

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

## **İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ**

**Gülşah VURAL ÖZKAN**

Danışman  
**Yrd. Doç. Dr. Cemile GÜRÇAY ÇETİN**

2011

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2005800157

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Gülşah VURAL ÖZKAN  
**Tez Başlığı** : İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi

**Savunma Tarihi** : 02.08.2011

**Danışmanı** : Yrd.Doç.Dr.Cemile GÜRÇAY ÇETİN

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Ünvanı, Adı, Soyadı**

**Üniversitesi**

Yrd.Doç.Dr.Cemile GÜRÇAY ÇETİN DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Prof.Dr.Mustafa Yaşar TINAR DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Doç.Dr.Pınar Süral ÖZER DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

**İmza**

  
P.Öm.

Oybirliği  (x)

Oy Çokluğu  ( )

Gülşah VURAL ÖZKAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi" başlıklı Tezi ( ) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

**Prof.Dr. Utku UTKULU**  
**Enstitü Müdürü**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02/08/2011

Gülşah VURAL ÖZKAN

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Gülşah VURAL ÖZKAN

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Programı

Tarih boyu iş yaşamında görülen ancak son yıllarda işyerinde yıldırma (mobbing) kavramıyla ifade edilen olgu tüm dünyada örgütler için önemli bir sorundur. Bu çalışma işyerinde yıldırma (mobbing) olgusunun çalışan verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri olan iş doyumunu üzerindeki etkisinin saptanması amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma işyerinde yıldırma (mobbing) mağduru çalışanların maruz kaldıkları yıldırma ile demografik özellikleri, iş doyumları, iş doyumsuzlukları, yaşam doyumları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Bu ilişkileri ölçmek için Örgütsel Yıldırma Ölçeği, Brayfield-Rothe İş Tanımlama Endeksi, Yaşam Doyumu Ölçeği ve Beş Faktör Envanteri kullanılmış, bu ölçeklerden oluşan test bataryası 157 katılımcıya uygulanmıştır. Sonuç olarak işyerinde yıldırma (mobbing) ile iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında negatif yönde, işyerinde yıldırma (mobbing) ile iş doyumsuzluğu ve duygusal dengesizlik kişilik özelliği arasında ise pozitif yönde ilişki saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler : 1) İşyerinde Yıldırma, 2) Mobbing, 3) Psikolojik Taciz, 4) İş Doyumu, 5) İşTatmini, 6)Yaşam Doyumu.

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

### **THE RELATIONSHIP OF MOBBING AND JOB SATISFACTION**

**Gülşah VURAL ÖZKAN**

**Dokuz Eylül University  
Graduate School of Social Sciences  
Department of Labour Economics and Industrial Relations  
Human Resources Program**

**Mobbing which has been experienced in workplace all through history is now perceived as a critical problem for organizations among the globe. The present study aims to examine the relation between mobbing and demographic variables, job satisfaction, job dissatisfaction, life satisfaction and personality. The Mobbing Scale, Brayfield-Rothe Job Description Index (JDI), Life Satisfaction Scale and Big Five Inventory (BFI) are applied to 157 participants to measure the mentioned relations. The findings show that mobbing is negatively related to job satisfaction and life satisfaction while it is positively related to job dissatisfaction and neuroticism.**

**Key Words : 1) Mobbing, 2) Psychological Abuse, 3) Psychological Violence, 4) Job Satisfaction 5) Life Satisfaction.**

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GENEL OLARAK İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG)

1.1. İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI	3
1.1.1. İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Kavramının Gelişimi ve Tanımı	3
1.1.2. Terminoloji Sorunu	11
1.1.3. Mobbingin Tanımlanması ile İlgili Yaygın Yanlışlar	13
1.2. MOBBİNG SÜRECİ	15
1.2.1. Mobbing Davranışları ve Davranışların Değerlendirilmesi	15
1.2.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları	23
1.2.2.1. Leymann (Kuzey Avrupa) Modeli	23
1.2.2.1.1. Kritik Olay	23
1.2.2.1.2. Mobbingin ve Damgalamanın Başlaması	24
1.2.2.1.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi	24
1.2.2.1.4. Yanlış Tanı Koyma	25
1.2.2.1.5. Patlama	25
1.2.2.2. Ege (İtalyan) Modeli	26
1.2.2.2.1. Sıfır Noktası	27
1.2.2.2.2. Hedefli Çatışma	27
1.2.2.2.3. Mobbingin Başlaması	27
1.2.2.2.4. İlk Psikosomatik Belirtiler	28
1.2.2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hataları	28
1.2.2.2.6. Mağdurun Sağlığının Bozulması	28
1.2.2.2.7. İşten Ayrılma	28
1.2.2.2.8. Çift Taraflı Mobbing	29
1.2.2.3. Diğer Yaklaşımlar	30
1.2.3. Mobbingin Türleri	32
1.2.3.1. Hiyerarşik Açıdan	33
1.2.3.1.1. Yukarıdan aşağıya Doğru Mobbing	34
1.2.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing	35
1.2.3.1.3. Eşdeğerler Arasında Mobbing	36
1.2.3.2. Oluşumuna Göre	37
1.2.3.2.1. Saldırgan Mobbing	37
1.2.3.2.2. Uyuşmazlık Temelli Mobbing	38
1.2.3.3. Mobbingi Uygulayana Göre	38
1.2.3.3.1. Bireysel Mobbing	38

1.2.3.3.2. Kolektif Mobbing	38
1.2.3.3.3. Kurumsal Mobbing	39
1.2.3.4. Uygulanışına Göre	39
1.2.3.4.1. Doğrudan ve Dolaylı Mobbing	39
1.2.3.5. Algılanışına Göre	40
1.2.3.5.1. Sübjektif Mobbing	40
1.2.3.5.2. Objektif Mobbing	40
1.2.4. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar	41
1.2.4.1. Mobbing Uygulayanlar (Mobbingciler)	41
1.2.4.1.1. Mobbing Uygulayanların Psikolojik Durumları ve Özellikleri	41
1.2.4.1.2. Mobbingci Tipleri	43
1.2.4.2. Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar)	45
1.2.4.2.1. Mobbinge Maruz Kalanların Psikolojik Durumları ve Özellikleri	45
1.2.4.2.2. Mobbing Mağduru Tipleri	47
1.2.4.2.3. Mobbinge Maruz Kalan Kişilerin Tepkileri	49
1.2.4.3. Mobbing Tanıkları	51
1.2.4.3.1. Mobbing Tanıklarının Psikolojik Durumları ve Özellikleri	51
1.2.4.3.2. Mobbing İzleyicilerinin Tipleri	52
1.3. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE SONUÇLARI	54
1.3.1. Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri	54
1.3.1.1. Mobbingciden Kaynaklanan Nedenler	55
1.3.1.2. Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler	57
1.3.1.3. Örgütten Kaynaklanan Nedenler	59
1.3.1.4. Sosyal Nedenler	62
1.3.2. Mobbingin Sonuçları	63
1.3.2.1. Mağduru Etkileyen Sonuçlar	64
1.3.2.2. Örgütü Etkileyen Sonuçlar	67
1.3.2.3. Aileyi Etkileyen Sonuçlar	69
1.3.2.4. Toplum Etkileyen Sonuçlar	70
1.4. MOBBİNGE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE MOBBİNG İLE MÜCADELE YOLLARI	72
1.4.1. Bireysel Önlemler ve Mücadele Yolları	72
1.4.2. Örgütsel Önlemler ve Mücadele Yolları	75
1.4.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	78
1.4.3. Hukuki Önlemler ve Mücadele Yolları	78
1.4.4. Mobbinge Mücadelede Ailenin ve Sosyal Çevrenin Rolü	78
1.5. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BİLİMSEL VE HUKUKİ BOYUTUYLA MOBBİNG	80
1.5.1. Dünyada Mobbing	80
1.5.1.1. Dünyada Yapılmış Araştırmalar	80
1.5.1.2. Dünyada Hukuki Düzenlemeler	82
1.5.2. Türkiye'de Mobbing	84
1.5.2.1. Türkiye'de Yapılmış Araştırmalar	84
1.5.2.2. Türkiye'de Hukuki Düzenlemeler	85

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK İŞ DOYUMU

2.1.	İŞ DOYUMU KAVRAMI	88
2.1.1.	İş Doyumu Kavramının Tanımı	88
2.1.2.	İş Doyumunun Önemi	91
2.1.2.1.	Çalışan Açısından	93
2.1.2.2.	Yönetici Açısından	94
2.1.2.3.	Örgüt Açısından	95
2.1.3.	İş Doyumunun Özellikleri	98
2.1.4.	İş Doyumsuzluğu Kavramı	100
2.2.	İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	101
2.2.1.	Motivasyon	101
2.2.2.	Performans	102
2.2.3.	Örgütsel Bağlılık	107
2.2.4.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	110
2.2.5.	Yaşam Doyumu	112
2.3.	İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN KURAMLAR	116
2.3.1.	İş Doyumunu Açıklayan Motivasyon Kuramları	117
2.3.1.1.	Gereksinim Kuramları	118
2.3.1.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	118
2.3.1.1.2.	Alderfer'in VİG Kuramı	123
2.3.1.1.3.	McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı	125
2.3.1.2.	Davranış Temelli Motivasyon Kuramları	128
2.3.1.2.1.	Pekiştirme Kuramı	128
2.3.1.3.	Bilişsel Motivasyon Kuramları	132
2.3.1.3.1.	Adams'ın Denklik Kuramı	133
2.3.1.3.2.	Beklenti Kuramları	134
2.3.1.3.2.1.	Vroom'un Beklenti Kuramı	134
2.3.1.3.2.2.	Lawyer ve Porter'in Beklenti Kuramı	136
2.3.1.3.3.	Locke'un Hedef Belirleme Kuramı	136
2.3.1.4.	İş Tasarımı Yaklaşımları	137
2.3.1.4.1.	İşi Yeniden Yapılandırma Yaklaşımı	137
2.3.1.4.2.	İş Özellikleri Kuramı	138
2.3.2.	İş Doyumu Kuramları	139
2.3.2.1.	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	139
2.3.2.2.	Kişisel Karşılaştırma Kuramı	140
2.3.2.3.	Kişiler Arası Karşılaştırma Kuramı	140
2.3.2.4.	Karşıt Süreçler Kuramı	141
2.3.2.5.	Cornell Modeli	141
2.4.	İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	142
2.4.1.	Bireysel Faktörler	146
2.4.1.1.	Cinsiyet	146
2.4.1.2.	Yaş	148
2.4.1.3.	Medeni Durum	150
2.4.1.4.	Eğitim Düzeyi	151
2.4.1.5.	Uzmanlık Düzeyi	152
2.4.1.6.	İş Deneyimi ve Hizmet Süresi	153



2.4.1.7. Meslek ve Statü	155
2.4.1.8. Kişilik	157
2.4.1.9. Yetenekler	164
2.4.2. Örgütsel Faktörler	166
2.4.2.1. İşin Niteliği	168
2.4.2.2. Fiziksel Çalışma Koşulları ve Güvenlik	170
2.4.2.3. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi	171
2.4.2.4. Yükselme ve Gelişme Olanakları	174
2.4.2.5. Örgütsel Ortam ve Sosyal Çalışma Koşulları	175
2.4.2.6. İş Güvencesi	179
2.4.2.7. Yönetim ve Denetim	180
2.4.2.8. Çalışma Arkadaşları	183
2.4.2.9. Rol Çatışması	184
2.4.3. Diğer Değişkenler	185
2.4.3.1. Alternatif İş Olanakları	185
2.4.3.2. Kültür ve Sosyo-Ekonomik Faktörler	186
2.5. İŞ DOYUMU DÜZEYİNİN ETKİLERİ	189
2.5.1. İş Doyumsuzluğunun Etkileri	191
2.5.1.1. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Etkileri	191
2.5.1.1.1. Stres ve Tükenmişlik	191
2.5.1.1.2. Sağlığın ve Öznel İyi Olma Halinin Olumsuz Etkilenmesi	195
2.5.1.2. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Etkileri	198
2.5.1.2.1. İşe Devamsızlık	199
2.5.1.2.2. Personel Devri	202
2.5.1.2.3. Yabancılaşma	205
2.5.1.2.4. Öfke ve Saldırganlık	206
2.5.1.2.5. Sabotaj	207
2.5.1.2.6. Diğer Etkiler	207
2.6. İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜMÜ	209
2.6.1. Tutumların Ölçülmesi	209
2.6.2. Bir Tutum Olarak İş Doyumunun Ölçülmesi	211
2.6.2.1. İş Doyumunun Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler	213
2.6.2.1.1. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi	214
2.6.2.1.2. Minnesota Doyum Ölçeği (MSQ)	215
2.6.2.1.3. İş Tanımlama Endeksi (JDI)	217
2.6.2.1.4. Spector'un Çalışan Doyumu Ölçeği	217
2.6.2.1.5. Hackman ve Oldham İş Doyumu Ölçeği	219
2.6.2.1.6. Genel Kıyaslama Ölçeği (JIG)	219
2.6.2.1.7. Kunin'in Yüz Çizelgesi	220
2.6.2.1.8. Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi (MOAQ)	221
2.6.2.1.9. Brayfield-Rothe İş Doyumu Endeksi	221

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**MOBBİNGE MARUZ KALMA VE İŞ DOYUMU DÜZEYİNİN İLİŞKİSİNİ**  
**İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	224
3.2.	ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	225
3.2.1.	Demografik Soru Formu	226
3.2.2.	Mobbing Ölçümü	226
3.2.3.	İş Doyumunu Ölçümü	231
3.2.4.	Yaşam Doyumunu Ölçümü	232
3.2.5.	Kişilik Ölçümü	233
3.3.	ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	233
3.4.	ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	234
3.4.1.	Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler	234
3.4.1.1.	Yaş	235
3.4.1.2.	Cinsiyet	236
3.4.1.3.	Eğitim Düzeyi	237
3.4.1.4.	Medeni Durum	238
3.4.1.5.	Meslek	239
3.4.1.6.	Çalışma Süresi	241
3.4.1.7.	İş Sektörü	242
3.4.1.8.	Kıdem	244
3.4.1.9.	Pozisyon	245
3.4.1.10.	İş Değiştirme Sayısı	245
3.4.2.	İşyerinde Örgütsel Yıldıırma Ölçeği Maddeleri ile İlgili Dağılımlar	246
3.4.2.1.	İÖY Ölçeği Madde 1 ile İlgili Dağılımlar	247
3.4.2.2.	İÖY Ölçeği Madde 2 ile İlgili Dağılımlar	248
3.4.2.3.	İÖY Ölçeği Madde 3 ile İlgili Dağılımlar	250
3.4.2.4.	İÖY Ölçeği Madde 4 ile İlgili Dağılımlar	251
3.4.2.5.	İÖY Ölçeği Madde 5 ile İlgili Dağılımlar	253
3.4.2.6.	İÖY Ölçeği Madde 6 ile İlgili Dağılımlar	254
3.4.2.7.	İÖY Ölçeği Madde 7 ile İlgili Dağılımlar	256
3.4.2.8.	İÖY Ölçeği Madde 8 ile İlgili Dağılımlar	257
3.4.2.9.	İÖY Ölçeği Madde 9 ile İlgili Dağılımlar	259
3.4.2.10.	İÖY Ölçeği Madde 10 ile İlgili Dağılımlar	259
3.4.2.11.	İÖY Ölçeği Madde 11 ile İlgili Dağılımlar	262
3.4.2.12.	İÖY Ölçeği Madde 12 ile İlgili Dağılımlar	263
3.4.2.13.	İÖY Ölçeği Madde 13 ile İlgili Dağılımlar	265
3.4.2.14.	İÖY Ölçeği Madde 14 ile İlgili Dağılımlar	266
3.4.2.15.	İÖY Ölçeği Madde 15 ile İlgili Dağılımlar	268
3.4.2.16.	İÖY Ölçeği Madde 16 ile İlgili Dağılımlar	269
3.4.2.17.	İÖY Ölçeği Madde 17 ile İlgili Dağılımlar	271
3.4.2.18.	İÖY Ölçeği Madde 18 ile İlgili Dağılımlar	272
3.4.2.19.	İÖY Ölçeği Madde 19 ile İlgili Dağılımlar	274
3.4.2.20.	İÖY Ölçeği Madde 20 ile İlgili Dağılımlar	275
3.4.2.21.	İÖY Ölçeği Madde 21 ile İlgili Dağılımlar	277
3.4.2.22.	İÖY Ölçeği Madde 22 ile İlgili Dağılımlar	278
3.4.2.23.	İÖY Ölçeği Genel Mobbing Düzeyi ile İlgili Dağılımlar	280

