimesinden türeyen mobbing kavramı kelime olarak ilk kez İngiliz biyologlar tarafından 19.yüzyılda kullanılmıştır. Saldırgan hayvanların etrafında uçarak yuvasını korumaya çalışan davranışlarını tanımlamaktadır (Tınaz vd., 2008: 3).

1960'larda, hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Nispeten küçük hayvan gruplarının, kendilerinden daha büyük bir hayvanın tehdidi durumunda birlikte hareket etmeleri, toplu şekilde saldırmaları, ya

da aynı kuluçkadaki en zayıf kuşun dışlanması ve öldürülmesini ifade etmede kullanılmıştır (Westhues, 2002: 2).

1980'lerin başında başarılı bir öğrencinin maruz kaldığı taciz nedeniyle okuldan ayrılması üzerine Profesör H.Cox, hemşirelere uygulanan sözlü saldırıları incelemiştir (Sandvik, 2006: 6). Yine, çocukların ders aralarında birbirlerine olan davranışlarını inceleyen İsveçli bir doktor olan Peter Paul Heinemann, bir grup çocuğun, başka bir çocuğa saldırmasını mobbing olarak nitelendirmiştir (Davenport vd., 2003: 3). Okul çağında bulunan çocuklarda gözlemlenen bu tür zorbalık davranışları yetişkin bireylerde benzer şekilde görülebilmektedir (Smith, 1997: 249).

İşyerlerinde mobbing davranışlarını, çalışanlar arasında düşmanca davranışlar olduğunu ise ilk kez, yaptığı çalışmalar sonucunda 1980'li yıllarda psikolog Heinz Leymann ortaya koymuştur (Leymann, 1996: 168). Leymann, iş görenler arasında, üstleri, üstleri veya eşit pozisyonda olanlar tarafından düzenli ve sistemli olarak uygulanan her türlü kötü muamele ve etik olmayan düşmanca davranışlar olarak nitelendirmiştir (Çobanoğlu, 2005: 27). Yine Leymann (1996: 165) mobbingi, "birkaç kişinin birlikte hareket ederek bir başka kişiye karşı birlik oluşturmaları ve saldırı hazırlığı yapmaları" olarak tanımlamıştır. Bu davranışlar en az haftada bir ve en az altı ay tekrarlanan bir süreçte gerçekleşmektedir (Tınaz, 2006: 12).

Ülkemizde mobbing davranışlarının sıklığı ve sürekliliği konusunda farklı fikirler ortaya sürülmüştür. Tek bir mobbing davranışının yıkıcı etkilerinin olacağını savunanlar olduğu gibi, mobbingin belirli bir süre devam etmesi ve sistemli uygulanması gerektiğini söyleyenler de vardır (Mobbinge Mücaele Sempozyumu, 2011).

1990'da A.Adams isimli gazeteci, bir tv dizisinde İngiltere'de yaşanan mobbing olaylarını anlatmaya çalışmıştır. 1992 yılında da mobbing mağdurlarına destek amacıyla aynı gazetecinin adını taşıyan bir vakıf kurulmuştur ve bu vakıf birçok mobbing davranışını ortaya çıkarmıştır. 1998 yılında ise ILO (Dünya Çalışma Örgütü) tarafından yayınlanan Violence at Work (İşyerinde Şiddet) isimli raporda, mobbing, insan öldürme ve diğer şiddet hareketleri ile birlikte anılmıştır (Özler ve Mercan, 2009: 4).

Baykal (2005), “Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing’ten Günümüze” adlı kitabında, Osmanlı Devleti’nin zirvede olduğu bir dönemde, İkinci Vezir Hüsrev Paşa’nın intiharının arkasında, kendisine uygulanan mobbing davranışları olduğunu ifade etmiştir. Yine aynı kitapta, tarihin çeşitli bölümlerinden çıkardığı ve sistematik bir biçimde değerlendirdiği örneklerle bakıldığında, mobbing davranışlarının insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir.

Ülkemizde son yıllarda “mobbing” kavramına olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Mobbing konusunda Pınar Tınaz (2006), Asiye Toker Gökçe, Derya Deniz, Hüseyin Güney, Hasan Tutar (2003), Burhanettin Kaya (2004), Adnan Nur Baykal (2005) gibi isimlerin kitapları ve yayınları bulunmaktadır.

HRM’nin (Human Resources Management) ülkemizde uygulanan mobbing davranışları üzerine yaptığı araştırmada 100 kişiye anket uygulanmış ve çalışma sonucunda katılımcıların %81’i işyerinde psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (www.hrm.com.tr).

Ankara’da banka çalışanları üzerinde yapılan bir başka araştırmada katılımcıların %4,8’inin hiçbir zaman yıldırma davranışlarına maruz kalmadığı, %87,1’inin düşük düzeyde ve %8,7’sinin orta düzeyde mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir (Karslıoğlu, 2011: 121).

ILO, mobbing kavramını “intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı eylemler aracılığıyla bir çalışana ya da bir grup çalışana zarar vermeyi hedefleyen saldırgan davranışlar” olarak tanımlamıştır (Chappell, Di Martino, 1998: 2). Mobbing; işgörenlere manevi baskı uygulayarak onların işlerinde hata yapmasını sağlama ve bu yolla kendi bulunduğu konumu güçlendirmek, rakiplerinden kurtulmaktır (Baykal, 2005: 1). Bir diğer tanımda mobbing, karşıdaki kişiye rahatsız etme, taciz veya sıkıntı vermek olarak ifade edilmiştir (Tınaz, 2006: 7).

Mobbing, yaş, cinsiyet, ırk, inanç ya da diğer herhangi bir nedenle mağdura baskı uygulama, onu rahatsız etme ve çeşitli kötü muamelelerle gittikçe şiddetlenen sistematik bir psiko-terördür (Ergenekon, 2006: 32). Dr.Brodsky “Taciz Edilmiş İşçi” adlı eserinde tacizi “başkalarını engellemek, yıpratmak, eziyet etmek ve tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli baskı yapılması, korkutan ve yıldırıcı davranışlarda bulunulması” şeklinde tanımlamıştır (Brodsky, 1976).

Mobbing uygulayan kişi, mağdura uyguladığı hakaret edici davranışlarla, ahlak dışı güç kullanarak kurbanın baskı altına alınmasını ve aşağılanmasını amaçlar. Bundaki hedef, mağdurun kendine olan güvenini azaltarak, onun büyük bir endişe içine girerek, yoğun bir stres yaşamasıdır (Yavuz, 2007: 8).

Mobbing davranışlarında insanların kişiliklerinin ve mesleki yeterliliklerinin küçük düşürülmesi için çalışmalar vardır. Yeterliliği olmayan çalışan güvenilmeyen çalışandır ve böyle bir kişiye ihtiyaç yoktur. Mağdura karşı sistemli bir yıpratma politikası izlenir ve karşı cephe (çeteleşme) oluşturulur. Örgüt de bu davranışları görmezden geldiğinde kişi kendisini karşısındaki güçlü yapıya karşı çaresiz hisseder ve mobbing oluşur. Mağdur, bu gibi durumlarda benlik kaybına uğrar. Sonuçlar; zarar görme, hastalıklar, sosyal sorunlar ve en sık olarak da işten çıkarılmaktır (Davenport vd., 2003: 22). Mağdurların kişiliklerine ve öz güvenlerine karşı sistematik olarak yapılan etik dışı saldırılardır (Field, 1999).

Mobbing'in hedefi örgütteki kişi ya da kişiler üzerinde düzenli baskı oluşturarak, etik olmayan davranışlar yoluyla çalışanların dayanma güçlerini yok ederek, onlar işi bırakmaya zorlamaktır (Çobanoğlu, 2005: 212).

Matthiesen ve Einarsen, çalışanın üstleri ya da eşit pozisyondaki arkadaşı tarafından sürekli şekilde uygulanan art niyet içeren, saldırgan ve kötüleyici davranışlar olarak tanımlamışlardır (Matthiesen ve Einarsen, 2004: 336). Zapf (1999; Akt., Şahin, 2010: 31) mobbing için "işyerinde taciz, zorbalık ve saldırı unsurları içeren davranışlarda bulunarak onu sosyal ortamdan dışlamak veya işyerinde sahip olduğu pozisyonunun ve kapasitesinin altında işler vererek onu küçük düşürmektir" demiştir.

Mobbing uygulanan işyerlerinde çalışanların örgütsel bağlılığını arttırıcı ve motivasyonu yükseltici bütün unsurlar ortadan kalkmaktadır. Bunların yerini örgütsel çatışma, verimsizlik, tatminsizlik ve iş gören devir hızında artma almaktadır (Tutar, 2004: 7)

Mobbing sadece üst pozisyonda bulunan yöneticilerin alt kademelere uyguladığı bir eylem değildir. Bazen eşit bazen de tersi durumlar söz konusu olabilmektedir. Mobbing eylemleri üç farklı şekilde açıklanmaktadır (Fox ve Stallworth, 2005: 438):

1. "Yöneticiden yönetilene doğru" mobbing, aşağı doğru yıldırma,

2. "Yönetilenden yöneticiye doğru" mobbing, yukarı doğru yıldırma,
3. "Eşit statüye sahip çalışanlar arasında" mobbing, yatay yıldırma.

Her kurumda çalışanların stresli olduğu anlarda mesai arkadaşları ile tartışma yaşamaları ve kırıcı davranışları söz konusu olabilir. Ancak burada şunu ifade etmekte fayda vardır, tartışma mobbing sayılmaz. Mobbing olabilmesi için, düzenli ve bilinçli bir şekilde, olaya değil, kişiye yönelik olarak devam eden olumsuz ve art niyetli davranışlar olmalıdır. Burada esas amaç, karşıdaki bireyi yalnız bırakmak ve dışlamaktır (Baykal, 2005: 7).

İş hayatında mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanlar, bu durumu iş yerinde yaşanabilecek günlük olağan sorunlar olarak görmektedirler. Bu da araştırmaları zorlaştırmakta ve teşhislerde hatalı durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ertürk, 2005: 13).

İş yerlerinde yaşanan küçük sorunlar, zamanla birikerek büyük sorunlara dönüşmekte ve dolayısıyla kurum içerisinde büyük çıkmazlar oluşmaktadır. Bu şekilde doğan mobbing sendromunun oluşması için (Çobanoğlu, 2005: 214);

- Fiziksel temas
- Kırıcı üsluplar, çıkarılan dedikodular, bağırma ve azarlamalar
- Duvara asılan posterler ve ayıp işaretler
- Bilgiye ulaşımın engellenmesi, sorumluluk verilmemesi hatta verilenlerin alınması
- Sosyal etkinliklerde kişiyi dışlama gibi davranışlar sergilenmelidir.

Paksoy (2007: 17; Akt., Arısoy, 2011: 18), mobbing davranışları için verilecek örnekleri şu şekilde ifade etmiştir;

1. Çalışanların onuru, doğruluğu ve mesleki yeterliliğine yönelik saldırılar
2. Küçük düşürücü, yıldırıcı, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim
3. Doğrudan veya dolaylı, gizli ya da açık olarak yapılması
4. Bir veya birkaç kişi tarafından uygulanması: akbabalık
5. Zaman içinde sürekli ve sistemli olarak yapılması
6. Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi
7. Kişiyi dışlama niyetinin olması
8. Yönetim tarafından görülememesi, anlaşılabilmesi, yanlış yorumlanması, hatta kışkırtılması
9. Kurbanı teslim olmaya zorlaması

Rayner ve Hoel (1997: 181-191) mobbing davranışlarını beş başlık altında toplamışlardır;

- Mesleğe yönelik tehdit
- Kişiliğe yönelik tehdit
- İzole etmek (yalnızlaştırmak)
- Fazla iş verme
- Dengesini bozma

Çalışanlar, uzmanlar tarafından belirlenmiş olan bu tip davranışlara maruz kaldıklarında aslında bir mobbing mağduru olduklarını rahatlıkla anlayabileceklerdir.

2.2. Mobbing ile İlişkili Kavramlar

Literatürde mobbing ile eş anlamlı olarak birçok kelime kullanılmaktadır. Çalışmamızda mobbing kelimesini kullanacağız.

2.2.1. Mobbing ve Bullying (Zorbalık) İlişkisi

Mobbing kavramına yakın olan ilk ifade bullying (zorbalık) 'tir. Bullying, mobbing davranışlarının biraz daha kaba şeklidir. Bullying daha çok fiziksel saldırı içermektedir. Mobbing ise kurbanı karşı olumsuz davranışları ve işin psikolojik boyutlarını ifade etmektedir. Bu tip farklılıklarla birlikte eş anlamlı olarak kullanılan bu iki ifade zaman zaman birbirlerinin yerine geçebilmektedir (Can, 2007: 7).

Leymann da mobbing ve bullying kavramlarının farklı alanlarda kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. Leymann'a göre bullying, çocukların ve gençlerin okullarda birbirlerine zarar verici davranışlarında, mobbing ise işyerlerinde yetişkinlerin kendi aralarındaki zarar verici olumsuz davranışlarında kullanılmalıdır (Tınaz, 2006: 16).

İşyerlerinde zorbalık; çalışanlar üzerinde sistematik bir şekilde baskı oluşturmak suretiyle bunaltma, korkutma, tehdit, cephe alma ve duygusal saldırıda bulunmak şeklinde tanımlanabilir. Bu baskıların sonucunda kurban depresyona gidebilmekte hatta intiharı tercih edebilmektedir. Bu tür olumsuz davranışların belli bir süre tekrarlanması gerekmektedir. Burada hedef kişi, bu davranışlarla mücadelede zorlanmakta ve zor bir dönem geçirmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2009: 135).

Mobbing ile bullying kavramlarını birbirlerinden ayıran özelliklerden birisi de, zorbalığın genelde bireysel olarak yapılırken mobbing davranışlarının daha çok birkaç kişi tarafından gerçekleştirilmesidir (Seyyar, 2007: 265). Yine, zorbalık daha çok kaba söz ve davranışları içerirken mobbing, her türlü incitici davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bullyingden farklı olarak mobbing, duygusal ve psikolojik şiddeti ifade etmektedir ve hem psikolojik hem de fiziksel sonuçları görülebilmektedir (Tınaz, 2008: 16).

2.2.2. Mobbing ve İş Sürtüşmesi İlişkisi

Mobbing ile karıştırılabilen bir diğer kavram da "iş sürtüşmesi" dir. İşe yeni başlayan ya da yaptığı işte eksiklikleri ve bilgi yetersizliği olan çalışanların yöneticileri tarafından uyarılması, kendisini geliştirebilmesi ve eksikliklerini giderebilmesi adına baskı yapılması mobbingin kapsamına girmemektedir. Bu tür davranışlar hem işyerinin hem de kişinin kendisinin faydasına yöneliktir ve olumlu sonuçlar elde edildiğinde baskı zaten sona ermektedir. Mobbing davranışlarında ise amaç daha önce de ifade edildiği gibi, kötü niyetli olarak devam eden baskılar neticesinde kurbanın pes etmesini ve işten uzaklaşmasını sağlamaktır (Atasoy, 2010: 16).

Yine her işyerinde iş görenlerin stres düzeylerinin arttığı durumlarda anlık gerçekleşen kırıcı davranışlar ve sürtüşmeler yaşanabilir. Bu tip. Yukarıda verilen tanımlarda, mobbing davranışlarının sistematik olarak yapıldığı ve belirli bir süre devam ettiği ifade edilmişti. Bu açıdan bakıldığında tartışma ve kısa süreli anlaşmazlıkların mobbing kavramı içinde değerlendirilmemesi gerektiği söylenebilir.

2.2.3. Mobbing ve Çatışma (Conflict) İlişkisi

Çatışma, çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır. Taraflar üzerinde baskılara neden olmakta ve kişilerde davranış bozukluklarına yol açmaktadır (Yaman, 2009: 50).

İşyerinde çatışma ise "işyerinde iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki, kıt kaynakların paylaşılması yada faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ve algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyuşmazlık" olarak tanımlanmıştır (Şimşek vd., 2001: 274).

Literatürde mobbing ile eş anlamlı kullanılabilen bir başka ifade de çatışmadır. Leymann (2008) mobbing ile çatışma arasındaki en önemli farkları, sıklık, süre ve olayın neticesinde meydana gelen psikolojik sonuçlar olarak ifade etmiştir. Çatışma duruma göre olumlu neticeler verebilmektedir. Mobbing davranışlarının sonuçları ise olumsuz olmaktadır. Bununla birlikte mobbing davranışları ahlak dışı eylemleri de bünyesinde barındırmaktadır.

Geçici görülen çatışmalar mobbing olarak algılanmamalıdır. Mobbing oluşabilmesi için, taraflar arasında güç dengesizliği bulunması, mağdurun bu tür davranışları "olumsuz" olarak nitelenmesi ve kurban üzerinde negatif neticelerinin olması gerekmektedir (Aydın ve Özkul, 2007: 173).

Çatışma, örgütsel bir sorun ise, mobbing örgütsel sorunlar yumağıdır. Bu nedenle mobbing, çatışmaya göre daha zararlı, tehlikeli ve başa çıkılması zor bir eylemdir (Özler ve Mercan, 2009: 70).

Tablo 3: Mobbing ile Çatışma Arasındaki Farklar

Mobbing	Sağlıklı Çatışma
Rol belirgin değildir	Belirlenmiş rol
Dolaylı iletişim	Dürüst iletişim
İlişkilerde şüphelik	İlişkilerde şeffaflık
Örgüt yapısı ile ilgili sıkıntılar	Sağlıklı Örgüt Yapısı
Düzenli olarak olumsuz davranışlar	Ara sıra anlaşmazlık
Tartışmayı inkâr etme	Açık çatışma
İşbiriksiz davranışlar	İşbirlikçi davranışlar

Kaynak: Cassitto, 2003; Akt. Atasoy, 2010: 18

2.2.4. Mobbing ve Stres (Stress) İlişkisi

Stres kişilerin hayatlarını etkileyen ve genelde olumsuz olarak algılanan bir deneyimdir. Uyumsuzluk, başarısızlık ve psikofizyolojik bozukluklar gibi olumsuz sonuçları olmakla birlikte, bireyin hayatın zorluklarına katlanabilmesi, gelişip olgunlaşabilmesi ve dayanma gücünün artması gibi pozitif neticeleri de bulunmaktadır. Vücut salgıları, mikroplar, hayattaki kayıplar, yaşamdaki önemli değişiklikler strese neden olabilmektedir (Pektekin, 2000: 257).

Mobbing, stresi tetikleyerek harekete geçiren, stresin şiddetinin artarak daha şiddetli olmasına neden olan bir olgudur (Leymann, 1996:152) İş koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinden, işyerinde çalışan bütün iş görenler etkilenirken, mobbing davranışları genelde hedef gözetilerek yapıldığı için tek bir kişi etkilenmektedir. Hem stres hem de mobbing davranışları çalışanın performansını düşürmekte, motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır. Bu durumda çalışan mutsuz olmakta ve sağlığı bozulabilmektedir (Kirel, 2008: 17; Pehlivan, 2000).

Stresle mücadelede her insan aynı ölçüde başarılı değildir. İş hayatında başarılı olan, yetenekli ve becerikli kimselerin daha az stres yaşadıkları görülmüştür. İşte düşük performans gösteren kişilerin daha fazla depresyon ve sağlık problemi yaşadığı tespit edilmiştir. İş görenler, çalıştıkları işletme ve örgütle ne kadar uyumlu olurlarsa o kadar az stres yaşamaktadırlar (Ünsal, 2009: 353).

Mobbing sürecinde yaşananlar neticesinde travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) adı verilen rahatsızlıkların görülme oranı artmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 915).

Yapılan bir araştırmada mobbing ve stres ilişkisi incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır (Hoel ve Salin, 2003; Akt. Özler ve Mercan, 2009: 735).

- Yüksek stres oluşan ortamlarda yöneticilerle çalışanlar arasında gelişen gerginlik nedeniyle mobbing davranışları başlayabilmektedir.
 - İşgörenlerin kendilerini stresli hissetmeleri, mobbing davranışlarına maruz kalmalarına ve hayal kırıklıkları yaşamalarına sebep olabilmektedir.
- Çalışanlar aşırı stresli ortamlarda, örgütsel normları terk ettikleri için mobbing oluşabilmektedir.

2.2.5. Mobbing ve Gölge Taciz (Stalking) İlişkisi

Gölge Taciz (stalking), bireyi kötü niyetli ve sistematik bir şekilde ısrarla ve tekrar edici şekillerde taciz ve tedirgin etmektir. Çobanoğlu (2005: 171); belli bir kişi üzerinde yoğunlaştığında, korku hissi oluşturulduğunda, olay tekrar edildiğinde, kötü niyetli yapıldığında ve fiziksel zararlar söz konusu olduğunda "stalking" davranışının gerçekleştiğini ifade etmiştir.

Gölge taciz kapsamına giren konular ise (Çobanoğlu, 2005: 172);

- Telefon ile taciz
- Özel eşyaya zarar verme
- E-posta veya mektup yoluyla taciz
- İmalî tehditler (sözlü ya da yazılı)
- Yakın mesafeden takip ve sürekli izleme
- Kişiyi mesai başında ve sonunda aynı noktada bekleme
- İzinsiz özel alan ihlali
- Anlamsız ve zamansız iletişim kurma çabaları gibi davranışlar stalking (gölge taciz) kapsamı içerisinde yer almaktadır.

2.2.6. Mobbing ve Cinsel Taciz (Sexual Haressment) İlişkisi

Taciz, “başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırان ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak” olarak tanımlanmıştır (Arslan, 2007: 10). Cinsel taciz ise, bir kişinin başka bir bireye, karşı taraf istemediği hatta açıkça direndiği durumlarda bile cinsel nitelikli iyilikleri ısrarla istemek, beklemek olarak ifade edilmiştir (Aydemir, 2007: 5).

A.B.D. İstihdamda Fırsat Eşitliği Komisyonu (Equal Employment Oppurtunity Commission) iş yerinde cinsel tacizi; hem kabulü hem de reddi bireyin iş başarısına direk ya da dolaylı olarak etki eden ya da düşmanca bir iş ortamının oluşmasına sebep olan, hoş olmayan cinsel davranışlar, cinsel talepler, cinsel içerikli sözlü veya fiziksel hareketler şeklinde tanımlamıştır (Brase ve Miller, 2001: 242; Akt., Atasoy, 2010: 28).

Cinsel taciz olgusuna her türlü ortamda, evde, okulda, hastanede ve tabi işyerlerinde rastlanabilmektedir. Genel olarak kadınlara yönelik olarak uygulanmakta, bu da cinsiyet ayrımcılığına neden olmaktadır. Mağdurun hoş karşılamadığı, istemediği davranışlar cinsel taciz olarak değerlendirilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 203).

Bununla birlikte işyerlerinde yaşanan ve hoş olmayan bütün davranışlar cinsel taciz olarak değerlendirilmemektedir. Bir davranışın cinsel taciz olabilmesi

için, iş ortamında yapılması, kişinin cinsiyeti ve cinselliği çağrıştıran konularda olması, bireyin onayı olmadan uygulanması ve süreklilik göstermesi gerekmektedir. Bazen tek bir davranış cinsel taciz olarak değerlendirilirken bazı durumlarda ise davranışın bir süre tekrar ediyor olması gerekmektedir (Yeşiltaş, 2005: 149).

Mobbing birçok farklı davranış tipini içerisinde barındırırken, cinsel taciz tek bir davranış tipini içermektedir. Mobbingin belirli bir süre devam etmesi gerekirken, cinsel tacizde bir süre kısıtlaması yoktur. Bu nedenle cinsel taciz mobbingin bir alt ögesidir. İkisi de hedefin onur ve namusuna yöneliktir. Cinsel taciz, genelde muhatabı olan bayanların rızası dışında, çoğu zaman şantaj, tehdit ya da şiddet kullanarak tek taraflı uygulanmak istenen her türlü cinsel davranış eylemidir (Seyyar, 2007: 50).

Etik olmayan mobbing uygulamaları, cinsel taciz ile birleştiğinde durumu daha da zorlaştırmaktadır. Saldırgan, cinsel içerikli ve hoş olmayan şakalar yoluyla kurbanını utandırmak ve onun onurunu kırmak istemektedir (Taşpınar ve Sayılı, 2011: 3).

2.3. Mobbing Tipolojisi

Mobbing (yıldırma) davranışları aktif ve pasif olarak ikiye ayrılabilir. Örgüt bünyesinde meydana düşmanca hareketler artık kabul edilemez hale geldiğinde bu saldırgan davranışlar daha gizli, sinsi ve zor fark edilen hareketlere dönüşür (Wornham, 2003: 29).

Leymann, mobbing üzerine yapmış olduğu araştırmalar neticesinde belirli davranış kalıpları ortaya koymuş ve 45 farklı mobbing davranışı tanımlamıştır. Buna mobbing tipolojisi adı verilmektedir. Leymann daha sonra bu davranışları 5 ayrı grupta toplamıştır. Bu davranışlar tek tek düşünüldüğünde kabul edilemez oldukları anlaşılmaktadır. Mobbingin oluşabilmesi bu maddelerin hepsinin bulunmasına gerek yoktur. Söz konusu bu davranışlar bir ya da birkaç kez gerçekleştirildiğinde hoşgörü ile karşılanabilir, anlayışla karşılanabilir. Ama belirli bir sistem dahilinde düzenli olarak uygulandığında tacize dönüşmekte ve mobbing olarak adlandırılmaktadır.

Leymann'a göre tanımlanmış mobbing davranışları şu şekildedir (Davenport vd.,2003: 179; Cemaloğlu, 2008):

I. Grup: Çalışanın Kendisini Göstermesi ve İletişim Kurması Engellenir

1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar
2. Meslektaşlarınız ve mesai arkadaşlarınız kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar
3. Sözüünüz sürekli kesilir
4. Yüzünüze bağırlılır ve yüksek sesle azarlanırsınız
5. Yaptığınız iş ile ilgili olarak sürekli eleştirilirsiniz
6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir
7. Telefon ile rahatsız edilirsiniz
8. Sözlü olarak tehditler alırsınız
9. Yazılı olarak tehditler alırsınız
10. Jestler ve bakışlar yolu ile iletişim reddedilir.
11. İmalar yolu ile ilişki reddedilir

II. Grup: Kişinin Sosyal İlişkilerine Saldırılar

1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar
2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir
3. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır
4. Mesai arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır
5. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar

III. Grup: Kişinin İtibarına Saldırılar

1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur
2. Asılsız dedikodular ortada dolaştırılır
3. Gülünç durumlara düşürülür, alay edilirsiniz
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır
5. Psikolojik destek almanız konusunda baskı yapılır
6. Gülünç duruma düşürebilmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir
7. Bir özür durumunuzla alay edilir
8. Milliyetinizle alay edilir
9. Dininiz ya da siyasi görüşünüzle alay edilir
10. Öz güveninizi olumsuz yönde etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız
11. Çaba ve başarılarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır
12. Kararlarınız sürekli sorgulanır
13. Kararlarınız sürekli sorgulanır
14. Alçaltıcı imalarla anılırsınız

15. Cinsel imalar

IV. Grup: Bireyin Hayat Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

1. Size özel hiçbir görev yoktur
2. Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş oluşturamazsınız
3. Devam ettirmeniz için size manasız işler verilir
4. Sahip olduğunuz yeteneğin altında işler verilir
5. İşiniz sürekli değiştirilir
6. Öz güveninizi etkileyecek işler verilir
7. İtibarınızı düşürecek şekilde, özelliklerinizin dışında işler verilir
8. Size mali yük getirecek zararlara sebep olunur
9. Evinize ya da iş yerinize zarar verilir

V. Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

1. Fiziksel şiddet tehditleri alırsınız
2. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız
3. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır
4. Fiziksel zarar verilir
5. Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

2.4. Mobbing Süreci

Bu kısımda; mobbing sürecinin aşamaları, mobbing sürecinde rol alanlar ve mobbingin yönü hakkında bilgiler verilmektedir.

2.4.1. Mobbing Aşamaları

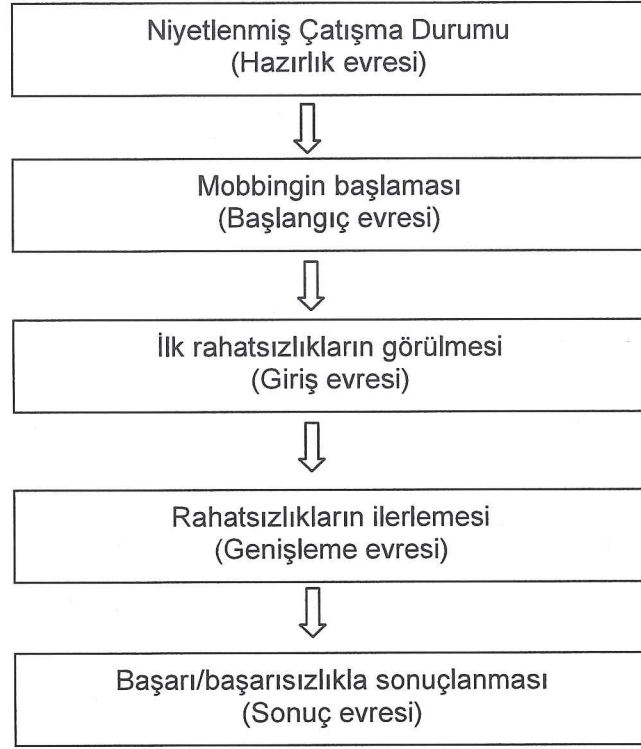
Mobbing davranışlarına maruz kalma riski tüm kültürlerde yaşayan, tüm iş yerlerinde çalışan herkes için söz konusudur. İşinde başarılı olmuş, ön plana çıkmış bir çalışan arkadaşları veya üstleri tarafından kıskanılabilir. Bireye karşı her türlü olumsuz davranışlarda bulunulur ve çalışması sabote edilir. Mağdur çevresinin dışında kalmaya başlar, işe karşı isteği azalır, istifaya hatta intihara kadar gidecek bir süreç yaşayabilir. Amaç kişinin iş yerinden uzaklaşmasını sağlamaktır (Laçiner, 2006: 2; Tınaz, 2006: 100; Akt., Atasoy, 2010: 33-34).

Sosyal olaylarda ve insanların hayatları boyunca yaşadıkları bütün durumlarda olduğu gibi, mobbing davranışları da bir süreci takip etmektedir. Mobbing davranışları her kültürde ve örgütte yaşanabilmekle birlikte, önlemlerini alan, modern yönetim anlayışını örgüt kültürüne işlemiş organizasyonlar bu eylemlerden çok daha az etkilenmektedirler (Vartia, 1996: 211).

Mobbing sürecinde mağduru en çok etkileyen, olumsuz davranışların sıklığı ve süresidir. Mobbingde süre uzadıkça etki artmaktadır. Saldırgan, kurbanının dayanma sınırlarını zorlayabilir ancak herkesin dayanma sınırı farklılık göstermektedir. Biri için dayanılabilen davranışlar, başkası için çok yıkıcı sonuçlar verebilir (Can, 2007: 18).

Çok sık karşılaşılmamasından dolayı çalışanlar tarafından normalmiş gibi algılanan bir süreç olan mobbingi normal bir yıpratma ya da çatışma davranışından ayıran en önemli özellik sistematik olarak uygulanmasıdır (<http://psikoloji-psikiyatri.com>). Mobbing konusunda tecrübesiz olan çalışanlar, süreci tanımlayamamalarından dolayı hissettiklerini, rahatsız olma ve sinirlilik hali olarak belirtmektedirler (Cowan, 2009: 8; Akt; Elmas, 2012: 20). Bütün işletmelerde, sektörlerde, kar amacı güden ya da gütmeyen tüm kuruluşlarda mobbing vakaları yaşanabilmektedir. Bununla birlikte yıldırma davranışlarının en çok görüldüğü kuruluşlar, sağlık ve yükseköğrenim kurumlarıdır (Westhues, 2002: 4).

Mobbing bir anda oluşan bir olay değildir. Mobbing davranışları, sistematik olarak ve bir süreç içerisinde meydana gelir. Leymann bu süreci beş aşamada incelemiştir (Davenport vd., 2003: 5).



Şekil 1: Mobbing Süreci

Kaynak: Yaman, 2009: 34

2.4.1.1. Çatışma

Bu aşamada taraflar arasında tetikleyici, kritik bir olayın oluşması söz konusudur. Sürecin bu aşamasında mobbing henüz oluşmamıştır ancak sergilenen olumsuz davranışlar kısa bir zaman içerisinde yıldırımaya (mobbing) dönüşebilir. Bu dönemde kurban, psikolojik ve fiziksel olarak bir rahatsızlık hissetmeyebilir (www.leymann.se).

Glas'ın "çatışma yükselmesi modeli" ne göre çatışma üç aşamadan oluşmaktadır. 1. ve 2. aşamalar örgütler için çok büyük tehdit oluşturmazken, 3. aşama çatışmalar organizasyonların oldukça yıpratıcıdır. Bu aşamada taraflar kendi varlıklarını devam ettirebilmek için, muhatabına zarar vermeyi, hatta yok etmeyi normal karşılamaktadırlar. Glas'a göre bu aşamaya gelmiş bir çatışmanın mobbinge dönüşmesi olağandır. Taraflar, çatışmanın oluşturduğu endişeler neticesinde karşılındakine uzlaşmaz bir tavırla yaklaşmakta ve ona düşmanca davranışlarda bulunmaktadırlar (Zapf ve Gross, 2001: 501-502).

2.4.1.2. Mobbing Eylemleri Aşaması

Çatışmanın devamında gelişen bu aşamada mobbing eylemleri görülmeye başlamaktadır. Mağdur, mobbing davranışlarını hissetmektedir. Sergilenen olumsuz davranışların küçük te olsa her gün ve uzunca bir süre uygulanması, kurbanın zarar görmesi için yeterli bir sebeptir. Burada amaç kişiyi etki altına almak ve cezalandırmaktır (Leymann, 1996: 171).

İçinde bulunduğu duruma endişelenen mağdur, şiddeti artan mobbing davranışlarına açık hale gelmektedir. Bu süreç sonunda kurban, saygınlığını kaybettiğini, haklarının elinden alındığını ve daha az değerli bir insan haline geldiğini düşünmeye başlar ve sonunda gerçekten o hale gelir (Elvira, 2003: 4; Akt., Elmas, 2012: 27).

2.4.1.3. Yönetimin Devreye Girmesi

Daha önceki evrelerde mobbing davranışlarını görmezden gelen ya da bu tür eylemlere önem vermeyen yönetim, bu aşamada yaşananlara müdahil olmaya başlar. Bu aşamada kurban mobbingden zarar görmektedir (Duffy ve Sperry, 2007: 399).

Bu aşamada kurban, yaşamış olduğu problemleri yönetime iletmiştir. Yönetimler ise çoğu zaman işletme imajını korumak düşüncesi ile hareket eder (Recsh ve Schubinski, 1996; Akt., Şahin, 2010: 51).

Yönetim, yaşananları yanlış değerlendirerek bu negatif döngünün içine girip, suçu mobbing mağdurunda arayabilir. Burada kurbanın çalışma arkadaşları ve yönetim, kişisel özellikler ile ilgili hatalar arama ve kişiyi damgalama peşine düşebilirler (Jones, 1984: 49; Akt., Şahin, 2010: 51).

Yönetim, durumu hatalı yorumlayarak yanlış yargılara varabilir. Bu gibi durumlarda mağdur örgütlü ve kurumsal bir güçle mücadele etmek zorunda bırakılır (Aydın vd., 2005: 65). Mağdurun bu durumda daha da umutsuzluğa düşeceği söylenebilir.

Yönetim tarafından inanılmayan, yalanlanan ve bir de suçlanan mağdurun kişiliği de bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Kişinin yalan söylediği ima edilerek, geçmişteki başarılı iş hayatına ve imajına leke sürülmüş olur (Namie ve Namie, 2003: 138).

2.4.1.4. Yanlı Tanılarda Bulunma

Mağdur bu aşamada “muhalif”, “zor” ve “psikolojik sorunları olan biri” olarak tanımlanır. Mağdur hakkında yönetimin bu yanlış tanımı ve yanlı tutumu bu olumsuz süreci hızlandırır (Aylin vd., 2005: 65). Bunun sonucunda işten kovulma veya zorunlu istifa durumu oluşabilmektedir (www.aktuelegitim.com).

Mağdur, psikolojisini olumsuz yönde etkileyen bu davranışlar nedeniyle uzmanlardan destek almak istediğinde kendisi hakkında yanlış tanımlamalarda bulunulabilir. Kurbanın durumunun tam olarak farkına varılamamasından dolayı kişi hakkında hatalı teşhis konulma riski bulunmaktadır. Bu hatalı teşhisler genel olarak, “paranoyaklık”, “karakter bozukluğu” ve “manik depresiflik” olmaktadır (www.leymann.se).

Örgüt içi problemlerin çözümü adına önemli olan bu aşamada, mağdur için sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak yerine uzun süreli izinler verilmek suretiyle çalışma hayatından uzaklaştırılması yoluna gidilir. Bu durum da genel olarak istifa ya da işten çıkarılma gibi bir sonuç vermektedir.