3.4.3. Mobbing, İş Doyumu, İş Doyumsuzluğu, Yaşam Doyumu ve Kişiliğin Boyutları Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	280
3.4.4. Farklılık Analizleri	281
3.4.4.1. Mobbing, İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Kişilik Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	282
3.4.4.2. Mobbing, İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Kişilik Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	284
3.4.4.3. Mobbing, İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Kişilik Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	288
3.4.4.4. Mobbing, İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Kişilik Boyutlarının Mesleğe Göre Karşılaştırılması	291
3.4.5. Korelasyon Analizleri	297
3.4.5.1. Mobbinge Maruz Kalma ile İş Doyumu İlişkisi	297
3.4.5.2. Mobbinge Maruz Kalma ile Yaşam Doyumu İlişkisi	298
3.4.5.3. Mobbinge Maruz Kalma ile Kişiliğin Beş Boyutunun İlişkisi	299
3.4.5.4. İş Doyumu ile Kişiliğin Beş Boyutunun İlişkisi	300
3.4.5.5. İş Doyumu ile Yaşam Doyumunun İlişkisi	301
3.4.5.6. Yaşam Doyumu ile Kişiliğin Beş Boyutunun İlişkisi	301
3.4.5.7. Kişiliğin Beş Boyutunun Birbiriyle İlişkisi	302
3.4.6. Regresyon Analizleri	303
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	307
SONUÇ VE ÖNERİLER	311
KAYNAKLAR	315
EKLER	336

## KISALTMALAR

<b>BSI</b>	Big Size Inventory
<b>JDI</b>	Job Description Index
<b>JIG</b>	Job In General Scale
<b>MOAQ</b>	Organizational Satisfaction Assessment Questionnaire
<b>MSQ</b>	Minnesota Satisfaction Questionnaire
<b>ÖVD</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>s.</b>	Sayfa No
<b>VIG</b>	Var olma – İlişki - Gelişme

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Davenport ve Arkadaşlarının Mobbing Aşamaları	s. 30
Şekil 2: Sandvik'in Mobbing Aşamaları	s. 31
Şekil 3: Mobbingci ve Mağdur Kimlikleri	s. 42
Şekil 4: Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları	s. 71
Şekil 5: İş Doyumu – Performans İlişkisi	s. 104
Şekil 6: Lawyer ve Porter Modeli	s. 104
Şekil 7: İş Doyumu – Performans Döngüsü	s. 106
Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli	s. 119
Şekil 9: Ödül-Ceza Sistemi	s. 132
Şekil 10: İş Doyumu ve Yaş İlişkisi	s. 149
Şekil 11: İş Doyumsuzluğuna Karşı Gösterilen Tepkiler	s. 190
Şekil 12: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Sınıflandırılması	s. 200
Şekil 13: Mobley'in İş Devri Süreci Modeli	s. 205
Şekil 14: İş Doyumuyla İlgili Neden Sonuç İlişkisi	s. 209
Şekil 15: Yaş Frekans Grafiği	s. 236
Şekil 16: Cinsiyet Yüzde Grafiği	s. 237
Şekil 17: Eğitim Düzeyi Yüzde Grafiği	s. 238
Şekil 18: Medeni Durum Yüzde Grafiği	s. 239
Şekil 19: Meslek Grupları Frekans Grafiği	s. 240
Şekil 20: Meslek ve Cinsiyet Frekans Grafiği	s. 241
Şekil 21: Çalışma Süreleri Frekans Grafiği	s. 243
Şekil 22: Çalışılan Sektör Yüzde Grafiği	s. 243
Şekil 23: Kıdem Yüzde Grafiği	s. 244
Şekil 24: Pozisyon Yüzde Grafiği	s. 245
Şekil 25: İş Değiştirme Sayısı Frekans Grafiği	s. 246
Şekil 26: İÖY Ölçeği Madde 1'in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 247
Şekil 27: İÖY Ölçeği Madde 1 için İş Memnuniyetsizliği Dağılımı	s. 248
Şekil 28: İÖY Ölçeği Madde 2'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 249
Şekil 29: İÖY Ölçeği Madde 2 için İş Memnuniyetsizliği Dağılımı	s. 249
Şekil 30: İÖY Ölçeği Madde 3'ün Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 250
Şekil 31: İÖY Ölçeği Madde 3 için İş Memnuniyetsizliği Dağılımı	s. 251
Şekil 32: İÖY Ölçeği Madde 4'ün Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 252
Şekil 33: İÖY Ölçeği Madde 4 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 252

Şekil 34: İÖY Ölçeği Madde 5'in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 253
Şekil 35: İÖY Ölçeği Madde 5 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 254
Şekil 36: İÖY Ölçeği Madde 6'nın Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 255
Şekil 37: İÖY Ölçeği Madde 6 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 255
Şekil 38: İÖY Ölçeği Madde 7'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 256
Şekil 39: İÖY Ölçeği Madde 7 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 257
Şekil 40: İÖY Ölçeği Madde 8'in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 258
Şekil 41: İÖY Ölçeği Madde 8 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 258
Şekil 42: İÖY Ölçeği Madde 9'un Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 259
Şekil 43: İÖY Ölçeği Madde 9 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 260
Şekil 44: İÖY Ölçeği Madde 10'nun Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 261
Şekil 45: İÖY Ölçeği Madde 10 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 261
Şekil 46: İÖY Ölçeği Madde 11'in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 262
Şekil 47: İÖY Ölçeği Madde 11 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 263
Şekil 48: İÖY Ölçeği Madde 12'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 264
Şekil 49: İÖY Ölçeği Madde 12 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 264
Şekil 50: İÖY Ölçeği Madde 13'ün Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 265
Şekil 51: İÖY Ölçeği Madde 13 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 266
Şekil 52: İÖY Ölçeği Madde 14'ün Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 267
Şekil 53: İÖY Ölçeği Madde 14 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 267
Şekil 54: İÖY Ölçeği Madde 15'in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı Evet-Hayır	s. 268
Şekil 55: İÖY Ölçeği Madde 15 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 269
Şekil 56: İÖY Ölçeği Madde 16'nın Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 270
Şekil 57: İÖY Ölçeği Madde 16 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 270
Şekil 58: İÖY Ölçeği Madde 17'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 271
Şekil 59: İÖY Ölçeği Madde 17 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 272
Şekil 60: İÖY Ölçeği Madde 18'in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 273
Şekil 61: İÖY Ölçeği Madde 18 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 273
Şekil 62: İÖY Ölçeği Madde 19'un Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 274
Şekil 63: İÖY Ölçeği Madde 19 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 275
Şekil 64: İÖY Ölçeği Madde 20'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 276
Şekil 65: İÖY Ölçeği Madde 20 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 276
Şekil 66: İÖY Ölçeği Madde 21'in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 277
Şekil 67: İÖY Ölçeği Madde 21 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 278
Şekil 68: İÖY Ölçeği Madde 22'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı	s. 279

Şekil 69: İÖY Ölçeği Madde 22 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı	s. 279
Şekil 70: Şimdiki İşyerinde Mobbinge Maruz Kalma ve İş Doyumu İlişkisinin Doğrusu	s. 304
Şekil 71: İş Yaşamında Mobbinge Maruz Kalma ve İş Doyumu İlişkisinin Doğrusu	s. 305
Şekil 72: Mobbinge Maruz Kalma ve Yaşam Doyumu İlişkisinin Doğrusu	s. 306
Şekil 73: Mobbinge Maruz Kalma ve İş Doyumsuzluğu İlişkisinin Doğrusu	s. 306

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Mobbing Kavramının Tanımları	s. 10
Tablo 2: ABD'de Çalışanlarda Doyum Yaratan İş Özellikleri	s. 144
Tablo 3: Türkiye'de İş Özelliklerine Ait Ortalamalar	s. 145
Tablo 4: Beş Faktör Kişilik Modeli Boyutları ve Boyutların Özellikleri	s. 160
Tablo 5: Holland'ın Tipoloji Kuramı	s. 164
Tablo 6: Ülkelerin Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri Bakımından Sıraları	s. 186
Tablo 7: Hofstede'in Kültürel Değerleri	s. 188
Tablo 8: Örgütsel Stres Kaynakları	s. 195
Tablo 9: Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi Örnek Maddeleri	s. 214
Tablo 10: Minnesota Doyum Ölçeği Boyutları	s. 216
Tablo 11: İş Tanımlama Endeksi'nden Örnek Maddeler	s. 218
Tablo 12: Spector'ın Çalışan Doyum Ölçeği Örnek Maddeleri	s. 218
Tablo 13: Hackman ve Oldham İş Doyumu Ölçeği Yönergesi ve Örnek Sorular	s. 220
Tablo 14: Genel Kıyaslama Ölçeği'nden Üç Örnek İfade	s. 221
Tablo 15: Literatür Taranması Sonucu Oluşturulan Mobbinge Ait Özellikler ve Referans Listesi	s. 227
Tablo 16: Mobbinge Ait Özelliklere Karşılık Gelen İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği Madde Numaraları	s.229
Tablo 17: Beş Faktör Envanteri Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları	s. 234
Tablo 18. Yaş Dağılımı	s. 235
Tablo 19: Cinsiyet Dağılımı	s. 236
Tablo 20: Eğitim Düzeyi Dağılımı	s. 237
Tablo 21: Medeni Durum Dağılımı	s. 238
Tablo 22: Meslek Grupları Dağılımı	s. 240
Tablo 23: Çalışma Süreleri Dağılımı	s. 241
Tablo 24: Sektör Frekans Dağılımı	s. 242
Tablo 25: Kıdem Dağılımı	s. 244
Tablo 26: Pozisyon Dağılımı	s. 245
Tablo 27: İş Değiştirme Sayısı Dağılımı	s. 246
Tablo 28: Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	s. 281
Tablo 29: Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırıldığı T- Testi Sonuçları	s. 282



Tablo 30: Araştırma Değişkenlerinin Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırıldığı ANOVA Sonuçları	s. 285
Tablo 31: Araştırma Değişkenlerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırıldığı ANOVA Sonuçları	s. 288
Tablo 32: Araştırma Değişkenlerinin Meslek Açısından Karşılaştırıldığı ANOVA Sonuçları	s. 292
Tablo 33: Mobbing ve İş Doyumu İlişkisi Korelasyon Analizi Sonucu	s. 298
Tablo 34: Mobbing ve İş Doyumsuzluğu İlişkisi Korelasyon Analizi Sonucu	s. 298
Tablo 35: Mobbing ve Yaşam Doyumu İlişkisi Korelasyon Analizi Sonucu	s. 299
Tablo 36: Mobbing ve Kişiliğin Boyutlarının İlişkisinin Korelasyon Analizi Sonuçları	s. 299
Tablo 37: İş Doyumu ve Kişiliğin Boyutlarının İlişkisinin Korelasyon Analizi Sonuçları	s. 300
Tablo 38: İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisinin Korelasyon Analizi Sonuçları	s. 301
Tablo 39: Yaşam Doyumu ve Kişiliğin Boyutları İlişkisinin Korelasyon Analizi Sonuçları	s. 302
Tablo 40: İş Doyumu Değişkenine Yönelik Aşamalı Regresyon Sonuçları 1	s. 303
Tablo 41: İş Doyumu Değişkenine Yönelik Aşamalı Regresyon Sonuçları 2	s. 304
Tablo 42: Yaşam Doyumu Değişkenine Yönelik Aşamalı Regresyon Sonuçları	s. 305
Tablo 43: İş Doyumsuzluğu Değişkenine Yönelik Aşamalı Regresyon Sonuçları	s. 305

## GİRİŞ

Örgüt içinde çatışmalı bir atmosfere neden olan mobbing, bir işyerinde bir ya da birden fazla çalışanın bir diğer çalışana uyguladığı psikolojik şiddet sürecidir. Mobbing, sistematik olarak uygulanarak uzun bir sürece yayılması açısından işyerinde uygulanan saldırganlık ya da gerçekleşen çatışmadan ayrılmaktadır. İş yaşamının en önemli yönetim sorunlarından biri olan mobbing dolaylı ya da doğrudan, bireysel ya da kolektif, yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya çeşitli şekillerde uygulanan saldırgan davranışlarla kendini göstermektedir. Mobbing davranışları, çalışanları mağdur haline getirmekte ve kaygıdan ağır fiziksel ve psikolojik sorunlara ulaşan bir etki mekanizması sergilemektedir. Sonuçları örgütleri ve toplumu etkileyebilen bu olguya yönelik olarak işletmelerde doğru teşhisler yapılması ve mücadele yollarının aranması çalışan ve örgüt verimliliği açısından kritik role sahiptir.

Çalışmanın birinci bölümünde; mobbing kavramının tanımı, mobbing davranışları ve gerçekleşme aşamaları, mobbingin nedenleri, sonuçları ve mobbing ile mücadele yolları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde; çalışanın işinden duyduğu memnuniyet olarak tanımlanabilen iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu kavramlarının tanımı yer almaktadır. Bu bölümde iş doyumunun kuramsal temelleri, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumsuzluğunun sonuçları ve iş doyumuyla ilgili kavramlar üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada incelenen değişkenlerden kişilik ve yaşam doyumunu kavramları bu bölümde ele alınmıştır. Kişilik, literatürde iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olan kabul edilirken yaşam doyumunun iş doyumuyla döngüsel bir ilişki içinde olduğu öne sürülmektedir. İkinci bölümde, iş doyumunu üzerine yapılmış çok sayıda araştırmaların sonuçlarından örnekler verilerek iş doyumunun çalışanlar ve örgütler için önemi vurgulanmıştır. İncelemeler sonucunda iş doyumunun oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir iş tutumu olduğu görülmüştür.

Çalışmanın üçüncü bölümde ise çalışanların mobbinge maruz kalmalarının iş doyumları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. örgütsel adalet algısı boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amaçları, yöntemi, elde edilen bulgular açıklanmakta ve sonuçlar yorumlanmaktadır.

Türkiye’de mobbingle ilgili yapılan araştırmalar artmaktadır. Mobbing kültüre bağlı bir vaka olduğundan mobbing kavramının ülkemizde daha fazla araştırılması gereklidir. Bununla birlikte Türkiye’de üretilmiş yüksek lisans ve doktora tezi çalışmalarında mobbing ve iş doyumunun ilişkisini inceleyen yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışma konu ile ilgili akademik alana katkıda bulunmayı ve İnsan Kaynakları çalışanlarına bilgi sağlamayı amaçlamaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **GENEL OLARAK İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG)**

#### **1.1 İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI**

##### **1.1.1 İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Kavramının Gelişimi ve Tanımı**

İşyerinde Yıldırma\* teriminin kaynağı Latince “mobile vulgus” sözcükleridir. Kararsız kalabalık anlamına gelen bu sözcüklerden İngilizce “mob” sözcüğü türemiştir. “Mob” aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalık anlamına gelmektedir (Compact, 2009:1). “Mobbing” sözlükte, çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamındadır (Webster, 2009:870). “Mobbing” birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma, “psikolojik terör” olarak ifade edilmektedir (Yüçetürk, 2009a:1).

Mobbing terimi, ilk kez 19. yüzyılda biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla kullanılmıştır. 1960’lı yıllarda ise, Avusturyalı etoloji uzmanı Konrad Lorenz mobbing terimini hayvanların grup davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanmıştır. Lorenz, mobbing kavramını; küçük hayvan gruplarının, daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Tınaz, 2008:11).

1972 yılında İsveçli fizikçi Heinemann, Lorenz’den bu terimi ödünç alarak çocukların davranışlarını açıklamak için kullanmıştır. Küçük gruplardan oluşan çocukların genellikle tek bir çocuğu hedef alan zorbaca davranışlarını mobbing ifadesiyle tanımlamıştır (Leymann, 2009a:1). Heinemann, önu alınmazsa bu hareketlerin kurbanları ümitsizlik ve korku nedeniyle intihara kadar götürebileceğini vurgulamıştır (Çobanoğlu, 2005:19).

\*Bu çalışma içinde “İşyerinde Yıldırma” ve “Mobbing” terimleri aynı kavramı ifade etmek için kullanılmıştır.

1980'lerin başında İsveç'te yaşayan Alman asıllı endüstri psikoloğu Heinz Leymann, Heinemann'ın çocuklarda gözlemlendiği davranışların benzerinin işyerlerinde de var olduğunu saptamış ve bu davranışları tanımlamak için mobbing terimini kullanmayı tercih etmiştir. Leymann ve Gustavsson'un, 1984'te İsveç'te yayınladığı bilimsel raporla mobbing terimi çalışma yaşamına girmiştir (Leymann, 2009a:1).

Leymann mobbing kavramını, "Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yöneltilmiş düşmanca ve ahlak dışı iletişimle sistematik bir biçimde en az altı ay süreyle tekrarlanan ve en az haftada bir kez uygulanan psikolojik terör" şeklinde tanımlamıştır (Leymann, 2009c:1). Leymann, mobbingi açıklarken mobbing mağduru kişinin mobbing davranışlarına sürekli şekilde maruz kaldığına ve bu davranışlar sonucunda çaresiz ve korunmasız bir duruma düştüğüne vurgu yapmıştır. Leymann, işyerinde mobbing davranışının özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da tanımlamıştır.