2.4.1.5. İşine Son Verilme

Mobbing sürecinin son aşamasıdır. Mağdurunun işinden ya da çalıştığı bölümden ayrılmak zorunda kaldığı aşamadır. İşten kovulma, emekliye ayrılma veya istifaya zorlama şeklinde gerçekleşmektedir (Leymann, 1996). İşten ayrılmanın ardından travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) tetiklenir, duygusal gerilim artar ve onu izleyen psikomatik hastalıklar oluşur. Depresyona giren mağdurun yeniden iş hayatına dönmesi zorlaşmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 12; Aydın vd., 2005: 65).

2.4.2. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

İş hayatının bir parçası olan her birey mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Hayatının bir bölümünde mobbing mağduru olan birisi, başka bir dönemde olumsuz davranışlar sergileyerek mobbing uygulayıcısı olabilmektedir (Dangaç, 2010).

Başarılı bir çalışan, kendisini rakip olarak gören amiri tarafından mobbinge maruz kalabilir. Aynı şekilde bir işgören, farklı sebeplere dayalı olarak mobbing uygulayıcı haline gelebilir. Mobbing süreci içerisinde rol alanlar (Tınaz, 2008: 645);

- Mobbing mağdurları (kurbanlar),
- Mobbing uygulayıcıları (saldırganlar),
- Mobbing izleyicileridir.

Bazı kaynaklarda örgüt yapısı, kültürü ve işletmedeki çevre de bu başlık altında zikredilmiştir.

2.4.2.1. Mağdur

Mobbing sürecinde en fazla zarar gören kişiler mağdurlardır. Bu süreç bir oyun olarak kabul edilirse, kuralları koyanlar mağdurlar değil, saldırganlardır. Mağdur, kurallarını başkalarının koyduğu bu oyundaki rolünü oynamak durumundadır (Tınaz, 2006: 94). Yapılan bir araştırmada, mağdurların birçok üstün özelliğine rağmen, içine düştükleri durumu kabullendikleri belirlenmiştir (Dann, 2003: 2; Akt; Karavardar, 2009: 289).

Mağdurların kişisel özellikleri, mobbing davranışlarına maruz kalmalarına neden olabilir. Kişinin sorgulayıcı olması, zayıfların savunuculuğunu üstlenmesi ve olayları sürekli olarak sorgulaması mobbingcileri harekete geçirir (Davenport, 2003: 70).

Zapf ve Wolfgang, kişilerin sahip oldukları kişisel özelliklerin, mobbing davranışlarına maruz kalma olasılığını arttırdığını belirtmişlerdir (Zapf ve Wolfgang, 1999: 704).

Birinin yetenek ve kişiliği ile ön plana çıkması, diğerlerini rahatsız edebilir. Mağdurun sahip olduğu özellikler, mobbing uygulayıcısının yalan ve iftira üzerine kurduğu statüyü tehdit etmektedir. Bu durumda saldırgan, kendi durumunu sarsan çalışkan ve dürüst olan kurbanına karşı harekete geçer. Mobbing uygulayıcısının bu davranışlarının altında yatan temel sebep bir türlü yenemediği kıskançlığıdır (Tutar, 2004: 945).

Mobbing olgusunda, işyerlerinde dört farklı kişilik tipi mağdur olma riski taşımaktadır (Tınaz, 2008: 102-103):

- **Yalnız Biri Olmak:** Erkek egemen bir işyerinde tek bir bayan ya da bayanların yoğun olduğu bir ortamda tek bir erkek olmak.

- **Acayip Biri Olmak:** Sahip olduğu özellikler itibariyle diğerlerinden farklı olan kişilerdir. Azınlıkta bulunan gruba ait olan bir kişinin mobbinge uğrama olasılığı artmaktadır. Farklı olanlar grup tarafından genelde benimsenmezler. Farklı giyinen, düşünen ya da yaşam tarzı benimseyen kişiler, cilt rengi, konuşma aksanı farklı, mesai arkadaşlarından daha çok ya da az görgüye sahip bireyler buna örnek olarak verilebilir (Tınaz, 2006: 967).

- **Başarılı Biri Olmak:** Grubun diğer üyelerine nazaran işinde daha başarılı olan, yönetimin takdirini kazanan ya da müşteriler tarafından övülen kişiler kolaylıkla mesai arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Kişinin arkasından oyunlar oynanır, söylentiler çıkartılır, başarısı gölgelenmeye çalışılır ve çalışmaları sabote edilir.

Yeni fikirler geliştiren, üretken insanların mobbinge maruz kalma ihtimali daha yüksektir. Mobbing mağdurları genel olarak üst kademeler için tehdit oluşturduklarından, seçilmiş kişilerdir (Davenport vd., 2003: 52). Bu kişiler, zeka, yaratıcılık, dürüstlük gibi bir çok olumlu özelliğe sahip insanlardır. Duygusal zekası yüksek ve otokontrol yaparak hatalarını düzeltebilen kişilerdir (Sheehan, 1999: 65).

- **Yeni Biri Olmak:** Yeni gelen kişinin, yerine geldiği kişinin çok sevilen biri olması, yeni gelenin daha genç ve güzel olması, farklı özelliklere sahip olması durumlarında da işyerine geç katılan mağdur üzerinde mobbing oluşturulabilir.

Yazında değişik araştırmacıların farklı mobbing mağduru tiplerini mevcuttur. Harald Ege on sekiz farklı mağdur tipleni yapmıştır. Bunlar; dalgın, neşeli, kendine güvenen, korkak, alıngan, dürüst iş arkadaşı, gerçek dost, günah

keçisi, bağımlı-edilgen, içe dönük, hastalık hastası, katı, kendini beğenmiş, uşak, tutsak, paranoyak, acı çeken ve hırslıdır (Tınaz vd., 2008: 457). Mobbinge maruz kalan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin bir takım üstün özelliklere sahip olduğunu göstermiştir. Zeki, üretken, güvenilir, yetenekli olan bu kişilerin, politik davranmadıkları ve örgütlerine bağlılıklarının gelişmiş kişiler olduğu görülmüştür (Tutar, 2004: 53).

Diğer yandan kendine olan güveni zayıf, çekingen, çatışma ve kriz yönetimi becerisi olmayan kişiler daha kolay bir şekilde mobbinge maruz kalabilmektedir (Einersan, 1999: 23). Kararsız, öz güveni az, içe kapanık, endişeli ve nörotik kişiliğe sahip kişilerin mobbing davranışlarına daha fazla maruz kaldığı görülmüştür (Vartia, 1996: 203-214). Bazı durumlarda ise mobbing (yıldırma) gruba üye olabilmenin ön koşulu veya kabul öncesi yerine getirilen bir ritüel olmaktadır (Huber, 1994: 16, Akt., Güngör, 2008: 53).

ILO raporuna göre, mobbing davranışlarına maruz kalma riski bazı meslek gruplarında daha yüksektir. Sağlık çalışanları, sosyal hizmet görevlileri, taksi sürücüler, öğretmenler, ev işlerinde çalışanlar ve yalnız çalışanlar bu meslek gruplarındandır. Cinsiyet açısından meslekler değerlendirildiğinde ise bayan öğretmenler, banka çalışanları ve satış elemanlarının mobbing davranışlarına maruz kalma risklerinin fazla olduğu saptanmıştır (ILO, 1998).

Arpacıoğlu'na (2005) göre de işyerlerinde mobbing davranışlarına maruz kalan mağdurların sahip oldukları ortak özellikler şunlardır;

- Çevresindekiler tarafından sevilen, olumlu ilişkiler kuran
- Çalışma ilkelerinden ödün vermeyen
- İşini çok iyi yapan
- Dürüst, onurlu ve örgüte bağlı
- Özgür ve yaratıcı
- Yardımcı, duyarlı ve idealist
- Azimli ve gelişmeye açık olan
- İşyerinin çıkarlarını, kendi çıkarlarının önüne koyan
- Bilgisini çalışma arkadaşlarıyla paylaşan
- Haksızlığa karşı mücadele veren ama kendi hakları söz konusu olduğunda sessiz kalan
- Hayır diyemeyen

- Stres altında çalışmasını sürdürebilen
- Her konuda kendisini sorumlu bilen

2.4.2.2. Saldırgan

Mobbingin altında yatan nedenler incelendiğinde bu davranışların genel olarak kişilik bozukluklarından kaynaklandığı, uygulayıcılarının çocukluk dönemlerini genelde kötü geçirdiği ifade edilmiştir (Randall: 1997; Akt.; Karavardar, 2009: 21).

Mobbing uygulayıcılarının düşmanlık duyguları yüksektir ve düşmanlıkla beslenirler. Düşmanları olmasa bile, saldırıda bulunacakları birini bulmakta zorlanmayacaklardır. Çünkü düşmansız durmayı sevmezler. Düşmanlarının çok güçlü olmasını istemezler. Eğer kendisinden güçlü bir rakibi varsa, onu zayıflatmak ve yok etmek için çalışırlar (Tutar, 2004: 39).

Mobbing uygulayıcıları gücü severler. Bu gücü de örgütün başarısı için değil, çevrelerine hâkim olmak için kullanırlar. İşletme içerisinde çalışanların özelliklerini ve örgütün ruhunu en iyi anlayan kişiler saldırganlardır. Emeklerini, işin başarılmasından çok işyerindeki kişilerin özelliklerini öğrenmek için harcarlar (Baykal, 2005: 9).

Yıldırma uygulayan yöneticiler baskıcı, totaliter ve otoriter kişilik yapılarına sahiptirler. Farklı fikirlere kapalı, eleştiriden hoşlanmayan ve kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışan kişilerdir (Tarhan, 2002).

Einarsen insanlara mobbing uygulamada üç temel neden görmüştür (Einarsen, 1999: 20; Akt., Şahin, 2010: 41):

- Kıskançlık duyguları besleme
- Saldırgan olma
- İşyerindeki statüler için rekabet etme

Yıldırma (taciz), sosyal bir içgüdüdür. İçgüdüsel olarak avlanma yeteneği olan bir hayvan nasıl ihtiyacı olduğu ya da istediği zamanlarda bu özelliklerini kullanarak bildiğini okuyorsa, insanlar da ortada herhangi bir sebep yokken de taciz davranışları sergileyebilirler (Davenport vd., 2003: 43). Saldırganların sahip oldukları ortak özellikler şu şekilde sıralanabilir (Yaman, 2009: 36):

- Başkalarını kontrol altına alma ihtiyacı duyarlar
- Diğerlerinden daha çabuk sinirlenir ve güç kullanırlar
- Mağdurların sorunlarını anlayamazlar
- Diğer saldırganları örnek alırlar
- İnsanların hareketlerinde düşmanca niyetler ararlar
- Sinirlidirler ve kin beslerler
- Ebeveynleri, yapıcı olma konusunda yeterince örnek olamamıştır
- Saldırganlığı, kendi benliklerini korumak için bir yol olarak görürler
- Birçok ailevi sorun yaşamışlardır
- Takıntılıdırlar
- Fiziksel ve duygusal istismara uğramışlardır
- Grup içinde dargınlık oluşturur ve öfke duygularını tetiklerler

Walter (1993: 59; Akt. Karavardar, 2009: 23) mobbing uygulayıcılarının şöyle insanlar olduklarını ifade etmiştir;

- Davranış seçenekleri arasında en saldırgan olanı seçerler
- Bir çatışma ortamı oluştuğunda bu durumun devam etmesi hatta şiddetlenmesi için çalışırlar
- Hiçbir şekilde suçluluk duygusu taşımazlar
- Kendilerinin tamamen suçsuz olduklarına inanıp, iyi bir şey yaptıklarına inanırlar
- Suçu başkalarına yüklerler ve yaşananlara başkalarının neden olduğuna inanırlar

Mobbing uygulayıcısının özelliklerden bazılarını özetleyecek olursak;

Kişilik Bozukluğu: Kendi itibarlarını arttırmak için kötü niyetli davranışlara başvururlar. Eksiklikleri, korku ve güvensizliklerini başka birisini lekeleyerek yenmeye çalışırlar. Diğerlerinin gelişimini engelleme eğilimindedirler. Bu nedenle günah keçisi ararlar (www.mobbingturkiye.com, 2008).

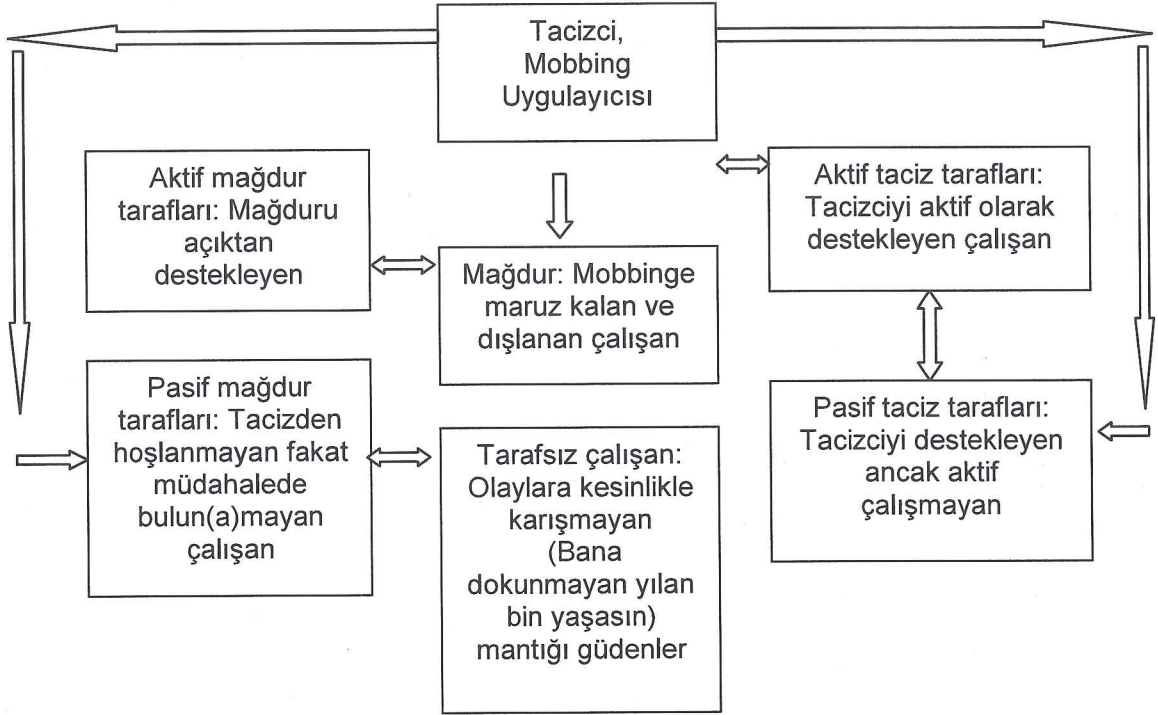
İnsanlar şahsi hayatlarında hata yaparak doğruyu bulabilirler. Ancak iş yaşamında yanlış yapıldığında, ilk iş bir suçlu bulmak ve onu cezalandırmaktır. Bu yaklaşım tabii ki üretkenliğin ve yaratıcılığın önünü kesmektedir. Suçlamalar ve günah keçisi ilan edilme, hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Berstein, 2003: 80).

Saldırganlarda bulunan bu kişilik bozukluklarına temel teşkil eden psikolojik rahatsızlıklar şunlardır (www.psikiyatrist.net); Narsist kişilik bozukluğu, paranoid kişilik bozukluğu, obsesif kişilik bozukluğu, anti-sosyal kişilik bozukluğu. Ayrıca hiddetli, ikiyüzlü, megaloman, eleştirici ve hayal kırıklığına uğramış kişiler de bulunmak ve mobbing davranışları sergileyebilmektedirler.

Çocukluk Dönemini Kötü Geçirmek: Korku içinde büyüyen ve ebeveynleri tarafından doğru şekilde yetiştirilemeyen çocuklar, iş hayatına atıldıklarında saldırgan davranışlar sergileyebilmektedir. İnsanın yaşamı boyunca kazandığı hayat sürdürme becerileri, haksızlıklara direnme yöntemleri, savunma mekanizmaları geliştirme şekilleri, iş yaşamında da bu gibi durumlara karşı koyma yeteneklerini geliştirir ya da tacizci olmalarına neden olur (Çobanoğlu, 2005: 34; Davenport vd., 2003: 52).

Ayrıcalıklı Olduğuna İnanmak: İşyeri sahipleri örgüt hiyerarşisinde buldukları için kendilerinin güç kullanma ayrıcalıklarının olduğunu düşünürler. Yine yüksek pozisyonlarda bulunan kişiler de güç kullanmak isterler. Sözde lider olan bu kişilerin gerçekte lider oldukları ise tartışmalıdır (www.mobbingturkiye.com, 2008).

Benmerkezci ve Yüksek Ego Sahibi Olmak; Bu kişiler kendilerinin daha özel ve farklı olduğunu düşünürler. Hatalar onlara ait değildir ve diğerleri onun sözünü mutlaka dinlemelidir. Astlarının ya da üstlerinin kendi itibarlarından alacaklarını düşünürler ve kendilerini tehdit altında hissederler. Çalışma arkadaşlarının niteliklerinden ve başarılarından mutlu olmak yerine rahatsızlık duymaktadırlar (Davenport vd., 2003: 40).



Şekil 2: Mobbing Sürecinde Bulunan Kişiler

Kaynak: Yaman, 2009: 25

2.4.2.3. İzleyici

Mobbing sürecinin bir diğer yanını oluşturan izleyiciler, yöneticiler, amirler ve iş arkadaşları gibi, bu tür davranışlara doğrudan müdahale etmeyen, içinde olmayan, fakat bir şekilde süreci algılayan, bazen de katılan kişilerdir (Tınaz, 208: 11).

Genel olarak mobbing sürecinin izleyicileri üç grupta toplanmaktadır; ortaklar, ilgisizler ve karşıtlar. Ortaklar, uygulanan şiddete yardım eder, destek verirler. İlgisizler, yaşanan olaylar karşısında gözleri kaparlar, kayıtsızdırlar. Karşıtlar ise, durumdan rahatsızlık duyar, mağdura yardım etmeye ya da bir çözüm üretmeye çalışırlar (Tınaz, 2006: 109).

Mobbing izleyicileri bir bakıma mağdur olarak da düşünülebilir. İzleyiciler şahit oldukları olumsuz davranışlara müdahale edememekte ve saldırgan tutumların bir gün kendisini de hedef alacağını düşünmektedir. İzleyicilerin mobbing mağduruna yardımcı olamamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Sezerel, 2007: 40):

- Mobbing uygulayanlar üst düzey yönetici oldukları takdirde izleyiciler, duruma müdahale ederek kendi mesleki durumlarını tehlikeye atmak istemeyebilirler
- İzleyici, mobbing mağdurundan boşalacak pozisyonu hedefliyorsa olaylara müdahale etmek istemeyebilir, hatta bazı durumlarda uygulayıcılara destek olabilir
- Mobbing uygulayanların amaçları bazen izleyiciler tarafından anlaşılabilir. Nasıl hareket etmesi gerektiğini bilemeyen izleyici mobbing sürecini belli bir uzaklıktan takip etme yolunu tercih edebilir.

Tınaz (2008), mobbing izleyici tiplerini şu şekilde belirtmiştir;

Diplomatik İzleyici: Mobbing davranışları ile karşılaştığında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Kimileri tarafından sevilirken kimileri tarafından da nefret edilir. Sergilediği tavırlardan dolayı ileride mobbing mağduru olma ihtimali vardır.

Yardakçı İzleyici: Mobbing uygulayıcısına oldukça sadıktır. Saldırgana sürekli destek verir ancak bu yardımların dışarıdan bilinmesini istemez.

Fazla İlgili İzleyici: Başkalarının hayatları ve problemleri ile yakından ilgilenen ve bu konuda ısrarlı davranan kişilerdir. Başkalarının özel alanlarına girmekten çekinmeyen, sürekli soru soran ve her şeyi bilmek isteyen bu tarz kişiler, yardım arayışı içerisinde olan mobbing mağdurları tarafından bile sevilmezler.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Çevresinde meydana gelen tüm olumsuz davranışlara kayıtsız kalan ve ortaya çıkmaktan hoşlanmayan kişilerdir. Psikolojik tacize karşı tamamen ilgisiz ve duyarlıdır.

İki Yüzlü Yılan İzleyici: Dışarıdan bakıldığında hiçbir şeye karışmıyor gibi görünen ancak gizli gizli saldırgana destek veren en tehlikeli tiptir. Amacı kendisine herhangi bir zarar gelmesini engellemektir ve bunun için her şeyi yapmaya hazırdır.

2.4.3. Mobbingin Yönü

Mobbing davranışları organizasyonu oluşturan, aynı ya da farklı pozisyonlarda bulunan kişiler arasında gerçekleşebilmektedir. Örgütlerde dikey ve yatay mobbing görülmektedir. "Hiyerarşik mobbing" de denilen dikey mobbing davranışlarında bazen üstler astlarına, bazen de astlar üstlerine olumsuz tutumlarda

bulunmaktadırlar. “Fonksiyonel mobbing” denilen yatay mobbingde ise kurmay-fonksiyonel ilişki içindeki eşitler tarafından birbirlerine uygulanmaktadır. Yatay mobbinde güçler eşit olduğu için genelde birkaç kişi bir araya gelerek karşı tarafa psikolojik şiddet uygularlar (Tutar, 2005: 91, www.canaktan.org).

Mobbingin bir organizasyonda dikey ya da yatay olarak sürdürülmesi örgüt kültürü ve hiyerarşik yapı ile ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise dikey, az ise yatay mobbing davranışları gözlenmektedir (Davenport vd., 2003: 30)

Tınaz (2008)'de mobbing ilişkilerini, yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay olmak üzere üç şekilde ifade etmiştir. Ancak iş hayatında en çok yukarıdan aşağıya doğru mobbing ile karşılaşıldığı söylenebilir.

2.4.3.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Dikey mobbing, “aralarında ast üst ilişkisi bulunan çalışanların bu ilişki içerisinde birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri psikolojik taciz davranışları”dır (Güngör, 2008: 55)

Dikey mobbing davranışları da kendi içinde ikiye ayrılır. Bir amirin astına uygulamış olduğu davranışlara yukarıdan aşağıya, astın üstüne uygulamış olduğu davranışlara ise aşağıdan yukarıya mobbing adı verilmektedir (Carnero vd., 2010: 3777).

Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing: Çeşitli nedenlerden dolayı, daha üst pozisyonda olan biri tarafından alt kademelere doğru uygulanan saldırgan ve cezalandırıcı davranışlardır (Ege: 1997: 111). Eğer bir kişi örgüt içindeki gücünün farkındaysa ve bu gücü kullanmaya eğilirse, bu kişinin daima etkin bir mobbing uygulayıcısı olma ihtimali vardır (Tınaz, 2008: 123).

Yukarıdan aşağıya mobbingin bilinen en önemli nedenleri şunlardır (Tınaz, 2008: 124-126):

- *Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:* Amirine göre daha çalışkan ve başarılı bir astın varlığı durumunda ortaya çıkmaktadır ve üst pozisyonda bulunan kişi her yolu kullanarak astının başarı ve etkinliğini engellemeye çalışır.

- *Yaş Farkı:* Amirin, astına göre daha yaşlı olduğu durumlarda ortaya çıkabilir. Genç astını kendisine rakip olarak gören amir, mobbing sürecini başlatabilmektedir. Tam tersi durumlarda yani üstün genç, astın yaşlı olduğu durumlarda da gerçekleşebilmektedir.

- *Kayıрма:* Bir organizasyonda kayırılan kişi (ast ya da üst), arkasında birilerinin olduğuna emindir, gücüne güvenmektedir ve istediklerini yapma konusunda kendisini özgür hisseder.

- *Politik Nedenler:* Politika, kayırma ya da mobbing davranışlarının oluşumunda son derece geçerli bir nedendir. Farklı ve düşman politik görüşler ifade edilmişse mobbing ortamının doğması kaçınılmazdır.

Aşağıdan Yukarı Doğru Mobbing: Otoriteyi tanımama durumu olarak da adlandırılabilir bu davranışlara çok sık rastlanılmamaktadır. Yöneticinin başarısını engelleme ve onu sabote etme adına verdiği görevleri yapmama ya da uzun zamana yayma, kararlarını sorgulama ve hata aranması görülen davranışlardır. Genel olarak bu tür davranışlar bireysel olarak değil, bir birim ya da ekip olarak yapılır (Güngör, 2008: 57).

Bu tür taciz, amirin yetkisinin, astları tarafından sorgulanmaya başladığı zamanlarda ortaya çıkar. Uygulayıcılar, mağduru, dışlayarak ve engelleyerek örgütün daha üst yönetimi karşısında zor durumda bırakmayı amaçlarlar. Bunu gerçekleştirme adına birçok olumsuz davranışta bulunurlar. Mağdur, kendi haklılığını ispat adına mücadele etse de hiçbir sonuç alamaz (Tınaz, 2008: 143). Çok nadir görülen bu mobbing şeklinde kararlara dahil edilmeyen ve mağdurun işine gıpta eden astlar, üstlerine bu tür olumsuz davranışlarda bulunmaktadırlar (Davenport vd., 2003: 30).

Üst yönetim, bu tarz durumlara karşı önceden önlem almalı, çalışanlara güven telkin etmeli ve örgütün psikolojik sağlığını koruyucu önlemler almalıdır (Tutar, 2004: 93).

2.4.3.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Bir organizasyonda birbirine eşit pozisyonlarda çalışan kişilerin birbirlerine uyguladığı olumsuz davranışlardır (Duffy ve Sperry, 2012: 30). Bir örgüte yeni alınan ya da göreve tayinle gelen biri, taşıdığı özellikler nedeniyle gruptaki ahengi ve kabul

edilmiş iç dengeleri bozar. Genelde başarılı, üstün yetenekleri olan ancak duygularını saklamasını beceremeyen bireyler mağdur durumunda olmaktadır. Kendisine yapılan haksız davranışlardan dolayı çok acı çeker. Bu tarz davranışlar genelde, geleneksel yapı ve ilişkilerin olduğu, iş ve yetkilerin belli bir düzende dağıtıldığı işyerlerinde görülür. Bu tip bir örgüte katılan kişi, hem var olan köklü sistem için tehdit olarak görülür hem de eşit pozisyondaki arkadaşlarının nefret ve kıskançlıklarına maruz kalır (Tınaz, 2008: 132).

Hiyerarşinin az olduğu örgütlerde yatay mobbinge daha çok rastlanılmaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 30). Yatay mobbingin başlıca nedenleri; çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülke ya da bölgeden gelme, ırk ve politika farklılıklarıdır. Bunlardan bazıları ile ilgili şunlar söylenebilir (Tınaz, 2008: 139-142).

- *Rekabet:* Dünyanın her yerinde ve bütün kültürlerde görülmektedir. İnsanlar doğaları gereği birbirlerinden farklıdırlar. Rekabet hisleri her insanda bulunan, genetik bir gereksinimdir. Bu hisler, bulunan ortamın koşullarıyla bastırılabilir ya da tetiklenebilir. Burada insanlar arasında farklılık gösteren, kariyer yapma arzusunun arkasındaki motivasyondur. Kimileri kendileri kimileri aileleri kimileri de farklı sebeplerde iş yerinde yükselmek isterler. Bu noktada benzer motivasyona sahip başkalarıyla bir çatışma yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

- *İrkçilik:* İrkçilik sadece ulusal ya da kültürel farklılıklarla sınırlı kalmaz. Fiziksel farklılıklara da yansıtılan bir olgudur. Bu durumlarda mağdur, dışlanmakta, onuru kırılmakta ve yok sayılmaktadır. İrkçilik duygusu genetik faktörlere bağlanabilir. Ancak işyerine, diğerlerine nazaran daha farklı gelen (abartılı makyaj, farklı giyim, ...vs) kişilere de mobbing uygulanabilir.

- *Farklı Bir Ülke ya da Bölgeden Gelme:* Kişiler arası tüm ilişkilerde görülebilecek bir ön yargıdır. Ancak böyle bir ön yargının iş yerinde yaşatılması, çok tehlikeli ve yıkıcı olabilir. Önceleri hafif şakalar ve iğneleyici öykülerle başlayan nüktedan süreç, zamanla rahatsız edici çekişmelere dönüşür. Kişi bir süre sonra ait olduğu yerle özdeşleştirilir. Bu tip ön yargılardan doğan mobbing sürecinin durdurulması oldukça zordur. Bu süreç ancak mağdurun o ortamı terk etmesiyle sona ermektedir.

2.5. Mobbinge Neden Olan Faktörler

Örgütsel sorunların yaşandığı ortamlarda yönetim kaynaklı çatışmalar meydana geliyorsa mobbing davranışları için uygun ortam hazırlanıyor demektir. Mobbing, ağırlıklı olarak örgütsel nedenlerle oluşmaktadır (Zapf ve Wolfgang, 1999: 71).

Mobbing sürecinde sergilenen olumsuz davranışların örtülmesi için uygun zamanlarda nazik davranışlar sergilenmesi, pasif saldırgan kişilik özelliğinin bir sonucudur (Tınaz, 2006: 114).

Mobbing, eğer yöneticilerden kaynaklanıyorsa, yöneticinin yardımcıları da mağdura karşı sistemli bir mücadele içerisine girerler. Eğer mağdura karşı uygulanan baskılar bir örgüt politikası haline gelirse, kurban bir gruba karşı mücadele etmek zorunda kalır. Bu örgütsel baskıdan kurtulabilmek için umutsuzca çırpınır (Tutar, 2007: 3).

Leymann, mobbing davranışlarının nedenlerini üç ana başlık altında ele almıştır. Bunlar (www.leymann.se);

- *İş Organizasyonu Faktörü*; Yapılan yaklaşık 800 çalışmada, organizasyon şemalarının ve yönetimlerin, başarısız ve yetersiz olduğu belirlenmiştir. Hastaneler, okullar ve dini organizasyonların yetersiz bir yapılanmaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir hastanede hemşirelerin yöneticilerini tanımadıkları ortaya çıkmıştır. Böyle bir durum örgüt içinde çatışmaya neden olabilmektedir.

- *Yoksul Çatışma Yönetimi*; Örgüt hiyerarşisindeki iki yöneticiden birisi çatışmaları çözmek amacıyla bir mücadeleye giriştiğinde taraf seçmek zorunda olduğundan, durum daha vahim bir hal alabilecektir. Çatışmaların görmezden gelinmesi de yine durumu daha zorlu hale getirecektir. Olaya yanlış bir şekilde dahil olmak da, olayı inkar etmek de tehlikelidir ve mobbing sürecinin ana sebeplerindedir.

- *Mağdurun Kişilik Yapısı*; Çatışma, her örgütte her zaman çıkabilmektedir. Önemli olan bunun çözümlenebilmesidir. Eğer var olan çatışma "mobbing"e dönüşürse, bunun sorumluluğu yönetime aittir. Burada yönetimin çatışma yönetimini başaramadığı söylenebilir.

İşyerlerinde gerçekleşen mobbing davranışları sorunu bir nedenle açıklanamayacak kadar kapsamlı ve karmaşık bir süreçtir (Özen, 2007: 1). Mobbingi oluşturan ve devam etmesine neden olan durumlar şunlardır;

- *Kötü Yönetim*; İnsan kaynaklarının eğitimi için ayrılan bütçenin büyük ölçüde kısıtlanması, şikâyetlerin ciddiyete alınmaması, ekip ruhunda eksiklik olması, aşırı hiyerarşik yapı ve etkisiz liderlik örnek olarak verilebilir.

- *İşyerinde Yüksek Oranda Stres Bulunması*; İş ortamında var olan stres her kademedeki çalışanı olumsuz olarak etkilemekte ve mobbing eylemleri sergilemesi için motive edici olabilir (Aytaç, 2008: 17)

- *İşyerinde Monotonluk*; Aynı işlerin tekrarlandığı iş yerlerinde monotonluk oluşmaktadır. Çalışanlar ortama heyecan katmak için mobbing eylemlerine başvurabilmektedirler (Davenport vd., 2003: 47).

- *Yönetimin Mükemmellik Arayışı*; Mükemmellik peşinde olan işletmeler çatışmaları ortaya çıkarmaktan hoşlanmazlar. Sorunların çözüleceğine inanılır ancak harekete geçilmez. Bu anlayış mobbing davranışlarının devam etmesine neden olur (Yüçetürk, 2005: 86).

- *Örgüt Yapısındaki Değişiklikler*; Örgütün küçülmesi, büyümesi ve yeniden yapılanması ile ilgili yapılan değişiklikler mobbing davranışlarına zemin hazırlayabilir (Davenport vd., 2003: 48).

- *Örgütteki Etik Bozulma*; Yalancılık, hileli ve aldatıcı yollara başvurma gibi etik olmayan davranışlar, örgütteki atmosferi olumsuz olarak etkilemektedir (Aytaç, 2008: 17).

- *Örgüt Kültüründeki Zayıflık*; Köklü ve güçlü kültürel özellikler, işletmedeki birlikteliği arttırarak ekip ruhunu geliştirir. Örgüt içi çatışmaların çözümünü kolaylaştırır (Eren, 2001: 168).

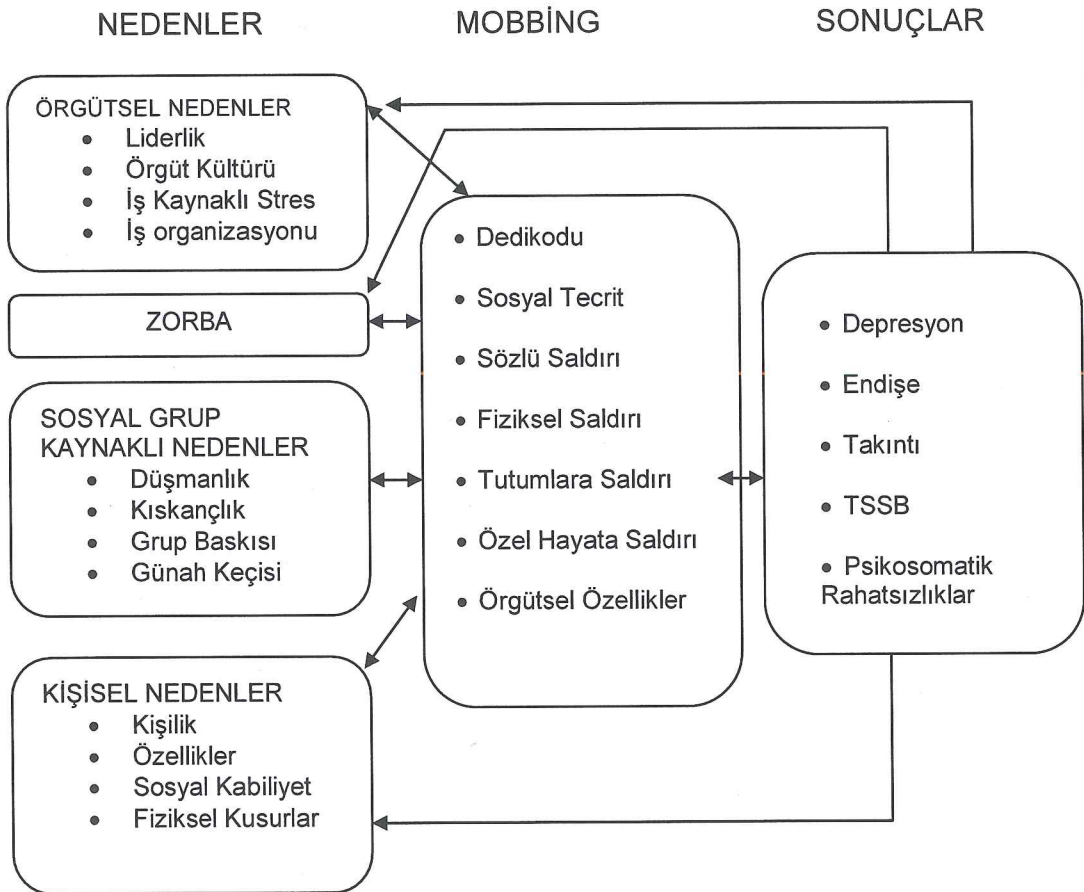
Leymann, insanların mobbing davranışlarında bulunmasını dört temel nedene bağlamıştır (Tınaz,2006a: 793):

• *Birisini bir grup kuralını kabullenmeye zorlamak*; Güçlü örgüt yapısı için bütün üyelerin aynı değer yargılarına sahip olması istenir ve karşı çıkan, aykırı olanlar soyutlanarak ortamdaki uzaklaştırılır.

• *Can sıkıntısı içinde zevk arayışı*; Bu tip sadist ruhlu insanların eziyet verici davranışlarda bulunmalarındaki amaç mağdurun uzaklaştırılması olmayabilir. Yine monoton çalışma hayatı mobbing davranışlarını tetikleyebilir

• *Önyargıları pekiştirmek*; Sosyal, ırksal ya da etnik nedenlerden dolayı mobbing yapılabilir.

• *Düşmanlıktan Hoşlanmak*; Her seviyedeki çalışan mobbing mağduru olabilmektedir çünkü insanlar hoşlanmadıkları kişilere yıldırma uygulamaktadırlar.



Şekil 3: Mobbing Nedenleri ve Sonuçları

Kaynak: Zapf, 199: 71.