Mobbing ile ilgili tüm araştırmacılar, mobbing olgusunun isim babasının Leymann olduğunu kabul etmektedirler. Ancak Leymann'dan daha önce 1976'da Amerikalı kadın araştırmacı Carroll Brodsky, "The Harassed Worker" (Tacize Uğramış İşçi) adlı kitabında "harassment" (taciz) sözcüğünü (Leymann 2009d:1), kitabın adından da anlaşılacağı üzere işyerinde bir birey tarafından bir başka bireye karşı, onun canını sıkmak, umutsuzluğa düşürmek, bezdirmek, gözünü korkutmak amacıyla uygulanan kalıcı ve tekrarlanan bir davranış tarzında tanımlamıştır (Tınaz, 2008:12). Brodsky'ye göre taciz davranışları "Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlanan ve ısrarlı girişimlerdir. Bu girişimler, insanları kışkırtan, korkutan, rahatsız eden, insanlar üzerinde baskı kuran davranışlardır." (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:4).

Mobbing eylemleri, Rayner ve Hoel tarafından "gözdağı verme, hakaret etme, isim takma gibi eylemlerle kişinin saygınlığını tehdit etme; mesleğinde küçük düşürme, fikirlerini küçümseme, yeterli çaba göstermediği yönünde itham ederek mesleki statüsüne saldırma; iş fırsatlarını engelleme, fiziksel ve sosyal yönden izole etme, üzerinde aşırı baskı kurma, verilen görevler için imkânsız süreler belirleme

gibi olumsuz davranışlarla karakterize edilmektedir (Yüçetürk, 2005:246).

Çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanmakta olan ancak adlandırılmamış bir olgu olan mobbing, Leymann'ın araştırmalarıyla dünya çapında ilgi görmeye başlamıştır. Leymann'ın görüşleri, bütün dünyada mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel olmuştur. Leymann'ın ardından Norveç'te 1989 yılında Matthiesen, Raknes & Rökkum, 1990 yılında Kihle, 1991 yılında Einarsen & Raknes; Finlandiya'da 1991 yılında Paanen & Vartia, 1994 yılında Björkqvist; Almanya'da 1993 yılında Becker, 1996 yılında Knorz & Zapf, 1996 yılında Zapf; Avusturya'da 1995 yılında Niedl; Macaristan'da 1995 yılında Kaucsek & Simon ve Avustralya'da 1991 yılında Toohey, 1995 yılında McCarthy araştırmalar sürdürülmüştür (Leymann, 2009d:1). Günümüzde İsveç, Avusturya, Almanya, Fransa, İngiltere, Japonya ve ABD gibi çeşitli ülkelerde mobbing ile ilgili araştırmalar ve yayınlar yapılmaktadır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:12).

Kavrama yönelik yapılan birçok farklı tanımda ortak olan üç unsur bulunmaktadır. Birincisi mobbing uygulayan kişinin gerçekleştirdiği eylemin, mağdurun üzerinde bıraktığı etkilerdir. İkincisi bu etkilerin, olumsuzluğu yani mağdura zarar verip vermediğidir. Üçüncü unsur da mobbing eylemine devam edilmesi konusundaki ısrarlı davranıştır (Cusack, 2000:2118). Rayner ve arkadaşları tanımlarda ortak bulunan kriterleri frekans, uzunluk dönemi, davranışlara reaksiyon ve güç farklılıkları olarak belirlemiştir (Rayner, Sheehan ve Barker, 1999:12). Bazı tanımlara göre bir davranışın mobbing olarak kabul edilebilmesi için gerekli ortak kriterler aşağıdaki gibidir (Aydın ve Özkul, 2007:172):

- Olumsuz bir davranışın varlığı,
- Olumsuz davranışın sürekliliği ve sıklığı,
- Davranışın kurban üzerinde olumsuz etkilerinin olması,
- Hedef alınan kişi tarafından davranışların olumsuz olarak algılanması,
- Taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği.

Taraflar arasındaki güç dengesizliği Einarsen ve Mikkelsen'e göre mobbing tanımında merkezi bir rol oynar. Araştırmacıların çoğu mağdurun mobbingciyle arasında bir güç dengesizliği hissetmesini ölçüt olarak alır. Bu güç eşitsizliği mobbingin başında da var olabilmektedir, süreç içinde de oluşabilmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:6)

Leymann mobbing mağduru kişilerin mobbing davranışlarının sıklığı ve uygulanma süresinin uzunluğu nedeniyle zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişlikle karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir (Leymann, 2009c:1). Mobbinge maruz kalan kişiler gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, artık işlerini yapamaz hale gelirler. Çalışma arkadaşları, meslektaşları, üstleri veya astları tarafından saygınlık, dürüstlük ve yeterliliklerine yönelik haftalar, aylar, hatta yıllar boyu süren saldırılara maruz kalarak, kendi istekleriyle veya zorunlu olarak istifa eder; işten çıkarılır veya erken emekliliğe zorlanarak işyerinden uzaklaştırılırlar (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:13). Mobbingin yıllar sürdüğü durumlarda mağdur, işyerinde uğradığı ruhsal hasar nedeniyle yeni bir iş bulamayarak çalışma yaşamından tamamen çekilebilir (Leymann, 2009a:1).

1988'de İngiliz gazeteci Andrea Adams, BBC'de yapılan programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimdir. Adams, işyerindeki şiddeti tanımlamak için "bullying" sözcüğünü kullanmıştır. Yaptığı çalışmalarını 1992'de "Bullying at Work: How to Confront and Overcome" (İş yerinde Bullying: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?) kitabında yayınlamıştır. Adams, "bullying" terimini "sürekli kusur bulma" ve "bireyleri küçük düşürme" anlamında kullanmaktadır (Yücetürk, 2009a:1). Adams'ın tanımına göre bullying, "Kamu ya da özel sektörde, kişiyi küçük düşüren ya da alçaltan, sürekli eleştiri ve kişisel taciz/saldırı içeren davranışlardır." (Einarsen, 2000:382). Bu eylem biçimlerini ise genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:22). 1992'de Almanya'da Leymann'ın yardımları ile ilk mobbing kliniğinin açılması yıldırımın olarak mobbing tarihinde yerini almaktadır (Selman, 2008:6).

1996'da İngiliz yazar Tim Field, "bullying" kavramını "insanların kendine güvenlerini ve kendine saygılarını hedef alan acımasız ve sürekli saldırı" olarak tanımlamıştır. Bu davranışların altında yatan asıl sebeplerin ise insanlara hükmetme, boyun eğdirme ve örgütten uzaklaştırma isteği olduğunu belirtmiştir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:5). Field'ın tanımı mobbingcilerin davranışlarının sonuçlarını inkâr etmesiyle ilgili bilgi de içermektedir (Tutar, 2007a:1).

Mobbing konusunda çalışan önemli araştırmacılardan biri olan Norveçli Einarsen, mobbing olgusunda mağdurun rolünün merkezliliğine vurgu yaparak 1996 yılında yayımlanan kitabında “işyerinde art arda olumsuz davranışlara maruz kalan bir kişinin, mobbing mağduru olduğunu ve bu kişinin kendini aşağılanmış hissettiği için koruyamadığını” belirtmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996:186). Einarsen’in tanımındaki olumsuz davranışlar; kişisel aşağılama, işle ilgili yıpratma, sosyal dışlama, şiddet tehditleri ve gözdağı verme, aşırı iş yükü kategorilerine ayrılır (Hoel ve Cooper, 2001:10).

1997’de Andrea Adams’ın öncülüğünde “bullying” kurbanlarına yardım amacıyla “Güven” adı verilen bir örgüt oluşturmuştur. Bu kuruluş, iş yerlerinde e-mail yoluyla taciz edilenleri ve “bullying” kapsamındaki araştırmaları yapma görevini üstlenmiştir. Cinsiyet ve ırk ayrımcılığına ilişkin taciz olaylarının e-mail yoluyla da yapıldığı ve bu konuda bir patlama yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu eylemler e-bullying olarak isimlendirilmiştir (Yüçetürk, 2009b:1).

1998’de Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino’nun hazırladığı “İş Yerinde Şiddet” adlı rapor, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanmıştır. Raporda “mobbing” ve “bullying” eylemleri kapsamında cinayetlerin yanı sıra daha çok bilinen şiddete yönelik davranışlar tartışılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1999’da yayınladığı raporunda ise fiziksel ve duygusal yönüyle işyerinde şiddet incelenmiştir. Böylece konuya uluslararası boyutta dikkat çekilmektedir (Yüçetürk, 2009b:1).

Avrupa İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Ajansı (The European Agency for Safety and Health at Work) EASHW, mobbing konusunda uluslar arası kabul edilmiş ortak bir tanım olmadığını vurgulamaktadır (Yüçetürk, 2005:246). EASHW’nun 2002 yılında yaptığı tanıma göre mobbing, “İşyerinde bir çalışan ya da çalışan grubuna yöneltilerek sağlık ve güvenlik riski oluşturan, tekrarlayıcı ve makul kabul edilemeyecek davranışlardır.” Tanımda sağlık ve güvenlik riskinden kasıt çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığının tehlike altında olmasıdır. Makul kabul edilemeyecek olan davranışın ölçüsü ise makul bir kişi tarafından zulüm, küçük düşürülme, kuyusu kazılma ve tehdit olarak algılanmasıdır. Tanıma göre, bu davranışlar birey ya da grup tarafından uygulanıyor olabilir (Cassitto, 2009:12).



ABD, önce 1998 yılında Ruth ve Gary Namie (Güngör, 2008:7) daha sonra ise Avrupa'da çalışmalar yaptığı dönemlerde Leymann'la görüşen Noa Davenport sayesinde 1999'da mobbing kavramını ile tanımıştır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:7). Davenport, Schwartz ve Elliot'ın birlikte yazdıkları kitap Amerika Birleşik Devletleri'nde yayımlanmıştır. Davenport ve arkadaşlarına göre duygusal bir saldırı olan mobbing; "bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında, başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, söz konusu kişiyi işten çıkmaya zorlamadır" (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:15). Mobbing'in Amerikan sosyokültürel gerçeğine yabancı bir olgu olması nedeniyle olgunun anlaşılması, Amerikalı araştırmacılar ve Amerikalılar tarafından hemen pek kolay olmamıştır. İşyerinde cinsel taciz olgusu ise, Amerika Birleşik Devletleri'nde daha çok benimsenen bir konu olmuştur (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:7).

Türkiye'de ise Psikiyatrist Nevzat Tarhan, 2003 yılında yayımladığı "Psikolojik Savaş – Gri Propaganda" adlı kitabında bir bölümde mobbing konusuna değinmiştir (Eser, 2009:1). 2004 yılında ise Prof. Dr. Üstün Dökmen Küçük Şeyler adlı kitabında mobbinge dikkat çekmiştir. Dökmen, olguyu ifade etmek için mobbing ve yıldırma sözcüklerini dönüşümlü olarak kullanmıştır. Dökmen'in mobbing tanımına göre; "bir işyerinde, bir apartmanda veya bir mahallede birlikte yaşayan bir grup insan bazı farklılıklarından ötürü içlerinden birini kurban olarak seçerler ve giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya başlayıp itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz ve sorunlu bir insan haline getirirler; o kişiyi psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelerler" (Dökmen, 2005:171). Üstün Dökmen diğer araştırmacılardan farklı olarak mobbingi yalnızca işyerinde yaşanan bir olgu olarak değil, yaşamın tüm alanlarında ortaya çıkabilecek bir süreç olarak tanımlamıştır.

Mobbing üzerine ilk telif kitap Şaban Çobanoğlu'nun 2005 yılında basılmış olan "Mobbing – İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri" kitabıdır. Çobanoğlu kitabında mobbingi, "işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlama" olarak tanımlamaktadır (Çobanoğlu, 2005:21-22).

Çalışma psikoloğu Prof. Dr. Pınar Tınaz, 2006 yılında yayımlanan “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” adlı kitabında mobbingi şöyle tanımlamıştır: “mobbing, işyerinde duygusal taciz ya da bireyi işyerinden ihraç etme amacıyla uygulanan psikolojik baskılar olarak tanımlanabilir (Tınaz, 2008:10). Psikososyal bir stres şeklinde ortaya çıkan olgu, işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin, terörün bir sonucudur.” Kitabın yayımlanmasının ardından Türkiye’de konu ile ilgili çalışmalar ivme kazanmıştır.

2006 yılı Mart ayında Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Ana Bilim Dalı tarafından ilk kez “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Cinsel Taciz” konulu bir panel düzenlenmiş ve bu konu akademik platformda tartışılmıştır. 2006-2007 ders yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora programı kapsamında ilk kez “Çalışma Yaşamında Taciz” adlı ders verilmeye başlanmıştır. 2006 Kasım ayında Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hemşirelik Yüksekokulu’nda düzenlenen “İşyerinde Psikolojik Taciz” konulu konferansta yükseköğretim çalışanları ilk kez bu konuda bilgilendirmiştir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:viii). Marmara Üniversitesi’nde yapılan çalışmalarda, mobbing kavramına alternatif olarak işyerinde psikolojik taciz kavramı kullanılmıştır.

2008 yılında Türkiye Psikiyatri Derneği tarafından Zonguldak’ta gerçekleştirilen “17. Anadolu Psikiyatri Günleri” kapsamında mobbing konusu, bir psikiyatri kongresinde ilk kez ele alınıp tartışılmıştır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:ix).

Ankara 8. İş Mahkemesi’nin, 20/12/2006 tarihli ve E. 2006/19, K. 2006/625 no’lu kararında, Türkiye’de “mobbing” kavramı ilk kez bir yargı kararında Pınar Tınaz’ın 2006 yılında yayımlanan “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” adlı kitabının ilk basımından alınan bir ifadeyle tanımlanırken karar temyiz edilmiş; ancak bu karar Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin 30.5.2008 tarihli ve E. 2007/9154, K. 2008/13307 sayılı kararı ile de oybirliği ile onanmıştır. Böylelikle kavram, ilk kez Yargıtay kararında yerini almıştır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:ix).

Mobbing farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yukarıda değinilen tanımlardan başka tanımlamalarda yapılmıştır. Söz konusu

tanımlar, Tablo 1'de listelenmiştir.

**Tablo 1.** Mobbing Kavramının Tanımları

Thylefors, 1987	Bir/daha fazla kişinin belirli bir süre boyunca bir/daha fazla kimseye tekrarlayan negatif davranışlarda bulunması/bulunmaları.
Matthiesen, Raknes ve Rrökkum, 1989	Bir/daha fazla kişinin, çalışma gruplarındaki kişi/kişileri hedef alan, sürekli, tekrarlayan negatif davranışlar ya da temaslar.
Kihle, 1990	Bir üst tarafından açık veya üstü kapalı olarak, uzun süre boyunca sergilenen sürekli küçük düşürücü ya da taciz edici eylemler.
Einarsen, 1991	Bir çalışanın kendi mevkisindekiler, üstleri ya da astları tarafından fiziksel ya da fiziksel olmayan şekilde sistematik bir şekilde lekelenmesi, rezil edilmesi ve aşağılanması.
Wilson, 1991	Yöneticinin, sürekli ve kasıtlı olarak yaptığı rahatsız edici davranışlar sonucunda bir çalışanın kişiliğinin bozulması.
Vartia, 1991	Bir kimsenin bir başkasına tekrarlayan ve zamana yayılan negatif davranışlarda bulunması durumu.
Björkqvist, Österman ve Helt-Back, 1994	Kendilerini koruyamayacak durumda olan, bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen ve bu kişilere zihinsel bazen de fiziksel acı veren, tekrarlanan davranışlar.
Zapf, 1996	Bir kişi yerine çoğunlukla bir grup tarafından uygulanan psikolojik saldırı. Bir kişiyi hedefleyen uzun süreli, tırmanışta olan, sık ve sistematik saldırı davranışları
Hirigoyen, 1998	Kötü muamelede bulunma yoluyla bireyin fiziki ve psikolojik dengesini bozmak, işini ve iş koşullarını tehlikeye sokmak.
Randall, 2001	Başkalarında fiziksel veya psikolojik sıkıntı yaratmak niyetinden kaynaklanan, kasıtlı saldırgan davranışlar.

Tutar, 2004	Çalışanlara üstleri, astları veya kendileriyle eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama davranışları.
Ravisy, 2004	Tekrarlanan rahatsız edici, aşağılayıcı, onur zedeleyici davranışlar sonucunda bunun kurbanı olan kişilerin iş göremez hale gelmesi.
Baykal, 2005	İşyerinde belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli ve sistematik bir şekilde devam eden olumsuz davranışlar.
Moayed ve diğerleri, 2006	Bir veya daha fazla kişinin iş yerinden kaynaklanan çatışmaları normal yollardan çözemediklerinde bir veya daha fazla kişiye karşı uzun süreli ve tekrarlayan düşmanca tavırlar göstermesi ve kurbanların performans ve sağlıklarının olumsuz olarak etkilenmesi.