Bazen çalışanlar aralarında hiçbir neden olmadan da, sırf sevmedikleri için birilerine mobbing uygulayabilirler (Toker Gökçe, 2008: 48). Örgütlerde mobbing uygulanmasına neden olan faktörlerden önemli olan bazıları şu şekilde ifade edilmiştir (Tutar, 2004: 956):

- İş tasarımındaki yetersizlik
- Örgütsel liderliğin yetersizliği
- Mağdurun mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğü
- Örgütte moral seviyesinin düşük olması

Örgütleri mobbing davranışlarına iten sebepler şu şekilde ifade edilebilir (Davenport vd., 2003: 46):

- İstenmeyen kişilerden kurtulmak istendiğinde
- Örgüt içi değişime ayak uyduramayanlar olduğunda
- Güncel hayat ve teknolojiye ayak uyduramayanlar olduğunda
- İstihdamın azaltılması istendiğinde
- İşgücünün gençleştirilmek istenmesinde
- Örgütsel başarı arttırılmak istendiğinde
- Yönetim kademelerinde radikal değişiklikler olduğunda
- Liderlerin duygusal zekadan yoksun olmasında
- Yönetimin, örgüt içi çatışmalarda taraf tutması hallerinde

yaşanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve sadakat araçlarının sıkça kullanıldığı işletmelerde, kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmaları sonucu çalışanın örgüte olan bağlılığı istismar edilebilmektedir. Sadakat ve itaatin önemli olduğu işletmelerde mobbing olasılığı yüksektir. Yine örgüt içi rekabet, mobbingin önemli nedenlerinden birisidir (Crawford, 1999: 86).

Görüldüğü gibi örgütsel nedenler mobbing davranışlarının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Mağdurun, mobbing davranışlarına ve uygulayıcısına karşı çıkması, kurum çıkarlarına aykırı faaliyetler olarak gösterilir. Kurbanın hakkını savunması, "kurumla çatışma" olarak gösterilerek, baskının devam etmesi sağlanır. Kurumsal bir güç ile mağdurun üzerine gidilir ve kurban haklı olduğu halde haksız ve asi olarak gösterilmeye çalışılır (Tutar; 2007: 2).

Tınaz, (2006: 79), "İşyerinde Psikolojik Taciz" adlı kitabında mobbingin nedenlerini sekiz madde halinde ifade etmiştir. Bunlar:

- Bireyi, grup normlarına uygun hareket etmeye zorlamak
- Düşmanlık sergilemekten mutluluk duymak
- Zevk arayışı
- Can sıkıntısı
- Örgüt içerisinde ayrıcalıklı olduğuna inanmak
- Bencillik
- Ön yargıları pekiştirme
- Kendi sahip olamadıklarının acısını çıkartmak

Mobbing uygulamaları Türkiye'de daha çok çalışanın kendiliğinden işi bırakmasını sağlamak amacıyla uygulanan ve neredeyse işvereni haklı çıkartan bir anlayış olarak yerleşmiştir(Özer, 2009: 19).

Zaman içerisinde değişen toplumsal değerlerin de mobbing davranışlarını tetiklediği, kişilerin hayatlarına olumsuz etkilerde bulunduğu söylenebilir. Bu değerler şu şekilde açıklanabilir (Kök, 2006: 439);

- Aşırı Rekabet
- Aşırı Verimlilik Baskısı
- Egoizm ve Bencillik
- Bireysellik
- Ahlaki değer Kaybı
- Devamlı değişim ve yenilik

Çalışanlar çeşitli nedenlerle, işletme tarafından kendilerine getirilen önerileri reddedebilmektedirler. Ekonomik kriz vb. durumlarda zorlanan işletmeler, işçi çıkarmak isterler. Ancak, sendikal faaliyetler, kazanılmış haklar ve kanunlar bunu zorlaştırmaktadır. Böyle bir durumda olan işletme yönetimleri mobbing davranışlarına başvurmakta ve çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Yine örgüt yapısında değişikliğe gitmek isteyen işletmeler, yıldırma yöntemini tercih edebilmektedirler. Her türlü durumda eğer mağdur direnirse, hem çalışanlar hem de işletme zarar görmektedir (Tınaz, 2006: 145-146).

2.5.1. Bir İşyerinde Mobbing Yapıldığı Nasıl Anlaşılır

İşyerlerinde şu sorular sorularak mobbing yapıp yapılmadığı anlaşılabilir (Davenport vd., 2003: 111)

1. Üst yönetimdekiler buldukları pozisyon için yetersiz ve deneyimsiz mi?
2. Suçlanan kişinin performansı daha önceleri ortalamanın üzerinde miydi?
3. Kilit noktadaki görevlerden aniden ayrılanlar var mı?
4. Hastalık izinleri arttı mı?
5. Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı?
6. Sorunlardan hep aynı kişi mi sorumlu tutuluyor?
7. Personel devir hızı arttı mı?
8. Örgüt yönetiminde ve yönetim tarzlarında ani eğişimler var mı?

Bu soruların çoğuna evet cevabı veriliyor ise o işyerinde mobbingin varlığından bahsedilebilir.

2.5.2. Mobbingin Etkileri ve Maliyeti

Mobbing davranışlarının bireyler, kurumlar ve toplumlar üzerinde çeşitli etkileri vardır. Mobbingin yaşandığı örgütlerde kazanan taraf yoktur. Mobbing uygulayıcıları galip geldiklerini ve zafer kazandıklarını düşünseler de, daha güçlü başka birinin psikolojik şiddetine maruz kalabilirler (Tutar, 2004: 109). Mobbing davranışında bulunan saldırgan bu yaptıklarından dolayı çıkar sağlayacağını düşünse de, bu hareketlerin hem kurbanına hem saldırganın kendisine hem de örgüte önemli zararları olabilmektedir (Can, 2007: 62).

Mobbing mağdurun sağlığına, onuruna, ailesi ve çevresi ile olan ilişkisine ya da bunların hepsine birden zarar verir (Yüçetürk ve Öke, 2005: 61). İş yerlerinde uygulanan psikolojik taciz ve yıldırma davranışları yıkıcı bir süreç oluşturmaktadır. Tekrarlanan mobbing uygulamaları mağdur, mağdurun ailesi, örgüt ve toplum üzerinde fiziksel, sosyal ve örgütsel açıdan etkili olmaktadır (Özgener, 2004: 10).

2.5.2.1. Birey Üzerindeki Etkileri

Mobbing sürecinde saldırılara ve düşmanca davranışlara maruz kalan mağdurlar, bu duruma bir anlam verememektedirler. İş ve yaşam kaliteleri

düşmekte, sağlıkları bozulmakta ve sosyal ilişkileri zarar görmektedir (Paksoy, 2007: 45; Akt., Arısoy, 2011: 33).

Leymann (1992) mobbing davranışlarının kurban üzerinde dalga etkisi (ripple effect) oluşturduğunu belirtmiştir. Zihinde yıpranma ile başlayan sürecin etkileri, kişinin fiziksel sağlığı ve sosyal çevresi ile olan ilişkilerine kadar etki etmektedir (Bingöl, 2007: 109; Akt., Polat, 2013: 118).

Yıldırma davranışlarının ürkütücü sonuçları olabilmektedir. Norveç, İsveç, Finlandiya, ABD ve İngiltere’de, sağlıklı ruh haline sahip çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda, mobbing ile fiziksel ve ruhsal hastalıklar arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Vega ve Comer, 2005: 106).

Mobbing sürecinde sürekli tekrarlanan olumsuz davranışlar yavaş yavaş oluşmakta ve vücuttaki yanık dereceleri gibi bireyler üzerinde farklı zararlı etkilere neden olmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 111-112). Davenport, psikolojik tacizin bireyler üzerindeki etkilerini vücut yanığına benzeterek derecelendirmiştir. Saldırının şiddetine, sıklığına, kişinin yetiştirme tarzları ve psikolojik durumları mobbing davranışlarından etkilenme derecesini etkilemektedir (Davenport vd., 2003: 21).

• **Birinci Derece Mobbing:** Bireyin, iş arkadaşlarından olumsuz davranışlar görmesi onu şaşırtır ve üzüntü verir. Kişi hoşlanmasa da bu duruma karşı koyabilir. Ailesi ve yakın arkadaşlarıyla ilişkileri bozulmaz.

Mobbing mağduru farklı yöntemlerle direnmeye çalışır. İşinden soğur ve yeni iş arayışları içerisine girer. Üzüntü, alınganlık, uyku bozukluğu, ani nöbetler ve stres görülmekte, bunlar da kişinin iş yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir (Bağdu, 2004: 21; Akt., Şahin, 2010: 60).

• **İkinci Derece Mobbing:** Mağdur uzun süre mobbing eylemlerine maruz kalmaktadır. Bu aşamada kişi bu saldırılara karşılık veremez ve uzun süreli fiziksel-zihinsel rahatsızlıklar yaşar (Davenport vd., 2003: 21). Mağdurda şu tip belirtiler görülmektedir:

- Konsantrasyon bozukluğu, kalıcı uyku problemleri,
- Aşırı kilo ya da kilo kaybı,
- Stres ve yüksek tansiyon,
- Depresyon ve buna bağlı olarak alkol ya da ilaç kullanma,

- Mide – bağırsak problemleri,
- İşten kaçma eğilimi (işe geç gelme, sürekli izin alma),
- Alışılmadık korkular.

• **Üçüncü Derece Mobbing:** Saldırlardan ciddi olarak etkilenen mağdur, artık işe geri dönemez. Tedavisi zor problemler meydana gelmiştir. İş yerinde duramayacak hale gelmişlerdir, kötü durumdadırlar ve kendilerini koruma mekanizmaları çökmüştür (Davenport vd., 2003: 21). Şu tarz sonuçlar doğurur:

- Şiddetli depresyon ve panik ataklar
- Kazalar
- Kalp krizleri
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet
- İntihar girişimleri

Tablo 4: Mobbingin Birey Üzerindeki Etkilerinin Dereceleri

1.DERECE	2.DERECE	3.DERECE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ağlama ✓ Uyku bozuklukları ✓ Alınganlık ✓ Konsantrasyon eksikliği 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yüksek tansiyon ✓ Aşırı kilo veya zayıflık ✓ Kalıcı uyku bozuklukları ✓ İşyerinden kaçma ✓ Alışılmadık korkular 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Şiddetli depresyon ✓ Panik atak ✓ Kalp krizi ✓ Kazalar ✓ İntihar girişimi ✓ Üçüncü kişilere karşı şiddet

Kaynak: Özler ve Mercan, 2009: 111

Mobbing neticesinde, mağdur kendisini dışlanmış, aşağılanmış ve tehdit altında hisseder; öz güveni sarsılır ve kendi yeteneklerinden şüphe etmeye başlar. Psikolojik ve fiziksel bir takım rahatsızlıklar yaşar hatta bazıları çalışamayacak duruma gelir (Tutar, 2004: 55).

Mobbing mağdurlarının, kendilerine uygulanan saldırı ve şiddete verdikleri tepkiler farklı farklıdır. Tolerans düzeyleri farklı olan bazı çalışanlar durumu kabullenirken, bazıları mücadele etmeyi ve çatışmayı göze alabilmektedirler (Çobanoğlu, 2005: 53).

Mobbingin etkileri direk ya da dolaylı olabilmektedir. Kişinin ruh halinin bozulması, iş ortamında uyumsuz davranma ve durumu ile ilgili olarak korkuya kapılma, mobbingin direk etkilerindedir (Barling, 1996: 39).

Leymann'a göre mobbing mağdurları depresyona girmekte, çaresizlik yaşamakta ve durumun düzelmesine ilişkin bir çözümün olmamasına öfkelenmektedirler. Bu olumsuz süreç sonunda kişinin bağışıklık sistemi zayıflayacak ve psikosomatik rahatsızlar meydana gelebilecektir. Hatta bazı uzmanlar, kanser türlerinin bir kısmında mobbingin tetikleyici bir rol oynadığını belirtmişlerdir (Leymann, 1990: 122-123).

Leymann'ın elde ettiği sonuçlara göre, mobbinge maruz kalan ve travma sonrası stres bozukluğu yaşayan kişiler genelde 40 yaşın üzerindedir (Leymann, 1996: 167). Ekonomik hayata ve işgücü piyasalarına sürekli olarak genç, yetişmiş ve hırslı bireyler katılmaktadır. Mobbing mağdurlarının neden işlerini bırakmadıkları sorusunun cevabı burada aranabilir. Birey, yaşlandıkça yeni iş bulma yeteneğini de kaybeder. Artan iş gücü rekabeti kişileri işten ayrılmama konusunda kaar almaya itmektedir.

Vartia, mobbing mağdurlarının, yıldırma davranışlarına maruz kalmayan kişilere göre daha çok uyku problemi yaşadıkları ve sakinleştirici kullanımlarının çok daha fazla olduğunu belirtmiştir. Kadınlar bu sorunu erkeklere göre daha sık yaşamaktadırlar. Hatta mağdur olmalarına gerek yoktur, mobbinge tanık olmaları bile kadınların sıkıntı yaşamaları için yeterlidir (Niedhammer vd., 2009: 1217; Akt., Elmas, 2012: 43).

Mobbing kurbanları travma sonrası stres bozukluğu yaşayabilmektedir. Travma sonrası stres bozukluğu bir olay neticesinde oluşan ve en az bir ay devam eden psikolojik bir rahatsızlıktır (Tehrani, 2004: 358-359).

Tınaz (2008), mobbing mağdurları ile ilgili sonuçları üç grupta incelemiştir:

- **Ekonomik sonuçlar:** İşin yitilmesi sonucu gelir kaybı ve sağlığa kavuşabilmek için yapılan sağlık harcamaları
- **Sosyal sonuçlar:** Depresyon neticesinde sergilenen tutarsız davranışlar sonucu kişinin çevresi tarafından terk edilmesi, mesleki kimliğini yitirmesi ve aile içinde de "başarısız kişi" olarak algılanması

• **Ruhsal ve fiziksel sonuçlar:** Depresyon, anlamsız korkular, yüksek tansiyon, fiziksel rahatsızlıklar ve özgüvenin yitilmesi

Mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için birçok araştırma yapılmıştır. Quine'in (1999) İngiltere'de Ulusal Sağlık Servisi (NHS) çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, mobbinge maruz kalan çalışanların iş tatminlerinin önceki yıllara oranla önemli ölçüde azaldığı belirlenmiştir.

2.5.2.2. Örgüt Üzerindeki Etkileri

Mobbing sürecinin organizasyon üzerindeki etkileri de çok önemlidir. Bu süreç en alt kademelerden en üst kademeye kadar örgütün tamamını etkilemekte ve birçok problemin, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına sebep olmaktadır (Kaymaz, 2007: 81; Akt., Arısoy, 2011: 37).

ILO, mobbing davranışlarının görüldüğü işletmelerde, örgütün tüm ortamının orta ve uzun vadede olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir. Dolaylı veya direkt olarak örgütün ödediği bu bedeller, azalan verimlilik, üretkenlik, kalite, imaj ve müşteri sayısı olarak ifade edilmiştir. A.B.D.'de 1992'de yapılan bir araştırmada, işyerlerinde görülen mobbing davranışlarının işverenlere maliyetinin 4 milyar \$'ı geçtiği saptanmıştır. Almanya'da, 1000 çalışanı olan bir işletmenin mobbing davranışlarından dolayı bir yıl içerisinde ödediği direkt maliyetler 112 bin \$, dolaylı maliyetler ise 56 bin \$ olarak hesaplanmıştır (ILO, 1998; çevrimiçi).

Örgütlerin bünyesinde bulaşıcı bir hastalık gibi büyüyen mobbing faaliyetleri, önlem alınmadığı takdirde organizasyonun bütün birimlerine yayılabilmektedir. İşletmelerdeki güven ortamı ve motivasyon yok ettiği gibi, örgüt personeli ve yöneticileri arasındaki uyumu yok ederek iş verimliliğini düşürmektedir (Çobanoğlu, 2005: 23). Adams'a göre de bu tür davranışların gözlemlendiği örgütlerde işlerin tamamlanma süreleri uzamakta, üretim etkinliği azalmakta, iş gücü devir ortamı artmakta ve işletmenin imajı zarar görmektedir (Wardell, 2011: 34-35; Akt., Elmas, 2012: 44).

Davenport vd. (2003: 111), örgütlerin mobbing davranışları sonucunda oluşan problemlerle karşı karşıya olup olmadıklarını anlamaları için bir uyarı işaretleri kontrol listesi geliştirmişlerdir.

- Bir departmandaki sorunlar bir kişiye mi yükleniyor
- Bugün yanlış davranışlarla suçlanan kişi daha önceki dönemlerde ortalamasının üzerinde bir performans mı sergiliyordu
- Üst yönetimdekiler buldukları pozisyon için yetersiz mi?
- Önemli noktalarda çalışanlar aniden işten ayrılıyor mu?
- Personel devir hızı yüksek mi?
- Hastalık izinleri artıyor mu?
- Nedeni bilinmeyen bir motivasyon eksikliği ya da moral çöküntüsü var mı?
- Örgütün yönetim ve yapılanmasında ani değişimler var mı? Personeli bilgilendirme için yeterli zaman ayrılmadı mı?

Yöneticiler, bazı işletmelerde mobbing davranışlarının üzerinde durmaya değmeyecek bir olgu olduğunu düşünebilir, bir defalık olay olarak algılayıp önemsemeyebilirler. Gerçekte mobbing, bir işletmeyi başarıya ulaştıran etkinlikleri zayıflatan, güçlenmesini engelleyen, örgüt içinde kalıcı sorunlar çıkaran ve organizasyona ağır bedeller ödeten bir olgudur (Tınaz, 2008: 161).

Tablo 5: Mobbing Maliyetleri

	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
Bireysel Maliyetler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fiziksel rahatsızlıklar ✓ Stres ve izole edilme ✓ Kazalara yatkınlık ✓ Psikolojik rahatsızlıklar ✓ İntihar / Cinayet ✓ Mesleki kimlik kaybı 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doktor masrafları ✓ Kaza masrafları ✓ Avukat masrafları ✓ Terapi masrafları ✓ Yeni iş arama
Örgütsel Maliyetler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moral kaybı ✓ Örgüt kültüründe zayıflama ✓ Anlaşmazlıklar ✓ Üretkenlikte azalmalar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Düşük verim ✓ Düşük iş kalitesi ✓ Yüksek personel devri ✓ Tazminat ödemeleri ✓ Artan izinler
Ailesel Maliyetler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çaresizlik ✓ Aile içi çatışmalar ✓ Çocuklar üzerinde olumsuz etkiler ✓ Ayrılık ve boşanmanın negatif etkileri 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayrılık masrafları ✓ Ailenin gelir kaybı ✓ Terapi masrafları

Toplumsal Maliyetler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toplumda mutsuz birey sayısında artış ✓ Politik duyarsızlık 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sağlık masrafları ✓ Sigorta masrafları ✓ Vergi kayıpları ✓ Malulen emeklilik taleplerinin artması
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kaynak: Davenport vd. (2003)

Mobbing, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve dolayısıyla iş ortamını bozmaktadır. Örgüt içerisinde hastalık, devamsızlık, kazalar ve personel devri gibi direkt, organizasyon yapısının bozulması, kalitesizlik ve zamansız üretim gibi dolaylı birçok maliyetin oluşmasına neden olmaktadır (Di Mortino, 2012: 24)

2.5.2.3. Aile Üzerindeki Etkisi

Mobbing davranışları sadece uygulandığı kişileri değil aynı zamanda mağdurların ailelerini de derinden etkilemektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar yıldırmanın, evlilikler, ebeveyn-çocuk ilişkileri ve çocuk gelişimi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir (Hockley, 2003: 6).

Mobbing davranışları sonucunda mağdurun ailesi de mağdur gibi psikolojik ve ekonomik bedeller ödemek zorunda kalmaktadır. Çaresizlik, boşanmalar, çatışmalar ve yaşanan diğer olumsuzluklar aileler üzerinde dayanılması zor baskılar oluşturmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 99). Burada mobbing mağdurunun, yaşadığı olumsuzların ne kadarını eve taşıdığı önemlidir. Mağdur, iş yerinde yaşadığı sıkıntıları aile içine taşıyarak, iş hayatında göremediği ilgiyi aile ortamında arayacaktır (Tınaz, 2006: 173).

Mobbing mağdurunda görülebilecek ve ailesi tarafından da fark edilebilecek davranış değişiklikleri şunlardır (Tan, 2005: 53).

- İşyerindeki insanların davranışları ile ilgili takıntıları ve sürekli olarak işyerinden hikâyeler anlatması
 - Gittikçe daha az konuşmak
 - Olumsuz yaklaşımlar ve artan alınganlık
 - Korku hali, endişe veya ağlama krizleri
 - Unutkanlık, faturaları ödememek
 - Yılgınlık

- Destek aramak
- Konsantrasyon kaybı
- Çok hareket etmek ya da hareketsizlik
- Zararlı madde kullanımında artış
- Dış görünüşte değişiklikler
- Değişen alışkanlıklar, takıntılar
- Potansiyel tıbbi problemler

2.5.2.4. Toplum Üzerindeki Etkisi

Artan mobbing davranışları toplum hayatını da derinden etkileyen bir toplumsal problemdir. Mobbing mağdurlarının artan sağlık harcamaları hem işverene hem de devlete yük getirmektedir. Yıldırma sonucunda mesleki kimliğini kaybetmiş, psikolojisi bozulmuş sağlıksız bireylerin boştaki gezdiği bir toplum yapısı oluşmaktadır (Tınaz, 2006b: 20).

Mobbing uygulayıcılarının başarılı olduklarında iş hayatında yükselmeleri ve toplum hayatında elde ettikleri statü, başkaları tarafından örnek alınmalarına neden olmaktadır. Bu tip saldırgan bireylerin sayıca artması toplum açısından kötü bir sonuç oluşturacaktır (Budak, 2008: 398).

Mobbingin toplum üzerindeki etkileri şunlardır (Tınaz, 2006: 175-185).

- Sağlık harcamalarında artış
- Sigorta giderlerinde yükselme
- İşsizlik
- Vergi kayıpları
- Erken emeklilik oranının yükselmesi
- Tükenmiş, psikolojisi bozulmuş sağlıksız bireylerden oluşan bir toplum
- Boşanmış ve parçalanmış ailelerden bir oluşan bir toplum yapısı

Mobbing mağdurları genel olarak 30 ve 40'lı yaşlarda, hayatın en verimli dönemlerinde iş hayatına veda edebilmekte, erken emekli olmalarından dolayı olması gerekenden daha uzun süre emekli maaşı almaya devam edebilmektedir. Bu durum da büyük bir kayıp getirmektedir (Çobanoğlu, 2005: 100).

2.6. Mobbing Mücadele Sistemleri

Etki alanı oldukça geniş olan, bireyi, aileyi, örgütü ve toplumu derinden etkileyen mobbing davranışları ile mücadele oldukça önemlidir. Mobbing mücadelesi de en önemli nokta başta birey olmak üzere örgüt, aile ve toplum tarafından bu konuda bir farkındalık oluşturulmasıdır. Mobbingin ne olduğuyla ilgili olarak kamuoyu bilinçlendirilmeli ve duyarlılık oluşturulmalıdır (Tınaz, 2006: 187).

Yıldırma davranışları ile mücadelede başarılı olunabilmesi, kurbanın kişilik yapısına, saldırganın özelliklerine, hukuk sistemine ve mobbingin hangi aşamada olduğuna bağlıdır. Mobbing mücadelesinde çözüm için hazır reçete verilememektedir çünkü biri için etkili olan çözüm yöntemleri, bir diğeri için yıkıcı olabilmektedir (Minibaş-Poussard, İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 70). Mobbing mücadelesi yöntemleri, mağdurların örgüt için ne kadar önemli olduğuna ve kurbanın saldırgan ile ilişkisini devam ettirmede gösterdiği çabaya göre değişmektedir (Linville, 2008: 81; Akt., Elmas, 2012: 47).

Mobbing davranışları suç teşkil etmesine rağmen örgüt yönetimi tarafından özel bir strateji olarak uygulanıp görmezlikten gelinebilmektedir. Bu tür davranışlara izin verilmekte, bazen de teşvik edilebilmektedir. Kurbanlar böyle bir durum karşısında "kimi kime şikayet edecekleri" konusunda açmaza düşmektedirler (Mobbing Mücadele Sempozyumu Kapanış Bildirgesi, 2011).

2.6.1. İşyerinde Kişilerin Mobbinge Başa Çıkma Yolları

Mobbing bireysel mücadele ederken seçilecek üç yol vardır. Birincisi, "mobbinge anlayış göstermek"tir. Saldırının etkisi ve şiddeti giderek artıyorsa bu yöntem tercih edilmemelidir. Saldırının etkisinin azaldığı ve yıpratıcı olmadığı zamanlarda tercih edilebilir. İkincisi, "karşı savaş vermek"tir. Bu yöntemde mücadele aynı yollarla, saldırgan gibi davranarak yapılmamalıdır. Ahlak ilkeleri ve yasalar yoluyla saldırgan sıkıştırılmalıdır. Üçüncüsü ise, "geri çekilme taktiği"dir ve mağdur ile saldırgan arasında büyük bir güç farkı olduğu durumlarda uygulanabilir çünkü savaşmadan kazanılan büyük zaferler de vardır (www.canaktan.org, Cüceloğlu, 1992: 449).

Mobbingle mücadele seçeneklerinin bilinmesi, mağdurun, yıldırma kurbanı haline gelmesini engelleyebilir, hatta böyle bir sürece hiç girmemesini sağlayabilir. Ruh sağlığının bozulması ve bunun belli edilmesi, saldırgan için bir zaferdir. Saldırlardan etkilenmediğini göstermek, saldırıda bulunmaktan daha zor olmakla birlikte daha etkilidir (Minibaş Poussard ve İdiğ Çamuroğlu, 2009: 756).

Mobbing davranışlarına maruz kalan birçok insanın, içinde buldukları durumdan kurtulabilmeleri adına yapabileceklerini şu şekilde toplamak mümkündür:

- Özgüven ve öz saygının geliştirilmesi
- Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek
- Üzüntüyü bilinçli bir şekilde yaşamak
- Kendini yalıtılmamak
- Yeni bir beceri edinmek
- “Kurban” zihniyetinden kurtulmak
- Örgüt içinde yardım aramak
- Yasal yollara başvurmak
- Denge bölgeleri oluşturmak
- Ruh sağlığını korumak
- Değerleri açıklamak
- Başlamadan önce engellemek
- Saldırganla konuşulmalı, verilen emirler yazılı olarak kaydedilmeli ve durum üst makamlara bildirilmeli
- Olaylar, yerler ve tarih kayıt altına alınmalı
- Telkin edici, destekleyici yaklaşım
- Birebir kalmamak, toplum içinde olmak
- Profesyonel destek almak
- Saldırganla açıkça itirazda bulunmak
- Şikayetleri grupça bildirmek
- Şikayetler hakkında örgüt içinde ne yapıldığını araştırmak
- Mobbing uygulayıcısının geçmişi hakkında bilgi toplamak
- Hoşlandığınız işlerle uğraşmak
- Çalışma ortamınızı sevdiğiniz eşyalarla süslemek
- Yeni hobi ve beceriler edinmek
- Egzersiz yapmak
- Gönüllü olarak hayır kuruluşlarında çalışmak

- Başarılı olacağınızı düşündüğünüz yeni iş alternatifleri üzerinde durmak
- Saldırıları dayanılamayacak boyutlarda ise sağlığı koruma adına istifa etmek (Davenport vd., 2003: 83; Wornham, 2003: 32; Çobanoğlu, 2005: 106; Arpacıoğlu 2005: çevrimiçi; Tınaz, 2006: 187; Aktop, 2006; İmirlioğlu, 2009: 29).

Ayrıca günümüzde mobbing davranışları ile ilgili olarak farkındalığın artması ve yasal önlemlerin alınmaya başlanması ile mağdurların kanuni yollar vasıtasıyla haklarını aramaları her geçen gün yaygınlaşmaktadır (Yıldız ve Kılış, 2010: 878).

2.6.2. Kurumların Mobbinge Başa Çıkma Yolları

Mobbing davranışları, tüm örgütlerde görülebilen, özel, kamu ayırt etmeksizin bütün kuruluşlarda karşılaşılabilen bir olgudur. Mobbing sonucu örgütler, kilit insan gücü kayıpları yaşayabilirler. Ayrıca kurum içindeki uyum kaybolur ve moraller bozulur (Çobanoğlu, 2005: 116).

Bir örgütte mobbing uygulamalarının olup olmadığını anlayabilmek için şu sorular sorulmalıdır. Çoğunluğunda evet cevabı alınıyorsa önlem alınması gerekmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 121).

- Örgüt içerisinde sorunlar çıktığında, sorumluluk sürekli aynı kişiye mi yükleniyor?
- Kilit görev üstlenen çalışanlar arasında işten aniden ayrılanlar var mı?

Örgütlerde görülen mobbing uygulamalarının ortadan kaldırılabilmesi için öncelikle bu davranışların nedenleri iyi araştırılmalı, örgütün güçlü ve zayıf yanları doğru şekilde tespit edilmeli ve zayıflıkların giderilmesi için önlem alınmalıdır (Kirel, 2007).

Batı toplumlarına göre aile desteği ve dayanışma gücünün yüksek olması sayesinde Türk kültüründe, ciddi rahatsızlıklar ve intiharlar batıda olduğu kadar görülmemektedir. Yine de mobbing davranışlarını zamanında sezerek, insana saygılı iş yerleri oluşturulması, çağdaş yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına düşmektedir (Baltaş, 2009: 94).

Örgüt politikası olarak kurum yöneticileri, işletme çalışanlarından tam olarak neler beklediklerini ifade etmeli ve onlara örgütün kültürü hakkında bilgi

vermelidirler. Yine örgüt içerisinde hangi davranışların kabul edileceği, hangilerinin kesinlikle hoş karşılanmayacağı net olarak ortaya konulmalıdır (Richards ve Daley, 2003: 247).

Mobbing davranışları yaşanan ve bundan rahatsız olan örgütün, içinde buldukları durumdan kurtulabilmeleri adına yapabileceklerini şu şekilde toparlamak mümkündür:

- Kuruluş amaçlarının belirlenmesi ve bütün çalışanların aynı safta tutulduğu değerlerin üretilmesi
 - İş tanımlarının görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanması
 - Kuruluş yapısının açıkça belirlenmesi
 - Çalışanlardan beklenen davranış ve ahlak ölçülerini içeren kapsamlı personel politikalarının olması
 - Disiplin konularında hızlı ve tarafsız olunması
 - Örgüt amaçlarının çalışanlara benimsetilmesi
 - Personel seçiminde takım çalışmasına yatkın kişilerin seçilmesi
 - Personellerin ve yönetici konumunda bulunanların eğitim ve gelişimine önem verilmesi
 - İletişimin açık ve dürüst olarak zamanında yapılması
 - Çalışmalara ve kararlara yüksek sayıda personel katılımının sağlanması
 - Sorunların çözümü için her düzeyde özel bir yapı oluşturulmalı
 - Çalışanlar için yardım programları geliştirilmeli
 - Çalışanlara koçluk ve mentorluk yapmak, çalışanların motivasyon analizlerini yaparak sonuçları yöneticilerle paylaşmak
 - Kariyer desteği vermek, adil bir performans ve ödül yönetim sistemi geliştirmek
 - Yetkinlik analizleri yapılmalı, işten ayrılmalar karşısında bir veri sistemi oluşturarak, personel kayıplarını önleyici bir sistem geliştirmek
 - Yönetimde etik düşünce ve davranışlar yoluyla çalışanlara örnek olunmalı, katı davranışlardan kaçınılmalıdır
 - Yönetim sergilerken, söylenenler ile yapılanlar arasında tutarlılık sağlanmalıdır
 - Yöneticilerin değil, müşterilerin memnuniyeti ön planda tutulmalıdır (Davenport vd., 2003: 116; Çobanoğlu, 2005: 116; Yüçetürk, 2005: 889; Leiper, 2005: 35; Budak 2008: 402).

Mobbingle etkili bir şekilde baş edebilmek için bazı öneriler şunlardır (Özer, 2009):

- Mobbingin kapsam ve sınırları açık bir şekilde ortaya konulmalıdır.
- İhlaller ceza hukuku kapsamında suç olarak değerlendirilmelidir.
- Mobbinge mağdurlarının maddi ve manevi zararlarının karşılanabilmesi adına ilgili kanunlarda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

• İş ve çalışma hukuku kapsamında mobbinge maruz kalan iş görenlere derhal fesih hakkı verilmelidir. Bununla birlikte diğer tazminatlardan hariç olmak üzere cezai şart mahiyetinde, caydırıcı ve mağdurun karşılaştığı maddi-manevi zararların karşılanabilmesi adına bir "mobbing tazminatı" ödenmesi konusunda ilgili kanunlarda düzenlemeler yapılmalıdır. Bu tazminatın bir kısmı işyerinden, bir kısmı da "zorba"dan alınmalıdır.

• Mobbingi özendirecek tarzda yazılı ve görsel yayınların yapılmasına engel olunmalıdır.

• Kadınların işgücüne katılımı açısından %25,4 ile ülkemiz, OECD ülkeleri içinde en düşük yüzdeye sahiptir. Alınan çeşitli önlemlere rağmen, cinsiyet ayrımcılığı ülkemizde bir problem olmaya devam etmektedir. İşyerlerinde ve işe girişlerde, cinsiyet, ırk veya etnik köken, din veya inanış, özürüllük, hükümlülük, yaş ve cinsel eğilim sebebiyle yapılan ayrımcılığın herhangi bir açığa yer bırakılmadan düzenlenmesi gerekmektedir.

• Uluslararası Af Örgütü (UAÖ) Türkiye Şubesi'nde çalışan kişileri korumak için hazırlanan "İş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası" benzeri uygulamaların diğer işletmelerde de başlatılması ve denetlenmesi sağlanmalı, yasalardaki boşluklar doldurulmalıdır.

• Ülkemizde, mobbing olgusuna yönelik duyarlılık ve mobbing kurbanlarına yardım sunabilmek için yapılan çalışmalar, son yıllarda artarak devam etmektedir. Mobbing üzerine yapılan araştırmalar, çalışmalar, yayınlar, hazırlanan internet siteleri, kitap ve röportajlar yoluyla mobbing kavramının herkes tarafından anlaşılması için çalışılmaktadır. Ancak bu çalışmaların sistemli bir şekilde yapılması gerekmektedir.

• Mobbing ile ilgili bakanlık ve devlet kurumları birbirleriyle irtibatlı olmalı, çalışmalar, oluşturulacak ortak bir birim aracılığıyla daha sistemli yürütülmelidir.

Yine örgüt içi mobbingle mücadele etmede kullanılacak bir yöntem de whistleblowing uygulamasıdır. Mobbingi önleme ya da en azından etkisini azaltma konusunda yardım sağlayacak bir yöntem olarak görülebilir. Aktan'a göre

whistleblowing; örgüt içerisindeki yasal ve etik olmayan eylemlerin, çalışanlar tarafından sorunları çözme gücüne sahip örgüt içi ve/veya örgüt dışı otoritelere bildirilmesidir (Aktan, 2006: 44).

2.6.3. Mobbing Mağduruna Ailenin Desteği

Mağdurun fiziksel ve ruhsal açıdan çöküntü içerisinde olduğu dönemlerde, ailenin ve arkadaş çevresinin vereceği destekler, sergiledikleri olumlu yaklaşımlar, kurbanın dayanma gücünü arttıracaktır. Aile ve yakın çevrenin verebileceği destekler şu şekilde ifade edilebilir;

- Mağdur, dinlenmeli ve anlaşıldığı ifade edilmelidir.
- Mekan değişimi sağlanmalı, seyahatler desteklenmelidir
- Tiyatro ya da sinema etkinliklerine katılması sağlanmalı
- Telefonla aranıp, e-postalar gönderilmeli
- Tıbbi yardım ve yasal destek alması sağlanmalı
- Birlikte gezintiye çıkılmalı, yemekler yenilmeli
- İş olanakları sunulmalıdır
- Çiçekler gönderilmeli, hediyeler alınmalı

Mağdura uzun süre destek olmak, aile içerisinde sıkıntı oluşturabilir. İki tarafta birbirlerine karşı sabırlı olmalı ve anlayışla yaklaşmalıdır. En önemli destek, mağdurun kaybolan öz güveninin ve kimliğinin yeniden kazanılması için yardımcı olmaktır (Çobanoğlu, 2005: 114; Davenport vd., 2003: 98).

Baltaş (2009), Mobbing olgusunun Türk kültüründe aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olması nedeniyle batının bireyci kültürlerindeki gibi ciddi hastalıklara ve intiharlara yol açmayacağını belirtmektedir. İşyerinde yıldırma eylemlerine maruz kalan hastaları inceleyen Samancı ise işyerinde yaşanan sıkıntıların aile ilişkilerine de yansıdığına dikkat çekmektedir. Baltaş'ın görüşü ülkemiz koşullarında her zaman doğrulanmamaktadır. Ayrıca ülkemizde, çalışanların iş ortamlarındaki fiziksel ve ruh sağlığına önem veren gelişmiş ülkelerdeki gibi "yıldırma karşı destek ve rehabilitasyon" merkezleri bulunmamaktadır. Bu nedenle yıldırma sürecinin mağdur ettiği ailesi olmayan bireylerin aile desteği de alamayacağı düşünüldüğünde, durum bu mağdurlar yönünden de oldukça zor bir süreçtir (www.sosyalhizmetuzmani.org/mobbing.htm).