**Kaynak:** Baykal, 2005:7; Einarsen, 2000: 379-40; Minibaş ve İdiğ, 2009:5; Tutar, 2004:11.

### 1.1.2 Terminoloji Sorunu

Mobbing kavramı, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılmaktadır (Tınaz, 2008:14). Terminolojide işyerlerindeki bu çeşit benzeri eylemleri ifade etmek için, “Bullying” (Zorbalık), “Work or Employee Abuse” (İş ya da İşgören Tacizi), “Mistreatment” (Kötü Muamele), “Emotional Abuse” (Duygusal Taciz), “Victimization” (Kurban Etme), “Intimidation” (Gözdağı Verme), “Verbal Abuse” (Sözlü Taciz), “Horizontal Violence” (Yatay Şiddet), “Psychological Terror” (Psikolojik Terör), “Psychological Violence” (Psikolojik Şiddet) gibi kavramlar kullanılmaktadır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:6).

İşyerlerinde düşmanca tutumların sergilendiği şiddet sürecini tanımlamada kullanılan sözcük ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir (Yüçetürk, 2003:1). İngiltere, Avustralya ve Danimarka’da araştırmacılar, çalışmalarında “mobbing” terimi yerine “bullying” terimini kullanmışlardır. Amerika Birleşik Devletleri’nde

yapılan araştırma sonuçlarında ise “bullying” kavramının daha çok okullardaki şiddeti ifade etmek amacıyla kullanıldığı; çalışma yaşamında ise “work abuse” veya “harassment at work” (işyeri tacizi) sözcüklerinin tercih edildiği görülmektedir.

Bullying, mobbingden farklı olarak fiziksel saldırı ve tehdit anlamını da içermektedir. Bullying, daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken mobbing her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış örüntüsü olarak ortaya çıkmaktadır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:7). İş yerlerinde uygulanan mobbing eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmektedir (Yüçetürk, 2003:1). İş yerinde mobbing daha çok sofistike davranışlarla karakterize edilmektedir (Leymann, 2009b:1). Leymann, her iki kavramın tanımı hem fiziksel hem psikolojik şiddet içermesine rağmen; bullying için fiziksel şiddetin mobbing için ise psikolojik şiddetin ön plana çıkmasından dolayı okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için “bullying” teriminin, iş yerlerinde yetişkinler arasındaki düşmanca davranışlar için “mobbing” teriminin daha uygun olduğunu savunmaktadır. Böylece bu iki terimin kullanım alanlarını ayırmaktadır. Avrupa ülkelerinin pek çoğunda Leymann’ın görüşlerine uygun olarak okullarda gerçekleşen eylemler için bullying, işyerlerinde görülen şiddet davranışları için ise mobbing ya da yerine kullanılmak üzere türetilmiş karşılıkları kullanılmaktadır.

Mobbing, başka dillerde tek bir sözcükle tam karşılığının bulunup o dilin sözlüğüne geçirilmesi çok güç bir kavramdır. Her ne kadar her dilde bu sözcüğü karşılayan bir sözcük türetilmeye çalışılmışsa da, diğer yabancı dillerde de genelde İngilizce söyleniş şekliyle kullanıldığı gözlenmektedir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:8).

Fransa’da, İsviçre’nin ve Belçika’nın Fransızca konuşulan bölgelerinde mobbing eylemlerini tanımlamak için “harcèlement moral” (manevi taciz) sözcüğü, Kanada’nın Fransızca dilinin konuşulduğu Quebec eyaletinde ise “harcèlement psychologique” (psikolojik taciz) ifadesi kullanılmaktadır. Belçika’nın Flaman bölgesinde Çalışma ve İstihdam Bakanlığı’nın çalışmalarıyla “petsen” (bezdirme) sözcüğü kabul edilmiştir. Güney Afrika’da mobbing olgusu, “emosionele teistering” (duygusal taciz) sözcükleri ile ifade edilmektedir. Almanya, Avusturya, İtalya, İsviçre’nin Almanca ve İtalyanca konuşulan bölgelerinde, İsveç, Norveç ve diğer Avrupa ülkelerindeki araştırmalarda kavram orijinal şekliyle mobbing olarak

kullanılmaktadır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:8-9). Ancak Avrupa Birliği ülkelerinin hukuki düzenlemelerinde “psychological terror” (psikolojik terör) ya da “harassment” (taciz) kavramları kullanılmaktadır (Yüçetürk, 2005:246).

Bu olguya yönelik batı literatüründeki terminoloji sorunu Türkçe literatür için de geçerlidir (Yüçetürk, 2003:1). Mobbing'in Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine yapılan araştırma yapanlar bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma”, “işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı” (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:9) ve “ruhsal taciz” (Güngör, 2008:11) sözcüklerini kullanmaktadırlar. Araştırmalarda kullanılan terimlere ek olarak İnternet ortamında mobbinge karşılık olarak iş yerinde saldırı, ofis içi şiddet, örgütlerde yıldırma, duygusal terör, yıldırma yönelik davranış gibi kavramlar da kullanılmaktadır.

Araştırmalarda mobbing uygulayan kişi için saldırgan, tacizci, duygusal saldırgan, mobbing tacizcisi, zorba, mobbingci ve mobbing uygulayan gibi karşılıklara rastlanır. Mobbing saldırısına uğrayan kişi anlamında ise mağdur, kurban, mobbing mağduru, mobbing kurbanı, duygusal saldırıya uğrayan, mobbinge maruz kalan ifadeleri vardır (Eser, 2009:1).

### **1.1.3 Mobbingin Tanımlanması ile İlgili Yaygın Yanlışlar**

Mobbingi doğru teşhis edebilmek için doğru tanımlamak gerekmektedir. Günümüzde mobbing vakalarının artmasıyla her şeyi mobbing olarak yorumlama eğilimi de artmıştır (Minibaş ve İdiğ, 2009:6). Bu nedenle mobbing teşhisi koyulurken mobbing ile karıştırılabilecek çeşitli durumların ayırt edilmesi önem taşımaktadır.

Mobbing işyerinde yaşanan davranışları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Ailede, okulda öğrenciler ve hocalar arasında, sporcular arasında veya komşularla yaşanan bir çatışmayla, olumsuz deneyimlerle karıştırılmamalıdır. Kişilerarası ilişkilerde insanın doğası gereği zaman zaman çatışmaya yönelmesi kaçınılmazdır. Ancak işyeri dışında gerçekleşen çatışmalar, anlaşmazlıklar konunun

ilgi alanının dışındadır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:30). Tanımlanmış mobbing davranışları işyerine özgüdür.

İşyerinde yaşanan her olumsuz deneyim de mobbing olarak değerlendirilmemelidir. Mobbing bir iş arkadaşı veya bir amir ya da astla yapılan şiddetli fakat aniden gelişen bir çatışmadan ayırt edilmelidir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:28). Her ne kadar mobbingin başlangıcında bir çatışmadan söz edilse de bu durum anlaşmazlıktan farklıdır. Mobbingde yaşanan çatışmalar buzdağının görünen yüzüdür. Saldırgan talep ettiğini elde etse bile tatmin olmamaktadır (Minibaş ve İdiğ, 2009:7).

İşyerinde kabalık, mobbinge en fazla karıştırılan kavramlardan biridir. Çalışanların profesyonel çalışma hayatı çerçevesinde uymaları gereken saygı kurallarına aykırı biçimde hareket etmeleri işyerinde kabalık olarak tanımlanır (Güngör, 2008:11). İşyeri kabalığında sergilenen davranışlar; karşısındakinin sürekli sözünü kesmek, teşekkür etmemek gibi genel saygı kurallarına aykırı davranışlar olduğundan mobbingden daha zayıf bir kötü muamele biçimidir (Güngör, 2008:12). Mobbingde seçilen belirli bir kişiye yönelik sürekli ve kasıtlı bir kötü muamele söz konusuysen kabalıkta hedef bugün biriyse ertesi gün başkası olabilmektedir (Güngör, 2008:12).

Taciz ve tacizkar tavır ayırımı da mobbingin teşhisinde önemlidir. Yıkıcı bir taciz sürecine maruz kalmakla belirli bir dönemde tacizkar davranışlara maruz kalmak arasında fark vardır (Minibaş ve İdiğ, 2009:6). Anlık saldırganlıkları mobbing olarak ele almamak gerekir. Anlık saldırganlıklar bir tepki niteliğinde dürtüsel olarak gelişir. Oysa mobbingi karakterize eden tekrarlar ve uzun süreliktir (Minibaş ve İdiğ, 2009:7). Mobbing tekrarlanan, devamlı, sistematik ve uzun süreli bir saldırı, bir stratejidir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:28).

Mobbing iş stresinden de farklıdır. İş stresinin oldukça üstünde olduğu söylenebilir. Stres negatif duygular yaratsa da aynı zamanda sorunları aşmak için motivasyon sağlar. Mobbingde mağdur ne kadar çaba gösterirse göstereceği sonuçsuzluk vardır. Yıkıcı bir stres söz konusudur (Minibaş ve İdiğ, 2009:7). Sürekli çatışmaların yaşandığı gergin bir çalışma ortamı, olumsuz bir örgüt iklimi, otoriter bir işletme yönetimi, yetersiz iş güvenliği ve ergonomi koşulları işyerinde bir stres

kaynağı olarak ortaya çıkabilir ancak hemen mobbing olgusu olarak yorumlamamak gerekir.

Mobbing kurumun kişiyi zorunluluk altında işten çıkarma, daha alt kademe bir göreve atama, aniden bir başka bölüme gönderme, kişinin konumuna uygun olmayan alt düzeyde bir görev verme gibi kararlarıyla da karıştırılmamalıdır. Burada bireye zarar vermek hedeflenmez (Minibaş ve İdiğ, 2009:8). Kötü iş koşulları da mobbing ile karıştırılabilir. Dar bürolar, yetersiz aydınlatma, rahatsız bir koltuk, aşırı iş yükü gibi durumlar mobbing unsurları olarak değerlendirilebilir. Ancak bu koşullar eğer çalışana kendini kötü hissettirmek amacıyla kasıtlı olarak oluşturulmuşsa mobbing olarak değerlendirilmelidir.

Mobbing, cinsel tacizle karıştırılmamalıdır. Cinsel taciz, tek bir hareketle gerçekleşebilir. Mobbing ise sistematik olarak gelişen bir olgudur. Özde cinsel taciz bir yaklaşma girişimidir. Mobbing olgusunda ise uygulanan, bir uzaklaştırma stratejisidir. Ancak her iki taciz davranışının aynı zamanda gerçekleştiği olgular da vardır. Cinsel tacizin bir mobbing aracı olarak kullanılması çok sık görülen bir durum olmamakla birlikte tanımlanmış bir tablo içinde yer alır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:29).

Son olarak mobbingi bir hastalık, patolojik bir durum olarak değerlendirmek doğru değildir. Mobbing bireyin problemi olarak değil, bir işyeri problemi olarak ele alınmalıdır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:30).

## **1.2 MOBBİNG SÜRECİ**

### **1.2.1 Mobbing Davranışları ve Davranışların Değerlendirilmesi**

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbingin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir (Tınaz, 2008:51). Heinz Leymann, analizlerle saldırganların mağdurlara yönelttikleri davranışları tanımlayarak mobbing sürecinin yapısını anlayamaya yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda, bu davranışların tek başlarına olumsuz bir nitelik taşıması gerektiğini ancak tekrarlanan bir örüntüde ve uzun bir süreye yayılarak ve taciz amacıyla uygulanıyor olmasının onları mobbing davranışları haline getirdiği kanısına



varmıştır (Leymann, 2009e:1).

Leymann, 45 davranış gözlemlenmiş olup bunları 5 farklı kategoride sınıflandırmıştır. Bu beş kategori araştırmacının işyerinde psikolojik tacizi teşhis etmek amacıyla geliştirmiş olduğu ve Kuzey Avrupa ülkelerinde yaygın olarak kullanılan ve kısaca LIPT olarak bilinen Leymann Psikolojik Terör Ölçeği (Leymann Inventory Psychological Terrorism)'nde yer almaktadır (Tınaz, 2008:53).

Leymann, mobbingde bireylerin iletişim kurmasına, sosyal ilişkilerine, bireysel saygınlığına, mesleki performansına ve fiziksel sağlığına yönelik saldırgan davranışlar olduğunu belirlemiştir. Leymann'ın kategorizasyonu ve bu kategorileri tanımlayan davranışlar aşağıdaki gibidir (Minibaş ve İdiğ, 2009:13-14; Tınaz, 2008:52-55).

#### Birinci Kategori: İletişime Yönelik Saldırıları

- Üstü, bireyin kendini ifade etme olanağını sınırlar, onu dinlemeyi reddeder.
- Birey konuşmaya başladığında daima sözü kesilir.
- Çalışma arkadaşları bireyin kendini ifade etme olanağını sınırlar, onu dinlemeyi reddeder.
- Bireye bağırlır; birey azarlanır veya küçümsenir.
- Bireyin yaptığı işler sürekli eleştirilir.
- Bireyin özel yaşantısı sürekli eleştirilir.
- Birey sessiz veya tehdit edici telefonlar alır.
- Sözlü tehditlere maruz kalır.
- Yazılı tehditler alır.
- Uzaklaştırıcı ya da bireyi yok sayan bakışlar ve davranışlar yönelterek bireyle ilişki kurmaktan kaçınılır.
- Üçüncü kişiler aracılığıyla hitap edilerek bireyin varlığı yok sayılır.

Bireyin iletişimine yönelik saldırı davranışlarında; yok sayma, iletişim kurmama, bağırma, dinlemeyi reddetme, sürekli eleştirme ve tehdit etme gibi davranışlar yer alır. Bu tarz bir iletişimde eşitlik yoktur. İletişimin kurallarını saldırgan belirler. Bazen sözlü iletişim kesilerek, yazılı ve sözsüz iletişim yolu seçilebilir. Amaç mağdura iletişim kurulmaya değmediği mesajını vermektir (Minibaş ve İdiğ, 2009:9).

### İkinci Kategori: Sosyal İlişkilere Saldırıları

- Bireyle konuşulmaz.
- Bireye herhangi bir söz yöneltilmez.
- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır.
- Çalışma arkadaşlarının kendisiyle konuşmaları yasaklanır.
- Fiziki olarak varlığı hiçe sayılır.

Yukarıda görüldüğü gibi iş yaşamında stresle başa çıkmak için sosyal destek önemli bir faktördür. Sosyal destekle kastedilen bireyle ilgilenebilecek, sorunlarını paylaşabilecek ve çözüm bulmasına yardımcı olacak birilerinin bulunmasıdır. Mobbing vakalarında mağdur sosyal destekten yoksundur, kendisini dışlanmış hisseder. Mobbingci iletişimi tamamen kesebileceği gibi, diğerlerinin de iletişimi kesmesini sağlayabilir. Bu durumda bilgi alışverişi olmadığı için bireyin işini düzgün yapabilme olanağı yoktur (Minibaş ve İdiğ, 2009:10).

### Üçüncü Kategori: Sosyal İmajı Saldırıları

- Arkasından konuşulur.
- Bireyle ilgili çeşitli dedikodular yayılır.
- Gülünç duruma düşürülür.
- Bireyin akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır.
- Psikiyatri doktoruna gidip muayene olması için kendisini ikna edilmeye çalışılır.
- Fiziksel engelinden dolayı kendisiyle alay edilir.
- Mağdurla alay etmek için konuşma tarzı, sesi veya hareketleri taklit edilir.
- Politik veya dini inançlarına saldırılır.
- Özel yaşamıyla alay edilir.
- Muhitiyle alay edilir.
- Onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır.
- Yaptığı iş, adaletsiz ve yaralayıcı bir biçimde yargılanır.
- Fikirlerinden ve aldığı kararlardan şüphe edilir.
- Bireye küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir.
- Bireye sözlü ve sözsüz cinsel talepler yöneltilir.

Çevrenin bireye verdiği değer, bireyin kendine güvenmesini sağlar. Mobbing bireysel saygınlığı hedef aldığı anda gülünç duruma düşürmek, alay etmek, aşağılamak, hakaret etmek, katkılarını önemsememek gibi davranışlar bireyin özgüvenini zedeler, çalışma isteği ve coşkusunu yok eder (Minibaş ve İdiğ, 2009:11).

#### Dördüncü Kategori: Mesleki Konuma Yönelik Saldırıları

- Bireye iş verilmemeye başlanır.
- İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir.
- Kendisine anlamsız ve basit işler verilir.
- Kendisine uzmanlık alanının ve yeteneğinin çok altında işler verilir.
- Kendisine aşağılayıcı işler verilir.
- Bireyin beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine yeteneklerinin çok üstünde işler verilir.