2.7. Sağlık Sektöründe Yapılan Mobbing Araştırmaları

Mobbing farklı kavramlarla ilişkilendirilmiş ve araştırma konusu yapılmıştır. Mobbing ile iş tatmini arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki vardır (Doğan, 2009). Mobbing ile motivasyon arasında da yine aynı şekilde anlamlı bir ilişkiden söz edilmektedir (Kocaoğlu, 2007). Özel sektörde çalışanlar ile kamu da çalışanlar arasında bir kıyaslama yapılırsa, özel sektör çalışanları mobbinge daha fazla maruz kalmaktadırlar. Mobbing mağduru olmak ile yaş, cinsiyet değişkenleri arasında ilişki olduğunu söyleyen yazılar olduğu gibi (Koç ve Bulut, 2009: 657), mobbing mağduru olmada yaşın ve cinsiyetin ayırt edici bir özelliğinin bulunmadığını belirten tezler de mevcuttur (Kocaoğlu, 2007).

Araştırmalar sonucunda genellikle niteliksiz üst düzey yöneticilerin, alt düzey çalışanlara mobbing uyguladığı görülmüştür. Mobbing davranışlarında yer, zaman ve sektör ayrımı olmamakla birlikte yoğun olarak hizmet sektöründe karşılaşılmaktadır. Mobbing uygulayıcılarının, genellikle eksikliklerini gidermek amacıyla mobbing uyguladıklarını anlaşılmıştır (www.tbmm.gov.tr).

Mobbing davranışları, bankacılık, eğitim ve sağlık sektöründe daha çok hissedilmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı, hata kabul etmeyen ve zaman baskısının yüksek olduğu sektörlerde daha fazla görülmektedir. Hemşirelik de mobbingden nasibini almaktadır. Doğu'daki bir tıp fakültesindeki bir araştırmacı, gösterdiği hırs, sahip olduğu yükselme potansiyeli ve yayımladığı makalelerden dolayı hocaları tarafından mobbinge maruz bırakılmış ve bazı kaynaklara ulaşması engellenmiştir. Ancak bu tür yıldırma davranışlarının yasal olarak ispat edilmesi oldukça zordur ve "ihtiyaç"lar öne sürülerek durum geçiştirilebilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 141).

SES'in (Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası) 1771 bayan sağlık çalışanı üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda, çalışanların %40,6'sının şiddete maruz kaldığı tespit edilmiştir. Hemşirelerin %45,7'si, ebelerin %42,2'si, doktorların %31,9'unun mobbing davranışlarına maruz kaldığı görülmüştür (Milliyet Gazetesi, 2006; Akt. Atasoy, 2012: 73).

Bolu'da 124 sağlık çalışanı üzerinde beş yıl süren bir araştırma neticesinde %87 oranında sözlü ve fiziksel saldırı yaşandığı belirlenmiştir. Yine Ankara'da 360,

112 acil yardım çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada %55,8'inin sözel/fiziksel taciz deneyimi yaşadığı görülmüştür (Çetin ve Safarova, 2009: 101; Çöl, 2008: 114).

Konya'da bir üniversite hastanesinde mobbing davranışlarının tespit edilmesi adına 172 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada çalışanların %25'inin yıldırma mağduru olduğu, %25 oranında bir çalışanın da kısa süreli olarak mobbinge maruz kaldığı ve durumdan emin olamadıkları belirlenmiştir. Bundan hareketle mobbing davranışlarına maruz kalma oranının %50 olduğu söylenebilir (Şahin, 2010: 155).

İstanbul'da 2006 yılında üç özel hastanede yapılan bir yüksek lisans tez çalışmasında özel hastanelerde çalışan hemşirelerin % 70 oranında duygusal tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir (Dilman, 2007). Eskişehir'de bir kamu hastanesinde yapılan çalışmada ise çalışanların %38,6 oranında mobbing mağduru olduğu tespit edilmiştir (Solakoğlu, 2007: 134). Karaman Devlet Hastanesinde 103 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda ise hemşirelerin kendi aralarında homojen bir yapıya (gelir, eğitim, cinsiyet) sahip olmaları nedeniyle yoğun şekilde mobbing davranışlarına maruz kalmadıkları tespit edilmiştir (Gül ve Ağıröz, 2011: 45).

Bolu ilinde hastanelerde yapılan, sağlık personelinin mobbinge maruz kalma düzeylerini etkileyen faktörlerin incelendiği bir çalışmada, sağlık çalışanlarının %70,4'ünün bir şekilde yıldırma davranışlarına maruz kaldığı belirtilmiştir (Şahin ve Dündar, 2011: 104). Aynı çalışmada bu oran Avustralya için %67,2, Güney Afrika'da %61, Tayland'da %54, Brezilya'da %46,7, Hollanda'da %51,1 ve Portekiz'de %60 olarak ifade edilmiştir.

Yine bir üniversite hastanesinde hemşireler üzerinde yapılan çalışmada çalışanların %37,1'inin cinsel tacize maruz kaldığı ancak bu kişilerin %80'inin yaşadıklarını üst yönetime bildirmediği tespit edilmiştir (Çelik ve Çelik, 2007; Akt., Şahin ve Dündar, 2011: 106). Yavuz (2007) tarafından bir üniversite hastanesinde yapılan çalışmada da iş görenlerin, %50,8'inin yöneticilerden, %19,6'sının hasta yakınlarından, %17,5'inin hastalardan, %8,5'inin ise mesai arkadaşları tarafından yıldırma davranışlarına maruz bırakıldıkları tespit edilmiştir.

ABD, Kuveyt ve Tayvan'da yapılan araştırmalar, acil servisler ve psikiyatri hastanelerinde mobbing yaşanma oranının arttığı göstermiştir (Şahin ve Dündar, 2011: 106).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının açıkladığı rakamlara göre Türkiye’de son bir yıl içerisinde 5 bin 93 kişi mobbing dolayısıyla Bakanlık ihbar hattı “ALO 170”e şikâyette bulunmuştur. Başvuran kişilerin %69’unun özel, %31’inin ise kamu sektöründe çalıştığı ve %42’sinin kadın, %58’inin erkek olduğu görülürken, bu kişilere en çok uygulanan mobbing davranışının da *istifaya zorlama* olduğu belirlenmiştir (www.aktifhaber.com).

3. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı

İş, “bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” olarak ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr).

Tatmin genel olarak, bir etkinlikten, bir işten, olaydan, uyarımdan haz alma, doyum sağlama anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) tatmini, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum, cinsel isteklerini giderme ve doygunluk olarak tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr).

Çalışma hayatında bulunan insanların vakitlerinin önemli bir kısmı işyerinde geçmektedir. Bu nedenle çalışanların ekonomik olarak kontrol edilmelerinin yanında psikolojik olarak da yakından takip edilmeleri gerekmektedir. İşinden beklediği sonuçları elde eden bir çalışan daha mutlu olacak ve işini daha iyi yapacaktır.

İş tatmini konusunda ilk sistematik bilgiler 1930’lu yıllarda Hawthorne araştırmaları ile ortaya konulmuştur (Gül vd., 2008:1).

1.Dünya savaşı sonrası çalışanların işyerleriyle sorunları olduğu fark edilmiş ve düşen verimliliğin artırılması, iş gören devir hızının azaltılması amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. İş tatmini kavramının temelini işte bu araştırmalar oluşturmaktadır (Becerikli, 117).

İş tatmini, iş görenlerin çalıştıkları işi sevme derecesidir (Çetin, 2011: 74). Bireyin işini olumlu bulması ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesidir (Telman, 1987: 38). İş görenin işine karşı tutumu ya da işine karşı göstermiş olduğu tepkidir (Kantar, 2008: 19).

İş tatmini, insanları çalıştıkları iş ve işin farklı yönleri hakkında ne düşündüğüdür (Rowden, 2002: 412). “İşten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk”tur (Şimşek, 1996: 136).

İş tatmini, bireylerin işlerine göstermiş oldukları duygusal tepkilerdir (Weiss, 2002: 174). İnsanların sahip oldukları yetenekleri sergilemeleri konusunda karşılaştıkları olumsuz durumlar, çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Tanrıverdi, 2006: 2).

Spector'a (1997: 7) göre çalışanların işini sevme derecesi iken, Locke'a göre çalışma ortamında gelişen durumlara karşı kişinin bir çeşit tepkisidir (Kumar ve Sharma, 2001: 769).

Davis'e göre iş tatmini, işin özellikleri ile çalışanın isteklerinin birbiriyle uyumlu olması durumunda oluşmaktadır (Örücü vd. 2006: 39). Her çalışanın, hatta her bireyin işten ve hayattan beklentileri, ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaç ve beklentiler, işverenler tarafından ne ölçüde karşılanabilirse o ölçüde iş tatmini gerçekleşecektir.

Yukarıdaki farklı tanımlara bakarak iş tatmini; kişinin çalışma hayatındaki ortamına, işine ve işverenine karşı gösterdiği olumlu tepkiler olarak ifade edilebilir.

İşyerinde çalışan bireylerin maddi ve manevi beklentilerinin, gerçekleşen sonuçlarla eşit olması halinde iş tatmini olduğu halde, sonuç beklentinin altında ise iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır. Her birey bir örgüte belirli beklentiler dâhilinde katılmaktadır ve bu beklentiler karşılandığı takdirde işinden memnun olmakta, verimliliği ve performansı artmaktadır (Nelson ve Quick, 1995: 116-118).

İçgüdüler, bireyi harekete geçiren bir faktördür ve hayatın her alanında kendini hissettirmektedir. Duygular da hem günlük yaşamda hem de iş hayatında bireyi başarıya götüren önemli bir faktördür ve kişinin iş ilişkilerini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Akçamete (2001) iş tatmini, "iş görenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır" şeklinde tanımlamıştır. İş tatminindeki artma ya da azalmalar, çalışanın mutluluk seviyesini de ifade etmektedir. Bir başka tanımda iş tatmini, "çalışanın fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve iş görenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder" (Schermerhorn vd., 1994; Akt., Odabaşı, 2010: 24-25).

İş tatmininin yaşam tatmini ile bağlantılı olduğu ve hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı doğrudan etkilediği ileri sürülmektedir. Yine işyerindeki tatminsizliğin

oluşturduğu stres ve ortama uyum problemleri gibi etkiler konunun önemini ortaya koymaktadır. Bir kısım araştırmacılar iş tatminini işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve çalışma ortamındaki işbirliğinin geliştirilmesi gibi alanlarda, davranışların bir nedeni olarak görürken, bir kısım araştırmacılar ise iş tatminini bir sonuç olarak ele almaktadır. Diğer bir kısım araştırmacılar ise iş tatminini bir semptom olarak değerlendirmektedir (Yıldırım, 2007: 254-255).

İş tatmini kavramı modern yönetim anlayışının en önemli unsurlarından biri olarak görülmekte ve hem yönetsel hem de davranışsal bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlardaki tatminsizliğin artması “başarısızlık” adına önemli bir göstergedir ve organizasyonun bağlılık sistemini zayıflatarak tehditlere açık bırakır. İş tatminsizliği çalışanlar üzerinde zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları meydana getirmektedir. Uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Sonuç olarak hayatta kısır döngüler oluşturarak birçok belirtiler oluşturabilmektedir (Miner, 1992: 119).

İş hayatındaki beklentilerin gerçekleşme oranının düşüklüğü büyük problemler oluşmasına neden olabilir. Tatminsizlik olarak ifade edilen bu durum, kişinin işine ve çalışma ortamına iki şekilde etki edebilir. Birincisi, kişinin pasifleşmesi ve öz saygısını aşağıya çekmesi, ikincisi ise aktifleşme yoluyla kendisine olan saygısını arttırarak uyum sağlamasıdır (Sayyan, 1990: 49; Akt, Türkoğlu, 2012: 5).

Görüldüğü gibi iş tatmini ya da tatminsizliği, içsel ve dışsal faktörlerden, çalışanın iş ortamında yaşadığı olumlu veya olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Burada içsel faktörler işyerinde verilen ödüller iken, dışsal faktörler organizasyondaki özendiricilerdir.

Modern yönetim anlayışı, çalışanların başarılı bir şekilde motive edilmesi ve kişinin yaptığı işten en yüksek tatmini sağlayabilmesi, bu yolla örgüte katkı sağlamasını ifade etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin işlerinden aldıkları doyum, önemli ölçüde işin onların ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Türk, 2007: 67).

Spector, işyerlerinde yaşanan gerginliklerin iş tatminsizliğinin hem nedeni hem de sonucu olabileceğini öne sürmüştür. Bu gerginliklerin baş ve mide ağrısı, sindirim problemleri ve kusma gibi psikomatik rahatsızlıklara yol açtığını belirterek, iş

tatminsizliğinin kişilerde, sigara, alkol ve uyuşturucu kullanımına neden olduğunu belirtmiştir (Sun, 2002: 3).

Luthans (1995), iş tatmininin sonuçlarını şu şekilde sıralamaktadır (Dilek, 2005: 36).

- Verimliliğin artması
- İşten ayrılma isteğinin azalması
- Devamsızlığın azalması
- Örgütsel bağlılığın artması

İş tatmini, "iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir (Çekmecelioğlu, 2005: 25). Kısacası "bireylerin fiili olarak elde ettikleri imkanların seviyesi, beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise tatmin, aşağısında ise tatminsizlik söz konusudur (Örücü vd. 2006: 40).

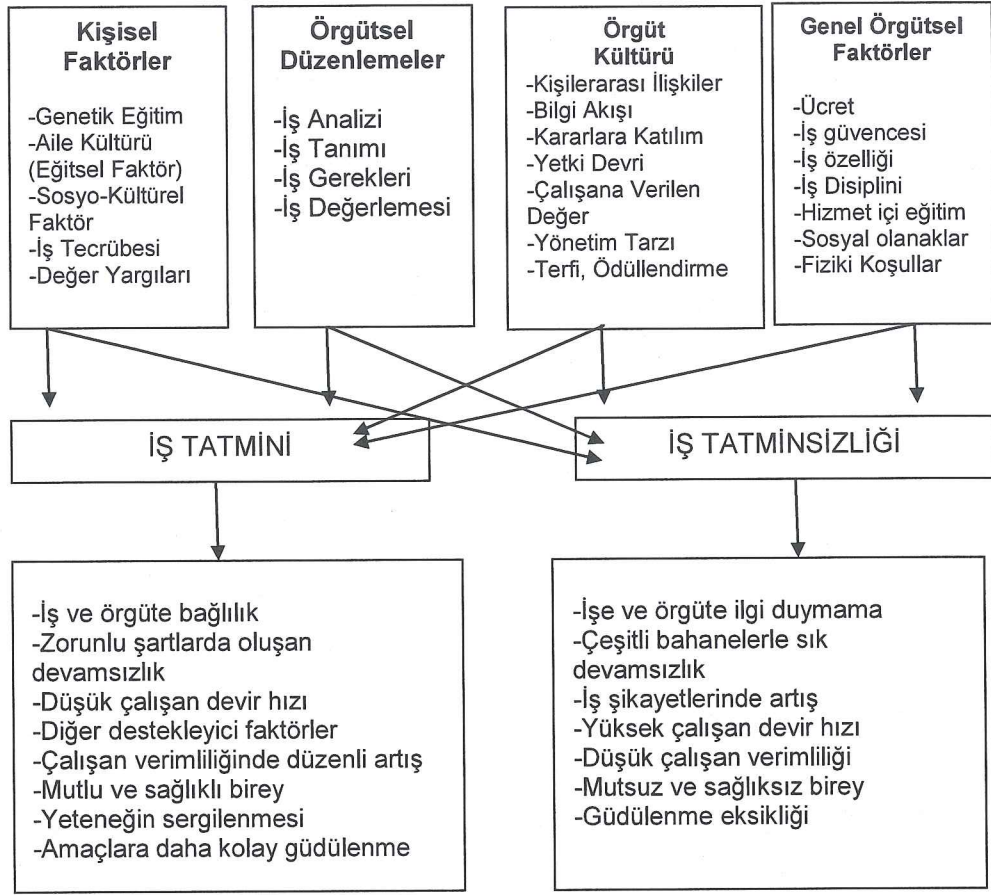
İş tatmini muhakkak ki bir dinamizm içermektedir. Yöneticiler, bir sefere mahsus yüksek iş tatmini sağladıktan sonra bu onuyu bir süre göz ardı edemezler. İş tatmini olduğu gibi kısa sürede bozulabilir. Bu nedenle iş tatmininin yıllık hatta aylık olarak dikkatli bir şekilde takip edilmesi ve korunması gerekir (Çalışkan, 2005: 10).

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Şimşek, 1995: 92).

- İş tatmini, çalışanın işteki duruma karşı duygusal bir yanıttır. Bunun için görülemez, sadece ifade edilebilir
- İş tatmini, beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir
- İş tatmini birbiriyle alakalı tutumları temsil eder. Örn; işin kendisi, terfi ve ücret politikası, yönetim tarzı, mesai arkadaşları vb.

Locke (1976), iş tatmininin kişinin yaşamını etkileme yönlerini dört grupta toplamıştır (Kök, 2006: 296). :

- Hayattan elde edilen doyuma etkisi
- Fiziksel sağlığa etkisi
- Ruh sağlığına etkisi
- Verimliliğe etkisi



Şekil 4: İş Tatmini ile Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, 2002: 6

Çalışanların iş tatminin yüksek olması elbette ki istenen bir durumdur. Bu sonucun sürekli yüksek çıkması ve seviyesini koruması için yönetimlere önemli görevler düşmektedir. Gedik ve arkadaşları (2009: 8), iş tatmini ve verimliliğin artırılabilmesi için yaptıkları araştırmalar neticesinde şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- Çalışanlara kendilerini gösterme imkanı sunulmalı, bunun için işgörenlerin çalışma alanları belirli aralıklarla değiştirilmelidir
- Çalışanlara sürekli olarak yetki ve sorumluluk verilmelidir
- Çalışanlara verilecek işler, sahip oldukları özellikler dikkate alınarak dağıtılmalıdır
- Çalışanlar, katkı sağladıklarını gördüklerinde daha verimli olabilmektedirler. Bu sebeple örgüte olan katkılarını gösterici çalışmalar yapılmalıdır
- İletişimin güçlendirilmesi ve takım ruhunun oluşturulabilmesi adına birlikte yapacakları faaliyetler düzenlenmelidir
- Çalışma güvenliğinin sağlanması, sigortalı çalışma ve emeklilik güvencesi verilmesi iş tatminini arttıracaktır

- Çalışmalarının tam karşılığı olan ücretler verilmelidir
- Yapılan fazla mesailer zamanında ödenmelidir
- Çalışanlar arasında adil bir ücret sistemi oluşturulmalı, eşit işe eşit ücret politikası geliştirilmelidir
- Çalışanlara iş ile ilgili bilgilendirmelerin yeterli miktarda yapılması hem hataların azalmasını sağlayacak hem de işlerin daha seri olarak yapılmasına olanak sağlayacaktır.

3.2. İş Tatmininin Önemi

İşletmelerde iş tatmini iki nedenle önemlidir. Birincisi, çalışanı işinde memnun etmek, yönetimin görevidir. İş tatmini ölçümleri, yönetimin politikaları ve uygulamalarındaki başarısını ölçmede kullanılan standartları oluştururlar. İkincisi, bireylerin herhangi bir konuyla ilgili olarak sahip oldukları tutumların, o konuyla ilgili davranışları etkilediği kabul edildiğine göre, çalışanların işlerine karşı tutumları (tatmin ve tatminsizlik) ölçülerek, işteki performansları hakkında tahminlerde bulunulabilir (Tekarslan vd., 2000: 229-230).

İnsan odaklı yaklaşımın, toplumlarda olduğu gibi iş hayatına da girmesi ile iş tatmininin önemi artmıştır. İnsan duygularının dikkate alınması, yaşam kalitesini artırma gayretleri içinde düşünülmektedir. Burada amaç, insanın kendisini gerçekleştirme ve mutlu olmasıdır (Işıkkhan, 1996: 119).

İş tatmini konusunun önemli olmasının bir nedeni, hayattan tatmin ile ilişkili olmasıdır ve bireyin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını doğrudan etkilemektedir. Diğer bir neden üretkenlikle ilgilidir. İş tatmini ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmasa da tatminsizliğin oluşturduğu dolaylı etkiler (stres, uyumsuzluk) konuyu önemli kılmaktadır (Gedik, 2009: 1). İşletmelerin iş tatminine verdikleri önemin gittikçe değer kazanmasının nedenleri şunlardır (Baysal, 1997: 30).

- Toplumsal gelişme ve bilinçlenme: Toplumların ekonomik seviyeleri ve eğitim düzeylerinin yükselmesi neticesinde bireylerin beklentileri de değişmiştir.
- Toplumdaki ilerlemelere bağlı olarak örgütlerde de gelişmeler meydana gelmiştir. İş yapıları ve gerekleri değişmiş, bu değişimler sosyal sorumluluk haini almıştır.
- ABD'de 1930'lu yıllarda sendikacılığın hız kazanması ve 1937'de Wagnerr işçi-işveren yasasının çıkarılması ile o ülkede iş tatminine verilen önem artmıştır.

- Örgütsel değişimin gereklilik haline gelmesi ve bu değişime karşı gösterilen direnişin kırılabilmesi için iş tatmini kavramı ön plana çıkmıştır.

İş tatminindeki artış, örgütün genel başarısına katkı sağlayacaktır. Çalışanların işlerinden alacakları tatmin duygusu, onları yüksek verime yönlendirebilir. Tatminsizliğin oluştuğu durumlarda ise çalışanın örgüte yabancılaşması verimsizliği söz konusu olabilmektedir. Yine iş tatmini ile işe devam ve işi bırakma arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer taraftan iş tatminsizliği ile sağlık sorunlarının oluşması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Kök, 2006: 294-295).

Günümüzde iş tatmini modern yönetim anlayışının önemli bir unsurudur. İş tatmini sağlayan işletmelerin personel bulma konusunda zorlanmadıkları ancak tatminsizliğin oluştuğu işletmelerde aksi sonuçlarla karşılaşıldığı görülmektedir. İş tatmini çalışanlarda mutluluğun oluşmasına katkı sağlarken, örgütün başarılı olması konusunda önemli bir yer tutmaktadır.

İşinde tatmin olan çalışan olumlu davranışlar sergiler ve bu davranışlarını dışarıda da sürdürür. Hayata daha pozitif bakar ve daha dinamik olur. Yöneticiler açısından da doyum olmuş bir işgücü, işyerinde verimliliği artırır ve sağlıklı bir ortamın oluşmasına katkı sağlar. İş tatmini yakalayamayan bireylerin böyle olumlu tutum ve davranışlara sahip olması mümkün değildir (Türk, 2007: 96).

“İş” ve “çalışma” kavramları insan hayatının odak noktasıdır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların işlerinde doyuma ulaşamamaları birey, örgüt ve toplum üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır. İşte tatmin olamayan çalışanlar hayal kırıklığına uğramakta ve psikolojik yıkım yaşamaktadırlar. Bu durumdaki bireylerin oluşturduğu birey ve toplumların olumsuz yönde etkileneceği söylenebilir (Bektaş, 2009: 8).

Bu çalışmada iş tatminini önemi üç başlık altında ele alınacaktır. Bunlar;

- Çalışan açısından
- Yönetici açısından
- Örgüt açısından

3.2.1. Çalışan Açısından Önemi

Çalışan sağlığı ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmininin yüksek olması çalışanların mutluluğunu arttırırken, tatminin azalması çalışanın işine yabancılaşmasına, ilgisizliğin oluşmasına ve buna bağlı olarak işyerinde uyumsuzlukların çıkmasına neden olabilmektedir. İşteki tatminsizlik, gerginlik, baş ve mide ağrılarına, uykusuzluk, iştahsızlık ve sindirim sorunlarına yol açabilmektedir. Zararlı madde kullanımı artmakta ayrıca saldırgan davranışlar ve psikolojik rahatsızlıklar baş gösterebilmektedir. Birey eğer bu durumdan kurtulamazsa kişilik bozuklukları yaşanmaktadır (Sun, 2002: 3; Kök, 2006: 296).

3.2.2. Yönetici Açısından Önemi

Başarılı liderler ellerindeki örgütsel kaynakları en etkili şekilde kullanabilmektedirler. Üretim faktörleri olarak da ifade edilen örgütsel kaynaklar içerisinde emek (insan kaynağı) çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle başarılı olmak isteyen yöneticiler bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında bir bağ kurmalı ve çalışan tatminine önem vermelidirler (Tengilimoğlu 2005: 245).

Yöneticiler üç nedenle iş tatmini konusuna eğilmektedirler: Birincisi, tatmin olmayan işçi işten kaçır, sürekli olarak ayrılmanın planlarını yapar. Bu durum da işletme açısından sakıncalı olmaktadır. İkincisi iş tatmini yüksek olan çalışan daha uzun yaşar çünkü daha sağlıklıdır. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan çalışan, bu mutluluğunu iş dışına da taşır (Özkalp ve Kirel, 1999: 142).

Liderler tarafından sergilenen kötü yönetimin, çalışanların işten ayrılmalarını ve aldıkları tatmini, örgüte olan bağlılıklarını, aile hayatlarını etkilediği ifade edilmektedir (Tepper, 2000: 178).

3.2.3. Örgüt Açısından Önemi

Çalışanların iş tatmininin az olması örgütsel yapıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Tatminsizliğin var olduğu bir işletme için şunlar söylenebilir (Luthans, 1995:128; Tanner, 2007: 29; Kök, 2006: 296-297).

- Personel verimliliğinin azalması
- İşten ayrılma isteğinde artış

- İşten uzaklaşma isteği
- İşe karşı isteksizlik ve devamsızlıkta artış
- Örgütsel bağlılığın azalması
- Artan personel devir hızı
- İşe alım ve eğitim maliyetlerinde artış

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen farklı boyutlarda ele alınmıştır. Lopopola (2002: 987) , iş tatminini beş boyut altında sınıflandırmaktadır. Bunlar;

- İşin özellikleri (işin yapısı, sorumluluklar)
- Ödüller (ücret, promosyonlar)
- Diğer çalışanlar (yöneticiler, iş arkadaşları)
- Örgütsel ortam (çalışma koşulları, prosedürler)
- Bireysel farklılıklar (iç motivasyon ve moralle ilgili değerler)

Herzberg ve Capwell cinsiyet, eğitim ve yaşın iş tatminini etkileyen faktörler olduğunu savunurken, Smith, girdi, eğitim, iş kullanımı, refaha ve çöküşe yönelik toplum şartları gibi faktörlerin etkinliğini ifade etmiştir. Schultz ve Schultz'a göre ise iş görenler, iş ortamının bir kısmından memnun iken bir kısmından memnun olmayabilir. İş memnuniyeti iten işe değişebilir. Genel olarak bu faktörler, yaş, sağlık, çalışma yılı, duygusal kararlılık, aile ilişkileri ve diğer sosyal yönlerdir (Türk, 2007: 74). İş tatmininin birçok değişkenle ilgisi vardır. Bu değişkenler, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenecektir (Güner, 2007: 56).

3.3.1. Kişisel Faktörler

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan ve bireyin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özelliklerle birlikte hayatı boyunca kazandığı tecrübelerdir (Eğimli, 2009: 38).

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler şunlardır; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, kişilik, zekâ, statü, hizmet süresi, medeni durum, kişilik özellikleri, inanç, değerler ve temel yetenek düzeyi (Tengilimoğlu, 2005: 28; Çetin, 2011: 81; Akıncı, 2002). Bu faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Cinsiyet: Kadın ve erkeklerin sosyal rollerindeki farklılıklar, beklentilerini de farklı kılmaktadır. Bu nedenle cinsler (kadın-erkek) arasında, tatmin düzeyleri ve kaynakları konusunda farklılıklar oluşmaktadır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159).

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmacılar farklı sonuçlar elde etmişler ve cinsiyet ile tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bazı araştırmalarda kadınların, bazı araştırmalarda ise erkeklerin daha fazla iş tatminine ulaştıkları görülmüştür. Cinsiyetin iş tatminine etkisi ayrıntılı olarak incelenmiş ve cinsiyete göre tatmin seviyesine ilişkin kesin sonuçlar elde edilememiştir (Bilgiç, 1998: 132; Akt. Odabaşı, 2010: 46).

Kadın ve erkeklerin örgütten farklı beklentileri olduğu savunulmaktadır. Kadınların işe, erkeklerin ise başarıya yönelik oldukları düşünülmektedir. Kadın ve erkeklerin içsel motivasyon ve işe olan bağlılıklarında farklılık olduğu söylenebilir (Kirel, 1999: 115-116). Kadınların iş tatmininin, erkeklerin iş tatminini etkileyen unsurlardan daha farklı faktörlere bağlı olabileceği ifade edilmiştir (Baysal, 1981: 190). Yine yapılan bir araştırma sonucunda evliliğin, kadınların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, erkeklerin iş tatminlerine ise etki etmediği belirtilmiştir (Clark, 1997; Akt. Yelboğa, 2007:3). Evlilik ile birlikte sorumlulukların artması neticesinde bireyin hayatı daha düzenli hale gelmektedir. Yapılan araştırmalarda, evli olan çalışanların daha az problem yaşadıkları ve bekârlara göre daha tatminkâr oldukları gözlemlenmiştir (Özkalp ve Kirel, 1999: 83).

Cinsiyetin iş tatminini hangi düzeyde etkilediği konusunda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Korman, yaptığı bir araştırmada “kadın ve erkekler arasında iş tatmini konusunda belirgin bir farklılığın olmadığını” tespit etmiştir (Sirem, 2009: 44). Helin ve Smith’in yaptığı araştırmada ise kadınların iş tatmininin erkeklere göre daha düşük olduğunu belirtmişlerdir (Kantar, 2008: 59).

Başka bir araştırmada ise kadınların daha vasıfsız işlerde ve daha az ücretle çalışmalarına rağmen erkeklerden daha mutlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kadınların erkeklere göre iş yerlerinde sosyal ilişkilere daha çok önem vermeleriyle açıklanmaktadır (Kantar, 2008: 59). Yine, cinsler arasındaki tatmin farklılığının geçici olduğu ve kadınların iş hayatındaki beklentilerinin daha fazla arttığı belirtilmektedir (Keleş, 2006: 33). Yapılan bir diğer araştırmada, kadınların erkeklere göre daha az iş tatmini duydukları ve bu farklılığın 30 yaş altındakilerde

maksimum seviyede olduğu belirtilmiştir (Wright ve Hamilton, 1978: 1140; Akt. Kaptanoğlu, 2011: 69).

Yař: İř tatmini ile yař arasındaki ilişkiyi Herzberg "U" şeklinde bir eđri ile ifade etmiştir. İř hayatına erken başlayanların iř tatminleri yůksek olurken, orta yaşlara doğru azalmakta, ilerleyen yaşlarda ve çalışma hayatının son dōnemlerinde ise yeniden yůkselmektedir. Ancak bu sonucun araştırma yapılan nesil ile ilgili olduğu da ifade edilmiştir (Kantar, 2008: 61).

Çalıřanların yařı ve iř tecrůbelerindeki artıř, iř tatminini olumlu yōnde etkilemektedir (Özgen vd., 2005: 331). İř tecrůbesi ile iř tatmini arasında da pozitif bir iliřki bulunmaktadır. Çalıřanların iř tecrůbeleri arttıkça özgůvenleri artmakta ve yaptıkları iřteki tatmin dōzeyleri de artmaktadır (Robins, 2001: 35). Yař ilerledikçe ödůllerin de artması nedeniyle bu durumun gençlere gōre yařlılarda daha fazla tatmin oluřturduđu ifade edilmektedir (Ardıç ve Bař, 2007: 133).

İř tatmini ile yař arasında genellikle pozitif bir iliřki olduđu dűřünőlse de bazı durumlarda bu durum deđiřebilmektedir. Őzellikle bilgisayar kullanımı gibi teknolojik deđiřme ve geliřmeler, bu iliřkiyi etkilemektedir (Joyce, Xu Huang, 2006: 8). Teknolojideki ilerlemeler belirli bir yařtan sonra, Őđrenme kapasitesi dűřen kiřilerde tatminsizlik oluřturabilmektedir.

Yaşlı denilebilecek çalışanların, beklentilerini daha gerçekçi temeller üzerine oturtmalarından, iř koşullarına daha iyi uyum sağlamalarından ve kendi yeterliliklerini keşfetmelerinden dolayı genç iř gōrenlere gōre daha yůksek iř tatminine sahip oldukları ifade edilmiştir (Solmuř, 187; Akt. Bektař, 2009: 25).

Punnet vd. (2007), Amerika kıtasında bulunan dokuz Őlkedeki kadınların kariyer ve iř tatmin seviyelerini incelemişlerdir. Bu dokuz Őlkedeki kadınlardan sadece Brezilya'da yaşayanların iř tatmini ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişler, diğer Őlke kadınlarında kavramlar arasında anlamlı ilişkiler bulamamışlardır (Gůlmez ve Dōrtyol, 2009: 29).

Eđitim Dōzeyi: Çalıřanların eđitim dōzeyinin iř tatminini nasıl etkilediđi konusunda da farklı dűřünceler ifade edilmiřtir. Eren (2008)'e gōre iř tatmini ile eđitim dōzeyi arasında pozitif bir iliřki bulunmaktadır. Eđitim dōzeyinin yůkselmesi,

çalışanın uzmanlık alanını genişletecek, birden fazla işle meşgul olmasını sağlayacak ve onu monotonluktan kurtaracaktır (Eren, 2008: 269).

Genel olarak eğitim düzeyi arttıkça iş tatmini de artmaktadır ancak yüksek eğitilmiş birinin düşük ücretle çalıştırılması tek başına bir tatminsizlik nedenidir. Eğitim durumu yüksek ücretle desteklenmelidir (Yiğitoğlu, 2005: 2; Akt., Eker, 2006: 69). Canbulat'a (2007: 32) göre "iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında belirsiz bir ilişki söz konusudur".

Klein ve Meher yaptıkları bir çalışmada çalışanların sahip oldukları eğitim seviyesi ile kazandıklarını karşılaştırdıkları, kendilerine göre olumlu bir sonuca ulaşırlarsa iş tatminlerinin yüksek olduğu, tersi bir durumda ise tatminsizliğin baş gösterdiğini tespit etmişlerdir (Kantar, 2008: 62).

Eğitim ile iş tatmini arasında hem pozitif hem de negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Eğitim seviyesindeki artışın, beraberinde daha iyi çalışma koşulları getirmesi sayesinde iş tatminine olumlu bir katkı yapacağı düşünülebilir. Ancak eğitimle birlikte kişisel beklentilerde de artış olması olağandır. Artan bu beklentilerin karşılanamamasının beraberinde tatminsizlik getireceği söylenebilir.

Gelişmiş batı toplumlarında, daha iyi bir hayatın anahtarı olarak görülen eğitimin, gereğinden fazla verildiği takdirde iş tatmininde azalmaya, kişisel mutsuzluğa, toplumsal rahatsızlıklara, öfke ve yabancılaşmaya neden olabileceği ifade edilmektedir (Yoav, 2004; Akt., Odabaşı, 2010: 47).

Kişilik: Çalışanların kişilik yapılarını birbirinden farklıdır. Beklentileri ve gelişen olayları algılamaları da farklılaşmaktadır. Bazı çalışanlar sakin, bazıları inatçı bazıları da mücadeleci bir kişiliğe sahiptirler (Özgen vd., 2005: 352-353).

Çalışanın kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi, iş görenler kişilikleri ile çevrelerini etkilerler (Aytaç, 2008: 28). Bireyin yaptığı işten mutlu olabilmesi ve tatmin duygusuna erişebilmesi için kişilik yapısını iyi bilmeli, yetenek ve becerilerinin yaptığı-yapacağı iş ile uyumlu olmasını sağlamalıdır. Kişilik yapısı ile yapılan iş arasında bir uyumsuzluk oluştuğunda kişi içine dönük bir hal alabilir ve performansında düşmeler yaşanabilir. Yapılan araştırmalarda, dışa dönük bireylerin, içe kapanık kişilere göre daha yüksek performans gösterdikleri ve daha yüksek bir iş tatminine sahip oldukları ortaya konulmuştur (George ve Jones, 1996: 70).

Kişilik boyutlarının incelendiği en önemli model “Beş Faktör”, beş boyutlu kişilik modelidir. Kişilik özelliklerini tespit edebilme adına yapılan bu çalışmalar neticesinde; *dışadönüklük*, *uzlaşmacılık*, *sorumluluk*, *duygusal denge* ve *yaşantıya açıklık* boyutları ortaya konulmuştur (Robbins, 2003: 967).