İşteki performans hedef olduğunda mobbingci mağdurun çalışma koşullarını yıpratmayı, mesleki statüsünü yıkmayı amaçlar. Asıl hedef saygınlık ve özgüvendir. İşimiz yaşamımızda önemli bir yere sahiptir, kendimizi ortaya koyma aracıdır. Bu tarz mobbing denge kaybına ve yaşam kalitesinin bozulmasına neden olur (Minibaş ve İdiğ, 2009:12).

#### Beşinci Kategori: Fiziksel Sağlığa Yönelik Saldırıları

- Birey, sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır.
- Fiziksel şiddetle tehdit edilir.
- Bireye ders vermek amacıyla hafif fiziksel saldırıda (tokat veya itme gibi) bulunulur.
- Daha ağır fiziksel saldırıda bulunulur.
- Bireyi zarara sokmak amacıyla masraf yaptırma, emek harcatma gibi çeşitli girişimlerde bulunulur.
- Evine ya da işyerine zarar verilir.
- Cinsel saldırıda bulunulur.

Yukarıdaki davranışlarla tanımlandığı gibi mobbing bazen fiziksel boyuta varabilir. Fiziksel sağlığı tehdit eden saldırılarda bireyin eşyaları da hedef alınabilir.

Bu şekilde bireye gözdağı vermek amaçlanır. Tanıkların olduğu durumlarda bu davranışların şaka olduğu ileri sürülür ve aksini ispatlamak zordur (Minibaş ve İdiğ, 2009:13).

Leymann, yukarıda beş kategoride ele alınan davranışlara ek olarak işyerinde psikolojik tacizin tanısında yararlı olabilecek aşağıdaki 15 davranışı daha belirlemiştir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:56):

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağırılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

Leymann'ın tanımladığı mobbing davranışları Kuzey Avrupa Ülkeleri kapsamında belirlenmiş davranışlardır. 1995 yılında Niedl'in Avusturya'da yaptığı bir araştırma farklı ülkelerde farklı mobbing davranışlarının ortaya çıkabileceğini ve bir

kültürde mobbing davranışı olarak algılanan bir davranışın başka bir kültür için geçerli olmayabileceğini göstermiştir (Leymann, 2009e:1). 1996 yılında Knorz and Zapf Güney Almanya'da yaptıkları kalitatif araştırmalarda 39 mobbing davranışı tanımlamışlardır Tınaz, 2006:16). Bu davranışlardan bazıları aşağıda listelenmiştir (Tınaz, 2008:58):

- Mağdurların kendilerini ilgilendiren özel herhangi bir konu hakkında çalışma arkadaşlarıyla konuşmaları yasaklanır.
- Çalışma arkadaşları mağdura karşı kışkırtılır.
- İşyerinde mağdura karşı imza toplanır.
- Mağdurun çevresinde gizli düşmanca bir ortam yaratılır.
- Arkadaşları kendisiyle çalışmayı reddeder.
- Kendisiyle kibar olmayan tarzda ve düşmanca konuşulur.
- Mağdurun davranışlarından ötürü suçlu konumuna düşürülebilmesi amacıyla kontrol dışı tepki göstermesine çalışılır.
- Amirleri veya iş arkadaşları, mağduru özel günlerinde veya gösterdiği başarılarından ötürü kutlamazlar.
- Sosyal imajına zarar vermek amacıyla kurban birey, yalancılıkla ve hata yapmakla suçlanır.
- Mağdur birey hakkında devamlı olumsuz ve kötü yorumlar yapılır.
- İşletmenin tutumu mağdura karşı düşmanca belirlenir.
- Mağdur amirin önünde küçük düşürülür.
- Mağdurun öne sürdüğü tüm öneriler ilke olarak reddedilir.
- Mağdurun her türlü faaliyet ve etki alanının önü kesilir.
- Mağdur kendi konumuna getirilmesi planlanan bir başka kişiyle çalışmak zorunda bırakılır.
- Yeni işlere başlanması durumunda hiç kimse kendisine yardım etmez.
- Başkalarının yaptığı hatalar ve işletmedeki problemlerden sorumlu tutulur.
- İşin gidiş şekliyle ilgili önemli bilgiler kendisine ulaştırılmaz; böylece ona problem yaşatmaya çalışılır.
- Kendisini ilgilendiren konularda hiçbir fikir ya da görüşü alınmadan birdenbire yeni durumla karşı karşıya bırakılır.
- Kendisiyle aynı düzeyde veya daha düşük düzeydeki çalışanlara göre daha geç terfi eder veya hiç terfi almaz.
- Eğitim alma talep ve hakkı reddedilir.

- Devamlı birine bağımlı olarak çalışmak zorunda bırakılır.
- Tüm mutsuzluklar, huzursuzluklar ve geçimsizlikler mağdur bireye yöneltilir.
- Mağdurun iş ortamı kendisine önceden bildirmeksizin boşaltılır.
- Devamlı olarak bir ofisten diğerine gönderilir.
- Hoşuna gitmeyen bir bölüme gönderilir.
- Mağdur bireyin işinde ulaştığı sonuçların üzerinde, ona zarar vermek amacıyla değişiklikler ve oynamalar yapılır.
- Mağdur bireyin davranışları işyeri dışında da kontrol edilir ve gözlenir.
- Mağdur bireye hükmetmek, üzerinde baskı uygulamak amacıyla en basit işler için dahi çok kesin kurallar belirlenir.
- Kendisinin izni olmadan özel postaları açılır.
- İzin veya tatil istediğini bildirdiğinde kendisine her türlü zorluk çıkarılır.

Mobbing davranışlarında saldırgan ve yıpratıcı bir amaç olması şarttır (Minibaş ve İdiğ, 2009:5) ancak her mobbing olgusunda bu davranışsal belirtilerin hepsinin bulunması şart değildir. Bu davranışların kasıtlı ve sürekli olarak tekrarlanması, mobbingin ortaya çıkmasına ve sonuç olarak bireyin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur (Tınaz, 2006:18). Bu eylemlerin herhangi birinin gerçekleştirilmesi bile örneğin tek başına bırakma ya da gayri medeni şekilde davranma biçimi de genellikle kabul edilemez bir durumdur (Yüçetürk, 2003:1). Leymann, en az bir mobbing davranışının varlığını ölçüt olarak alırken, bazı araştırmacılar en az iki saldırgan davranış olmadan mobbing tanısı konamayacağını belirtirler (Minibaş ve İdiğ, 2009:5).

Mobbing davranışlarının tanımlanabilmesi, bu eylemlerin tekrarlanma sıklığı ile ilişkilendirilmektedir. Ancak tanım için gereksinim duyulan süreklilik ve sıklık derecesi konusunda herhangi bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu süreçle ilgili yaşanmış öyküler, bir iş arkadaşının diğerine düzenli olmayan eylemlerle de yıldırma yapabildiğine işaret etmektedir. Örneğin tek bir tehditle bu eylem tam anlamıyla yapılabilmektedir (Yüçetürk, 2003:1). Leymann'a göre tanı koyulabilmesi için bu davranışların en az haftada bir sıklıkta olacak şekilde ve en az 6 aydan beri uygulanıyor olması gerekmektedir.

Bu listede bulunan davranışlardan herhangi biri, bir birey için problem oluştururken, bir başka birey için hiçbir sorun oluşturmayabilir. Eğer bir kişi bu

davranışlardan rahatsız olduğunu ve zarar gördüğünü düşünürse davranış, problem niteliğini alır ve mobbing davranışı haline gelir (Tınaz, 2006:18). Mobbingin davranışsal belirtilerinin yanı sıra bir işyerinde mobbingin varlığına işaret eden birtakım fizyolojik belirtiler de bireylerde gözlenebilir. Bu belirtilere mobbingin sonuçları bölümünde kapsamlı olarak değinilecektir.

Jennifer, Cowie ve Ananiadou mobbing eylemleri ile ilgili aşağıdaki durumları ifade etmektedirler (Cemaloğlu, 2007:120):

- Çalışanların mesleki statülerini tehdit etme. Örneğin; utandırma, aşağılama, onur kırıcı sözler söyleme, küçümseme, meslekî çalışmalarını hakkında asılsız sözler söyleme.
- Çalışanın kişiliği hakkında tehditte bulunma. Örneğin; ad takma, gözdağı verme, yapılan iş için çok genç ya da çok yaşlı olduğunu söyleme.
- Sosyal ortamlardan dışlama. Örneğin; birimin ya da bölümün yemeklerine davet etmeme, örgütün tesislerinden yararlanmasını engelleme, örgüt hakkında bilgi edinme hakkından yoksun bırakma.
- Akılcı olmayan iş yükü. Örneğin; yapılması zor ve imkânsız olan görevler verme, verilen işlerle ilgili kısa zaman aralıkları verme, çalışmalarını gereksiz ve nedensiz bir şekilde sona erdirmeye.
- Tutarsız davranışlar. Örneğin; yetki ve sorumluluklarının elinden alınması, işleri kötü yaptığının ve beceriksiz olduğunun söylenmesi, anlamsız görevler, onur kırıcı işler verilmesi.
- Fiziksel zarar verme.

ABD’de, 1998 yılında yıldırma eylemlerine karşı bir kampanya başlatılmıştır. Kampanyada, bu eylemlere yönelik savunma, araştırma ve eğitim hizmetleri, kâr amacı gütmeyen verilmiştir. Bu kapsamda Namie ve Namie yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütlerde en çok uygulanan on mobbing davranışı, aşağıdaki gibi saptanmıştır (Yüçetürk, 2003a:1).

- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma.
- Mantıksız görevlerin verilmesi.
- Yeteneğin eleştirilmesi.
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilmesi.
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler.
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama.

- Başarının, olduğundan az gösterilmesi.
- İştenden çıkarılma (ayağının kaydırılması).
- Bağırılması.
- Şerefın lekelenmesi.

Kasıt bulunması, davranışların mobbing davranışları olarak değerlendirilmesinde önemli bir unsurdur. Mobbing davranışlarının tanımlanmasında söz konusu davranışların kişiyi yıldırma, psikolojik durumunu zayıflatma, mesleki ve sosyal statüsünü zedelemek ve zaman zaman istifaya zorlamak gibi amaçlarla kasıtlı bir şekilde yapılması söz konusudur (Güngör, 2008:10).

### **1.2.2 Mobbing Sürecinin Aşamaları**

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçiminde hız kazandığı bir süreçtir. Ancak mobbing eylemi, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Hedef bireye zarar verici uygulama şeklinde başlayan süreç, çok ağır bir sonuca ulaşmadan önce kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:30; Tınaz, 2008:62). Mobbing süreci zamana, kurumsal ve sosyal yapı unsurlarındaki farklılaşmaya göre değişme gösterse (Güngör, 2008:63) de kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:36).

#### **1.2.2.1 Leymann (Kuzey Avrupa) Modeli**

Kuzey Avrupa'da yapılan araştırmalarda tipik olarak nitelendirilebilecek benzer aşamalar saptanmıştır. Bu aşamaları beş başlıkta toplamak mümkündür.

##### **1.2.2.1.1 Kritik Olay**

Bu aşamada çatışma olarak tanımlanabilecek tetikleyici bir kritik olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu olay kişisel bir anlaşmazlıktan kaynaklanabileceği gibi işe ilişkin bazı nedenlerden dolayı da doğabilir. Mobbing, bu nedenle tırmanmış bir çatışma olarak tanımlanabilir. Bu aşamada henüz mobbing söz konusu değildir ama mevcut çatışma mobbing davranışına dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Bu



aşamada çatışmanın ne şekilde bir mobbing vakasına dönüşeceğini kestirmek mümkün değildir (Leymann, 2009f:1). Mağdur genellikle bu aşamada, savunmacı bir tutum içindedir. Sürekli çevresindekilere ne olup ne bittiğini anlatmaya çalışır. Bu davranışı, onun çevresi tarafından dayanıksız, stresle baş edemeyen biri olarak algılanmasına neden olur (Minibaş ve İdiğ, 2009:16). Ancak bu evrede mağdur herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık da hissetmeyebilir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:31).

#### 1.2.2.1.2 Mobbingin ve Damgalamanın Başlaması

Günlük etkileşim içinde saldırgan eylemler olarak tanımlanmayabilecek davranışların, neredeyse her gün uzun bir zamana yayılarak ve kötü niyetle uygulandığında kapsamı değişebilir ve bunlar mobbing davranışlarına dönüşebilir (Leymann, 2009f:1). Bu evreye çatışmanın olgunlaşması adı da verilebilir. Bu evrede, saldırılar sistematiklik ve süreklilik arz etmeye başlar (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:31). Hedef kişiye yönelik davranışlar kişiyi cezalandırmaya yönelik bir durum alır. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, bu evrede mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir (Leymann, 2009f:1). Saldırganlık devam ederken, mağdurun direnci tükenmeye başlar. Mümkün olduğunca iş ortamından uzaklaşmak ister, mobbingciyle karşılaşmamak için sosyal ortamlara katılmaktan kaçınır. Kendini tecrit edip, yalnız kalmaya çalıştıkça çevresiyle iyi geçinemediğine ilişkin söylentiler artmaya başlar (Minibaş ve İdiğ, 2009:16). Mağdur birey zamanla kendini beceriksiz ve başarısız değerlendirmesiyle psikosomatik rahatsızlıklar yaşamaya başlar. Bu evrede mağdurların büyük bölümü ilaç desteği almak zorunda kalır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:31)

#### 1.2.2.1.3 İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi

Bu aşamada örgütün ya da insan kaynakları biriminin yöneticilerinin devreye girmesi söz konusudur. Yönetim, sürecin içine dâhil olduğunda olgu resmi bir boyut kazanmış olur. Birinci ve ikinci aşamalarda sürecin dışında kalmış yönetimin bu aşamada hatalı yargılara varması olağan bir durumdur (Güngör, 2008:64). Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetimin, çevre faktörleri yerine mağdurun kişisel özelliklerine yönelik açıklamalar getirmeye çalışmaları bu önyargıların temel nedenidir. Oysa mobbinge uğramış bireyin kişiliği oldukça deforme olmuştur, kişi

rasyonel davranmakta zorlanmaktadır, olaylara mobbing öncesinde verdiği tepkileri vermemektedir. Yönetim, örgüt içinde işlevinin gereği olan sağlıklı bir çalışma ortamı sağlama sorumluluğunu reddetmiş olur (Leymann, 2009f:1).

Bu aşamada mağdurun kişilik özelliklerine göre karar vermenin yanında yönetimin çeşitli hataları söz konusu olabilir. Mobbingcinin zarar verme amacı göz ardı edilebilir, yalnızca mağdurun davranışları gözlemlenebilir, ortamın bozulmaması için olayın derinliğine inilmez ve çatışma görünürde yatıştırılır ya da alınan önlemler mağdurdan bağımsız olarak kararlaştırılır. Mağdurun hakları, olan biteni mağdurun ağzından dinlemeyi reddetmek, yazılı şikâyetinde bulunmasına izin vermemek, yeni bir iş bulmasına engel olmak gibi eylemlerle yönetim tarafından ihlal edebilir (Minibaş ve İdiğ, 2009:17). Yönetim, var olan sorundan kurtulmaya çalıştığından sorunun kaynağı olarak görülen mağdurdan kurtulmaya çalışmaktadır.

#### 1.2.2.1.4 Yanlış Tanı Koyma

Mobbinge maruz kalan kişi, karşılaştığı sorunları çözebilmek için özellikle işyerindeki sosyal olgularla ilgili yeterli eğitimden yoksun bir psikiyatristten ya da psikologdan destek almaya çalışırsa, bu uzman kişilerin mağdurun durumunu yanlış yorumlama riski çok yüksektir (Leymann, 2009f:1). Sürecin bu aşaması özel bir önem taşımaktadır; çünkü bu yanlış yorumlar sonucunda mobbing kurbanlarına “paranoya” veya “kişilik bozukluğu” gibi teşhisler konulur. Yönetimin yanlış yargısı ve mobbing ile ilgili yeterli bilgileri olmayan sağlık uzmanlarının bu tanıları, negatif döngüyü hızlandırır (Tınaz, 2008:64). Bu aşamada mağdur kendini savunmak için tepki verdikçe çevresi tarafından tahammül edilemez biri olarak algılanır, her davranışı şüphe ile izlenir ve çevresinde çatışmanın sorumluluğunu ona yükleme eğilimi doğar (Minibaş ve İdiğ, 2009:17). Kimi araştırmacılar mobbingin üçüncü ve dördüncü evresini birlikte ele almaktadır. Hemen hemen her zaman bu aşamaların sonunda zorunlu istifa veya işten çıkarılma vardır.