Tablo 6: Beş büyük faktör kişilik boyutu

Kişilik Boyutları	Kişilik Boyutunda Pozitif Puan Alan Kişinin Karakteristik Özellikleri
Dışadönüklük	Girişken, konuşkan, sosyal, çevreyle iyi ilişkiler kurabilen
Uzlaşmacılık	Güven dolu, iyi huylu, yumuşak kalpli, işbirlikçi
Sorumluluk	Güvenilir, sorumlulukların bilincinde, başarı odaklı, ısrarcı
Duygusal Denge ve İstikrar	Rahat, kaygısız, güvenli
Yaşantıya Açık Olma	Entellektüel birikimli, meraklı, geliştirici, açık fikirli

Kaynak: Robert ve Kinicki, 2001:148; Akt.; Odabaşı, 2010:50

Beş büyük faktör kişilik boyutları ağır basan bireylerin, bu özellikleri düşük olan kişilere göre iş tatminlerinin daha yüksek olacağı söylenebilir.

İşin özellikleri ile kişilik özelliklerinin birbirine uygun olması gerekmektedir. İşini severek yapan kişi işine daha pozitif yaklaşacak, dolayısıyla başarıya ulaşacak ve bu durum da ona daha yüksek bir iş tatmini yaşatacaktır. Kişilik özellikleri ve yeteneğin, işin gereksinimleri ile farklılıklar taşıması durumunda ise çalışanın kendisini işe vermesi, işinden zevk alması ve yaptığından da tatmin olması beklenmemelidir (Sinangil, 1998: 107).

Medeni Durum: İş tatmini ile medeni durum arasında cinsiyet faktörüne bağlı olarak anlamlı farklılıklar oluşmaktadır. Evli kadınların iş tatmininin, evli olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Ordun, 2002: 55; Akt; Türkoğlu, 2011: 19). Evli çalışanların, bekarlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olmaları, evliliğin getirdiği sorumlulukların bekarlara göre daha fazla olması ile işlerine daha fazla sahip çıkmaları nedeniyle olabilmektedir (Kaya, 2007: 368).

Hindistan ve Nijerya'da yapılan çalışmalarda ise iş tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Demir, 2007: 121). Bu durumda yetişme ortamı ve kültür farklılıklarının, medeni durum ile iş tatmini arasında ilişkiye etki ettiği söylenebilir.

3.3.2.Örgütsel Faktörler

Bireysel faktörler ile örgütsel faktörlerin iş tatminine etkileri farklılık gösterebilmektedir. İş tatmininin oluşmasında bazen bireysel bazen de örgütsel faktörler ağır basmaktadır. Sosyal Sigortala Kurumu Başkanlığına ait hastanelerdeki başhekim yardımcılarında yapılan bir çalışmada örgütsel faktörlerin daha ağır bastığı tespit edilmiştir (Ağırbaş vd., 2005)

Bireysel faktörlerin dışında iş tatminini etkileyen bir takım örgütsel faktörlerde bulunmaktadır. Bunlar; çalışma koşulları, ücret, terfi, yönetim tarzı, örgüt kültürü, iş arkadaşları ve işin niteliği olarak sıralanabilir.

Çalışma Koşulları, İşin Niteliği ve Güvenliği: Tosun (1981; Akt., Başaran, 2000: 222), iş koşullarının en uygun düzeyde tutulmasının, çalışanın moralini yükselteceğini ve örgüte olan bağlılığını arttıracak olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle fiziksel koşullar, çalışma temposunu ve isteğini yükseltecek şekilde düzenlenmelidir. Birey, çalıştığı ortamda mutlu değilse ve kendisini güvende hissetmiyorsa işe karşı olan tutumu negatife dönebilmektedir. Böyle bir ortamdaki tatminsizlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve hayal kırıklığı gibi unsurları derinden etkilemektedir (Rusbelt vd., 1988: 599).

Bir işyerinin fiziki koşullarının (ses, aydınlatma, ısıtma,...vs) ve işin yapılabilmesi için gerekli olan araç-gereçlerin yetersizliği çalışan verimliliğini etkilemekte ve tatminsizliğe neden olabilmektedir. En lüks konaklama işletmelerinde çalışanlara ayrılan arka bölümlerin fiziki koşullarının yetersiz olduğu gözlemlenmiştir (Tavmergen, 2000: 48; Akt., Khussainova, 2010: 54). Hâlbuki işin yapıldığı yerlerin düzenlenmesindeki sıkıntılar iş doyumuna ulaşmaya engel olmaktadır (Eren, 1998: 181).

Fiziksel çalışma koşulları, çalışanların işlerini yapmalarını etkilediği için, iş tatmini ile arasında pozitif bir ilişki vardır (Çarıkçı, 2000: 157). Çalışanlarını

makineleştiren, çalışma ortamından ayrılmasına kesinlikle izin vermeyen, iş görenlerin hayat tarzlarına müdahale eden politikalar şikâyet ve tatminsizlik nedeni olabilmektedir (Eren, 2010: 242-244). Higgins ve arkadaşları, iş ile aile rolleri arasındaki çatışmanın, iş görenin yaşam kalitesini azalttığını ve bunun da dolaylı olarak verimsizlik ve iş değişikliği gibi sonuçlara yol açacağını belirtmişlerdir (Avcıkurt ve Yunus, 1999: 484).

Bir işin cazibesi kişiden kişiye değişmekle birlikte çalışanların genel olarak monoton ve tekrarlayıcı özelliğe sahip işleri tercih etmedikleri tespit edilmiştir (Gürsoy, 2004: 60). İşyerindeki çalışma tarzı, ortamın özellikleri, çalışana gelişim imkânı tanınması, işin zorluğu ve çektiği ilgi de iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir (Luthans, 1992: 114).

Çalışma ortamının ısı, nemi, havalandırması, gürültü düzeyi, çalışma saatleri, temizliği, konumu ve işte kullanılan araç-gereçlerin durumu bireyin iş tatminine etki etmektedir. Hem kişisel rahatlık hem de işin daha rahat yapılabilmesi adına fiziki koşullar önemlidir. Yüksek veya düşük ısı, kirli hava ve zayıf havalandırma rahatsızlıklara yol açabilmekte, çalışanlar için tehlikeli olabilmektedir (Erdil vd., 2004: 19). Bu koşulların en ideal seviyede tutulması çalışanların moralini yükseltecek, örgütsel bağlılığı ve dolayısıyla iş tatminini arttıracaktır. Fiziksel koşullar, iş görenlerin çalışma arzularını yükseltecek şekilde düzenlenmelidir (Ardıç ve Baş, 2001: 5).

Çalışanlar iş ortamında sıkıntı yaşamak istemezler ve ortamın sahip olduğu olumsuz fiziksel koşullar iş görenlerin rahatsız olmalarına neden olur (Arnold ve Feldman, 1986: 90).

Çalışma hayatında yaşanan iş kazaları ve meslek hastalıkları iş görenlerin verimliliğini azaltırken, iş güvenliğinin bulunması moralleri yükseltecek ve sağlıklı bir ortamın oluşmasını sağlayacaktır. Risk faktörünün yüksek olduğu işyerlerinde çalışanların kaygı düzeyi yüksek olacağı ve hastalık sonucu maddi sonuçlara katlanılacağı için iş tatminleri de düşecektir. Yaşanacak hastalıklar sadece hastalıklara sebebiyet vermeyecek aynı zamanda toplumsal statünün kaybedilmesine de neden olabilecektir (Ceylan, 2001).

Bir iş görenin, "çalıştığıma değdi" hissine sahip olması, sorumluluk duygusu, sonuçların bilinmesi veya başarı düzeyi hakkında fikir sahibi olma duygusu

oluşturmaktadır. Meydana gelen bu duygular iş tatmininin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 121).

İşin, toplum içindeki yeri de iş tatminine ulaşma konusunda önemli bir etkidir. Hemen her iş görenin çalışmak isteyeceği yerler olduğu gibi, hiç kimsenin kolay kolay çalışmak istemeyeceği işler de bulunmaktadır. Toplum tarafından yeterli ölçüde kabul görmeyen ve kişinin de mecburiyet çerçevesinde çalıştığı işler, iş tatminini önemli ölçüde düşürmektedir. Bunun yanında toplum tarafından değerli görülen, kişiye ilginç gelen, özerklik sunan, kendi kararlarını uygulama serbestliği tanıyan işler, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Ücret: Emekleri karşılığında çalışanlara yapılan ödemeye *ücret* denmektedir. Ücretin iş tatminine çok büyük bir etkisi olduğu düşünülse de aralarında sanıldığından daha az bir ilişki vardır ve genel iş tatmininden çok ücret tatmininin belirleyicisidir (Spector, 1997: 42). Bozkurt ve Bozkurt (2008)'e göre ise ücret, çalışanlar için çok önemli bir tatmin aracıdır. Ücret, iş görenin beklentilerini karşılıyor ise iş tatminini olumsuz etkilemeyecek ve çalışanın işe olan tutumunu olumlu yönde değiştirecektir. Burada önemli olan "ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını arttırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi"dir.

Ekonomik ödüllerin en başında bulunan ücret, çalışanların amaçlarına ulaşmadaki en önemli araç olmasından dolayı, iş görenler için oldukça önemlidir. Parasal ödüller iş görenleri, daha üst düzey işlere yönlendirirler ve hem kişinin hem de işletmenin performansının artmasını sağlarlar. Verimli çalışma, sadakat, üretkenlik, deneyim gibi unsurların ücret belirleme sisteminde dikkate alınması gerekmektedir (Eren ve Kaya, 2000).

İnsanları çalışmaya iten en önemli sebeplerden birisi ücrettir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 112). Çalışanlar ücreti üç farklı şekilde algılamaktadırlar (Hagemann, 1997; Akt., Şahal, 2005: 65).

- Hayat için gereken geçimin sağlanması adına bir araç olarak,
- İşyerindeki yöneticilerinin kendileri için ne düşündükleri ile arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında bir sembol olarak
- İşletme içerisindeki başarının onaylanması olarak görmektedirler.

Ücret ve maaş yönetiminin belirli ilkeler çerçevesinde yerine getirilmesi etkinlik ve verimlilik açısından önem kazanmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Güven vd., 2005: 133):

- Eşitlik ilkesi: İşin öneminin ve zorluk derecesinin dikkate alınarak verilen ücretler arasında bir denge sağlanmalıdır.
- Bütünlük ilkesi: Fiziksel ve zihinsel emeğe dayalı çalışanlar arasında uçurum oluşturacak bir ücret politikası güdülmemelidir.
- Denge ilkesi: Maliyetler açısından örgüt çıkarlarıyla birlikte çalışanların hayat kalitesinin düşünüldüğü orantılı bir politika izlenmeli
- Esneklik ilkesi: Ücret politikaları, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek şekilde esnek bir yapıda oluşturulmalıdır
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma: Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin piyasadaki ücretler ile eşdeğerde olduğunu bilmek istemektedirler. Bu amaçla diğer örgütler incelenmeli ve orantılı bir ücret politikası benimsenmelidir.

Diğer faktörler eşit olduğunda, ortalamanın üzerinde ve iyi bir ücret aldığını düşünen çalışanın işinde alacağı haz ve doyum daha yüksek olabilecektir. Bunun yanında aldığı ücrette adaletsizlik olduğunu düşünen iş görenler arasındaki en büyük tatminsizlik nedeni de ücret faktörüdür. Kendisiyle benzer özelliklere sahip çalışanlardan daha az bir ücret aldığını düşünen birey işinden doyum alamayabilecektir (Demir, 2005: 144).

Netice itibarıyla ücret, iş tatmini konusunda önemli bir etkidir ve insanlara günlük ihtiyaçlarını elde etmelerinin dışında daha üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaları konusunda yardımcı olmaktadır (Luthans, 1995: 192).

Terfi ve Yükselme: Terfi, belli bir hizmet süresini dolduran ve gerekli yeteneği gösteren memurun aylık ve hiyerarşi bakımından ilerlemesi. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Terfi>).

Terfi, yapılan işte başarılı olmanın karşılığında verilen ve güdüleme özelliği taşıyan bir ödül olarak düşünülebilir. İnsanlar, Maslow'un şemasında görüldüğü gibi, sürekli yükselme arzusunda dırlar. Bu nedenle terfi sisteminin adaletli bir şekilde işletilmesi, çalışanlar üzerinde önemli bir motivasyon kaynağı olabilecektir (Sarıkaya, 2002: 15; Akt., Nalbantoğlu, 2012: 52).

Terfi, genel olarak ücretten sonra gelen ancak bazı durumlarda onun da önüne geçen önemli bir motivasyon aracıdır. Yükselme imkânlarını düzenli ve adil olarak çalışanlarına sunabilen işletmeler başarıya daha da yaklaşmaktadırlar. Çalışanların yüksek performans sergilemeleri ve bunun sonucunda yükselme olanaklarından yararlanmaları, iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Avcı ve Karatepe, 2000).

Terfi, çalışanların sosyal saygı ve statü kazanmalarına, kendilerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayarak iş tatminine büyük bir katkı sağlamaktadır. (İncir, 1984; Akt., Gürsoy, 2004: 61). “Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini artıracaktır” (Başaran, 1991: 203).

İşletme içerisinde yükselme olanaklarının bulunduğunu gören çalışanların, örgüte olan bağlılıkları artar. Örgütler, terfi sistemlerini güdüleyici bir unsur olarak kullanırlar (Johnson ve Breckon, 2007: 132).

Bu bilgiler ışığında çalışanların işyerlerinde yükselme olanağının olmadığını ve dolayısıyla ücretlerinin artmayacağını düşündüklerinde motivasyonlarının düşeceği ve bunun da tatminsizliğe yol açacağı söylenebilir.

Yönetim Tarzı ve Kararlara Katılma: İletişim, bilgi, düşünce, duygu ve yorumların bireyler arasında karşılıklı olarak aktarılmasıdır (Yüksel, 2005: 292). İşyerlerinde sürekli olarak yaşanan ufak kırgınlıklar ve küçük problemler, büyük üzüntülere sebep olabilmektedir (Eren, 2010: 248). Çalışanların göstermiş oldukları çözüm yollarının yöneticiler ve mesai arkadaşları tarafından benimsenmesi, kişide iş tatminine ulaşmada önemli bir etkidir (Telman ve Ünsal, 2004: 29).

Yapılan araştırmalarda, iletişimdeki eksikliklerin meydana getirdiği belirsizliklerin ve örgütteki değişimlerin çalışanlarla açık bir şekilde paylaşılmasının tatminsizlik oluşturduğu görülmüştür (Karcıoğlu vd., 2009: 67).

Çalışanların örgüt içerisindeki bütün kademelerle uyum içinde çalışabileceği, yaptığı işten zevk duyduğu, hedeflerine ulaşabildiği ve fikirlerinin değerlendirildiği bir yapının oluşturulması örgüte olan bağlılığı da arttıracaktır (Çoroğlu, 2002: 8).

Çalışan odaklı yöneticiler, iş odaklı yöneticilere göre iş görenler üzerinde daha yüksek tatmin sağlamaktadırlar. Çalışan odaklı amirler, samimi ilişkiler kurulabilen, astlarına karşı kişisel ilgi oluşturan kişiler olarak algılanırken iş odaklı amirler ise çalışma amaçlarına ulaşmayı hedefleyen, ücret artışı ve performansla ilgilenen kişiler olarak algılanmaktadır (Bartolo ve Furlonger, 2000: 87).

Kademeler arasındaki iletişim kanallarının açık olması ve iletişimin istenilen şekilde gerçekleşmesi çalışanların işten aldıkları doyum ile doğru orantılıdır (Yüksel, 2005: 296).

Örgüt içerisinde oluşturulan işbirliği ortamının oluşturacağı iş arkadaşlığı verimlilik ve iş tatmininin yükselmesine katkı sağlayacaktır (Eren, 1998: 181). Bireyin, kendi yaşam tarzına ve hayat felsefesine yakın kişilerle birlikte çalışması da iş tatminini arttırmada rol oynayabilir.

Yapılan araştırmalar sonucunda *ücret* faktörünün iş tatminini sağlamada en önemli unsur olduğu düşüncesi terk edilmiş, işin özellikleri ve yönetimle olan ilişkiler önem kazanmıştır (Kaya, 2007: 368).

Çalışanların motivasyonlarının korunması ve ilgilerinin dağılmasının önlenmesi yöneticilerin elindedir. İş görenler, çalışma saatleri, izin kullanımı ve benzer diğer konularda yöneticilerinden anlayış beklemektedirler. Fakat yönetim kademesinde meydana gelen değişiklikler sonucunda yeni yöneticilerin bu gibi konularda katı bir tavır sergilemeleri durumunda formel olmayan pazarlıklar sona erer. Bu nedenle sağlanan esneklikler kurumsal bir yapı içerisinde sağlanmalı ve bir şirket politikası haline getirilmelidir (Pekel, 2001: 45).

Örgüt Kültürü: Bir örgütte paylaşılan temel değerler ve inançlar bütünüdür. Bu değerler de o örgüte bir kişilik ve özellik kazandırır (Dögerlioğlu, 1993: 2; Akt. Örucü, 2003: 97). Her örgütün kendine has bir kültürü vardır ve başarıya ulaşmada bu kültürün önemli bir payı bulunmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan davranış, inanç, değer ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütün sahip olduğu kültür, çalışanların davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Örgüt kültürünün gücü ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmaktadır. Organizasyonu oluşturan bireylerin aralarındaki ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, yönetim tarzı, kararlara katılım ve kurum içi yükselmeler, örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasını belirlemektedir (Akıncı, 2002: 5).

İş Arkadaşları: Örgüt içerisinde yaşanan sosyal ilişkilerin iyi ya da kötü olması, mesai arkadaşlarının teknik ve sosyal olarak destekleyici olup olmamaları iş tatminini etkilemektedir (Erdoğan, 1996; Akt., Gözen, 2007: 32).

Örgüt içerisinde her türlü haberin, duygu ve düşüncenin paylaşılmasını sağlayan iletişim, çalışanların ilişkilerini ve davranışlarını da şekillendirir. İyi oluşturulmuş bir iletişim sistemi, örgüt içindeki kademeler arasında güçlü bir bağ oluşturacak ve motive edici bir faktör olacaktır (Kuşluvan, 1999: 55).

Tek başlarına çalışan iş görenlerin yaşadıkları yalnızlık nedeniyle işlerini sevmeme ve doyuma ulaşamamaları gibi bir durumla karşılaşmaları söz konusudur. Birbirleri ile iletişime geçmeyen çalışanlar, sosyal yalnızlığa itilmekte, işlerinde tatminsizlik yaşamakta ve buna bağlı olarak da işi terk etmektedirler (Erdil vd., 2004: 21).

Kişinin, çalıştığı grup ya da örgüt ile özdeşleşmesi, "kabullenilme" ihtiyacını karşıladığı için iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yine bireyin başarılı, üretken ve birbirlerine olan bağlılıkları yüksek bir örgütte çalışması, onun daha mutlu olmasını ve işinden zevk almasını sağlayacaktır (Davis ve Newstrom, 1998: 258).

İşyerlerinde oluşan gruplar kendi normlarını oluşturmakta ve bu normlara uymayan grup üyelerini dışlama, alay etme, azarlama ve sabote etme gibi yöntemlerle cezalandırmaktadırlar. Bunun yanında bir gruba üye olmanın, statü, prestij ve sosyalleşme gibi kazandıracığı değerler de bulunmaktadır (Eren, 2010: 115-116).

3.4. İş Tatmini ile İlgili Temel Yaklaşımlar

Çalışmamızda iş tatmini ile ilgili olarak, klasik, neo-klasik ve modern olarak üç temel yaklaşımdan bahsedilecektir.

3.4.1. Klasik Yaklaşım (Fiziksel ve Ekonomik Koşullar)

Yönetim alanında ilk sistemli bilgiler ve düşünceler, bu yaklaşımın altında toplanmıştır.

F.Winslow Taylor'un öncülük ettiği bu akımda önemli çalışmalar yapılmış ve fikirler ortaya konulmuştur. Taylor'a göre;

- Yönetim, belirli belirsiz fikirlerden ziyade, iyi organize edilmiş, net olarak belirlenmiş ve sabit hale getirilmiş prensiplere dayanmalıdır.
- İşin – işletmenin gerçek bir biliminin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanlar bilimsel esaslara göre seçilmeli ve geliştirilmelidir
- Çalışanlarla yönetim arasında sürekli ve yakın bir iş bölümü kurulmalı – geliştirilmelidir (Eren, 2001: 13)

Klasik yaklaşımın bir diğer temsilcisi Fayol, Taylor'dan farklı olarak işletmedeki bütün faaliyetlerin yönetimi ile ilgilenmiş ve "insan" faktörünü göz önüne almıştır. 14 grupta topladığı yönetim ilkeleri, günümüzde de iş tatminini etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (Doğan, 2010: 154-155);

- Yetki ve sorumluluğun denkliği
- Komuta birliği
- Yönetim birliği
- Örgütte hiyerarşi
- İş bölümü ve uzmanlaşma
- Disiplin
- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü
- Ücretlerde adil davranma
- Örgütlemeye merkezîyetçilik
- Düzen (herkese uygun pozisyon)
- Herkese eşit ve adil davranma
- İşe alışma için gerekli zamanın verilmesi
- Astların girişimciliğini teşvik etme
- İşbirliği.

Weber'de örgütlerin hızla büyümesi karşısında örgütlerin daha rasyonel yönetilebilmesi adına "ideal bürokrasi yaklaşımı" nı getirmiştir. Bu ilkeler ile keyfilik ve tarafgirlik sona ereceği gibi çalışanların verimliliği de artacaktır (Doğan, 2010: 156).

- İş bölümü ve uzmanlaşmaya gidilmesi
- Uyulması gereken yazılı kuralların olması
- Kurallara adi bir şekilde herkesin uymasını sağlamak
- İyi tanımlanmış bir hiyerarşik yapının oluşturulması

- Çalışanların seçilmesi, terfisi ve ödüllendirilmesinde performansa bakılması

3.4.2. Neo-Klasik Yaklaşım (İnsan İlişkileri)

Klasik yönetimin yetersiz kalması neticesinde 1920'li yıllarda davranışsal (neo-klasik) yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda insanlar, diğer ekonomik girdiler gibi, üretime katkıda bulunan ve işletme hedeflerine ulaşmada katkı sağlayan bir faktör olarak görülmüştür. Fiziki iyileştirmelerin verimliliği arttırmada tek başına yeterli olamayacağı ifade edilmiştir.

Yapılan Hawthorne çalışmaları neticesinde Mayo ve Roethlisberger şu bulgulara ulaşmışlardır (Doğan, 2010: 157-158);

- Verimliliğin artışında fiziksel iyileştirmeler ve teşvik edici ücret sistemi, beklenen katkıyı sağlamamışlardır
- Olumlu sosyal ilişkiler ve yönetim tarafından desteklenme çalışanların verimliliğini arttırmada etkili olmuştur
- Çalışanlar, sıcak bir ortamda ve destekleyici gözetim altında daha yüksek moralle çalışmışlardır
- Sıcak ilişkiler kurmayan yöneticilere karşı direnç gösterilmiş ve üretim yavaşlatılmıştır

3.4.3. Modern Yaklaşım (İş Geliştirme)

Klasik ve Neo-klasik yönetim anlayışlarının birleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Modern yönetim yaklaşımının en önemlileri; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve Japon yönetim yaklaşımıdır. İşletmede, çalışanları ve yönetenleri etkileyen, iş tatminini arttıran unsurlar daha kapsamlı olarak tespit edilmiştir. Yine bu yaklaşım, iş görenlerin örgüt kararlarına olan katılımlarını ve işlerindeki özerkliklerini arttırmaktadır (Kaptanoğlu, 2011: 67).

1960'lı yıllardan beri ortaya atılan Modern Anlayışın en önemli yaklaşımları olarak, Sistem Kuramları Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Japon Yönetim Yaklaşımı sayılabilir (Doğan, 2010: 159).

3.5. İş Tatmini ile İlgili Teoriler ve Modeller

İş tatmini kavramı ile ilgili olarak birçok teori ortaya atılmıştır. Bu teoriler yoluyla nelerin bir çalışanı tatmine ya da tatminsizliğe götüreceği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriler hem birbirlerini tamamlamakta hem de iş tatmininin farklı yönlerini açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu teoriler, yöneticilerin, çalışanların iş tatmini düzeylerini anlama ve tatmini yükseltme çalışmalarında onlara yardımcı olmaktadır (Demir, 2007: 170). İş tatmini kavramı sistematik olarak ilk kez motivasyon teorileriyle incelenmiştir.

3.5.1. Kapsam Teorileri

Motivasyon konusunda *Kapsam* ve *Süreç* teorileri geliştirilmiştir. Kapsam (içsel) teoriler, çalışanların sahip oldukları bireysel özelliklerden kaynaklanan güdülenmeyi birinci planda tutan teorilerdir.

3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

İlk kez Amerikalı Psikolog A.H.Maslow (1908-1970) tarafından ortaya konulan ve büyük ilgi uyandıran bu yaklaşımın temelinde iki varsayım bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 124). Bunlar; (Şimşek, 2005: 137).

- İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanmaktadır
- Tatmin edilen bir ihtiyaç motive etme özelliğini kaybeder, yerini tatmin edilmemiş bir ihtiyaca bırakır.

Doğan (2010) ise Maslow'un bu kuramının insan doğasına ilişkin üç varsayıma dayandığını ifade etmiştir.

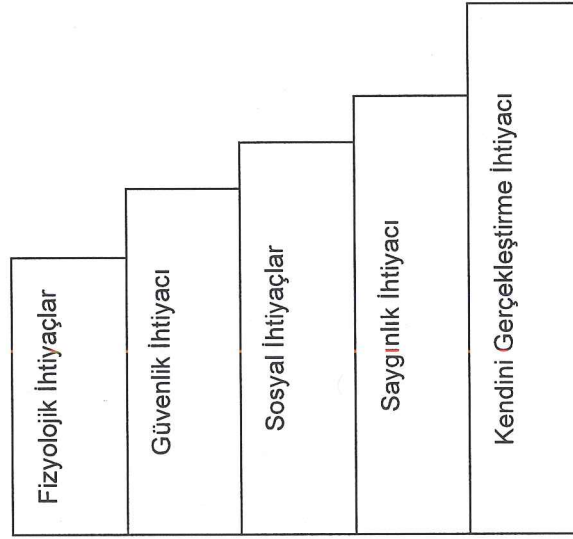
- İnsanların, tam olarak hiçbir zaman tatmin edilemeyecek ihtiyaçları bulunmaktadır.
- İnsanları güdüleyen, harekete geçiren ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır.
- Bu ihtiyaçlar, önemine göre aşağıdan yukarı doğru hiyerarşik olarak sıralanmıştır.

İnsanoğlu sürekli isteyen ve arzuları hiç bitmeyen bir varlıktır. Tatmin edilen her ihtiyaç, bir sonraki ihtiyaca kapı açmaktadır. İslam peygamberi Hz.Muhammed'in

(sav) dediği gibi, “insanın bir vadi dolusu altını olsa ikincisini ister”. Türkiye rekorunu kıran bir yüzücü, olimpiyat rekorunu hatta dünya rekorunu kırmak ister.

Maslow, güdülenmeyi ihtiyaçların etkilediğini ifade etmiş ve bunu bir hiyerarşik düzen içinde sıralamıştır. Şekil 5'te de görüldüğü gibi, bu sıralama, *Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik, Sevgi ve Ait Olma, Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme* şeklinde oluşturulmuştur. Bir basamaktaki ihtiyacı karşılayan birey, bir üst basamaktaki ihtiyacı karşılamaya odaklanır. Maslow'un teorisi bilişsel ve estetik ihtiyaçları barındırmadığı ve bireysel özelliklere göre de farklılık arz edebileceği için eleştirilmektedir (Miner, 2002: 134-137).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi iş hayatına uyarlandığında, işletmede kalmayı garantilemeyen çalışan, örgüte ait olduğunu hissedememekte ve işyerine bağlanamamaktadır (Şimşek vd., 2001: 124).



Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Üner, 2008

Fizyolojik İhtiyaçlar: Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeyen birey, diğer ihtiyaçlarını tatmin etmeyi düşünmeyecektir. Fizyolojik ihtiyaçların ortak özellikleri şu şekilde ifade edilebilir; birbirlerinden bağımsızdırlar, vücudun belli noktaları ile ilgilidirler, bu gereksinimler kısa zaman aralıkları ile karşılanmalıdır (Günbayı, 2000: 27).

Güvenlik İhtiyacı: Güvenlik ihtiyaçları denildiğinde, ekonomik ve fiziksel güvenlik, her türlü tehditten korunma ve güvende olma kast edilmektedir. Eren

(2008)'e göre birey fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladığı ve tehlikeler karşısında güvende olduğu sürece huzurlu olacaktır.

Sosyal İhtiyaçlar: Bu basamakta bulunan ihtiyaçlar şunlardır; sevme, sevilme, kabul görme, ait olma (Günbayı, 2000: 28). Ait olma ve sevgi ihtiyacı karşılandığında kişinin ruh sağlığı da olumlu olarak etkilenecektir (Tokat, şerbetçi, 2000: 8).

Saygınlık İhtiyacı: Bu ihtiyaç iki kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısım, başarılı olma, g kazanma, ustalaşma, özgüvenin artması ve özgürlüktür. İkinci kısım ise değer verilme, tanınma, beğerilme ve statü gibi başkalarının saygısını kazanmaya yönelik ihtiyaçlardır (Türk, 2007: 84). Kişi bu noktada kendine duyduğu güven neticesinde, başkalarının da kendisine saygı göstermesini bekler (Eroğlu, 1998: 44).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu gereksinim piramidin en st noktasında yer almakta ve birey sahip olduğu becerileri göstermek istemektedir. Bu aşamada kişi gerçek anlamda özgürdür ve gerçek kişiliği ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2001: 113).

Maslow'a göre insanların çoğu ilk üç basamaktaki ihtiyaçlarını düzenli şekilde doyrurlar. Bu nedenle bu noktalardaki ihtiyaçların motive edici etkileri fazla değerdir. Son iki basamaktaki ihtiyaçların doyrumu ise nadiren gerçekleşebilmektedir. Bu teori önemli görülmüş olsa da sınırlı deneysel testlere dayandığı için eleştiriler de almaktadır (Bektaş, 2003: 154; Akt., Odabaşi, 2010: 30).

Aldığı eleştirilere ve taşıdığı eksikliklere rağmen bu teori insanların nelerle motive olacaklarını göstermesi açısından önemli katkılar sağlamıştır (şişek, 2001: 199).

Çalışanlar, bu piramidin farklı basamaklarında bulunabilirler. İhtiyaçlar tatmin edildikçe bulunan basamak değersecektir. İşverenler bu noktada çalışanların hangi noktada olduğu, neye ihtiyaç duyduğu ve güdüleyici hangi unsurlara gereksinimleri olduğunu iyi gözlemlemeli ve doğru uygulamalarla iş gören verimliliğini arttırma yoluna gitmelidirler.

3.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg 1969'da ortaya koyduğu bu teori ile çalışanların iş ortamından neler beklediğini ve nelerden motive olduğunu, yine hangi şartların iş gören motivasyonuna tesir etmediğini hatta bozucu bir etkisinin olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 115).

Herzberg, örgüt içerisindeki çeşitli faktörlerin iş tatmini sağlama ya da tatminsizlik oluşturmada nasıl etkilerinin olduğunu incelemiştir. Burada işin kendisi ile ilgili olan unsurlara güdüleyici faktörler, işin yapılması sırasında karşılaşılan unsurlara ise koruyucu faktörler adı verilmiştir (Herzberg ve Mausner, 1959; Akt., Odabaşı, 2010: 34).

Herzberg işte tatmini sağlayan etmenleri, motive edici faktörler ve koruyucu (hijyen) faktörler olmak üzere iki sınıfta incelemiştir. Hijyen faktörleri olarak, şirket politikası, çalışma şartları, ücret, fiziksel çevre, anlaşmazlıklar, ...vs. ifade edilmektedir. Motive edici (içsel) faktörler olarak ise, işin kendisi, sorumluluk, başarı, kişisel gelişim, yeteneklere uygun çalışma ve tanınma olarak açıklanmıştır.

Hijyen faktörleri, yukarıda da ifade edildiği gibi tek başına iş tatminini sağlayamamaktadır ancak tatminsizliği de önlemektedir. Koruyucu faktörler, personelin örgütte tutulması adına mutlaka sağlanmalıdır. Bir çalışan, işinden tatmin olmadan da hijyen faktörleri sağlandığı takdirde çalışabilir. Motive edici faktörlerin de sağlanması istenen ve arzu edilen bir iş ortamının oluşmasına vesile olacaktır. Örneğin bir çalışan, kendi yeteneklerine uymayan bir işte, çalışma koşulları iyi olduğu için bulunmaya devam edebilir. Burada çalışma koşulları bir koruyucu faktör olarak görülmektedir.

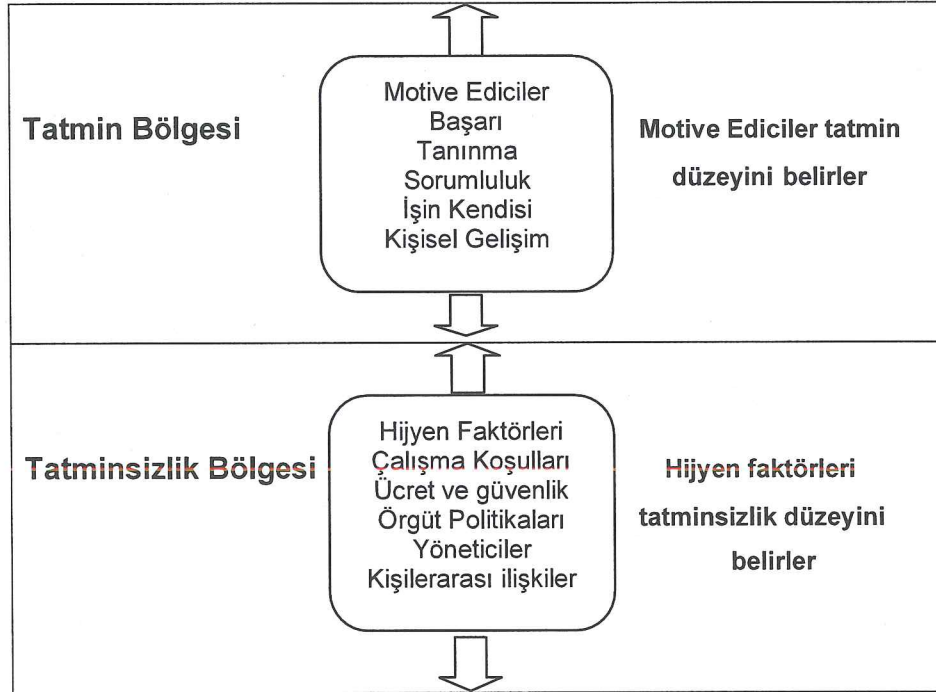
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile Herzberg'in çift faktör teorisi karşılaştırıldığında, Maslow'un piramidindeki fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen (koruyucu) faktörlerine; saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da motive edici faktörlere karşılık geldiği görülmektedir (Eren, 2010: 515).

Herzberg'in bu teorisi bir takım eleştiriler de almıştır. İlk olarak, Herzberg'in seçtiği veri toplama yöntemi ve deneklerin azlığı eleştirilmiştir. "Kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri" sorusuna deneklerin objektif cevap verip vermedikleri tartışmalıdır. Bununla birlikte bu araştırmanın çalışma hayatına yönelik ilk çalışma

olması, iş tatmini ile motivasyon arasında bir bağlantı kurması ve bu ilişkiyi örgütsel performans ile irtibatlandırması nedeniyle bu teorinin üstünlüğü tartışmasızdır (Şimşek, 2001: 202). Getirilen bir diğer eleştiri de koruyucu ve güdüleyici faktörlerin birbirlerinden çok kesin hatlarla ayıramayacağı olmuştur. Hijyen faktörlerini ile güdüleyici faktörleri oluşturan unsurlar, kişilere göre yer değiştirebilmektedir (Davis, 1972: 56; Akt: Odabaşı, 2010: 5)

Örneğin A.B.D. gibi gelişmiş ülkelerdeki çalışanlar için koruyucu faktörler içerisinde bulunan “ücret” unsuru, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar açısından güdüleyici faktör olarak değerlendirilmektedir (Şimşek, 2001: 202).

Yüksek Tatmin



Yüksek Tatminsizlik

Şekil 6: Herzberg'ün Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Rachman vd., 1996: 245; Akt., Odabaşı, 2010: 35.

3.5.1.3. McClelland Başarma İhtiyacı Yaklaşımı

McClelland, bireylerin iş hayatlarında mükemmele ulaşma arzularının altında başarma ihtiyacının saklı olduğunu ve bu ihtiyacın insanları en çok etken altına alan dürtü olduğunu ileri sürmüştür (Eren, 2010: 526).

Çalışanlar, başarıya olan ihtiyaçları kullanılarak motive edilmelidirler. McClelland, işyerlerinde üç ana ihtiyaç olduğunu ileri sürmüştür. Bu ihtiyaçlar şu şekilde açıklanabilir (Koçel, 2005: 301).

- *Birlikte Olma İhtiyacı*: Herhangi bir gruba dahil olma ve çevre ile sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacıdır. Bu noktadaki ihtiyacı yüksek olan bireyler, diyalog kurma ve geliştirme üzerine odaklanırlar.