#### 1.2.2.1.5 Patlama

Bu aşama artık patlamanın gerçekleştiği, mağdurun işine son verildiği veya kendi rızasıyla işten ayrıldığı evredir (Güngör, 2008:65). Bu aşamada mağdurun çevresi ile ilişkileri bozulmuş, dengesi kaybolmuş olduğu için birey çalışamaz

duruma gelmiştir. Örgüt için tek çare mağduru ortamdaki uzaklaştırmak olarak görülür (Minibaş ve İdiğ, 2009:18). Mağdurun yaşadığı psikosomatik hastalıklar tablosu daha da ağırlaşır (Leymann, 2009f:1). Bu evrede ortaya çıkan durumlar şunlardır (Minibaş ve İdiğ, 2009:18; Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:32):

- Mağdur başka bir bölüm veya merkeze nakil edilebilir ya da sürekli yeri değiştirilir. Eğer bu karşılıklı alınmış bir karar değilse mağdur tarafından bir ceza olarak algılanacaktır.
- Bulunulan mevkiinin düşürülmesi ve daha az önemli görevlere verilmesi söz konusu olabilir. Gereksiz ve basit işlerle uğraşarak iş arkadaşlarıyla kısıtlı iletişim içindeyken mağdurun öfkesi arttığı için olumlu davranmasına olanak yoktur.
- Mağdur uzun süren hastalık dönemi yaşayabilir. Mağdurun uzun süreli sağlık raporları alması geçici bir çözümdür çünkü geri döndüğünde kendini, problemin daha da arttığı bir durumda bulur.
- İşletme çözümü mağdurun uzaklaştırılmasında gördüğünden malulen emekli olmasına, tazminatla işten çıkarılmasına ya da mağdurun psikiyatri kliniğine yatırılmasına karar verebilir.
- Hangi yoldan olursa olsun, mağdur iş ortamından ayrıldıktan sonra bile duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik rahatsızlıklar devam eder, hatta bezen tablo daha da ağırlaşır. Bu durumda mağdur intihar girişiminde bulunabilir.

Her işyerinde mobbing sürecinin son evreye kadar ulaşması şart değildir. Mobbinge maruz kalan kişi, önceki evrelerden her hangi birinin sonunda da işten ayrılabilir veya çıkartılabilir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:32). Mobbingin gelişim evreleri, ülkelerin kültürel farklılıklarına göre de değişebilmektedir. Leymann'ın bahsettiği aşamaların yanı sıra "Ege Modeli" olarak bilinen başka bir süreçten de bahsetmek mümkündür (Çobanoğlu, 2005:29).

#### 1.2.2.2 Ege (İtalyan) Modeli

İtalyan kültürü içinde mobbing sürecini inceleyen Harald Ege ise kültürler arası farklılıklardan ötürü Leymann'ın önerdiği modelin, İtalyan toplumuna uyarlandığında pek çok boşluğun olduğunu gözlemlemiştir. İtalya'nın sosyal gerçeğinin, Kuzey Avrupa ve Almanya sosyal gerçeğinden pek çok yönden farklı olması ve kıyaslanamaması, bu boşlukların oluşmasının nedenidir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:31). Ege'nin modeli İtalyan toplumunun yapısal özellikleri, bunun

yönetim kültürü ve iş organizasyonunun yansıması göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır (Güngör, 2008:66). Ege, Leymann'ın modelini geliştirerek altı evreli Ege Modeli'ni önermiştir.

#### 1.2.2.2.1 Sıfır Noktası

Ege Modeli'nde sıfır noktası adı verilen bir safhadan bahsetmek mümkündür. Bu durum, Kuzey Avrupa ülkelerine yabancı olan ancak İtalyan kültürüne uygun bir durumu ifade etmektedir. Bu safha, çalışanların algılamalarına bağlı olarak çalışma hayatının rutini içinde genel kabul gören çatışma düzeyidir. Çalışanların işyerlerinde yaşadıkları çatışmaları normal ve iş hayatının bir gereği olarak algıladıkları düzeye kadar durum sıfır durumu olarak kabul edilir. Tipik bir İtalyan işletmesinde çatışmacı bir ortam bulunduğu için belli bir noktaya kadar durum mobbing olarak değerlendirilmez. Bu noktada, çalışanlar arası yoğun rekabetin verdiği gerginlik, kişilerin birbirlerine karşı olduğu ve birbirlerine üstünlük kurmaya çalıştığı bir ortam söz konusudur (Güngör, 2008:66). Tartışmalar, suçlamalar, iğnelemeler, başkalarından daha üstün olduğunun gösterilmesi için harcanan çabalar işyerinde bu çatışmanın pek de gizli olmasının göstergeleridir. Türk toplum yapısı ve düşüncesinin, İtalyan toplumuyla olan benzerlikleri düşünüldüğünde, sıfır noktasının gerçekliğinin bizim toplumumuz açısından da geçerli olduğu söylenebilir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:33). Sıfır durumu işyerinde mobbing için sürekli hazır bir ortamın bulunmasına neden olmaktadır.

#### 1.2.2.2.2 Hedefli Çatışma

Ege Modeli'nde mobbingin ilk aşaması olarak kabul edilen hedefli çatışma, işyerindeki grubun bir hedef seçerek genel kabul görmüş çatışmadan kaynaklanan davranışını yalnız ona yöneltmeleriyle karakterize edilmiştir. Çalışanlar artık birbirlerini rahatsız etmek yerine tüm enerjilerini tek bir kişi üzerinde yoğunlaştırırlar (Güngör, 2008:67). Mobbing iş ortamı ile sınırlı değildir, mağdur bireyin özel yaşamına da dil uzatılmaya başlanır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:34).

#### 1.2.2.2.3 Mobbingin Başlaması

Mobbingci bireyin davranışları mağdur bireyde henüz psikosomatik semptomların ortaya çıkmasına neden olmamakla birlikte son derece rahatsız edici

ve sıkıntı verici niteliktedir. Mağdur, çalışma ortamında bir takım şeylerin değiştiğini, gerginliklerin yaşandığını, kasıtlı suskunlukların yaratıldığını algılar (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:34).

#### 1.2.2.2.4 İlk Psikosomatik Belirtiler

Ege'ye göre çok önemli olan bu aşamada mağdur saldırgan davranışların farkındadır ve tepki vererek mobbingi önlemeye çalışmaktadır (Güngör, 2008:67). Mağdur, sindirim sistemi rahatsızlıkları, dikkat ve hafıza bozuklukları, baş ağrısı, uykusuzluk gibi psikosomatik rahatsızlıklar hissetmeye başlar (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:34).

#### 1.2.2.2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Hataları

Bu aşamada insan kaynakları yönetiminin yanlışları ve suistimalleri öne çıkmaktadır. Mağdurun hastalık izni kullanması, performansının düşmesi insan kaynakları yönetimi tarafından fark edilmekle birlikte birim, sorunun kaynağını yeterince araştırmadığından mağduru suçlama yoluna gitmektedir. Uyarı ve disiplin cezaları gibi yanlış yöntemlere başvurmaktadır (Güngör, 2008:67). Yönetimin bireye yaptığı uyarılar onun durumunu daha da kötüleştirir. İnsan kaynakları yönetimi tarafından da haksızlığa uğradığı hisseden mağdurun sağlığı ciddi bir şekilde bozulmaya başlar.

#### 1.2.2.2.6 Mağdurun Sağlığının Bozulması

Bu evrede mağdur birey umudunu yitirmiş ve ağır bir depresyona girmiştir (Güngör, 2008:67). İlaçlardan medet ummaktadır. Ancak aldığı ilaçlar ve gördüğü tedaviler pek bir işe yaramadığı gibi işyerindeki sorun da gün güne daha büyümektedir. Onun bu durumu mobbingcilerin oyununu daha da kolaylaştırır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:34).

#### 1.2.2.2.7 İşten Ayrılma

Mağdurun istifa etmesi veya işten çıkarılması ile sonuçlanan mobbing süreci, zaman zaman intihar veya karşı fiziksel şiddet gibi çok daha ağır sonuçlarla sonlanabilmektedir (Güngör, 2008:67).

#### 1.2.2.2.8 Çift Taraflı Mobbing

Çift taraflı mobbing Kuzey Avrupa ülkelerinde görülmeyen ancak İtalyan kültürüne özgü bir olgudur. Harald Ege tarafından süreç içerisinde mağdurun ailesinin oynadığı role bağlı olarak ileri sürülmüştür (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:35). İtalyan kültüründe aile ile birey arasında, tıpkı Türk kültüründe olduğu gibi sıkı bir bağ vardır. Aile, bireyin kişisel ve sosyal gelişimi ve kararlarında belirleyici bir role sahiptir. Ailenin bu rolü, birey yetişkin yaşa ulaştığında da devam eder. Dolayısıyla her an nasihatleri veya koruyucu davranışlarıyla bireyin yanında ve yardıma hazırdır. Akdeniz kültürüne özgü aile yapısında bu bağ varken ve etkisi bireyler üzerinde önemli ölçüde hissedilirken Kuzey Avrupa kültüründe bu tarz bir bağdan söz edilemez (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:35).

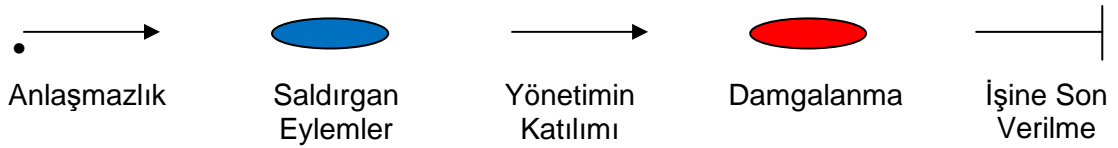
Koruyucu tip ailede, aile üyelerinden biri mobbinge maruz kaldığında aile içinde de belirli dinamikler harekete geçer. İşyerinde kurban olarak seçilmiş birey, tüm dertlerini ve sıkıntılarını aile ortamında boşaltarak kendine teselli ve çözüm bulmaya çalışır. Aklına gelen sığınacağı ilk liman ailesidir. Çünkü aile daha kalabalıktır, tek bir kişiye oranla daha güçlüdür, daha rahat mücadele verebilir. Aile, elindeki kaynaklarla mobbinge uğrayan mağdura yardım sunabilir. Ancak zamanla ailenin de birdenbire davranışlarını değiştirmesi mümkündür. Aile adeta kendini mobbingin etkisinden koruyucu bir davranış içine girebilir. Ailenin ilgi ve odak noktası olan bireye karşı sergilenen davranışlar bir anda değişir ve mobbing mağduru birey ailenin bütünlüğünü ve sağlığını tehdit eden bir unsur olarak algılanmaya başlar. Tabii ki bu bilinçli bir davranış değildir. Sadece ailenin içine düştüğü bir değerlendirme yanlılığıdır. Aile üyeleri de mağdur bireyi, başarısız, beceriksiz olarak algılar ve tüm olan bitenin sebebi olarak onu görmeye başlarlar. Böylelikle, işyerindeki mobbing farkında olmadan sanki işbirliği yapmış gibidirler. İşyerinde tüm şiddeti, aşağılanmayı veya dışlanmayı hisseden mağdur, aile bireylerinin kendisine sunduğu desteğin birdenbire kesilmesiyle tam bir dışlanmışlık ve çaresizlik yaşamaya başlar. İşte iki farklı ortamda yaşanan acılar, birey için çift taraflı mobbing oluşturur. Yine bir Akdeniz ülkesi olan Türkiye'deki aile yapısının İtalyan aile yapısıyla büyük ölçüde benzeştiği düşünüldüğünde çift taraflı mobbing kavramının bizim kültürümüzde de geçerli olduğu kabul edilmelidir. Dolayısıyla Harald Ege'nin önerdiği mobbing evreleri Türk çalışma dünyasının ve insanının yapısına Leymann'ın önerdiği modelden çok daha uygundur (Bayram, Ergin ve

Tınaz, 2008:36).

### 1.2.2.3 Diğer Yaklaşımlar

Davenport ve arkadaşları Leymann'a benzer olarak mobbing sürecini beş aşamaya ayırmıştır. Bu aşamalar "anlaşmazlık", "saldırgan eylemler", "yönetimin katılımı", "damgalanma" ve "işine son verilme"dir (Güngör, 2008:65; Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:20) Leymann'ın ikinci aşamada yer verdiği damgalanma olgusunu, Davenport ve arkadaşları yönetimin sürece dâhil olmasından sonra dördüncü aşama olarak değerlendirmiştir. Leymann'ın aşamalandırmasında yönetim sürece damgalanma evresinden sonra katılırken Davenport ve arkadaşları yönetimi, olguyu tırmandıran bir taraf olarak ele almaktadır (Güngör, 2008:65).

**Şekil 1.** Davenport ve Arkadaşlarının Mobbing Aşamaları



Leymann, Ege ve Davenport mobbingin aşamalarını çeşitli farklarla ortaya koymuş olsalar da üçü de süreci lineer bir düzlemde tanımlamaktadır. Sandvik ise farklı olarak mobbingi altı aşamalı sarmal bir model olarak ortaya koymaktadır. Bu modelde ilk aşama "ilk olay" olarak isimlendirilmiştir. Gergin iletişimle karakterize edilen bu olay, henüz mobbing olarak değerlendirilmemekle birlikte devam etmesi halinde mobbinge dönüşebilmektedir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilmesine neden olay durum yöneticinin kurumun disiplin prosedürlerine dayanarak mağdur üzerinde baskı oluşturmaya başlamasıdır. "Giderek artan disiplin" adı verilen bu aşamada yönetimin çalışana yaptığı sözlü ve yazılı uyarılar, sürekli eleştirme ve disiplin uygulamalarının kötüye kullanılması söz konusudur. Sandvik'in modelinin üçüncü aşaması ise dönüm noktası olarak adlandırılmıştır. Bu aşamada mağdurun davranışları ve kurduğu iletişim olumsuz, aşırı ve kişisel bir hal almaktadır. Mobbingci mağdurla kurduğu iletişimde kontrolü eline almıştır (Sandvik, 2003:480-487).

Dördüncü aşama döngünün sona erebileceği ya da devam edebileceği noktadır. “Örgütsel belirsizlik” olarak tanımlanan bu evrede örgütün mobbingi önleyici bir politika izleyip mağdura destek verip vermemesine göre şekillenmektedir. Ancak çoğu zaman döngü bu aşamada sona ermemektedir, çünkü ya mağdur durumu üst yönetime iletmekten çekinmekte ya da üst yönetim müdahale etmekten kaçınacaktır. Bu durumda “tecrit etme ve susturma” aşamasına geçilir. Mobbingci eylemlerine devam ederken mağdur dışlanmıştır ve hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünerek sessiz kalmaktadır. Altıncı aşama “işten çıkarılma” aşamasıdır. Bu aşamada duruma katlanamaz hale gelen mağdur gönüllü veya gönülsüz olarak kurumdan ayrılır. İşten çıkarılma aşaması diğer modellerde olduğu gibi Sandvik’in modelinde son aşama değerlendirilmemektedir. Sandvik, çalışanın örgütten ayılmasının süreci sonlandırmayacağını, sürecin başka bir çalışana yönelik olarak yeniden başlayacağını savunmaktadır (Sandvik, 2003:487-493). Sandvik’in modelinin en göze çarpan tarafı mobbing süreci içinde iletişimin rolüne vurgu yapmasıdır.

**Şekil 2.** Sandvik’in Mobbing Aşamaları



**Kaynak:** Sandvik, 2003:479.

Mobbinge psikodinamik bir bakış açısıyla yaklaşan İngiliz araştırmacı Sheila White da Sandvik gibi mobbing sürecini bir döngü içinde tanımlamaktadır. White, sürecin biyolojik yaşam döngüsü model alınarak açıklanabileceğini savunmaktadır. Biyolojik yaşam döngüsünün “Embriyonal Dönem”, “Tetiklenme Dönemi”, “Bağımlılık Dönemi” ve “Ölüm Dansı” olarak ortaya çıkan dört aşaması vardır (White, 2004: 277):



- Embriyonal Dönem: Mobbingin oluşumundan önceki dönemi tanımlamaktadır. Potansiyel bir mağdur ve potansiyel bir mobbingci vardır. Örgütten, sosyal gruplardan ya da bireylerden veya bunların etkileşiminden kaynaklı nedenlerin ortaya çıkmasıyla uygun ortam oluşunca mobbing ortaya çıkar.
- Tetiklenme Dönemi: Tetikleyen bir neden olmadığı sürece mobbingci ve mağdur potansiyel olarak varlıkları sürdürürler. Bir bölüme yeni bir çalışanın katılması ya da örgütün yeniden yapılanması gibi çeşitli nedenler mobbingi tetikleyebilir. Mobbingci üzerinde kontrol kuramadığı değişimlerden engellenme yaşar ve seçtiği hedefe karşı saldırıya geçer.
- Bağımlılık Dönemi: Mağdur bu aşamada mobbingciye karşı bağımlılık geliştirir. Mobbingi inkâr eder. Mobbingciyi idealize ederek onun onayını kazanmaya, onu memnun etmeye çalışır. Bunun nedeni çocukluğunda kazanamadığı kabul görmeyi elde etmek için mobbingciye boyun eğmesidir.
- Ölüm Dansı: Bu aşamada, mobbingci de mağdur da çökmüş durumdadır. Mağdur mobbingciyle ilgili hayal kırıklığına uğramış ve onu zalim olarak görmeye başlamıştır. Ancak bilinçaltında onu bir otorite figürü olarak algıladığı için içinde bulunduğu durumdan kendini suçlayarak durumu hak ettiğini düşünür. Mobbingci de bastırıldığı utanç ve suçluluk duygularının altında ezilir. Bu duygulardan kurtulabilmek için yeni bir hedefe yönelecektir.

White'in psikodinamik bakış açısı, mobbingin aşamalarını bilinçaltı süreçlerle açıkladığından kanıtlanması oldukça zor bir yaklaşımdır. Ancak ölüm dansı döneminde mobbingcinin içinde bulunduğu savunulan suçluluk duygusu ile ilgili bir eleştiri getirilebilir. İleride açıklanacağı üzere mobbingci tipleri çok çeşitli olabilmekte, bazı tipler özellikle yaptıklarından utanç ve suçluluk duymamalarıyla karakterize edilmektedir. Bu durumda White'in açıklamasının mobbingci tiplerinin tümüne uymadığı söylenebilir.

### 1.2.3 Mobbingin Türleri

Mobbing farklı kriterlere bağlı olarak farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Leymann'ın mobbing davranışları kategorizasyonu, mobbing türleri açısından, gösterilen saldırgan davranışlara bağlı bir sınıflandırma olarak da değerlendirilebilir. Bunun dışında mobbing; hiyerarşik açıdan, mobbingin oluşumu açısından, mobbingi uygulayana bağlı olarak, uygulanış biçimine göre ve algılanış biçimine göre

sınıflandırılabilir.

Hiyerarşik açıdan mobbing, mobbingi uygulayan kişinin ve mağdurun örgüt içindeki yeri dikkate alınarak yapılmış bir sınıflandırmadır. Örgüt hiyerarşisinde mobbingin üç biçimde görülebileceği ifade edilmektedir (Yüçetürk, 2003b): Birincisi saldırgan davranışların amirler tarafından kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara uygulanması, ikincisi çalışanların üstlerine karşı mobbing davranışlarında bulunmaları, üçüncüsü ise mobbingin aynı düzeyde çalışanlar arasında gerçekleşmesidir. Sonuç olarak örgütteki mobbing davranışları örgütteki hiyerarşi açısından yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay olarak görülmekte ve örgütteki güç ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Yüçetürk, 2003b).

Mobbing, oluşumuna göre saldırgan mobbing ve uyuşmazlık temelli mobbing olarak ele alınabilir (Einarsen, 1999:22). Mobbing, uygulayana bağlı olarak ise bireysel mobbing, kolektif mobbing ve kurumsal mobbing olarak sınıflandırılabilir (Minibaş ve İdiğ, 2009:15). Uygulanış biçimine bağlı olarak doğrudan ve dolaylı mobbing, algılanış biçimine göre subjektif ve objektif mobbing ayrımları yapılmıştır.

Zorbaca gerçekleştirilen zarar verici bu davranışların türü ne olursa olsun çalışanları pek çok yönden olumsuz etkilemekte, görevlerinden istifa etmelerine neden olacak ve sağlıklarını etkileyecek boyutlara ulaşabilmektedir.

#### 1.2.3.1 Hiyerarşik Açıdan

Mobbing hiyerarşik açıdan dikey ve yatay mobbing olarak iki temel sınıfta ele alınmaktadır. Dikey mobbing, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki biçimde görülürken yatay mobbing eşdeğer çalışanlar arasında yaşanan mobbingi ifade eder. Sonuç olarak, mobbing süreci içerisinde öncelikle mobbingci ve mobbing mağduru olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak, bu iki kişi arasındaki ilişki üç farklı şekilde meydana gelir (Tınaz, 2008:122):

- Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing): Mobbing yapan kişi, mağdura göre daha üst konumdadır. Bir yönetici, bir bölüm yetkilisi, daha üst görevde bir çalışan veya daha yaşlı bir iş arkadaşı olabilir.
- Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing): Mobbingci mağdura

göre daha alt konumdadır.

- Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay Mobbing); mobbingci ve kurban, benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip aynı konumda iki iş arkadaşı olabilir.

Mobbingin dikey ya da yatay olarak hüküm sürmesi örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise mobbing çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olur (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:30.). Dikey mobbing, kariyer, mevki ve makam endişesinin olduğu örgütlerde görülür. Kamu kurumları dikey (hiyerarşik) esasa göre örgütlendiklerinden (Tutar, 2007b:1) genellikle dikey mobbingin yaygın olduğu kurumlardır (Tutar, 2004:93). Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre dikey şiddet daha yöneticilerin astlarına uyguladığı mobbing %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları mobbing, %15,7 olduğu saptanmıştır (Tutar, 2007b:1).

#### 1.2.3.1.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing

Yukarıdan aşağıya doğru mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur (Tınaz, 2008:123).

Mobbingin genellikle en çok görülen şekli üstlerin astlarına uyguladıkları mobbing davranışlarıdır. Yöneticiler; toplantıda tersleme, söz hakkı vermeme, yetkileri kısıtlama, saf dışı bırakma gibi taktikleri çalışanlarına kullanarak hakimiyet kurmaya çalışırlar (Kardeşoğlu 2003:1)

Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun sağladığı gücün farkındaysa ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı mevcuttur (Tınaz, 2008:117). Nedeni kıskançlıktan psikolojik sorunlara kadar her şey olabilecek davranışlarla yöneticiler, çalışanların hayatını zorlaştırmaya, verimini düşürmeye, kendilerine olan güvenlerini sarsmaya çalışırlar Statüsünü kaybetmekten kaygı duyan yönetici mobbing davranışlarına yönelebilir ya da can sıkıcı bir durumdan kurtulmak için bu davranışlarla

sorumluluğu astlarına yükler (Minibaş ve İdiğ, 2009:11).

Yukarıdan aşağıya doğru mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri aşağıda özetlenmektedir (Tınaz, 2008:124):

- Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır. Kıskançlık ve çekememezlik yaşayan yönetici örgüte yararlı olduğu halde başarılı ast üzerinde mobbing uygular.
- Yaş Farkı: Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içindeki pozisyonu açısından tehdit unsuru olarak algılayabilirler. Çünkü genç çalışanlar kariyerlerini geliştirmek amacıyla güçlükleri yenmeye hazırdırlar. Korkuya kapılan amir, örgütü için vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir. Bunun tam tersi olarak amir daha genç, ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda amir, kendini deneyimsiz görebilir ve bundan ötürü komplekse kapılabilir. Açığını maskeleyerek veya bir şekilde üstünlüğü göstermek amacıyla kendinden daha yaşlı astına karşı katı ve güç beğenir bir tutum takınabilir.
- Kayırma: Kayırılan kişi amir konumunda ise onu koruyan birilerinin bulunmasından dolayı gücüne güvenmektedir. Karakteri, zekâsı, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan astına mobbing uygulayabilir.
- Politik nedenler: Dikey mobbingin bu tarzda uygulanmasının nedeni astın politik görüşünün amirinkinden farklı olmasıdır. Akdeniz kültürü gibi politik görüşlerin açıkça konuşulduğu kültürlerde politik nedenlerden dolayı mobbingin ortaya çıkması mümkündür.

#### 1.2.3.1.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş mobbingde, çalışanların kendi aralarında birlik olarak amirlere mobbing uygulamaları, ender de olsa mümkün olabilmektedir (Tutar 2007b:1). İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru mobbing, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlere karşı mobbing uygulayabilirler (Tınaz, 2008:143).

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan mobbing dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir (Tutar, 2007b:1). Mobbingciler, mağduru örgütün üst yönetimi karşısında zor durumuna düşürmek amacıyla amirlerinin talimatlarına uymazlar, bile bile yanlış yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkartırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine bildirmezler. Talimatların alınması ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda hiyerarşik kademeye uymayarak, amirlerinin örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek amacıyla onu atlayarak bir üstüne ulaşırlar (Tınaz, 2008:143).

Aşağıdan yukarıya doğru yapılan mobbingin nedenleri arasında astın yapılacak değişikliklere ilişkin kararlara dahil edilmemiş olmaktan dolayı içerlemesi ya da amirin işine gıpta etmiş olması sayılabilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:30).

Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri işin yitirilmesidir. Bu nedenle bireyin, doğrudan üstüne yönelik bir aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusuna dahil olması, kolay kolay mümkün olmaz (Tınaz, 2008:140).

#### 1.2.3.1.3 Eşdeğerler Arasında Mobbing

Eşit statüde bulunanlar arasında gerçekleşen mobbinge, eşdeğerler arasında mobbing ya da yatay mobbing denilir (Tutar, 2004:93). Bu mobbing türünde, genellikle birkaç kişi bir araya gelerek, bir kişiye mobbing uygular (Tutar, 2004:91). Dikey mobbing genellikle açık ve görünür şiddet iken yatay mobbing, dikey mobbing kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar uyguladıkları mobbingi kabul etmeyerek bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görmektedirler (Tutar, 2007b:1).

Yatay mobbingde kurban, kendisiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasından seçilir. Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey; kişiliği ve uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu; genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan,

duygularını ve heyecanını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Bu tarz bir olgu, genellikle yetke ve işlerin belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki bir işyerinde gerçekleşir. Bu çeşit bir örgüt içine katılan birey, sadece daha önceden belirlenmiş köklü hiyerarşik düzeni tehdit edici bir unsur olarak değerlendirilmekle kalmaz; aynı zamanda kendisiyle aynı düzeyde olan iş arkadaşlarının da kıskançlık ve nefret gibi olumsuz duygularına maruz kalır (Tınaz, 2008:132).

Yatay mobbingin nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden ya da bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir (Tınaz, 2008:139).

#### 1.2.3.2 Oluşumuna Göre

Mobbing oluşumu açısından saldırgan mobbing ve uyuşmazlık temelli mobbing olarak biçiminde ikili bir sınıflandırma yapılarak ele alınmaktadır. Bazı vakalarda bu iki durum da bir arada bulunabilir. Oluşumuna göre mobbing türleri aşağıda açıklanmaktadır (Güngör, 2008:45).

##### 1.2.3.2.1 Saldırgan Mobbing

Saldırgan mobbingde sürecin başından itibaren amaç karşı tarafı taciz etmektir. Çünkü öncelikle hedef belirlenir ve saldırgan davranışlar bu kişiye yöneltilir. Saldırgan mobbingde mağdur pasiftir ve mobbingi tetikleyecek herhangi bir davranışta bulunmamıştır. Mağdur kaza eseri kendisini böyle bir ortamın içinde bulur.

Bazı durumlarda gruptan farklı olmak ya da grup içinde azınlık olmak kişinin hedef olarak seçilmesine neden olabilmektedir. Bazı durumlarda da kişi kolay bir hedef olduğu için seçilir. Saldırgan mobbingin meydana gelebilmesi için düşmanca davranışların ve saldırganlığın egemen olduğu bir örgüt iklimi ile mobbing ve kötü muameleye tolerans gösteren bir örgüt kültürünün birlikte var olması gerekmektedir (Einarsen, 1999:23). Maskülen değerlerin baskın ve güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde de saldırgan mobbinge daha sık rastlanmaktadır (Güngör 2008:78).

#### 1.2.3.2.2 Uyuşmazlık Temelli Mobbing

Uyuşmazlık temelli mobbingde başlangıçta kurum içinde meydana gelen bir çatışma zamanla kişiler arasında bir çatışmaya dönüşür ve taraflardan birinin mobbinge maruz kalmasıyla sonuçlanır. Kurum içinde kişilerarası çatışmanın tırmandırılması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Burada mobbing aslında çatışmada galip gelen taraf olmak için uygulanan bir stratejidir. Uyuşmazlık temelli mobbingde mağdur pasif değildir, çatışmanın oluşumunda bir taraftır. Bilinçli veya bilinçsiz olarak karşı tarafı kışkırtıcı davranışlarda bulunmuştur.

Kurum içinde meydana gelen çatışma aşırı iş yükü, stresli çalışma ortamı, kurum içindeki değişim veya yeniden yapılanma, kişisel farklılıklar veya zıtlıklar gibi mobbingin asıl nedeni ile ilgisiz bir konudan ortaya çıkabilmektedir. Kurumun belirli ve işletilen bir çatışma yönetimi politikasının bulunmaması, yaşanan bu çatışmanın mobbinge dönüşmesi ve yaygınlaşmasına yol açmaktadır (Moayed, 2006:321).

#### 1.2.3.3 Mobbingi Uygulayana Göre

Angel ve arkadaşları mobbingi, uygulayana bağlı olarak üç tür altında incelemiştir (Minibaş ve İdiğ, 2009:15):

##### 1.2.3.3.1 Bireysel Mobbing

Bireysel mobbing birey tarafından ast veya nadiren de olsa üste uygulanır. Hedeflenen kişiyi, üzerinde güç kullanarak yıkmak söz konusudur. Saldırganın kendini iyi hissetmek için bu tarz bir ilişkiye ihtiyacı vardır. Mağdurun çevresindekiler de bu saldırganlığın kendilerine yönelmesinden korktukları için tepki vermezler.

##### 1.2.3.3.2 Kolektif Mobbing

Kolektif mobbing, grubun farklı gördüğü bir kişiye yüklenmesi ile oluşur. Genellikle eş düzeyler arasında yaşanır. Grup, her hangi bir aksilikte sorumluluğu bu kişiye yükler. Ayrımcılığa dayanan bu davranışların nedenleri, bu tarz mobbing genellikle eş statüde çalışanlar arasında yaşandığı için eşdeğer mobbinge benzer olarak cinsiyet, etnik grup, yaş gibi özelliklerdeki farklılıklardır. Özel sektörde

bireysel ve kurumsal mobbinge kamu sektörüne göre daha fazla rastlanmaktadır.

#### 1.2.3.3 Kurumsal Mobbing

Kurumsal mobbing, işletmelerin genelinde yer alan kötü muameledir. Amaç yasal işten çıkarmaların getireceği maddi yükten kurtulmak olabilir. Kurumsal mobbing, kurum kültüründe yer alır ve işleyiş ulaşılmaz amaçlar, insanüstü iş yükü, bitmeyen performans yarışı, aşırı stres, yıkıcı eleştiri ve suçlamalara dayanır. Kamu sektöründe kolektif mobbing, bireysel ve kurumsal mobbingden daha yaygındır.

#### 1.2.3.4 Uygulanışına Göre

##### 1.2.3.4.1 Doğrudan ve Dolaylı Mobbing

Mobbing, bireyi uzaklaştırmak amacıyla ve bu amaca hizmet eden bir biçimde, çalışma arkadaşları, üstleri veya astları tarafından sürekli bir şekilde doğrudan veya dolaylı olarak meydana gelen olumsuz davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Yazarsız, 2005:1). Mobbing, haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişimdir. Baltaş, 2003:1). Bu tanımda da belirtildiği üzere mobbing doğrudan ya da dolaylı şekilde uygulanabilmektedir.

Doğrudan mobbing, açık, karşı karşıya, yüz yüze saldırıları ifade eder Dolaylı mobbing biçimleri, üstü kapalı manipülatif saldırılar şeklinde oluşur. İndirekt ya da dolaylı mobbingi ifade etmede sosyal ya da ilişkişel ifadeleri de kullanılır (Mynard ve Joseph, 2000:170).

Doğrudan mobbingde “aktif bir saldırı” söz konusudur. Aktif saldırganlar, pasif saldırganların aksine daha kaba ve amatördürler. Bu kişilerin mobbingleri, fiziksel saldırıya kadar gidebilir. Doğrudan mobbing yapanlar hareketlerini örtbas edemedikleri için çabuk belli olurlar. Bu nedenler, aktif saldırganların ömrü çok uzun değildir (Tutar, 2004:29).



Kimi zaman mobbing yapan dikkatleri üzerine çekmemek için öyle bir maske içine bürünür ki mobbing yaptığı anlaşılabilir. Kimi zaman ise bunu açık bir şekilde yapar. Hedef olarak seçilen kişiyle ilişkiler azaltılır ya da tümüyle kesilir, küçük düşürücü hareketler yapılır, kişi görmezden gelinir, kişinin arkasından konuşulur, kişi kendisinden daha az vasıflara sahip biri tarafından kontrol ettirilir, kişiye iş tanımında olmayan işler yaptırılır, kişinin özel yaşamına kadar girilir ve çeşitli saldırılar yapılır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:28).

Dolaylı mobbing de pasif bir saldırı söz konusudur. Pasif saldırı, çok hissettirilmeden yapıldığı için, pek belirgin değildir. Dolaylı mobbing uygulayanlar yani pasif mobbingciler, fırsat buldukça kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar sergileyerek dikkat çekmemeye çalışır. Onların bu sinsice hareketleri, onlarla başa çıkmayı zorlaştırır (Tutar, 2004:28-29).