- *Güç Kazanma İhtiyacı*: Bu duygusu yüksek olan birey, güç ve otoritesini yükseltmek isteyecek, çevresindekileri etkisi altına alarak gücünü korumak eğilimine girecektir.

- *Başarılı Olma İhtiyacı*: Başarma isteği yüksek olan bireyler, anlamlı ama çalışmayla ulaşılabilecek hedefler seçer ve başarma adına ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşmaya çalışırlar.

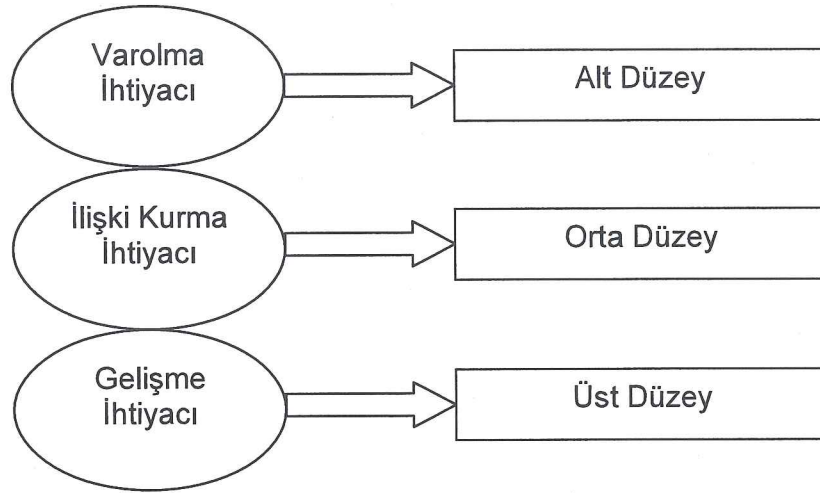
McClelland'a göre ülkelerin kalkınması, başarma ihtiyacı yüksek girişimcilerin varlığı ile mümkündür. Örgütlerin, başarıyı özendirerek önlemler almaları gerekmektedir (Eren, 1991: 403). Çünkü çalışanların "başarma"sı, işletmenin de "başarma"sı anlamına gelecektir.

3.5.1.4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Maslow'un oluşturmuş olduğu ihtiyaçlar piramidinden farklı olarak Alderfer, gereksinimleri üç grupta toplamış ve bireylerin, bir sıralama gözetmeksizin eş zamanlı olarak bu ihtiyaçlara karşı güdülenebileceğini ifade etmiştir.

ERG Yaklaşımının, Maslow'un modelinin sadeleştirilmiş şekli olduğu söylenebilir. Kuram, ihtiyaçların baş harflerinin alınması suretiyle oluşturulmuştur ve üç ihtiyaç grubu üzerinde durmaktadır (Koçel, 2005: 643).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile Alderfer'in ERG teorisi karşılaştırıldığında fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlar, "var olma ihtiyacı"na; ait olma ve saygı ihtiyacı "ilişki kurma ihtiyacı"na; kendini gerçekleştirme ihtiyacı da gelişme ihtiyacına karşılık gelmektedir.



Şekil 7: Alderfer'in ERG Kuramı

ERG yaklaşımında üç temel nokta bulunmaktadır. Bunlar (Ivanevich vd., Akt. Güney, 2009: 360).

- Basamaklardaki ihtiyaçlar ne kadar az doyurulursa o kadar fazla uyarıcı olmaktadır.
- Alt basamakta bulunan ihtiyaçlar fazla doyurulduğunda, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla uyarıcı olmaya başlar.
- Üst basamakta bulunan ihtiyaçlar az tatmin edildiğinde, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla uyarıcı olmaya başlar.

3.5.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, davranışların oluşma ve sona erme süreleri içerisinde dış etki ve değişkenleri hesaba katan kuramlardır

3.5.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi

Vroom'a göre çalışanların farklı istekleri, hedefleri ve ödül beklentileri bulunmaktadır. Bu ödül ve hedeflere ulaşabilme adına çaba gösterirler. Bu çabaların ödül getireceği düşüncesi, verilecek bu ödülün çalışan tarafından arzu edilmesi ve başarmaya olan inanç teorisinin temelini oluşturmaktadır (Eren, 2001: 536-537).

Çalışanın güdülenme şiddeti, sonuca ulaşma beklentisi ile kendisinin bu sonuca verdiği değer çarpımına eşittir. Bu durum şu şekilde formüle edilebilir (Şimşek vd., 2005: 145):

$$G = \sum(B*V)$$

G = Güç (Güdülenme şiddeti)

B = Beklenti (Olasılık)

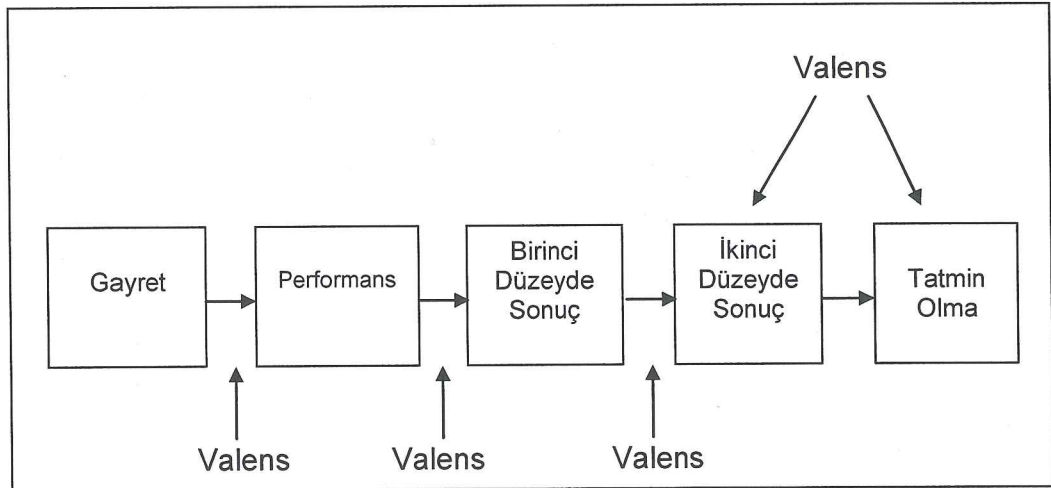
V = Valence (Değer)

Valence (Değer): Bireyin verilen ödülü isteme derecesidir. Ödüller kişiler tarafından farklı şiddetlerde arzulanmaktadır. Valence, -1 ile +1 arasında bir değer olarak gösterilmektedir. Yüksek valens, bireyin ödülü daha fazla istediğini gösterdiğinden, kişi ödül için daha fazla gayret sarf edecektir.

Beklenti (Olasılık): Bireyin, yapılan bir davranışın, belirli bir sonuca ulaştıracağı konusundaki inancıdır. Beklenti, 0 ile +1 arasında gösterilmektedir. 0'a yaklaştıkça mücadele şiddeti azalacak, 1'e çıktıkça mücadele arzusu artacaktır.

Ortaya konulan gayretlerin bir performans oluşturması ve bu performansın ödüllendirilmesi, bu ödülün sonraki başarılar için araç olarak görülmesi, çalışanın daha kolay motive edecektir (Koçel, 2005: 317).

Eren'e göre çalışanın güdüleyen ve başarmaya sevk eden ödüller ikiye ayrılır. İçsel ödüller, çalışanın, yaptığı işi başarması neticesinde kendisi değerli görmesi ile elde ettiği doyumdur. Dışsal ödüller ise, kendisine sağlanan ücret artışı, ikramiye ve terfi gibi içsel ödüllerin şiddetini arttıran unsurlardır (Eren, 2010: 536).



Şekil 8: Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi

Kaynak: Koçel, 2000: 655

- Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansa uygun bir eğitimden geçirilmelidir
- Çalışanların, başarıları neticesinde aldıkları ödüllerden çok, benzer başarıları gösteren meslektaşlarının aldığı ödüllere dikkat ettikleri unutulmamalıdır
- Rol çatışmaları en alt seviyeye indirilmelidir
- Çalışanlar, içsel ve dışsal ödüllere farklı derecede önem vermektedirler
- Çalışanların performans – ödül ilişkisi konusundaki yaklaşımları sürekli olarak izlenmeli ve elde edilen sonuçlara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

3.5.2.3. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu teoride de “adalet” duygusu ön plana çıkmakta ve çalışan, elde ettiği sonuçlar ile başkalarının kazanımlarını karşılaştırmaktadır. Adams, bu adalet beklentisi ve ödül-çıktı dengesini ifade etme adına şu şekilde bir formül geliştirmiştir. ABD’de General Electric firmasında yapılan araştırmalar sonucunda ödül adaletinin çalışanların güdülenmesi ve teşvik edilebilmesi açısından oldukça önemli olduğu belirlenmiştir.

$$A'ya\ verilen\ ödül / A'nın\ sağladığı\ girdiler = B'ye\ verilen\ ödül / B'nin\ sağladığı\ girdiler.$$

Bu formülde bir dengesizlik oluştuğunda çalışan, bu dengesizliği giderme adına çaba gösterecek ya da sağladığı girdileri azaltacaktır. Tam tersi olarak diğerlerine verilen ödülleri azaltma ya da onların sağladığı girdilere engel olma yolunu da tercih edebilir (Eroğlu, 2011: 469). Birey ancak kendisi ile mesai arkadaşları arasında bir eşitlik ve adalet sağlandığına inanırsa huzurlu bir şekilde çalışmasını sürdürecektir. Eşitsizlik olduğu takdirde ise birey, dayanma gücü tükendiği anda organizasyonu terk etme kararı verecektir. Ayrılmama adına direnç gösterildiğinde ise örgüt içi ilişkileri negatif yönde etkilenecek ve ihtimal olarak bir yalnızlığa terk edilmiş olacaktır (Nacar, 2002: 74).

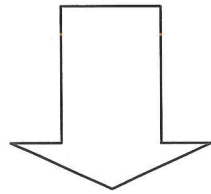
Adams, bireyin aldığı ödüllerin, “öteki”ne oranla az olması durumunda dengenin daha çabuk bozulacağını, fazla olması durumunda dengenin daha geç

bozulacağını ifade etmiştir. Demek ki az ödül alan ile fazla ödül alan farklı zamanlarda “denksizlik eşiği”ni aşacaktır (Onaran, 1981: 169).

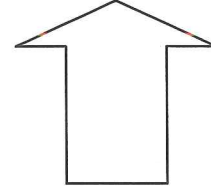
Birey, yapacağı gözlemler neticesinde örgüt içinde bir adaletsizlik olduğunu düşündüğünde bu haksızlığı ortadan kaldırmak için çalışacaktır. Bu davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2003: 525).

- Ortaya konulan gayretin değiştirilmesi,
- Sonucun değiştirilmesi,
- Gayret – sonuç dengesinin ve bu karşılaştırmanın dayandığı temel mantığın değiştirilmesi,
- İşten ayrılma,
- Başkalarının gayretlerini azaltmaya çalışma,
- Adaletsizliği azaltma

**Başkalarının aldığı ödül /
Başkalarının Harcadığı emek**



**Bireyin aldığı ödül /
Bireyin harcadığı emek**



Şekil 10: S.Adams'ın Eşitlik Teorisi

3.5.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

İş tatmini kavramına farklı bir bakış açısı getiren Locke, çalışanların işyerlerindeki başarılarının altında, kendilerinin sahip oldukları bireysel amaçlar olduğunu ifade etmiştir. Çalışanlar, kendi amaçları ile örgütsel hedefleri gerçekleştirme adına sergileyecek davranışlar arasında bir uyum bulunmasına dikkat etmektedir (Eren, 2001: 520).

Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler, şu hususlara dikkat etmelidirler (Güney, 2009: 363-364).

- Hem örgütsel hem de bireysel amaçların önceden belirlenmesi gerekmektedir

- Ortaya konulan hedefler rekabeti arttırmalıdır
- Örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır
- Örgütsel ve bireysel amaçlar arasında bir uyum olmalıdır

3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin ya da tatminsizliğinin sonuçları sadece bireysel değil zamanda örgütsel ve toplumsaldır. İşyerinde tatmine ermiş olarak çalışan bireylerin bulunması herkesin arzudur. Ancak böyle bu sonuca ulaşmak kolay olmamaktadır. Yüksek iş tatmininin olması işyerinde arzu edile bir durumdur ve örgütün iyi durumda olduğunu gösterir. Çalışanların tatmin düzeylerinin düşük olması ise verimliliği düşüğünü, işgücü devrinin ve devamsızlığın arttığını göstermektedir (Kök, 2006: 296).

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin şiddetinin ölçülmesi adına birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Tsai vd. (2010: 4129) iş tatmininin performansı etkilemediğini belirtmişlerdir. Ceylan ve Ulutürk (2006: 53) iş tatmini ile performans arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İki kavram arasındaki en güçlü pozitif ilişkiyi ise Iaffaldano ve Muchinsky (1985: 256-261; Akt, Tekingündüz, 2012: 35) bulmuştur.

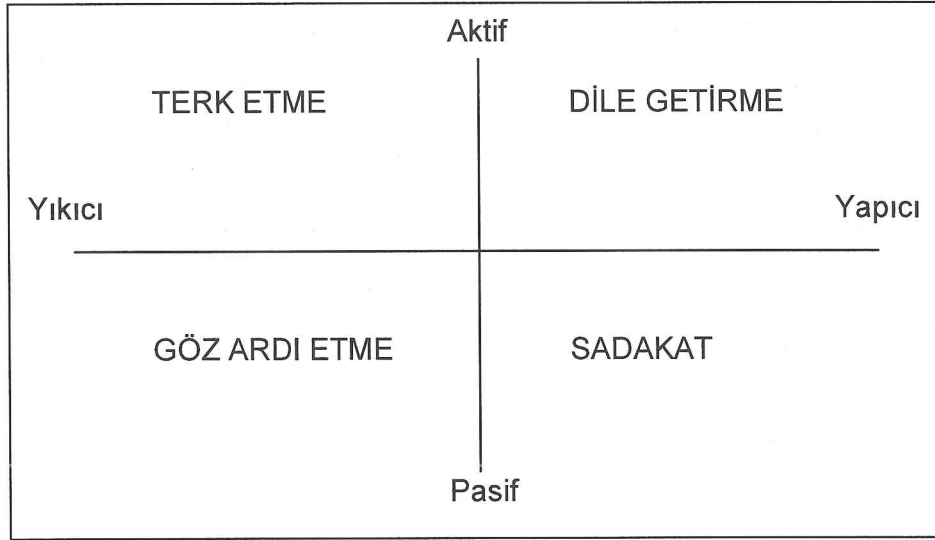
3.6.1. Tatminsizlik Durumunda Genel Davranışlar

İş görenlerin yaptıkları işlerde tatminsizlik yaşamaları durumunda ortaya koyabilecekleri dört temel davranış bulunmaktadır (Demir, 2007: 177).

- *Terk Etme:* Çalışanların memnuniyetsizlik durumlarında, işlerinden ayrılıp yeni iş arayışlarına girmeleri durumudur

- *Dile Getirmek*: Olumsuz gördüğü ve rahatsız olduğu konuları, değiştirebilmek düşüncesiyle üstleriyle diyalog içerisine girmesidir
- *Sadakət*: Gerçekte memnun olmadığı durumların varlığında bile sessiz kalır, yönetimi savunur ve iyileşmeyi bekler.
- *Göz Ardı Etme*: Olumsuz çalışma koşullarına karşı kesinlikle ses çıkarmaz ve olanlara göz yumar.

İşyerindeki tatminsizlik sonucu çeşitli şekillerde ortaya çıkan iş gören davranışları aktif-pasif, yapıcı-yıkıcı yanlarıyla şu şekilde gösterilmiştir.



Şekil 11: İş Tatminsizliğine Karşı İş Gören Davranışları

Kaynak: Rusbult ve Lowery, 2003; Akt. Odabaşı, 2010: 61.

3.6.2. Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar

Çalışanların iş tatmini ile ruhsal ve bedensel sağlıkları arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. İş ortamında yoğun stres altında kalan bireylerde zihinsel ve bedensel davranış bozuklukları gözlemlenmektedir (Eren, 2001: 202). İş görenlerin, çalıştıkları iş yerlerinde tatmin olamamaları durumunda bir takım davranış bozuklukları oluşabilmektedir. Bu durum, kişinin yaşamında bir kısır döngü

oluşmasına, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal yıkım ve hayal kırıklığı gibi sonuçların meydana gelmesine neden olmaktadır (Akıncı, 2002: 8).

Stres, “bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlanmaya karşı tepkinin sonucudur” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 231; Akt: Odabaşı, 2010: 65). Yapılan araştırmalar sonucunda, işinde tatminsizlik yaşayan bireylerin baş ağrısından kalp hastalıklarına kadar birçok sağlık problemiyle karşı karşıya kaldığı gözlemlenmiştir. İş tatminsizliği sonucunda oluşan stres, kalp krizine neden olabilmektedir (Robbins, 2003: 199).

Görüldüğü gibi işteki tatminsizlik sonucunda ortaya çıkan sorunlar, sadece duygusal sıkıntılara değil aynı zamanda sağlık problemlerine de neden olabilmektedir. Ortaya çıkabilecek bu ciddi sağlık sorunları neticesinde hem birey hem örgüt hem de toplum zarar görmektedir.

3.6.3. Personel Devri

İşgücü (personel) devri, işletmenin bünyesinde istihdam ettiği personelin herhangi bir nedenle kuruluştan ayrılması ya da uzaklaştırılmasını ifade etmektedir. Personel devir hızı ise bir yıl içinde kurumdan ayrılan çalışanların, toplam çalışan sayısına bölünmesi ile bulunan bir ölçüttür (Eren, 2001: 275). İş ve işçi bulma kurumu personel devrini şu şekilde tanımlamıştır: “işyerinde, istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir (Erdoğan, 2002: 2; Akt., Nalbantoğlu, 2012: 59).

İşten ayrılma evlilik, doğum, ölüm, daha iyi bir iş bulma, taşınma,...vb gibi bir çok farklı nedenle gerçekleşebilmektedir. İşten ayrılma nedenleri, işletme içi nedenler, işletme dışı nedenler ve kişisel yaşam koşulları ile ilgili nedenler olarak üç grupta incelenmektedir. Bu nedenlerin bir kısmı kontrol altına alınabilirken bir kısmı kontrol dışında bulunmaktadır. Burada yöneticilere düşen görev, kontrol altına alınabilen nedenlere odaklanmak ve personel devir hızını azaltmaktır (Cotton ve Tuttle, 1986; Akt., Yıldız, 2008: 44).

Personel devri ile iş tatmini arasında ters bir orantı bulunmaktadır. İş tatmini arttıkça personel devir hızı azalmaktadır. Zorunlu haller dışında, işten ayrılmaların büyük bir bölümü iş tatminsizliği ve stres kaynaklıdır. İşten ayrılma isteği, tatminsizliğe karşı önemli bir tepki olarak gelişmiştir (Keskin, 1997: 151).

3.6.4. Devamsızlık

Devamsızlık, özetle çalışanın iş programı ya da planına göre, mesaiye olması gereken zamanlarda işe gelmemesidir (Eren, 2006: 215). Devamsızlık, çalışanın iç dünyasına kapanmasının göstergesidir. Herhangi bir nedenle çalışma ortamında olmak istemeyen bireyler, orada bulunmama adına azami gayret gösterirler (Erdoğan, 1996:251; Akt., Odabaşı, 2010: 62).

İş devamsızlığı, çalışanın, işyerini tam olarak terk etmemekle birlikte, geçici bir süre mesaiye gelmeme durumudur. Normal şartlarda mesaiye gelmesi beklenen iş görenlerin, farklı sebeplerle işe gelmemeleri ve bunu alışkanlık haline getirmeleridir (Eroğlu, 2000: 336).

Literatür incelendiğinde işyerlerinde görülen devamsızlığın nedenleri olarak; hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk, iş kazalarındaki artışlar, meslek hastalıkları, uzun mesai süreleri, ilgi eksiklikleri, ağır çalışma şartları, düşük ücretler, işin monotonluğu, işletme politikaları, yapılan kanunsuz işlemler ve başka iş arayışları söylenebilir (Keskin, 1997: 150).

İşletmelerde haklı nedenlerden kaynaklanan devamsızlıklar ile memnuniyetsizlik ve iş tatminsizliği nedeniyle yapılan devamsızlıkları ayrı tutmak gerekmektedir. Bazen kişilerin sorumsuzlukları, bazen mecburiyet bazen de örgüt içerisindeki huzursuzluklar, devamsızlıklara neden olabilmektedir. Kendisinde stres oluşturan bir ortamda bulunmak istemeyen birey, işe karşı olumsuz duygulara kapılacaktır. Bununla birlikte işe gitme zorunluluğunun bulunması kişi üzerinde bir gerilim ve kaygı oluşturmaktadır (Pehlivan, 1995: 61; Akt., Khussainova, 2010: 71).

Çalışanları sürekli devamsızlık yapan bir işletmede iş gören tatmin seviyesinin düşük olduğu söylenebilir. İşinde tatminsizlik yaşayan bireylerin hem işe geç geldikleri hem de tam gün devamsızlıklarına sıkça rastlanmaktadır (Cesur, 1998: 84; Akt., Türkoğlu, 2011: 28). İş tatmini ile devamsızlık arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır (Eren, 2004: 266-277; Akt., Odabaşı, 2010: 62).

Yapılan araştırmalar işinde tatmin olamayan bireylerin, olanlara göre daha fazla devamsızlık gerçekleştirdiğini göstermektedir. Tatminsizlik, hem işe geç kalma hem de devamsızlık üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte grup halinde yapılması gereken işlerde devamsızlık oranı düşmektedir. Arkadaşlık ve informel iletişimin, bireyin gruba uygunluğunu olumlu olarak etkilediği ve iyi hareketlerde (devamsızlık yapmama, işe geç kalmama) bulunmasını sağladığı tespit edilmiştir (Eronat, 2004: 25).

3.6.5. Engellenme ve Yabancılaşma

Problemlerin çözülememesi ve taleplerin karşılanamaması çalışanlar üzerinde bir güvensizlik oluşturmakta, tatminsizliğe neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da hayal kırıklıkları oluşmaktadır. Karşılanmayan ihtiyaçlar sonucunda, çalışanların hayal kırıklıkları, farklı tepkilere de neden olabilmektedir. (Drafke ve Kossen, 1997: 416; Sertçe, 2003; Akt; Khussainova, 2010: 69).

Böyle bir ortamda bulunan çalışanın örgütten soğuması söz konusu olabilmekte ve işinden ruhsal olarak uzaklaşabilmektedir. Bu durumda da işyerine yabancılaşma meydana gelmektedir. Örgüte yabancılaşan bireyler yalnızca maddi kaygılarla hareket ederek işyerinde çalışacaklar, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda gerekli mücadeleyi sergilemeyeceklerdir.

İşyerinde ortaya konulan çıktılarda kendi katkısının olmadığını ya da çok az olduğunu gören, diğer çalışanlar ile bir ilişki içerisinde olamayan ve sahip olduğu yeteneklerini kullanamayan çalışanlar tatminsizlik yaşayabilmektedirler. Bununla birlikte aşırı merkezîyetçi yapılarda insani ilişkiler en aza indiğinden, bireyler, iş arkadaşlarına ve örgüte yabancılaşmaktadırlar (Karaca, 2001: 82).

3.7.Sağlık Kurumlarında Yapılan İş Tatmini Çalışmaları

Jelic vd. (2005) gerçekleştirdikleri bir araştırmada mobbing davranışlarının, sağlık çalışanlarının iş performanslarını, sosyal ilişkilerini ve psikolojik sağlıklarını negatif yönde etkilediği ifade edilirken, Güney Afrika'da sağlık sektöründe yapılan bir başka çalışmada da mobbing mağdurlarının genel bir mutsuzluk yaşadıkları ve hastalara daha az bakım gösterdikleri belirlenmiştir (Akbaş, 2009: 73).

Norveç'te 745 asistan hemşire üzerindeki bir çalışmada hemşirelerin %8,4'nün daha önceden, % 4,8'nin ise şu anda mobbing davranışlarına maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Mobbinge maruz kalan hemşirelerin, kalmayanlara göre, daha düşük iş tatminlerinin olduğu, yüksek derecede ruhsal sağlık problemleri yaşadıkları görülmüştür (Einersan, Berge, Anders, 1998: 563).

Erzurum ili içerisindeki hastanelerden (2009), iki üniversite, bir kamu ve bir özel hastane olmak üzere dört hastanede çalışan 395 sağlık çalışanı üzerinde mobbing ve iş tatmini ilişkisinin ölçülmesi adına yapılan çalışmada aralarında $r = -0,490$ gibi negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada mobbinge maruz kalma düzeyi azaldıkça, iş tatmin düzeyinin arttığı, mobbinge maruz kalma düzeyi arttıkça, iş tatmin düzeyinin azaldığı saptanmıştır (Akbaş, 2009: 101).

İngiltere'de ise ihtisas yapan tıp öğrencileri arasında yapılan bir araştırmada, mobbinge maruz kalan genç doktorların iş tatminlerinin diğerlerine göre çok daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Quine, 2003).

Okmeydanı Eğitim ve Araştırma hastanesinde çalışan 520 personel üzerinde yapılan çalışmada iş tatmin düzeylerinin, kadınların erkeklere göre; çoğunlukla bekarların evli çalışanlara göre; çoğunlukla 40 yaş ve üzeri çalışanların daha genç olanlara göre; çoğunlukla hizmetli personelin diğer meslek gruplarına göre; 1 ile 4 yıl arası kıdeme ve mesleki deneyime sahip çalışanların daha uzun kıdeme ve mesleki deneyime sahip çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür (Mercanlıoğlu, 2012: 31, çevrimiçi).

Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi yenidoğan ünitesinde görev yapan 130 sağlık çalışanının iş tatmininin araştırıldığı çalışmada iş görenlerin özelliklerinin, iş tatminini istatistiksel olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Yine kalite ve standartlar ile

Çalışma ortamı ve fiziksel şartların, iş tatminini istatistiksel olarak etkilediği görülmüştür (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 316, evrimii).

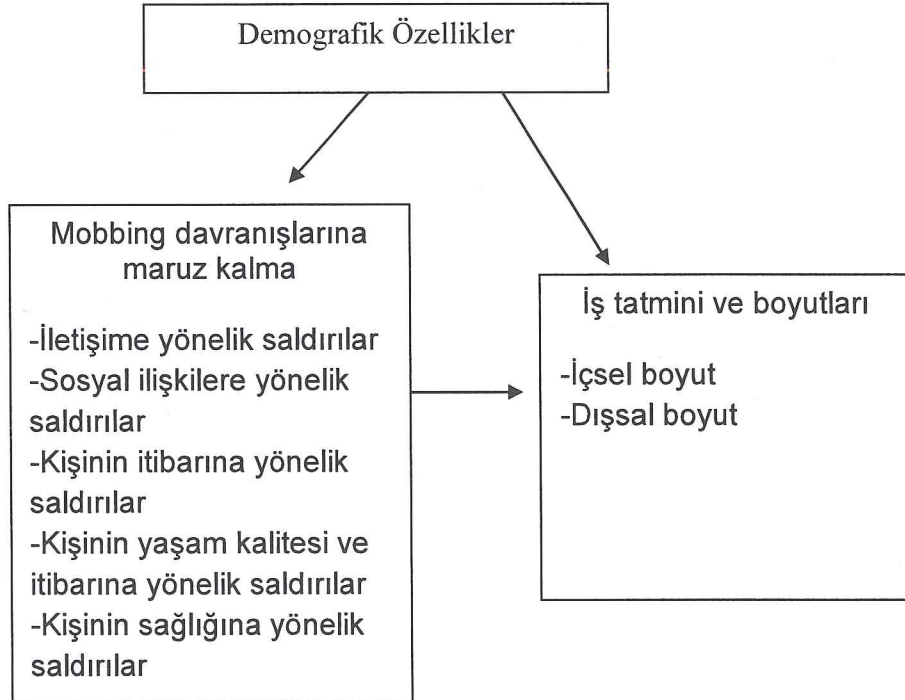
Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Servisleri'nde görev yapan hemşirelerin iş tatmin seviyelerini belirleme amacıyla yapılan bir araştırmada hemşirelerin en çok yöneticilerin karar verme tarzından, idare tarzından ve hastanede uygulanan terfi sisteminden tatminsizlik duydukları görülmüştür. Analizler sonucunda, hemşirelerin iş tatmin düzeyinin mesleki eğitim durumları (lise-yüksekokul) ve ailenin gelir durumları durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucu çıkmıştır. Daha düşük gelir seviyesine sahip hemşirelerin tatmin düzeyi, daha düşük çıkmıştır (Durak ve Serinkan, 2007: 132, evrimii).

4. BÖLÜM YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada tanımlayıcı araştırma modelinden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modeli ile bir problemle ilgili durumlar, değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler tanımlanmaya çalışılmıştır. Buna göre araştırmada, çalışanların mobbinge maruz kalmaları genel olarak ve mobbingin boyutları itibarıyla değerlendirilmiş, bunun çalışanların genel iş tatminleri ve iş tatminin boyutları arasındaki ilişkisi ölçülmüştür. Ayrıca mobbinge maruz kalmanın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Bu çalışmayı yaparken ilk önce bu alanda daha önce yapılmış çalışmaların neler olduğunu araştırmak için literatür taraması yapıldı. Daha sonra belirlenen çalışmalar türlerine göre tasnif edilerek, bunlara nerelerden ve nasıl ulaşılabileceği belirlendi. Belirlenen kaynaklardan mümkün olduğunca fazla miktarda bilgi toplanmaya çalışıldı. Kaynakların belirlenip toplanmasını müteakip konunun nasıl bir plan dâhilinde ve hangi merkezde ele alınması gerektiği üzerinde duruldu.



Şekil 13: Araştırmanın Modeli

Araştırmamızda, çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile iş tatminleri arasında bir ilişki olup olmadığını, mobbinge maruz kalmalarının ve iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmaktadır ve bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Araştırmadaki hipotezlerimiz aşağıda belirtilmiştir.

H₁: İş tatmini ile çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1a}: Çalışanların maruz kaldıkları "iletişime yönelik yıldırma" iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Çalışanların maruz kaldıkları "sosyal ilişkilere yönelik yıldırma" iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Çalışanların maruz kaldıkları "kişinin itibarına yönelik yıldırma" iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

H_{1d}: Çalışanların maruz kaldıkları "kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma" iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

H_{1e}: Çalışanların maruz kaldıkları "kişinin sağlığına yönelik yıldırma" iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

H_{1f}: Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları "içsel iş tatmini" düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

H_{1g}: Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları "dışsal iş tatmini" düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

H₂: Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları eğitim düzeyine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları yaşları ile ilişkilidir.

H₅: Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H₆: Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H₇: Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşları ile ilişkilidir.

H₈: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile gelirleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₉: Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları hastanedeki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H₁₁: Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları hastanedeki görev/unvana göre farklılık göstermektedir.

4.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın amacı sağlık sektöründe mobbingi incelemek olduğundan, çalışmanın anakütlesi ülkemizde şu anda sağlık sektöründe çalışmakta olan kişiler olarak belirlenmiştir. Araştırmada veriler, bir hastanede çalışan ve farklı demografik özelliklere sahip kişilerden, kolayda örnekleme yolu elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırma, Bursa İli Merkezinde faaliyet gösteren ve 480 personelin çalıştığı bir hastanede gerçekleştirilmiştir. 250 çalışanın katılımı hedeflenmiş ancak 155 sağlık personeline ulaşılabilmektedir. Hem tıbbi hem de idari personelin cevapladığı sorulardan elde edilen veriler üzerinden istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

4.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada izlenecek yöntem ve uygulanacak planın belirlenmesinden sonra faydalanılacak kaynakların edinilmesine geçilmiştir. Bu kapsamda konu ile ilgili yüksek lisans, doktora tezleri, süreli yayınlar, konu ile ilgili yazılan makaleler, dergiler ve kitaplar taranmış, kaynakçada belirtilen kitap ve makalelere ulaşılmıştır.

Araştırmada, konuyla ilgili daha önceden hazırlanmış olan kitap, tez ve bilimsel makalelerden yararlanılarak kavramsal çerçeve kısmı hazırlanmıştır. Mobbing ve iş tatmini ile ilgili çalışmalar incelenmiş, bu konuların tanımları, önemleri, nedenleri ve sonuçları gibi temel noktalar üzerinde durularak gerekli olan literatür bilgileri verilmeye çalışılmıştır. Araştırmada birincil veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket metodu kullanılmıştır. Ankete, formun ne amaçla hazırlandığının anlatıldığı bir sunuş yazısı ile başlanmıştır. Birinci bölümde kişilerin mobbing davranışlarına maruz kalma durumlarını belirlemeye yönelik bir ölçekten yararlanılmıştır. İkinci bölümde, katılımcıların iş tatminleri ölçülmüştür. Üçüncü bölümde ise, yanıtlayıcıların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada bilgi toplamak amacıyla bir adet soru formu ile iki adet ölçek formu kullanılmıştır. Veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. İlk olarak, Heinz Leymann tarafından geliştirilen ve (LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terrorization) Leymann Psikolojik Şiddet Envanteri olarak bilinen, ülkemizde de birçok araştırmacı tarafından (Şahin ve Dünder, 2011; Gül ve Ağıröz, 2011; Poyraz ve Aksoy, 2012; Elmas, 2012; Akbaş, 2009) Türkçe'ye çevrilerek kullanılan 5 boyut ve 45 maddeli psikolojik şiddet ölçeği kullanılmıştır. İlk 11 soru birinci boyut, 12-16.sorular ikinci boyut, 17-31.sorular üçüncü boyut, 32-40.sorular dördüncü boyut ve 41-45.sorular da beşinci boyut olarak ayrılmıştır. Ölçeği puanlanmasında hiç karşılaşmadım 1 puan, çok az karşılaştım 2 puan, ara sıra karşılaşıyorum 3 puan, sık sık karşılaşıyorum 4 puan, daima karşılaşıyorum 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

İkinci olarak 1967'de Weiss, David, England ve Lofquist tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan, Baycan tarafından Türkçeye çevrilen "Minnesota İş Doyum Ölçeği" çalışma katılımcılara yöneltilmiştir. Minnesota İş Doyum Ölçeği puanlamasında, hiç memnun değilim 1 puan, memnun değilim 2 puan, kararsızım 3 puan, memnunum 4 puan, çok memnunum 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Ölçek içsel ve dışsal doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmaktadır. İçsel doyum 1, 2, 3, 4, 7,8, 9, 10, 11, 15, 16, 20, dışsal doyum; 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 maddelerini içermektedir. Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı içsel faktörleri oluşturan maddelerin 12' ye, dışsal doyum puanı ise dışsal faktörleri oluşturan maddelerin 8' e bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin nötr doyum puanı 3' tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumunu küçük, 3' ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir (Sat, 2011: 42).

Katılımcılara öncelikle demografik özellikleri hakkında bilgi almak için demografik soru formu uygulanmıştır. Demografik değişkenlerle ilgili soru formunda 6 soru bulunmaktadır. Bu maddeler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev, aylık gelir, meslekteki yılı, işyerinde çalışma süresi frekansını tespit etmeye yöneliktir.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, IBM-SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışanların mobbinge maruz kalmaları ve iş tatminlerini ölçmede tanımlayıcı istatistik analizlerinden ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Mobbing ve mobbingin boyutları kapsamındaki davranışlara maruz kalma ile iş tatmini ve boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Mobbing davranışlarına maruz kalma ve iş tatmini üzerindeki etkisinin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis, Mann-Whitney U ve Korelasyon testleri ile incelenmiştir.

Bağımsız t Testi, iki örneklem grubu arasındaki farklılığı araştırmak için kullanılmaktadır. ANOVA testi ise ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları belirler. Bağımsız t Testi ve ANOVA analizlerinin yapılabilmesi için (Kalaycı, 2009);

- Veriler aralıklı ya da oransal olmalı,
- Veriler normal dağılıma uymalı,
- Grup varyansları eşit olmalıdır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı "r" ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır (Altunışık, 2005: 200).

Bu varsayımları sağlayan verilerin Parametrik olduğu; bu varsayımları sağlamayan verilerin ise Parametrik olmadığı kabul edilir. Tanımlardan yola çıkarak bu çalışmada Bağımsız t Testi ve ANOVA analizlerinin yapılmasının gerektiği anlaşılmış olup, bu analizlerin yapılabilmesi için gerekli olan varsayımlar çerçevesinde yapılan inceleme neticesinde "verilerin normal dağılıma uygun olmadığı" anlaşılmıştır. Bu nedenle Bağımsız t Testi'nin Parametrik olmayan analiz tekniği olan Mann Whitney U analizinin; ANOVA analizinin Parametrik olmayan analiz tekniği olan Kruskal-Wallis analizinin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Yine "pearson korelasyon" analizinin non-parametrik versiyonu olan "spearman korelasyon" testi uygulanmıştır.

5. BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

5.1. Mobbing ve İş Tatmini Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlikleri

Araştırmada kullanılan bir ölçeğin anlamlı ve güvenilir sonuçlar verebilmesi için ölçeklerin, geçerlilik ve güvenilirliklerinin hesaplanması gerekmektedir. Güvenirlik yalnızca ölçme aracına ait bir nitelik değildir. Ölçme aracı ve aracın sonuçlarına yönelik bir niteliktir. Ölçek ile elde edilen verilerin kararlı bir nitelik taşıdığına, hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı şekilde yapılacak ikinci bir ölçümde benzer ya da aynı sonuçların elde edileceğine güvenilmesi gerekmektedir (<http://uludagtipdergisi.org>). Bu araştırmada da Cronbach's Alpha güvenirlik testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen katsayının 0,70 ve üzerinde bir değer alması gerektiğini ifade edilmiştir. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Sat, 2011: 46-47).

- ▶ $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil.
- ▶ $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenirlilikte
- ▶ $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir
- ▶ $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenirlilikte olduğu kabul edilir.

Eğer bir soru ölçekten çıkarıldığında alpha değeri yükseliyorsa o zaman o sorunun güvenirliliği azalttığı kabul edilir. Eğer soru ölçekten çıkarıldığında alpha değeri azalıyorsa o zaman o soru vazgeçilmezdir.

Araştırmada kullanılan işyerinde psikolojik şiddet ölçeği (LIPT) ve minnesota iş tatmin ölçeği için uygulanan Cronbach Alpha güvenirlilik testi sonucuna göre her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir birer ölçek oldukları saptanmıştır.

Tablo 7: İş Tatmin Ölçeği ve Mobbing Ölçeği Güvenirlik Testi

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	,913	20
İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği (Mobbing)	,923	45

5.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler

Bu bölümde, yaş, meslekteki yıl, eğitim durumu, görev, aylık gelir, mevcut işyerindeki yılı gibi değişkenler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların 74'ü 18-25 yaş, 38'si 26-40 yaş, 43'ü 41-55 yaş aralığındadır. En yüksek frekansı 18-25 yaş lise öğretmenleri oluşturmakta ve grubun %47,8'ini kapsamaktadır. Diğer yaş grupları aşağıda verilmiştir.

Tablo 8: Yaşlara Göre Dağılım

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18 – 25	74	47,8	47,8
26 – 40	38	24,5	72,3
41 – 55	43	27,7	100
Toplam	155	100	

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların %23,9'unu erkekler oluştururken bayanların oranı %76,1 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 9: Cinsiyetlere Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	37	23,9	23,9
Bayan	118	76,1	100
Toplam	155	100	

Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde, ilköğretim ve lise mezunu kişiler ile yüksek lisans/doktora mezunu kişilerin az sayıda olduğu görülmüş ve bu gruplar birleştirilmiştir. Katılımcıların %11'inin ilköğretim ve lise, %40'ının ön lisans, %36,8'inin lisans mezunu olduğu ve %12,2'sinin yüksek lisans ve daha üstü bir eğitim aldığı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların eğitim seviyelerinin genellikle yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim/Lise	17	11	11
Yüksek Okul	62	40	51
Üniversite/Lisans	57	36,8	87,8
Yüksek lisans/Doktora	19	12,2	100
Toplam	155	100	

Tabloda görüldüğü gibi araştırmanın yapıldığı hastanedeki araştırmaya katılan çalışanların % 7,7'si hekim, %53,5'i hemşire, %3,9'u memur, %33'ü diğer sağlık çalışanı ve %1,9'u idareci pozisyonundaki kişilerdir.

Tablo 11: Görev/Ünvanına Göre Dağılım

Meslek	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memur	6	3,9	3,9
Hemşire	83	53,5	57,4
Doktor	12	7,7	65,1
Diğer Sağlık Çalışanı	51	33	98,1
İdareci	3	1,9	100
Toplam	155	100	

Anketi cevaplayan çalışanların %42,6'sının aylık geliri 2001-2500 arasındadır ve yüksek frekans değeri bu noktada oluşmuştur. 1000-2000 tl arası geliri olanların oranı %35,5, 2501 tl ve üstü gelire sahip olanların oranı ise %21,9'dur.

Tablo 12: Aylık Gelire Göre Dağılım

Gelir	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1000 – 2000	55	35,5	35,5
2001 – 2500	66	42,6	78,1
2501 ve üstü	34	21,9	100
Toplam	155	100	

Araştırma ölçeklerini cevaplayan katılımcılar çalışma süreleri bakımından incelendiğinde en yüksek frekansa sahip çalışma süreleri 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olduğu görülmüştür. 11-15 yıl arası çalışanlar 62 katılımcı ve %40 yüzdeye, 16 yıl ve üstü arası çalışanlar 37 katılımcı ve %23,9 yüzdeye sahip olup grup içi frekansları en yüksek olan kısmı oluşturmaktadır.

Tablo 13: Meslekteki Yıla Göre Dağılım

Mesleki Tecrübe	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 – 5	31	20	20
6 – 10	25	16,1	36,1
11 – 15	62	40	76,1
16 ve üstü	37	23,9	100
Toplam	155	100	

Katılımcıların mevcut işyerindeki çalışma süreleri incelendiğinde, 16 yıl ve üstü çalışanların az sayıda olduğu görülmüştür. Katılımcıların %47,5'i 0-5 yıl aralığında bulunmaktadır. 6-10 yıl arası çalışanlar %24,5, 11-15 yıl arası çalışanlar ise %19,3'lük bir değere sahiptir. Bu doğrultuda işyerinde daha çok yeni çalışanların olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Şu andaki Hastanedeki Yıla Göre Dağılım

İşyerinde Tecrübe	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 – 5	73	47,1	47,1
6 – 10	38	24,5	71,6
11 – 15	30	19,3	90,9
16 ve üstü	14	9,1	100
Toplam	155	100	

5.3. İş Yerinde Psikolojik Yıldıma (Mobbing) Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 15: Mobbing Sorularına Verilen Cevapların Boyutlara
Göre Frekansları**

1.BOYUT İletişime Yönelik Yıldıma	N	SS	Mean
1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlamaktadır.	155	1,488	2,06
2. İşyerinde sözünüz sürekli kesilir.	155	,976	1,81
3. İş arkadaşlarınız kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.	155	,816	1,47
4.İşyerinde yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.	155	,980	1,63
5.Yaptığınız işler sürekli eleştirilir.	155	,987	1,84
6.Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.	155	,763	1,36
7.Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.	155	,734	1,27
8. İşyerinde sözlü tehditler alırsınız	155	,981	1,55
9.İşyerinde size yazılı tehditler gönderilir.	155	,455	1,08
10.Jestlerle ve bakışlarla iletişim kurma isteğiniz reddedilir.	155	,981	1,54
11. Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir.	155	,981	1,54

2.BOYUT Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldıma	N	SS	Mean
1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar	155	,645	1,26
2.Kimseye konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.	155	1,040	1,30
3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri (oda) verilir.	155	1,163	1,47
4. İş arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.	155	1,060	1,25
5. İşyerinde, sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.	155	,755	1,32

3.BOYUT Kişinin İtibarına Yönelik Yıldıma	N	SS	Mean
1.İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.	155	,995	1,61
2.Asılsız söylentiler ortada dolaşır.	155	1,345	1,90
3.Gülünç durumlara düşürülürsünüz.	155	,530	1,20
4.Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.	155	,335	1,06

5. Psikolojik değerlendirme/ inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.	155	1,641	1,18
6.Bir özrünüzle/kusurunuzla alay edilir.	155	,600	1,14
7.Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, hareketleriniz ve sesiniz taklit edilir.	155	,434	1,10
8. Dini ve siyasi görünüşünüzle alay edilir.	155	,846	1,32
9. Özel yaşamınızla alay edilir.	155	,518	1,13
10.Milliyetinizle alay edilir.	155	,513	1,12
11.Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.	155	1,022	1,27
12.Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.	155	,811	1,31
13.İşyerinde aldığınız kararlar sürekli sorgulanır.	155	1,036	1,59
14.İşyerinde alçaltıcı isimlerle anılırsınız.	155	,400	1,09
15.İşyerinizde cinsel imâlarda bulununuz.	155	,354	1,06

4.BOYUT Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Yönelik Yıldırma	N	SS	Mean
1.İşyerinde hiçbir özel görev verilmez.	155	1,014	1,47
2.Size verilen işler geri alınır ve kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.	155	,705	1,22
3.Yapmanız için anlamsız işler verilir.	155	,861	1,30
4.Sahip olduğunuzdan daha az yetenekle yapılabilecek işler verilir.	155	1,002	1,48
5.İşiniz sürekli değiştirilir.	155	,877	1,38
6.Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.	155	1,116	1,36
7.İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.	155	,837	1,29
8.Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.	155	,678	1,18
9.Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.	155	,421	1,06

5.BOYUT Kişinin Sağlığına Yönelik Yıldırma	N	SS	Mean
1.İşyerinde fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.	155	1,611	1,56
2.İşyerinizde size karşı fiziksel şiddet tehditleri yapılır.	155	,721	1,25
3.Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.	155	,922	1,18

4.İşyerinde fiziksel zarar verilir.	155	,877	1,12
5.Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.	155	,478	1,08

Mobbing ile ilgili olan ifadelerin tamamının ortalaması 1,35'dir. Buna göre, çalışanların mobbinge çok nadir uğradıkları söylenebilir. Mobbingin boyutları incelendiğinde ise, kişinin kendisini göstermesine ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik saldırılar boyutunun ortalaması 1,56, sosyal ilişkilere saldırılar boyutunun ortalaması 1,32, kişinin itibarına yönelik saldırılar boyutunun ortalaması 1,27, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik saldırılar boyutunun ortalaması 1,30, kişinin sağlığına yönelik saldırılar boyutunun ortalaması ise 1,23 olarak belirlenmiştir. Buna göre, katılımcıların göreceli olarak en sık uğradıkları mobbing davranışları iletişime yönelik saldırılar boyutunda yer alan davranışlar olmaktadır. Bu boyutu, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, kişinin itibarına yönelik saldırılar ve kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar boyutları izlemektedir. Katılımcıların en az maruz kalmadıkları mobbing davranışları ise sağlığa yönelik saldırılar boyutunda yer alan davranışlar olmaktadır.

5.4. Minnessota İş Tatmin Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 16: İş Tatmini Sorularına Verilen Cevapların Boyutlara Göre Frekansları

İçsel Tatmin	N	SS	Mean
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	155	1,206	2,929
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	155	1,394	3,129
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	155	4,490	3,141
Toplumda 'saygın bir kişi' olma imkânını bana vermesi bakımından	155	1,272	3,259
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	155	1,118	3,516
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	155	1,096	3,606
Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	155	0,953	4,083
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	155	1,136	3,496
Terfi imkânının olması yönünden	155	1,207	2,458
Kendi fikir kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	155	1,256	2,774
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	155	1,288	2,961
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	155	1,202	3,387

Dışsal Tatmin	N	SS	Mean
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	155	1,418	3,000
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	155	1,265	2,909
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	155	1,243	3,367
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	155	1,130	3,032
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	155	1,246	2,309
Çalışma şartları yönünden	155	1,291	2,516
Çalışma arkadaşlarının bir biriyle anlaşması yönünden	155	1,201	3,548
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	155	1,227	3,071

Tablolara bakıldığında, ankete katılanların içsel tatmine ilişkin ortalamalarının 3,22, dışsal tatmine ilişkin ortalamalarının 2,96 olduğu görülmektedir. İş tatminine ait genel ortalama ise 3,09 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, çalışanların içsel tatmin düzeylerinin, dışsal tatmine göre az da olsa daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların genel iş tatminleri konusunda kararsız oldukları söylenebilir.

5.5. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

HİPOTEZ 1: “İş tatmini ile çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.”

Yapılacak korelasyon analizinin katsayılarının yorumları genel olarak şu şekilde yapılmaktadır;

Tablo 17: Korelasyon katsayı yorumları

R	İlişki
0,01 – 0,29	Zayıf ilişki
0,30 – 0,69	Orta düzeyde ilişki
0,70 – 0,99	Güçlü ilişki

Grup değerleri üzerinden gruplar arasındaki ilişki derecesi ve yönünü bulmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların maruz kalmış oldukları mobbing davranışlarının genel iş tatminini olumsuz yönde

etkilediği, aralarında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin negatif yönlü görülmüştür. $r(154) = -.446, p < 0,05$. H_1 hipotezi **kabul**.

H_{1a} : *Çalışanların maruz kaldıkları “iletişime yönelik yıldırma” iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir* idi.

• Tabloya bakıldığında “iletişime yönelik yıldırma” (mobbing) davranışlarının içsel iş tatminini negatif yönde etkilediği, aralarında orta düzeyde ters yönlü korelasyon olduğu görülmektedir. $r(154) = -.374, p < 0,05$.

• “İletişime yönelik yıldırma” (mobbing) davranışlarının dışsal iş tatminini negatif yönde etkilediği, aralarında ters yönlü orta düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. $r(154) = -.411, p < 0,05$.

• “İletişime yönelik yıldırma” (mobbing) davranışlarının genel iş tatminini negatif yönde etkilediği, aralarında ters yönlü orta düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. $r(154) = -.406, p < 0,05$. H_{1a} hipotezi **kabul**.

H_{1b} : *Çalışanların maruz kaldıkları “sosyal ilişkilere yönelik yıldırma” iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir*

• Sosyal ilişkilere yönelik saldırıların içsel iş tatminini etkilemediği ve aralarında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. $r(154) = -.081, p > 0,05$.

• Sosyal ilişkilere yönelik saldırıların dışsal iş tatminini etkilemediği ve aralarında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. $r(154) = -.106, p > 0,05$.

• Sosyal ilişkilere yönelik saldırıların genel iş tatminini etkilemediği ve aralarında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. $r(154) = -.096, p > 0,05$. H_{1b} hipotezi **red**.

H_{1c} : *Çalışanların maruz kaldıkları “kişinin itibarına yönelik yıldırma” iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir*.

• Kişinin itibarına yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarının içsel iş tatminini negatif yönde etkilediği, aralarında ters yönlü ve zayıf bir korelasyon olduğu görülmektedir. $r(154) = -.260, p < 0,05$.

• Kişinin itibarına yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarının dışsal iş tatminini negatif yönde etkilediği, aralarında ters yönlü ve zayıf bir korelasyon olduğu görülmektedir. $r(154) = -.296, p < 0,05$.

• Kişinin itibarına yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarının genel iş tatminini negatif yönde etkilediği, aralarında ters yönlü ve zayıf bir korelasyon olduğu görülmektedir. $r(154) = -,281, p < 0,05$. H_{1c} hipotezi **kabul**.

H_{1d} : *Çalışanların maruz kaldıkları "kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma" iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.*

• Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarının içsel iş tatminini negatif yönde etkilediği, aralarında ters yönlü ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. $r(154) = -,419, p < 0,05$.

• Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarının dışsal iş tatminini negatif yönde etkilediği, aralarında ters yönlü ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. $r(154) = -,448, p < 0,05$.

• Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarının genel iş tatminini negatif yönde etkilediği, aralarında ters yönlü ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. $r(154) = -,439, p < 0,05$. H_{1d} hipotezi **kabul**.

H_{1e} : *Çalışanların maruz kaldıkları "kişinin sağlığına yönelik yıldırma" iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.*

• Kişinin sağlığına yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarının içsel iş tatminini etkilemediği ve aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. $r(152) = -,155, p > 0,05$.

• Kişinin sağlığına yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarının dışsal iş tatminini etkilemediği ve aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. $r(152) = -,129, p > 0,05$.

• Kişinin sağlığına yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarının genel iş tatminini etkilemediği ve aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. $r(152) = -,147, p > 0,05$. H_{1e} hipotezi **red**.

Tablo 18: Mobbing ve İş Tatmini Korelasyon Analizi Tablosu

		Mobbing 1.Boyut "iletişime yönelik yıldırma"	Mobbing 2.Boyut "sosyal ilişkilere yönelik yıldırma"	Mobbing 3.Boyut "kişinin itibarına yönelik yıldırma"	Mobbing 4.Boyut "kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma"	Mobbing 5.Boyut "kişinin sağlığına yönelik yıldırma"	Mobbing ortalama
İçsel tatmin	Correlation Coefficient	-,374**	-,081	-,260**	-,419**	-,155	-,411**
	Sig. (2-tailed)	,000	,317	,001	,000	,056	,000
Dışsal tatmin	N	154	154	154	154	152	154
	Correlation Coefficient	-,411**	-,106	-,296**	-,448**	-,129	-,460**
İş tatmin ortalaması	Sig. (2-tailed)	,000	,190	,000	,000	,111	,000
	N	155	155	155	155	153	155
İş tatmin ortalaması	Correlation Coefficient	-,406**	-,096	-,281**	-,439**	-,147	-,446**
	Sig. (2-tailed)	,000	,237	,000	,000	,070	,000
	N	154	154	154	154	152	154

Yapılan analizlerden de anlaşılacağı gibi mobbing boyutları arasında iş tatminini en yüksek derecede ve olumsuz yönde etkileyenin 4.boyut yani *kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma* davranışlarıdır. İş tatmini ile arasında herhangi bir ilişki bulunmayan mobbing boyutu ise ikincisi yani *sosyal ilişkilere yönelik yıldırma* davranışlarının olduğu boyuttur. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların iş tatminlerinin sağlanabilmesi öncelikle yaşam kaliteleri artırılmalı, mesleki gelecekleri güvence altına alınmalı ve iletişim çalışmalarına önem verilmelidir.

H_{1f}: *Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları “içsel iş tatmini” düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.*

Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının iş görenlerin içsel iş tatminlerini önemli ölçüde etkilediği ve aralarında ters yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. $r(154) = -,411, p<0,05$). H_{1f} hipotezi **kabul**.

H_{1g}: *Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları “dışsal iş tatmini” düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.*

Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının iş görenlerin dışsal iş tatminlerini önemli ölçüde etkilediği ve aralarında ters yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. $r(154) = -,460, p<0,05$). H_{1g} hipotezi **kabul**.

H₂: *Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

118 kadın ve 37 erkek katılımcı ile uygulanan psikolojik taciz (mobbing) ölçeğinden elde edilen veriler, cinsiyet değişkenleri göz önüne alınarak incelenmiş ve veriler düzenli dağılmadığı için *Mann Whitney U* testine tabii tutulmuştur. (Tablo 19)

Hipotez doğrultusunda yapılan *Mann Whitney U* testleri sonucunda her bir boyut ile cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamadı. H₂ hipotezi **red**.

H₃: *Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları eğitim düzeyine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

17 ilköğretim/lise, 62 yüksekokul, 57 üniversite ve 19 yüksek lisans/doktora mezunu olan katılımcı ile uygulanan psikolojik taciz (mobbing) ölçeğinden elde edilen veriler, eğitim durumu değişkeni göz önüne alınarak incelenmiş ve veriler düzenli dağılmadığı için *Kruskal Wallis* testine tabii tutulmuştur. (Tablo 20)

Tablo 19: Cinsiyet ve Mobbing Arasındaki İlişki

Ranks					Mann-Whitney U	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalama	Sıra toplamı	Z Değeri	P
Mobing 1.Boyut	Bay	37	80,79	2747,00	-,730	,466
	Bayan	118	74,61	8729,00		
Mobbing 2.Boyut	Bay	37	77,28	2627,50	-,221	,825
	Bayan	118	75,63	8848,50		
Mobing 3.Boyut	Bay	37	87,31	2968,50	-1,766	,077
	Bayan	118	72,71	8507,50		
Mobing 4.Boyut	Bay	37	84,25	2864,50	-1,385	,166
	Bayan	118	73,60	8611,50		
Mobing 5.Boyut	Bay	37	73,13	2486,50	-,357	,721
	Bayan	118	75,55	8688,50		
Mobbing ortalama	Bay	37	83,76	2848,00	-1,177	,239
	Bayan	118	73,74	8628,00		

1. Boyut; iletişime yönelik yıldırma davranışları boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmedi ($t(155) = -,730, p>0,05$).

2. Boyut; sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmedi ($t(155) = -,221, p>0,05$).

3. Boyut; kişinin itibarına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmedi ($t(155) = -,1,766, p>0,05$).

4. Boyut; kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmedi ($t(155) = -,1,385, p>0,05$).

5. Boyut; kişinin sağlığına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmedi ($t(155) = -,357, p>0,05$).

Tablo 20: Eğitim Durumu ve Mobbing Arasındaki İlişki

Ranks				Kruskal Wallis H	
	eğitim durumunuz?	N	Ortalama sırası	Chi-Square	Asymp. Sig.
Mobing 1.Boyut <i>"iletişime yönelik yıldırma"</i>	İlköğretim/ lise	17	57,59	10,304	,016
	Yüksekokul	62	66,90		
	Üniversite lisans	57	84,95		
	Yüksek lisans/doktora	19	91,69		
	Toplam	155			
Mobbing 2.Boyut <i>"sosyal ilişkilere yönelik yıldırma"</i>	İlköğretim/ lise	17	75,56	2,622	,454
	Yüksekokul	62	73,09		
	Üniversite lisans	57	73,72		
	Yüksek lisans/doktora	19	89,06		
	Toplam	155			
Mobing 3.Boyut <i>"kişinin itibarına yönelik yıldırma"</i>	İlköğretim/ lise	17	66,63	2,621	,454
	Yüksekokul	62	71,62		
	Üniversite lisans	57	79,15		
	Yüksek lisans/doktora	19	85,36		
	Toplam	155			
Mobing 4.Boyut <i>"yaşam kalitesi ve mesleki duruma yönelik yıldırma"</i>	İlköğretim/ lise	17	74,84	4,304	,230
	Yüksekokul	62	68,02		
	Üniversite lisans	57	82,90		
	Yüksek lisans/doktora	19	78,83		
	Toplam	155			
Mobing 5.Boyut <i>"kişinin sağlığına yönelik yıldırma"</i>	İlköğretim/ lise	17	93,13	6,007	,111
	Yüksekokul	62	69,28		
	Üniversite lisans	57	75,04		
	Yüksek lisans/doktora	19	73,42		
	Toplam	155			
Mobbing Ortalama	İlköğretim/ lise	17	73,09	4,688	,196
	Yüksekokul	62	67,80		
	Üniversite lisans	57	79,81		
	Yüksek lisans/doktora	19	90,58		

17 ilköğretim/lise, 62 yüksekokul, 57 üniversite ve 19 yüksek lisans/doktora mezunu olan katılımcı ile uygulanan psikolojik taciz (mobbing) ölçeğinden elde edilen veriler, eğitim durumu değişkeni göz önüne alınarak incelenmiş ve veriler düzenli dağılmadığı için *Kruskal Wallis* testine tabii tutulmuştur.

1. Boyut; iletişime yönelik yıldırma davranışları boyutu ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmüştür ($t(155) = p < 0,05$). Eğitim seviyesi arttıkça iletişime dönük mobbing davranışlarının anlaşılması artmakta, Eğitim düzeyi azaldıkça iletişime yönelik mobbingin anlaşılması güçleşmektedir.

2. Boyut; sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları boyutu ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

3. Boyut; kişinin itibarına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

4. Boyut; ; kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları boyutu ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

5. Boyut; kişinin sağlığına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

Hipotez doğrultusunda yapılan *Kruskal Wallis* testleri sonucunda, sadece 1.boyut ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda ve genel ortalamada ise bir farklılık görülmemiştir. H_3 hipotezi red.

H_4 : *Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları yaşları ile ilişkilidir.*

Gruplar arasındaki ilişki derecesi ve yönünü bulmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Genel ortalamalara bakıldığında bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. $P > 0,05$. H_4 hipotezi red.

1. Boyut; iletişime yönelik yıldırma davranışları boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmedi ($t(155) = -,032, p > 0,05$).

2. Boyut; sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmedi ($t(155) = -,80, p > 0,05$).

3. Boyut; kişinin itibarına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmedi ($t(155) = -,030, p > 0,05$).

4. Boyut; kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmedi ($t(155) = -,086, p > 0,05$).

5. Boyut; kişinin sağlığına y6nelik yıldıрма davranışları boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki g6r6ld6 (t(155) = -,182, p<0,05).

H₅: *Çalışanların iş tatmin d6zeyleri cinsiyete g6re anlamlı derecede farklılık g6stermektedir.*

118 kadın ve 37 erkek katılımcı ile uygulanan iş tatmini 6lçeğinden elde edilen veriler, cinsiyet değişkenleri g6z 6n6ne alınarak incelenmiş ve veriler d6zenli dağılmadığı için *Mann Whitney U* testine tabii tutulmuştur. Analiz sonucunda, çalışanların iş tatmin d6zeylerinin cinsiyete g6re farklılık g6stermediği g6r6lm6řt6r. P>0,05. H₅ hipotezi red.

Tablo 21: Cinsiyet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

	Ranks				Mann-Whitney U	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalama	Sıra toplamı	Z Değeri	P
İçsel Tatmin	Bay	37	74,78	2542,50	-,110	,912
	Bayan	118	75,71	8782,50		
	Toplam	155				
Dışsal Tatmin	Bay	37	75,74	2575,00	-,040	,968
	Bayan	118	76,08	8901,00		
	Toplam	155				
İş Tatmin Ortalama	Bay	37	75,07	2552,50	-,065	,948
	Bayan	118	75,63	8772,50		
	Toplam	155				

Tablo 22: Yaş ile Mobbing Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Tablosu

Korelasyon Analizi	Pearson Correlation		
	Yaş		
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N
Mobing 1.Boyut <i>"iletişime yönelik yıldırma"</i>	-0,032	-0,698	155
Mobbing 2.Boyut <i>"sosyal ilişkilere yönelik yıldırma"</i>	0,80	0,329	155
Mobing 3.Boyut <i>"kişinin itibarına yönelik yıldırma"</i>	0,030	0,716	155
Mobing 4.Boyut <i>"yaşam kalitesi ve mesleki duruma yönelik yıldırma"</i>	-0,086	0,292	155
Mobing 5.Boyut <i>"kişinin sağlığına yönelik yıldırma"</i>	-0,182	0,026	155
Mobbing Ortalama	-0,007	0,935	

H₆: Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

İçsel tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$). Dışsal tatmin düzeyi ise eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir $p < 0,05$. Genel olarak çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim seviyesine göre farklılık göstermediği söylenebilir. H₆ hipotezi red.

Tablo 23: Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Ranks				Kruskal Wallis H	
	Eğitim durumunuz?	N	Ortalama sırası	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi
İçsel doyum	İlköğretim/ lise	17	76,06	4,183	,242
	Yüksekokul	62	81,46		
	Üniversite lisans	57	65,78		
	Yüksek lisans/doktora	19	80,69		
	Toplam	155			
Dışsal doyum	İlköğretim/ lise	17	76,31	7,370	,061
	Yüksekokul	62	86,17		
	Üniversite lisans	57	64,45		
	Yüksek lisans/doktora	19	72,36		
	Toplam	155			
İş doyum ortalama	İlköğretim/ lise	17	75,03	4,900	,179
	Yüksekokul	62	82,98		
	Üniversite lisans	57	65,33		
	Yüksek lisans/doktora	19	77,94		
	Toplam	155			

H₇: Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşları ile ilişkilidir.

• İçsel boyut; gruplar arasındaki ilişki derecesi ve yönünü bulmak için yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaş ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. $P > 0,05$

• Dışsal boyut; çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaş ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir ve aralarında anlamlı bir ilişki görülmemiştir $P > 0,05$. H₇ hipotezi red.

Tablo 24: Yaş ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Korelasyon Analizi			İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmin Ortalama
Pearson Correlation	Yaş	Correlation Coefficient	0,049	0,090	0,058
		Sig. (2-tailed)	0,552	0,270	0,478
		N	155	155	155

H_8 : Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile gelirleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

• İçsel boyut; çalışanların iş tatmin düzeylerinin aylık gelir ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir ve aralarında anlamlı bir ilişki görülmemiştir $P>0,05$.

• Dışsal boyut; çalışanların iş tatmin düzeylerinin aylık gelir ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir ve aralarında anlamlı bir ilişki görülmemiştir $P>0,05$. H_8 hipotezi red.

Tablo 25: Aylık Gelir ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Korelasyon Analizi			İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmin Ortalama
Pearson Correlation	Aylık Gelir	Correlation Coefficient	0,072	-0,049	0,024
		Sig. (2-tailed)	0,383	0,555	0,775
		N	155	155	155

H_9 : Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Mesleki Deneyim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

	Ranks			Kruskal Wallis H	
	Mesleğinizde kaçınıcı yılınız?	N	Mean Rank	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing 1.Boyut <i>"iletişime yönelik yıldırma"</i>	0-5 yıl	31	75,31	0,261	0,967
	6-10 yıl	25	76,04		
	11-15 yıl	62	71,85		
	16 yıl ve üstü	37	75,14		
	Toplam	155			
Mobbing 2.Boyut <i>"sosyal ilişkilere yönelik yıldırma"</i>	0-5 yıl	31	69,95	3,584	0,310
	6-10 yıl	25	77,52		
	11-15 yıl	62	69,19		
	16 yıl ve üstü	37	83,04		
	Toplam	155			
Mobbing 3.Boyut <i>"kişinin itibarına yönelik yıldırma"</i>	0-5 yıl	31	71,21	0,514	0,916
	6-10 yıl	25	76,19		
	11-15 yıl	62	72,48		
	16 yıl ve üstü	37	77,37		
	Toplam	155			
Mobbing 4.Boyut <i>"yaşam kalitesi ve mesleki duruma yönelik yıldırma"</i>	0-5 yıl	31	82,07	1,983	0,576
	6-10 yıl	25	69,23		
	11-15 yıl	62	71,33		
	16 yıl ve üstü	37	75,09		
	Toplam	155			
Mobbing 5.Boyut <i>"kişinin sağlığına yönelik yıldırma"</i>	0-5 yıl	31	77,74	2,450	0,484
	6-10 yıl	25	72,63		
	11-15 yıl	62	75,11		
	16 yıl ve üstü	37	65,62		
	Toplam	155			
Mobbing ortalama	0-5 yıl	31	74,55	1,179	0,758
	6-10 yıl	25	74,67		
	11-15 yıl	62	70,02		
	16 yıl ve üstü	37	79,80		
	Toplam	155			

1. Boyut; iletişime yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mesleki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

2. Boyut; sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mesleki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

3. Boyut; kişinin itibarına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mesleki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

4. Boyut; kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mesleki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

5. Boyut; kişinin sağlığına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mesleki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

Hipotez doğrultusunda yapılan *Kruskal Wallis* testleri sonucunda, mesleki deneyim değişkeni ile mobbing boyutları ve boyutların genel ortalaması arasında bir farklılık görülmemiştir. H_9 hipotezi **red**.

H_{10} : *Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları hastanedeki deneyime göre farklılık göstermektedir.*

1. Boyut; iletişime yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mevcut hastanedeki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

2. Boyut; sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mevcut hastanedeki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

3. Boyut; kişinin itibarına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mevcut hastanedeki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

4. Boyut; ; kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mevcut hastanedeki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

5. Boyut; kişinin sağlığına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile mevcut hastanedeki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

Hipotez doğrultusunda yapılan *Kruskal Wallis* testleri sonucunda, mevcut hastanedeki deneyim değişkeni ile mobbing boyutları ve boyutların genel ortalaması arasında bir farklılık görülmemiştir. H_{10} hipotezi **red**.

Tablo 27. Şu andaki hastanedeki yıl ile mobbing arasındaki ilişki

Ranks				Kruskal Wallis H	
	Şimdiki hastanede kaçınıcı yılınız?	N	Mean Rank	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing 1.Boyut	0-5 yıl	73	79,65	3,321	0,345
	6-10 yıl	38	64,84		
	11-15 yıl	30	80,98		
	16 yıl ve üstü	14	76,42		
	Toplam	155			
Mobbing 2.Boyut	0-5 yıl	73	72,9	1,021	0,796
	6-10 yıl	38	77,18		
	11-15 yıl	30	19,12		
	16 yıl ve üstü	14	82,35		
	Toplam	155			
Mobbing 3.Boyut	0-5 yıl	73	75,31	0,431	0,934
	6-10 yıl	38	73,93		
	11-15 yıl	30	80,48		
	16 yıl ve üstü	14	75,69		
	Toplam	155			
Mobbing 4.Boyut	0-5 yıl	73	81,28	6,263	0,099
	6-10 yıl	38	65,69		
	11-15 yıl	30	82,41		
	16 yıl ve üstü	14	61,81		
	Toplam	155			
Mobbing 5.Boyut	0-5 yıl	73	80,79	5,459	0,141
	6-10 yıl	38	74,15		
	11-15 yıl	30	67,98		
	16 yıl ve üstü	14	60,38		
	Toplam	155			
Mobbing Ortalama	0-5 yıl	73	77,63	1,073	0,784
	6-10 yıl	38	69,69		
	11-15 yıl	30	79,59		
	16 yıl ve üstü	14	76,96		

	Toplam	155			
--	--------	-----	--	--	--

H_{11} : Çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları hastanedeki görev/unvana göre farklılık göstermektedir.

1. Boyut; iletişime yönelik yıldırma davranışları boyutu ile hastanedeki görev/unvan değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

2. Boyut; sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları boyutu ile hastanedeki görev/unvan değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

3. Boyut; kişinin itibarına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile hastanedeki görev/unvan değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

4. Boyut; ; kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları boyutu ile hastanedeki görev/unvan değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t(155) = p > 0,05$).

5. Boyut; kişinin sağlığına yönelik yıldırma davranışları boyutu ile hastanedeki görev/unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($t(155) = p < 0,05$).

Hipotez doğrultusunda yapılan *Kruskal Wallis* testleri sonucunda, mevcut hastanedeki deneyim değişkeni ile mobbing boyutları ve boyutların genel ortalaması arasında bir farklılık görülmemiştir. H_{11} hipotezi red.

Tablo 28: Görev/Ünvan ile Mobbing Arasındaki İlişki

Ranks				Kruskal Wallis H	
	Görev / ünvan	N	Mean Rank	Chi-Square	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing 1.Boyut	Memur	6	75,80	1,513	0,824
	Hemşire	83	74,85		
	Doktor	12	85,32		
	Diğer sağlık çal.	51	74,44		
	İdareci	3	99,67		
Mobbing 2.Boyut	Memur	6	62,80	2,678	0,613
	Hemşire	83	72,77		
	Doktor	12	87,36		

	Diğer sağlık al.	51	79,80		
	İdareci	3	81,33		
Mobbing 3.Boyut	Memur	6	81,90	2,222	0,695
	Hemşire	83	71,85		
	Doktor	12	82,00		
	Diğer sağlık al.	51	79,61		
	İdareci	3	97,33		
Mobbing 4.Boyut	Memur	6	69,20	1,355	0,852
	Hemşire	83	73,92		
	Doktor	12	71,14		
	Diğer sağlık al.	51	80,96		
	İdareci	3	79,33		
Mobbing 5.Boyut	Memur	6	53,00	11,171	0,025
	Hemşire	83	78,44		
	Doktor	12	61,41		
	Diğer sağlık al.	51	71,54		
	İdareci	3	125,00		
Mobbing Ortalama	Memur	6	69,90	2,641	0,620
	Hemşire	83	73,15		
	Doktor	12	87,18		
	Diğer sağlık al.	51	77,01		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmada izlenen yöntemle ortaya çıkan ve araştırmacının problemini açıklayan bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Ayrıca; araştırmada varılan yargılara dayalı olarak, problem çözümünü sağlamak ya da onu kolaylaştırmak üzere öneriler geliştirilecektir.

Bir örgüt ister özel sektörde, isterse de kamu sektöründe faaliyet gösterebilir, en temel amacı kar ve/veya fayda elde etmektir. Sosyal amaçlı kurulan örgütler için bile bu söylenebilir. Bu amaca ulaşabilmek için, örgütün sahip olduğu en önemli kaynak ve üretim faktörü şüphesiz insan yani emektir. Bu öneme sahip olan insandan/çalışandan maksimum verim alınabilmesi büyük önem arz etmektedir. Çalışanlardan verim alınabilmesi için ise, işte kendilerini mutlu hissetmeleri ve tatmin olma duygusuna erişmeleri olmazsa olmaz bir şarttır.

İş hayatında yaşanan şiddetli rekabet koşulları nedeniyle her geçen gün artan ve dayanılmaz bir sorun haline gelen mobbing davranışlarına bir çözüm üretebilmek, yöneticilerin üzerinde büyük emek harcadıkları bir olgudur. Daha sık karşılaşılan bir durum haline geldiği açık bir gerçektir. Farklı isimlerle de adlandırılan mobbing davranışları ile sosyal hayatın hemen her noktasında karşılaşılsa da bu tür davranışlar özellikle sağlık ve eğitim gibi çok önemli hizmetlerin üretildiği örgütlerde daha sık yaşanmaktadır.

Hem dünya genelinde hem de ülkemizde, insan, örgüt ve toplum üzerinde olumsuz etkilere neden olan bu tür davranışların anlaşılabilirliği ve bunlara çözümler geliştirilebilmesi adına birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bunun başlıca nedeni mobbingin varlığı halinde insan ve örgüt verimliliğinde azalma yaşanacağına ispatlanmasıdır.

Çalışmamızda bir hizmet sektörü olan sağlık kuruluşlarında yaşanan mobbing davranışlarının varlığı ve bu davranışların çalışanların iş tatminleri üzerine ne gibi bir etkisi olduğu araştırılmıştır. Yukarıda atıf yapılan araştırmalarda mobbing ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve yıldırıma maruz kalanların psikolojik sağlıklarının etkilenecek iş tatminlerinin azaldığı görülmüştü. Çalışmamızda elde edilen bulgular, bahsi geçen araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile mobbing davranışlarına

maruz kalma ve iş tatminleri arasında ise genel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ve yıldırma davranışlarının iş tatminini etkilemediği bulgusu elde edilmiştir

İlk olarak ölçeklerin güvenilirliği test edildi ve Cronbach Alpha değerleri hem Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin hem de Mobbing ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Anketlerin analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların maruz kalmış oldukları mobbing davranışlarının genel iş tatminini olumsuz yönde etkilediği, aralarında orta düzeyde (%45) anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin negatif yönlü görülmüştür. Demografik özelliklere göre ise çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışları ve iş tatmininde genel olarak farklılık tespit edilememiştir. Mobbingin boyutları açısından iş tatminine olan etkisine bakıldığında da;

- “İletişime yönelik yıldırma” davranışları ile iş tatmini arasında orta düzeyde (0,406) bir ilişki tespit edilmiştir.

- “Sosyal ilişkilere yönelik yıldırma” davranışları ile iş tatmini arasında bir ilişki görülmemiştir (0,096).

- “Kişinin itibarına yönelik yıldırma” davranışları ile iş tatmini arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (0,281).

- “Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik yıldırma” davranışları ile iş tatmini arasında orta düzeyde (0,439) bir ilişki tespit edilmiştir.

- “Kişinin sağlığına yönelik yıldırma” davranışları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir (0,147).

Yine çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışları ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde;

- Mobbing davranışları ile çalışanların içsel iş tatminleri arasında orta düzeyli bir ilişki görülmüştür (0,411)

- Mobbing davranışları ile çalışanların dışsal iş tatminleri arasında orta düzeyli bir ilişki görülmüştür (0,460)

Çalışanların maruz kaldığı mobbing davranışlarının demografik özelliklere farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde;

- Çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

- Çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışları, eğitim düzeyine göre genel olarak farklılık göstermemektedir. Ancak üniversite mezunları üzerinde mobbing farkındalığının daha yüksek olduğu söylenebilir

- Çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışları, yaşa göre farklılık göstermemektedir.

- Çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışları, mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir.

- Çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışları, mevcut hastanedeki deneyime göre farklılık göstermemektedir.

- Çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışları, hastanedeki görev/ünvana göre farklılık göstermemektedir.

Çalışanların iş tatminlerinin demografik özelliklere farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde;

- Çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

- Çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim seviyesine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

- Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

- Çalışanların iş tatmin düzeylerinin gelir seviyesine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Ana problemimiz olan mobbing davranışlarının, iş tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisinin olduğu doğrulanmış ve hipotezimiz kabul edilmiştir. Farklı boyutlarda incelenen mobbing ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Demografik değişkenler açısından mobbingin anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Yine demografik değişkenlerin iş tatmini üzerinde anlamlı olarak farklılaşma meydana getirmediği anlaşılmıştır.

İşyerlerinde mobbing davranışlarının engellenmesi elbette ki çalışanların iş tatminini sağlamada tek başına yeterli değildir. Ancak iş tatmininin sağlanabilmesi adına mobbing davranışlarının önlenmesi de hayati bir zorunluluk gibi görünmektedir.

Mobbing, daha önce de belirtildiği gibi sadece mağdurda kalmamakta, örgüte ve topluma da zararlar vermektedir. Mobbingin neden olduğu problemlerin örgüte olan maliyeti, (sorun çözme maliyetlerinin, önleme maliyetlerinden her zaman düşük olduğu gibi) mobbingi önlemek için yapılacak harcamalardan daha yüksektir. Bu nedenle örgütler, mobbing davranışlarına önlem alma adına her kademedeki çalışanlarına gerekli bilgilendirmeleri yapmalı, eğitim vermeli, örgüt içerisindeki düzeni sağlamalı, doğru ve sağlıklı iletişimin olduğu bir örgüt kültürü benimsetmelidir.

Mobbingin önlenmesi ve iş doyumunun artırılması için öneriler:

- Sağlık kurumlarında çalışanlar arasında doğru iletişim sağlanmalıdır. İster farklı ister aynı kademelerde çalışanlar arasında iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi, sorunların çözümü adına önemli bir katkı sağlayacağı gibi, yeni sorunların oluşmasının da önemli ölçüde önüne geçecektir.

- Çalışanlar, mobbing konusunda ayrıntılı olarak bilgilendirilmeli, onlara eğitim verilmeli, yasal hakları öğretilmeli ve bu olgu ile ilgili farkındalık oluşturulmalı, olan farkındalık geliştirilmelidir. Bu şekilde mobbing mağdurlarının haklarını savunabilmeleri sağlanmalıdır.

- Çalışanlara karşı eşit ve adil davranmalı, görev ve sorumlulukların sınırları net olarak çizilmelidir.

- Mobbing, daha önce de ifade edildiği gibi sadece birey ya da örgüt için değil, toplum sağlığı açısından da önem taşımaktadır.

- Mobbing ile ilgili olarak yapılan hukuksal çalışmalara hız verilmeli, kanunlardaki caydırıcılık artırılmalıdır.

- Mobbing ile mücadele sadece bireye ya da örgüte bırakılmayacak kadar önemlidir. Mobbing davranışlarının ülkelere getirdiği sosyal, psikolojik ve ekonomik zararlara bakıldığında sadece bireysel bilinçlenmenin yeterli olmadığı, devlet kurumlarına, sendikalara, sivil toplum kuruluşlarına ve medyaya da önemli sorumluluklar düşmektedir. Olumsuz sonuçlara yol açan mobbinge dikkat çekilerek gereken önlemlerin acilen alınması gerekmektedir.

Toplum için belki de en önemli hizmet durumunda olan sağlık hizmetlerinden insanların daha iyi yararlanabilmeleri için sağlık çalışanlarının işlerini etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşte tam bu noktada, kaliteli sağlık hizmetinin önünde bir engel olarak duran, çalışan tatminsizliğinin giderilebilmesi için yapılan çalışmalar hızlandırılarak devam etmelidir.

KAYNAKLAR

- AKBAŞ, Sevil. (2009). **İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ve İş Tatmini İlişkisi - Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- ALTUNIŞIK, Remzi. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – SPSS Uygulamalı**. 6.Baskı, Sakarya Yayıncılık
- AKINCI, Zeki (2002), **Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2 (4) s.1-25.
- AKTAN, Coşkun Can (2006). **“Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistleblowing”**, Mercek Dergisi, Ekim.
- AKTOP, N. Güneş. (2006). **Anadolu Ün. Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri**. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ARDIÇ K.,& BAŞ, T. (2001), **Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (s. 479-484). İstanbul.
- ARISOY, Azime. (2011). **Mobbingi Ortaya Çıkaran Faktörler: Isparta- Antalya - Burdur’da Sağlık Sektöründe Hemşireler Üzerine Çalışma**. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ARNOLD, J.H. FELDMAN, C. Daniel (1986), **Organizational Behavior**, New York, Mcgraw-Hill.
- ARSLAN, Funda Yeliz. (2007). **İşletmelerde Duygusal Zorbalık ve Ankara’da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- ATASOY, Işıl. (2010). **Sağlık Sektöründe Mobbing: Sakarya İlinde Kamu Ve Özel Hastanelerde Çalışan Ebe ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- AVCI T. ve KARATEPE O. M. (2000), **İşletmelerin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme**, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.

- AVCIKURT, C., YUNUS A. (1999), **Konaklama İşletmelerinde Yorgunluk Faktörünün İşgücü Verimliliğine Etkileri**, Sayı: 452 s.48-52.
- AYDEMİR, Muzaffer (2007), **İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı**, Bursa: Ekin Kitabevi.
- AYDIN Şule, ÖZKUL Emrah (2007), **İ Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol:7- Sayı/No: 2.
- AYDIN, Şule, ŞAHİN Nilüfer ve UZUN Dilek (2007), **Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2.
- AYTAÇ Serpil (2008), **İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi: Bir Araştırma**, Mercek Dergisi, Yıl:13, Sayı:51, Temmuz.
- BALTAŞ Acar (2009), **İnsana ve İşe Değer Katan Yenilik**, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- BARLING, Julien (1996), **The Prediction, Experience And Consequences Of Workplace Violence, Violence On The Job: Identifying Risks And Solutions** içinde, s.29-49, Washington, Dc: American Psychological Association.
- BARTOLO K., FURLONGER, B. (2000), **Leadership And Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters In Australia**, Journal Of Managerial Psychology, Vol. XV, No:1, S. 87.
- BAŞARAN İbrahim Ethem (1991), **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, İkinci Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.
- (2000), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 3.Baskı, Ankara: Feryal Matbaası.
- BAYKAL Adnan Nur (2005), **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'ten Günümüze**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BAYSAL, Ayşe Can, (1981), **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.
- (1997) **İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:16, S: 2, Kasım 1997.
- BAYSAL, Ayşe Can ve TEKARSLAN, Erdal (1996), **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.1.
- BECERİKLİ Sema Yıldırım (2006), **Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15.

- BEKTAŞ, İlknur. (2009). **İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BERSTEİN Rozen (2003), **Dinazor Beyinliler, İşyerinizdeki Huysuz İnsanlarla Başa Çıkmanın Yolları**, Alfa Basın Yayım, 1.Baskı, İstanbul.
- BOZKURT, Ö.; BOZKURT, İ. (2008), **İş Tatminini Etkileyen İşletme İç Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), S.1-18
- BRODSKY, Caroll M. (1976), **The Harassed Worker**, Lexington, Ma: D.C. Health And Company.
- BUDAK, Gönül (2008), **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 1. Baskı.
- CANBULAT, S. (2007). **Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- CARNERO M. Angeles, BLANCA Martinez, ROCÍO Sanchez Mangaz (2010), **Mobbing And Its Determinants: The Case Of Spain**, Applied Economics, C:42, S.3777-3787.
- CAN, Yeliz. (2007). **A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- CHAPPELL Duncan, DÍ MARTÍNO Vittorio (1998), **Violence At Work**, Geneva, International Labor Office.
- CÜCELOĞLU Doğan (1992), **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇALIŞKAN Zekeriya (2005), **İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama**, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- ÇARIKÇI İlker H. (2000), **Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 2:155-168.
- ÇARIKÇI, İlker H., AYGEM Oksay. (2004), **Örgütsel Yapı Ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 157-172.
- ÇEKMECELİOĞLU H.G. (2005), **Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 23.

- ÇETİN, Fatih. (2011). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü.** Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÇETİN, G., SAFAROVA T. (2009), **İş Yaşamında Kadına Karşı Psikolojik Taciz Davranışı**, Sakarya Üniversitesi Uluslararası-Disiplinler Arası Kadın Çalışması Kongresi, Kongre Bildirileri I.Cilt.
- CRAWFORD Neil, **Conundrums And Confusion In Organizations: The Etymology Of The Word 'Bully'**, International Journal Of Manpower, Vol. 20, S.86.
- ÇOBANOĞLU Şaban (2005), **Mobbing, İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- ÇOROĞLU Çağlar (2002), **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama.** İstanbul, Alfa Yayınları.
- ÇÖL Özen Serap (2008), **İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Çalışma ve Toplum, Sayı 19.
- DANGAÇ Gönül (2010), **Mobbing Türkiye Haber Grubu**, Mobbing Türkiye Zirvesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 13 Mart.
- DAVENPORT Noa, RUTH DISTLER Schwartz ve GAIL Pursell Elliott (2003), **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz** (1. Basım), (Çev. Osman Cem Önertoy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DAVIS K., NEWSTROM, John W. (1998), **Organizational Behavior Human Behavior At Work**, 10. Ed., New York, Mcgraw-Hill.
- DİLEK, Hakan. (2005). **Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma.** Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- DEMİR, Nevzat. (2005). **Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- (2007), **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dilman, Tuna. (2007). **Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi.** Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DİNÇER Ö., Fidan, Y. (1996), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- DOĞAN, M. (2009), **İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi**

- Örneği.** Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DUFFY M.; SPERRY, L. (2007), **Workplace Mobbing: Individual And Family Health Consequences**, The Family Journal, C:15, No:4, S.398-404
- (2012), **Mobbing: Causes, Consequenses And Solutions**, Oxford University Pres.
- EGE Harald (1997), **"İı Mobbing İn Italia. Introduzione Al Mobbing Culturale**, Bologna: Pitagora Editrice.
- EİNARSEN Stale (1999), **The Nature And Cause Of Bullying At Work** **International Journal Of Manpower**, University Of Bergen, 20, ½.
- EİNERSAN, Stale M, BERGE, Stig. ve ANDERS, Skogstad; (1998) **Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses**, J. Occup Health Safety, , 6(14), s,563,
- EKER, Gülден. (2006). **Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri**. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ELMAS, S. (2012). **İşyerinde Mobbing Ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERDİL Oya, KESKİN Halit, İMAMOĞLU Zeki, ERAT Serhat (2004), **Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1).
- EREN E.; Kaya N. (2000), **Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları" 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir. 25-27 Mayıs
- EREN Erol (1998), **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- (1991), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.7.Baskı** İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- (2010), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- EROĞLU Feyzullah (1998), **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- (2011), **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayınevi.

- ERONAT, Z. (2004). **İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'erde Ampirik Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERTÜRK, Abbas. (2005). **Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri, Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Ün. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- EĞİNLİ Ayşen, T. (2009), **Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 3: 35-52.
- FOX S, and STALLWORTH, L.E (2005), Racial Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying And Racisizm İn The Us Workplace, **Journal Of Vocational Behavior**, 66.
- GEORGE J.M.; JONES G.R. (1996), **Understanding And Managing Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Group.
- GEDİK Tarık, AKYÜZ K. Cemil, BATU Canberk (2009), **Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)**, Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1:1-11.
- GÖKÇE, Toker Asiye (2006). **İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- (2008), **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Ankara, Pegem Yayınevi.
- GÖZEN, E. D. (2007), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜL H., OKTAY E., GÖKÇE H. (2008), **İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, Akademik Bakış, Sayı:15, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat.
- GÜL H. ve AĞIRÖZ A. (2011). **Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2).

- GÜLMEZ M., DÖRTYOL İ.T. (2009), **Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7 Sayı:2, S.27-44 .
- GÜNBAI İ. (2000), **Örgütlerde İş Doyumu ve GÜdüleme**, Ankara: Özen Yayımcılık.
- GÜNER, Ahmet Reşat (2007). **Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi**. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- GÜNEY S. (2009). **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜNGÖR Meltem (2008), **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, İstanbul, Derin Yayınları.
- GÜRSOY, Hande (2004). **Örgüt Kültürü'nün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yapılan Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, YEŞİL Salih (2005), **Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 12, Sayı 1: 127-151.
- HOCKLEY Charmine (2003), **Silent Hell**, Norwood, Peacock Publishers, S.A.Reprint.
- IŞIKHAN Vedat (1996), **Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü**, İş Tatmini Verimlilik Dergisi, Sayı:1.
- İBİCİOĞLU H., ÇİFTÇİ, M., SEHER D. (2009), **Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) Kamu Sektöründe Bir İnceleme**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C:1, S:2 S.25-38.
- İMİRLİOĞLU İpek (2009), **Mobbing/İş Yaşamında Psikolojik Şiddet**, Anahtar: Milli Prodüktivite Merkezi, Ekim, Sayı: 250:26-29.
- JOHNSON James A., DONALD J. Breckon (2007), **Managing Health Education And Promotion Programs: Leadership Skills For The 21st Century**, Y.Y: Jones & Bartlett Publishers.
- JOYCE İun, XU Huang, (2006), **How To Motivate Your Older Employees To Excel? The Impact Of Commitment On Older Employees Performance In The Hospitality Industry**, International Journal Of Hospitality Management.
- KALAYCI Ş., (2009), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara 4.Baskı, Asil Yayın.

- KANTAR Hüseyin (2008), İşletmede Motivasyon, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KAPTANOĞLU, Nur Burcu. (2011). **İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İlişkisi Ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARAMAN Filiz A., ALTUNOĞLU Ender (2007), **Kamu Üniversitelerinde Öğretim Elemanlarının İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörler**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 14, Sayı 1: 109-120.
- KARACA, S.B. (2001), **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KARAVARDAR, G. (2009), **İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırma Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri İle İlişkisi**. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARCIOĞLU Fatih, TİMURÖĞLU Kürşat, ÇINAR Orhan (2009), **Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi -Bir Uygulama-**, Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 20(63):59-76.
- KARSLIOĞLU, G. (2011). **İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KAYA İlke (2007), **Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2: 355-372.
- KELEŞ, H. Nejla (2006). **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KESKİN, G. (1997), **Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Cilt: 2.
- KHUSSAİNOVA, A. (2010). **Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana'daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KIREL Çiğdem (1999), **Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (2), 115-136.

- (2007), **Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, (Sayı: 2): 317- 334.
- (2008), **Örgütlerde Psikolojik Taciz ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, İİBF Yayınları, Eskişehir.
- KOCAOĞLU, M. (2007). **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KOÇ M., BULUT H.U. (2009), International Online Journal Of Educational Sciences, **Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi**, C.1, S.1.
- KOÇEL T. (2000), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- (2003), **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınevi.
-(2005),**İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- KÖK Sabahat Bayrak (2006), **İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri**, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,S.434-448.
- (2006), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, S.291-310.
- KUMAR Arun, RACHANA Sharma (2001), **Personnel Management Theory And Practice** Yeni Delhi: Atlantic Publishers & Distri.
- KUŞLUVAN Z. (1999), **Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları**, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi
- LEIPER Jacoba (2005), **Nurse Against Nurse: How To Stop Horizontal**, Volume 35, Number 3.
- LEYMANN Heinz (1990), **Mobbing And Psychological Terror At Workplaces**, Violence And Victims, C:5, S.119-126.
- (1996), **The Content And Development Of Mobbing At Work**, European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol. 5 (2), P. 165-184.
- LOPOPOLO Rosalie (2002), **The Relationship Of Role-Related Variables To Job Satisfaction And Commitment To The Organization In A Restructured Hospital Environment**, Physical Therapy. V. 82, N. 10.
- LUTHANS F. (1992), **Organizational Behavior**, New York: Mcgraw-Hill, Inc.

- (1995), **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
- MATTHIESEN Stig Berge, STALE Einarsen (2004), Psychiatric Distress And Symptoms Of Ptsd Among Victims Of Bullying At Work, **British Journal Of Guidance And Counselling**, C:32, No:3, S.335-356.
- MİNER John B., (1992). **Industrial-Organizational Psychology**, McGraw-Hill Inc. Singapore.
-(2002), **Organizational Behavior: Foundations, Theories, And Analyses**, NewYork: Oxford University Pres.
- MİNİBAŞ Poussard, JALE İdiğ, ÇAMUROĞLU, Meltem (2009), **Psikolojik Taciz İşyerindeki Kabus**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- MOBBİNGLE MÜCADELE SEMPOZYUMU (2011), **Mobbingle Mücadele Sempozyumu Kapanış Bildirgesi**, TOBB Etü Hukuk Fakültesi, Adli Bilimciler Derneği, TOBB Etü Sosyal Tesisler, Ankara, 8 Ocak.
- NACAR, Ş.K. (2002). **Motivasyon Teorileri**. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- NALBANTOĞLU, Can Burak. (2012). **Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığının İş Tatminine Etkisi: Plato Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Beykent Üniversitesi Saha Araştırması**. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- NAMİE G., NAMİE R. (2003), **The Bully At Work**, Naperville, Il: Sourcebooks.
- NELSON D.L., QUİCK, J.C. (1995), **Organizational Behavior: Foundations, Realities And Challenges**, Alternate Edition, West Company, New York.
- ODABAŞI, Hasan. (2010). **Kamuda ve Özel Dershanelerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması**. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖĞRETMEN, H. (2013). **Mobbingin İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZEN Serap (2007), **İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3,S.1-24.
- ÖZER D. (2009), **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu**, <http://www.bilka.org.tr/mobbing1.doc>. (Erişim Tarihi: 04.04.2013).
- ÖZKALP E. ve KİREL Ç. (199), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Yayın No:11.

- ÖRÜCÜ Edip, YUMUŞAK Sedat, BOZKIR Yasin (2006), **Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, 13 (1): 39-51.
- ÖRÜCÜ Edip (2003), **Modern İşletmecilik**, Gazi Kitabevi, 3.Baskı
- ÖZGEN H., ÖZTÜRK A., YALÇIN A. (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZGENER Şevki (2004), **İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım**. Nobel Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- ÖZLER Derya, MERCAN Nuray (2009), **Yönetimsel Ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- PAMELA Lutgen Sandvik (2006), Burned By Bullying In The American Workplace: Prevalence, Perception, Degree And Impact, **Journal Of Management Studies**, 11 August 2006, S.5.
- PEHLİVAN İyanet (2000), **İş Yaşamında Stres**, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- PEKTEKİN Çaylan (2000), **Psikiyatri Hemşireliği El Kitabı**, Psikiyatri Hemşireliğinde Temel Kavramlar, İstanbul.
- POLAT, Sibel. (2013). **Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- RANDALL Peter (1997), **Adult Bullying: Perpetrators And Victims**, Routledge, London And New York.
- RAYNER C, HOEL H. (1997), **A Summary Review Of Literature Relating To Workplace Bullying**, Journal Of Community & Applied Social Psychology. Vol.7, P.4.
- RICHARDS John, HOPE Daley (2003), **Bullying Policy: Development, Implementation And Monitoring, Bullying And Emotional Abuse In The Workplace, International Perspectives In Research And Practice** içinde, S.247-258, London & New York: Taylor & Francis.
- ROBİNS Stephen P. (2001), **Organizational Behavior**, 9. Edition, USA, Prentice Hall.
- (2003), **Organizational Behavior**, Person Educational International 10. Edition, Usa, New Jersey.
- ROWDEN Robert, W. (2002), **The Relationship Between Workplace Learning And Job Satisfaction In U.S. Small To Midsize Businesses**, Human Resource Development Quarterly, Vol. 13, No. 4, Pp.407-425.

- RUSBELT C.A., FARRELL D., ROGERS and MAINOUS, (1988), **Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction**, Academy Of Management Journal, 31(3), 599-627.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ M.T. (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Kitabevi, Bursa.
- (2001), **İşletme**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAT, S. (2011). **Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doymu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme**. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- SEYYAR Ali (2007), **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Değişim Yayınevi, İstanbul.
- SEZEREL, Hakan. (2007). **Örgütlerde Mobbingin Etkileri ve Tülemsas-Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.'de Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- SHEEHAN Michael (1999), Workplace Bullying: Responding With Some Emotional Intelligence, **Emerald Group Publishing Limited, International Journal Of Manpower**, Vol.20, No.1\2, Pp.57-69. Mcb University Press, 0143-720.
- SİNANGİL H.K. (1998), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları**, Mercek Dergisi, İstanbul.
- SİREM, S. (2009). **Duygusal Zekâ Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- SMİTH P. K. (1997), **Bullying In Life-Span Perspective: What Can Studies Of School Bullying And Workplace Bullying Learn From Each Other?** Journal Of Community & Applied Social Psychology.
- SOLAKOĞLU, İlkay. (2007). **İşletmelerde Psikolojik Şiddet'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama**. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- SPECTOR Paul E (1997), **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, And Consequences**. Y.Y., Sage Publications.
- SUN Özlem (2002), **İş Doymu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

- ŞAHAL, E. (2005). **Akademik Örgütlerde Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri**. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ŞAHİN, M. (2010). **Hizmet İşletmelerinde Mobbing ve Sağlık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ŞAHİN Bayram ve DÜNDAR Tuğba (2011), **Sağlık Çalışanlarının Yıldırma (Mobbing) Davranışlarıyla Karşılaşma Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Bolu İli Örneği**, Tisk Akademi (2).
- ŞİMŞEK Levent (1995), **İş Tatmini**, Verimlilik Dergisi, S: 12.
- ŞİMŞEK M. Şerif (1969), **Yönetim ve Organizasyon**, Konya Damla Matbaası.
- (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 6.Baskı, Günay Ofset, Konya.
- ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- (2005), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Adım Matbaacılık.
- (2003), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TAN, Bilge Ufuk (2005). **İş Yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma (Mobbing)**. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TANNER Bob M. (2007), **An Analysis Of The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, And Organizational Commitment In An Acute Care Hospital**, Phd Thesis, San Francisco: Saybrook Graduate School And Research Center.
- TANRIVERDİ H. (2006), **Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma**, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3 (1), 1-29.
- TARHAN Nevzat (2002), **Psikolojik Savaş: Gri Propaganda**, Timaş Yayınları, 4.Basım, İstanbul.
- TEHRANİ Noreen (2004), **Bullying: A Source Of Chronic Post Traumatic Stress?**, British Journal Of Guidance & Counselling, C:32, No:3, S.357-366.
- TEKARSLAN E., KILINÇ T., ŞENCAN H., BAYSAL A. C. (2000), **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

- TEKİNGÜNDÜZ, Sebahattin. (2012). **Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TELMAN Nursel (1987), **İş Psikolojisi**. İstanbul: Amaç Basımevi.
- TELMAN N., ÜNSAL P. (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver (2005), **Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(24).
- TEPPER Bennett, J. (2000), **Consequences Of Abusive Supervision**, The Academy Of Management Journal, Vol. 43, No. 2, Pp.178-190.
- TINAZ Pınar, (2006), **İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- TINAZ Pınar (2006a), **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, BetaYayınları, 2006a.
- (2006b), **Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz**, Çalışma ve Toplum Dergisi, Cilt 3, Sayı 10, 2006b, Ss.11-22.
- (2008), **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)** (2.Bası), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- TINAZ, Pınar, BAYRAM, Fuat, ERGİN, Hediye (2008), **Çalışma Psikolojisi Ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008.
- TOKAT B., ŞERBETÇİ D. (2000), **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul.
- TUTAR Hasan (2004), **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, 3.Basım, Platin Yayınları, Ankara.
- TÜRK S. (2007), **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, S.67.
- TÜRKOĞLU, H. (2011). **İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÜNSAL Pınar (2009), **İş Stresi Algısı Ve Başa Çıkmada Bireysel Farklılıkların Rolü**, Çalışma Yaşamında Davranış, 1. Basım, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- QUINE Lyn. (1999), **Workplace Bullying In NhsCommunity Trust: Staff Questionnaire Survey**, British Medical Journal, Vol.318, P.228-232.
- QUINE Lyn. (2003), **Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics**, Published Online by Cambridge University Press, Vol.12, P.91-101.
- WAGNER J.A. ve Hollenbeck, J.R. (1995), **Management Of Organizational Behavior**, Second Edition, Prentice-Hall Inc., Abd S.213.

- WEISS H. M. (2002), **Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs And Affective Experiences**, Human Resource Management Review, 12 (2), 173-194.
- WESTHUES Kenneth (2002), **At The Mercy Of The Mob**, Canada's Occupational Health & Safety Magazine, Vol.18, No.8, P.4. December.
- WORNHAM David (2003), **A Descriptive Investigation Of Morality And Victimisation At Work**, Journal Of Business Ethics, 45, , Ss. 29-40.
- VARTIA Maarit (1996), **The Sources Of Bullying- Psychological Work Enviroment And Organizational Climate**, European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol. 5(2), Pp.203-214.
- VEGA Gina, DEBRA R. COMER (2005), **Sticks And Stones May BreakYour Bones, But Words Can Break Your Spirit: Bullying İn The Workplace**, Journal Business Ethics, Vol. 58, P.106.
- YAMAN Erkan (2009), **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YAVUZ, Hüseyin. (2007). **Çalışanlarda Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler: S.D.Ü. Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- YEŞİLTAŞ Mehmet (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Manas Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13.
- YILDIRIM Fatma (2007), **İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi**, Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, Sayı: 1 Cilt: 62, Ss.253-278.
- YILDIZ Sebahattin, YILDIZ Sevda Eliş (2009), **Bullying Ve Depresyon Arasındaki İlişki: Kars İlindeki Sağlık Çalışanlarında Bir Araştırma**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 8 Sayı: 15.
- YILDIZ Selver, KILKIŞ İlknur (2010), **Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış**, Çalışma İlişkileri Dergisi, C.1, No:1, S.71-93.
- YILDIZ, Sibel. (2008). **Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı**. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- YÜCETÜRK Elif (2005), **Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü Mobbing**, Sendikal Notlar, Dosya Yayıncılık, Ankara.

- YÜCETÜRK Elif, ÖKE, KEMAL M. (2005), **Mobbing And Bullying: Legal Aspects Related To Workplace Bullying In Turkey**, February, South East Europe Review, Pp. 61-70.
- YÜKSEL İhsan (2005), **İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt : 6, Sayı:2: 291-306.
- ZAPF Dieter, GROSS Claudia (2001), **Conflict Escalation And Coping With Workplace Bullying**, European Journal Of Work & Organizational Psychology, C:10, S.497-522.
- ZAPF Dieter (1999), **Organizational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing\ Bullying At Work**, International Journal Of Manpower, Vol 20,1/2, Pp. 70-85.

İnternet Kaynakları

- ARPACIOĞLU Gülcan (2005), **İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz**, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/313446.asp>, (Erişim Tarihi: 25.01.2014).
- CEMALOĞLU Necati (2008), **"Mobbing"**, <http://www.sbeotk.hacettepe.edu.tr> (Erişim Tarihi: 27.06.2013).
- CEYLAN Doğan (2001), **"Öğretmenlik Mesleğinde İş Güçlüğü ve İş Tatminsizliği"** <http://www.mufettisler.net/mesleki-calismalar/arastirmalar/42-ogretmenlikmesleginde-is-guecluegue-ve-is-tatminsizligi-2001-doganceylan.html>
- ERCAN İlker, (2004), http://uludagtipdergisi.org/pdf/pdf_UTF_149.pdf
- ERGENEKON Sevda, **"İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)"**, Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi, S. 19. <http://www.kazancidergisi.com/c/detay.asp?id=6173> (Erişim Tarihi: 28.11.2013).
- LEYMANN Heinz, **"Mobbing- Its Course Over Time"** The Mobbing Encycjopedia, <http://www.leymann.se/english/1220e.htm>, (Erişim Tarihi: 27.09.2012).
- ŞEKER CİNBAŞ Melike, **"Psikolog Bakış Açısıyla İşyerinde Psikolojik Taciz"**, http://psikolojipsikiyatri.com/MS_C_is_yerinde_psikolojik_tacizmobbing.html (Erişim Tarihi: 08.02.2014).
- TAŞPINAR Fatih, SAYLI Halil, **"Mobbing And Bullying In The Workplace And How You Survive If You Are Mobbed"** <http://ces.epoka.edu.al/icme/10.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.04.2013).

TINAZ Pınar (2006), **İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing, Çalışma ve Toplum**, Nisan, S.16, http://www.calismatoplum.org/sayi10/pinar_tinaz.pdf (Erişim Tarihi: 13.03.2013).

TUTAR Hasan **“İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri”**, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm> (Erişim Tarihi: 01.02.2014).

YELBOĞA Atilla (2007), **“Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”**, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), Aralık http://www.hrm.gen.tr/dosyalar/atilla_yelboga_1.pdf (Erişim Tarihi: 11.03.2014)

<http://www.aktifhaber.com/bu-da-turkiyenin-mobing-karnesi-929826h.htm>

<http://mobbingturkiye.net> **“Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Yüzde 40,6’sı İşyerinde Şiddete Uğruyor”**, Erişim Tarihi: 27.08.2013.

<http://www.hrm.com.tr/hrm-100-kisiyle-isyerinde-psikolojik-teror-mobbing-arastirmasi-yapti-2/> **“HRM 100 Kişiyile İş Yerinde Psikolojik Terör (Mobbing) Araştırması Yaptı”**, (Erişim Tarihi: 23.03.2014).

<http://www.mobbingturkiye.net/index.php>, **“Psikolojik Yıldırma Türk Hukukuna Girdi”** (Erişim Tarihi:27.08.2013).

http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/interpersonal/wvstresspaper.pdf Di Martino, V. **“WorkPlace Violence İn The Health Sector: Country Case Studies”**, 2003, (Erişim Tarihi: 18.01.2014).

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/dwcms_080629.pdf International Labor Office (ILO). **“Violence On The Job- A Global Problem”**, Ilo Report, 20.07.1998. International Labor Organizations: When Working Becomes Hazardous, World Of Work, No.26, September-October 1998, (Erişim Tarihi: 23.01.2014).

http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TTIP%2CTSOS&ano=149021_769f165ae421b70f2948cf08f9498d51 Erişim T. 10.03.2014

http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TTIP%2CTSOS&ano=130664_944a7375435cfa686f898dc7a704c67b Erişim T. 10.03.2014

http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TTIP%2CTSOS&ano=82420_36330f4b83f3af1f2283cdc3dbc85502 Erişim T. 10.03.2014

<http://www.aktuelegitim.com>

<http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.04.2014)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/terfi>, (Erişim Tarihi: 18.02.2014)

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/mobbing.htm>, (Erişim Tarihi: 10.12.2013)

www.tbmm.gov.tr, (Erişim Tarihi: 10.09.2012)

www.turkoloji.cu.edu.tr, (Erişim Tarihi: 05.04.2013)

EK – ANKET FORMU

MOBBİNG ANKET SORULARI

Bu Ölçekte: (1) Hiç Karşılaşmadım (2) Çok az Karşılaştım (3) Ara sıra Karşılaşıyorum. (4) Sık Sık Karşılaşıyorum (5) Daima Karşılaşıyorum	seçeneğini temsil etmektedir
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------

	1	2	3	4	5
1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşyerinde sözünüz sürekli kesilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İş arkadaşlarınız kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşyerinde yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yaptığınız işler sürekli eleştirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşyerinde sözlü tehditler alırsınız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşyerinde size yazılı tehditler gönderilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jestlerle ve bakışlarla iletişim kurma isteğiniz reddedilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri (oda) verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İş arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşyerinde, sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gülünç durumlara düşürülürsünüz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Psikolojik değerlendirme/ inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bir özrünüzle/kusurunuzla alay edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, hareketleriniz ve sesiniz taklit edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Özel yaşamınızla alay edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Milliyetinizle alay edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşyerinde aldığınız kararlar sürekli sorgulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşyerinde alçaltıcı isimlerle anılırsınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşyerinizde cinsel imâlarda bulunuruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
1.İşyerinde hiçbir özel görev verilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Size verilen işler geri alınır ve kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Yapmanız için anlamsız işler verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Sahip olduğunuzdan daha az yetenekle yapılabilecek işler verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.İşiniz sürekli değiştirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Eviniz yada işyerinize zarar verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
1.İşyerinde fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.İşyerinizde size karşı fiziksel şiddet tehditleri yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.İşyerinde fiziksel zarar verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MİNNESOTA İŞ TATMİN ANKET SORULARI

Açıklama,

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılığına (x) işareti ile belirtiniz.

HMD' nin anlamı : hiç memnun değilim
MD' nin anlamı : memnun değilim
K' nin anlamı : kararsızım
M' nin anlamı : memnunum
ÇM nin anlamı : çok memnunum

Bu bölümdeki soruların amacı, anket sorularını yanıtlayanların demografik yapısını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	()	()	()	()	()
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	()	()	()	()	()
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	()	()	()	()	()
4	Toplumda 'saygın bir kişi' olma imkânını bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	()	()	()	()	()
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	()	()	()	()	()
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	()	()	()	()	()
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	()	()	()	()	()
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	()	()	()	()	()
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	()	()	()	()	()
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	()	()	()	()	()
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	()	()	()	()	()
14	Terfi imkânının olması yönünden	()	()	()	()	()
15	Kendi fikir kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
16	Çalışma şartları yönünden	()	()	()	()	()
17	Çalışma arkadaşlarının bir biriyle anlaşması yönünden	()	()	()	()	()
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	()	()	()	()	()
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	()	()	()	()	()
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	()	()	()	()	()

- 1.Yaşınız ?.....
- 2.Cinsiyetiniz? Erkek Bayan
- 3.Eğitim Durumu?: İlkokul-Ortaokul
 Lise
Yüksek Okul (Önlisans)
Üniversite(Lisans)
Yüksek Lisans/Doktora
- 4.Görev / Unvanınız?:
- 5.Aylık Geliriniz (YTL)? :
- 6.Mesleğinizde Kaçınıcı Yılıınız? :
- 7.Şimdiki Hastanenizde Kaçınıcı Yılıınız?:

Bu bölümdeki sorular anket uygulaması ile ilgili görüşlerinizi tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

- 1.Anket sorularını yanıtlarken herhangi bir endişe hissettiniz mi?
Evet Hayır
- 2.Anket uygulaması sonuçlandığında, bu çalışmanın sizin çalışmalarınıza katkısı olacağını düşünüyor musunuz?
Evet Hayır
- 3.Anket sorularına gönüllü olarak mı cevaplandırdınız?
Evet Hayır

Anket uygulaması tamamlanmıştır. Katıldığınız için Teşekkür Ederiz...