#### 1.2.3.5 Algılanışına Göre

Algılanışına göre mobbing türleri aşağıda açıklanmaktadır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:52):

##### 1.2.3.5.1 Subjektif Mobbing

Mobbingin, mağdur kişinin kendisine karşı yapılan davranışı ve yarattığı etkileri algılayış tarzına bağlı olarak subjektif bir faktördür. Bu nedenle bir kişinin mobbing davranışı olarak algıladığını bir diğer çalışan aynı tarzda algılamayabilir. Bu durum işyerindeki mobbing mağdurlarının teşhis edilmesini ve onlara karşı yapılan mobbing davranışlarının belirlenmesini karmaşıklaştırır. Eğer bir kişi işyerinde başkaları tarafından kendisine birtakım davranışların yöneltildiğini hissedip bu durumdan rahatsız oluyorsa ve zarar gördüğünü düşünüyorsa o davranış, problem niteliğini alır ve mobbing davranışı haline gelir. Subjektif mobbing, mağdurun mobbingin varlığına dair farkındalığını tanımlar. Mağdur mobbing olgusunu anlatıyorsa, subjektif mobbingden bahsedilir.

##### 1.2.3.5.2 Objektif Mobbing

Objektif mobbing, mobbingin belirgin herkes tarafından gözlenebilir olması söz konusudur. İş arkadaşları, üstler veya astlar, o işyerinde mobbingin varlığından

söz ediyorlarsa objektif mobbing söz konusudur. Mağdurun anlattıklarının doğru olup olmadığının anlaşılmasında hukuki yollara başvurulduğunda objektif değerlendirmenin önemi büyüktür. Mobbing işyerinde hem subjektif hem objektif açıdan ele alınması gereken bir olgudur.

#### 1.2.4 Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Günümüzde mobbing cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşen bir olgudur (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:43). Çalışma yaşamında gerçekleşen mobbing süreci içerisinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilebilir. Kendine ait olan rolü oynayan bu üç grubun her birinin kendi özelliği ve etkinliği var olur aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. Bunlar (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:37):

- Mobbingi Uygulayanlar (Mobbingciler)
- Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar)
- Mobbing İzleyicileri

##### 1.2.4.1 Mobbing Uygulayanlar (Mobbingciler)

###### 1.2.4.1.1 Mobbing Uygulayanların Psikolojik Durumları ve Özellikleri

Hoel ve diğerlerine göre ise başkalarına mobbing uygulayanlar için tam bir kişilik özelliğinden bahsedilemez (Hoel, Rayner ve Cooper 1999:201). Walter'a göre ise işyerinde mobbing uygulayanlar (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:38).

- İki davranış seçeneği arasından en fazla saldırgan olanı seçen,
- Bir mobbing ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızılaşması için elinden geleni yapan,
- Mobbingin karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden,
- Hiçbir suçluluk duygusu duymayan,
- Sadece suçsuz olduğuna inanmakla kalmayıp aynı zamanda iyi bir şey yaptığını da zanneden,
- Suçu başkasına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

### Şekil 3. Mobbingci ve Mağdur Kimlikleri

<b>Mobbing Uygulayan</b>		<b>Mobbing Mağduru</b>
Tek Kişi		Tek kişi
İşletme		Amir
İşletme Yönetimi	→	İş Arkadaşı
Birkaç Kişi		Ast
İş Arkadaşı		Tüm Bölüm
Ast veya Astlar		Birkaç kişi

**Kaynak:** Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:38.

Mobbingcilerin öfke kontrolünde güçlük çekmek, geçmişte başkalarına karşı sözlü ve fiziksel saldırıda bulunmuş olmak, dengesiz aile hayatına sahip olmak, fiziksel ve zihinsel hastalıklar taşımak ya da madde ve alkol kullanmak gibi kişilerin saldırganlık potansiyellerini arttıran (Minibaş ve İdiğ 2009:28) özelliklere sahip olabileceği düşünülmektedir.

Bilherena ve Duclaut'a göre çekicilik ve sosyallik mobbingcinin en önemli özellikleri arasında yer alır. Topluluk içinde söz elinde tutmaya, doğruluk ve dürüstlük nutuklarıyla diğerlerini etkilemeye çalışırlar. Ancak ilişkileri tek yönlüdür, alışveriş söz konusu değildir. Diğerlerinin sınırlarına saygısı yoktur. Farklı fikirleri ve reddedilmeyi hoş görmez. Suçlayıcıdır, karşı tarafın zayıf noktalarına dokunarak onu aşağı çekmeyi hedefler. Her türlü çatışmanın sorumluluğunu karşı tarafa yükler (Minibaş ve İdiğ, 2009:27).

Mobbingcinin kişiliğini inceleyen pek çok çalışma mobbing davranışı ve kişilik bozuklukları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kişilik bozukluğu olan insanlar kişisel, sosyal ve mesleki ortamlarda katılık ve inatçılıkla dikkat çekerler. Duygu durumları önceden tahmin edilemez. İnsanlarla ilişkileri başarısızdır, dürtü kontrolleri zayıftır. Düşünceleri ve davranışları yıkıcıdır. Kişilik bozukluğu olan kişiler katı davranışların dışına çıkamazlar, yaşam işlevlerinde yetersizlikler vardır, kişilik özellikleri yüzünden ilişkilerinde problem yaşarlar (Kaplan ve Sadock, 1996:56). Ancak problemin diğer insanlarda olduğunu düşünürler, bu nedenle tedavi edilmeleri zordur.

Mobbing olgularında en çok rastlanan kişilik bozuklukları narsistik, paranoid, antisosyal, obsesif kompulsif ve sadistik kişilik bozukluklarıdır. Daha nadir olarak görülen bozukluklar sınır ve histriyonik kişilik bozukluklarıdır. Yönetici konumunda görülmesi beklenmemekle birlikte aşağıdan yukarıya doğru ya da eşdeğerler arasındaki mobbing olgularında mobbingcide bağımlı, şizoid ve çekingen kişilik bozukluklarının var olması beklenebilir. Bu bozukluklar DSM 4 Tanı Ölçütleri Başvuru El Kitabı'nda tanı kriterleriyle açıklanmaktadır. Ancak kişilik bozuklarında ortak tanı kriterleri bulunabilmektedir (Kaplan ve Sadock, 1996:60). Bununla birlikte bir kişi zaman zaman birden fazla kişilik bozukluğu taşıyabilmektedir (Kaplan ve Sadock, 1996:60).

Mobbing uygulayan kişiler davranışlarının nedeninin, kurbanda aranması gerektiğini, böyle davranılmayı kendisinin hak ettiğini ileri sürerler. Mobbing uygulayan birey mağdurun özgüven eksikliğinin ne kadar çok farkındaysa acımasız tacizini o kadar arttırır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:39-44).

#### 1.2.4.1.2 Mobbingci Tipleri

Gerçek mobbingciler, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir. Çünkü bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür. Konu ile ilgili yazar ve araştırmacılar 14 olası mobbingci profili tanımlamışlardır (Tınaz,2008:67):

- Fesat Mobbingci: Devamlı yeni kötülükler arayışı içinde olan bir kişidir. İftiralarla başkalarını yaralamaya çalışır.
- Tesadüfi Mobbingci: Bir çatışmanın gelişmesiyle üstün taraf olma özelliği kazanması sonucunda rastlantısal olarak ortaya çıkar. Karşısındakini adeta tamamen mahvetmeye hazırdır.
- Pusuda Bekleyen Mobbingci: İzleyici konumunda bir mobbingci söz konusudur. Hedef kişiye bariz bir şekilde saldırarak çatışma içinde yer almasa da sanki pusuda bekler gibidir. Mağdura karşı yapılan mobbingi durdurmak için hiçbir girişimde bulunmaması bir diğer deyişle tepkisizliği de ona mobbing ile eşdeğer nitelik kazandırmaktadır.
- Hiddetli Mobbingci: Bu kişi, karakterinin özelliği nedeniyle duygularını kontrol edip gizleyemez, fevri davranışlarda bulunur. İçindeki öfke ve hiddeti etrafındakilere

bağırıp çağırarak, küfür ve beddua ederek boşaltmaktan çekinmez. Kendi problemleriyle başa çıkmayı başaramadığı için başkalarıyla uğraşır. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez bir şekilde sokar. Davranışları ve mimikleriyle etrafındaki kişileri canlarından bezmiş bir hale getirir.

- **Megaloman Mobbingci:** Megaloman mobbingci, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermez; kendini herkesin üstünde görür. Kendini büyütme gereksinimi, devamlı kendinden bahsetme ve numara yapma kişiliğinin en önemli özellikleridir. Kendine güvensizliği başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:40). Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü (zaman, malzeme, para, yardım vb.), onun elinde olup aynı zamanda en önemli görevidir. Koşullara göre yeni kurallar uydurur. Bu kurallara kendisi dışında herkes uymak zorundadır.

- **Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci:** Yaşamda aradığını bulamamış, hayal kırıklığına uğramış mobbingci tüm olumsuz duyguları tüm yetersizlik veya kötü deneyimleri başkalarına boşaltmaktan kaçınmaz. Bu kişiye göre diğer insanlar benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıkları için onun düşmanıdır. Daima başkalarına karşı haset ve kıskançlık duyguları mevcuttur.

- **Sadist Mobbingci:** Sadist mobbingci başkalarını mahvetmekten köşeye sıkıştırmaktan büyük zevk duyar. Bu kişi sapkın narsist olarak da tanımlanabilir. Fransız psikoterapist Marie France Hirigoyen tüm mobbingci profilleri arasında en tehlikelilerin sapkın narsistler olduğunu belirtmektedir. Sapkın narsist, semptom vermeyen psikotiktir. Duymaya aciz olduğu acılarını ve kabul etmeyi reddettiği iç çatışmalarını bir başkasına yükleyerek dengesini bulmaya çalışır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:40). Yeterli bir başarı göstermemekle birlikte başkalarının kendisini üstün bir birey değerli bir kişilik olarak kabul etmesini bekler (Amerikan Psikiyatri Birliği, 1994:247). Hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilir (Ertekin ve Yurtsever, 2001:39).

- **Eleştirici Mobbingci:** Bu kişi başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, onları sürekli eleştirir. İşyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir örgüt ikliminin oluşmasına sebebiyet verir. Tüm eleştirilerine karşın kendisi de herhangi bir çözüm önermez (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:41).

- **Dalkavuk Mobbingci:** Bu tip kişiler yükselmek için her şeyi yapmaya hazırdır. Amirinin gözüne girmek için devamlı yaranma halindedir. Sanki amirinin dalkavuşu gibi hareket eder. Yine amirin gözüne çalışkan gözükmek için astlarına bağırıp çağırır adeta terör estirir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:41).

- Saman Altından Su Yürüten Mobbingci: Yaptığı kötülüklerin anlaşılmasından çok korkar, gerçek mobbingcinin yardım ettiğini saklar. Şayet birinci tacizci kendisiyse tüm kötülüklerini gizliden gizliye yapmaya çalışır. Bu tip kişiler, başkalarının arkasından işler çevirirken bile iyi adam rolünü oynar. Zaman zaman gösterdikleri arkadaşlık ve sevecenlik yaptıklarının daha sonra ona karşı kullanılmasını engellemek içindir. Saldırganlığını gizlemek için sürekli gülümsemeyi tercih eder. Başkalarına karşı kendisini iyi gösterirken hedefine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunur (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:41).
- Zorba Mobbingci: Aynı sadist mobbingciye benzer. Son derece acımasız ve zalimce davranır. Başkalarının gereksinmelerine, isteklerine hiç önem vermez. Kendisini herkesin üstünde gördüğünden herkese köle gibi davranmaktan çekinmez (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:41).
- Korkak Mobbingci: Bir başkasının kendisinden daha başarılı olacağını daha çabuk yükseleceğini düşündüğünde dahi paniğe kapılır. Rakip kişinin onun görevlerini veya konumunu elinden alacağından korkar. Kendini korumak için başkalarına mobbing yolunu seçer (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:42).
- Kıskanç Mobbingci: Bu tarz mobbingci bir başka kişinin kendisinden daha iyi olduğunu asla kabul etmez. İşyerindeki başarılı kişiyi yok etmek için mobbingi silah olarak kullanmaya başlar (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:42).
- Hırslı Mobbingci: Bu kişi hedeflediği yer kendi beceri ve yeteneklerinin üstünde dahi olsa yükselmek için her şeyi göze alır. Yasal olmayan yollara bile başvurmaktan kaçınmaz. Kendi çıkarları uğruna her şeyi ezip geçer. Çok acımasızdır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:42).

#### 1.2.4.2 Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar)

##### 1.2.4.2.1 Mobbinge Maruz Kalanların Psikolojik Durumları ve Özellikleri

Leymann'ın tanımına göre "Mağdur, kendisinin mağdur olduğunu hissedendir" (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:43). İşyerinde mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflandırma henüz geliştirilmiş değildir. Çalışma yaşamında herkes mobbing mağduru olmaya adaydır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:36). Ancak konuyla ilgili yapılan araştırmalarda yaratıcılıkları yüksek olan çalışanların; zorunlu çalışma nedeniyle işe alınmış bulunan engelli veya çalışma yeteneği düşük bireylerin; kültür, cinsiyet, etnik vb. yönlerden farklı

çalışanların ve yabancı işçilerin, amirlerinin ve çalışma arkadaşlarının yasal olmayan davranışlarına maruz kalma olasılığının daha fazla olduğu doğrultusunda sonuçlara varılmıştır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:43).

Mobbing mağdurlarının kişilik yapıları ve psikolojik durumlarına ilişkin en geniş çaplı çalışma, Matthiesen ve Einarsen tarafından 180 mağdur üzerinde yapılmıştır. Mağdurların farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları tek bir tip mağdurdan söz edilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Ancak bazı mağdurların mobbinge daha hassas olduğu ve diğerlerine göre daha fazla tepki verdikleri saptamıştır (Matthiesen ve Einarsen, 2001:482).

Mağdurlara beş faktör kişilik testinin uygulandığı başka bir çalışmada ise bağımsızlık boyutu açısından mağdurlar mağdur olmayanlara göre daha az kendine güvenen, daha az rekabetçi ve daha az konuşkan bir profil çizmişlerdir. Dışadönüklük boyutu açısından ise mağdurlar daha az sosyalleşen, grup merkezli davranmayan, daha içe dönük özellikler sergilemişlerdir.

Leymann, mağdurun kişilik özelliklerinin ve psikolojik yapılarının saptanmasının oldukça zor olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni mobbing ile birlikte mağdurların psikolojik durumlarının değişime uğramış olmalarıdır. Yapılan araştırmalar halihazırda mobbinge uğramış ve mobbing nedeniyle psikolojik durumları zarar görmüş kişiler üzerinde yapılmaktadır. Mobbing sonrasında mobbingin etkilerini soyutlayarak bir inceleme yapmak olanaksızdır. Bu nedenle araştırmalarda elde edilen sonuçlar mağdurların mobbing öncesi psikolojik durumları ve özelliklerine ilişkin net bir bilgi vermede yetersiz kalmaktadır (Güngör, 2008:17).

Peyton, mağdur olabilecek kişilerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Minibaş ve İdiğ:49):

- Farklı dini gruptan olanlar
- Utangaç veya sessiz insanlar
- Fiziksel ve zihinsel engelliler
- Eski suçlular
- Fiziksel özellikleri dikkat çekenler
- Yakışıklı erkekler veya güzel kadınlar
- Yaşlı veya genç çalışanlar

- Ortalamanın üzerinde zeki ve yetenekli olanlar
- Ortalamanın altında zeki ve yetenekli olanlar

#### 1.2.4.2.2 Mobbing Mağduru Tipleri

Mobbinge maruz kalmaya aday olan kişiyi belirleyecek bir kişilik tiplemesi mevcut değildir. Ancak işyerinde başkalarının uygulayacağı mobbinge maruz kalmaya açık ideal hedef birey tiplmelerini belirlemek mümkündür (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:45). Çeşitli araştırmacıların tanımladığı farklı mobbing mağduru profillerinden yola çıkan Harald Ege, olası on sekiz farklı mağdur tiplemesinin yer aldığı bir liste geliştirmiştir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:45).

- Dalgın: Bu kişi, etrafında olan bitenin farkında değildir. Yeni durumla ilgili bir değerlendirme yapmak yorumda bulunmaktan acizdir.
- Neşeli: Bu kişi, daima neşelidir. Arkadaşlarını eğlendirir, güldürür. Bu nedenle grubun maskarası olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.
- Gerçek Dost: Herkesle iyi geçinir, hiç kimseye alıp veremediği yoktur. Özel günlerin kutlanmasına herkesi bir araya toplamaya önem verir. Onun bu denli sosyal ve popüler olması başkalarında kıskançlığa neden olur. Herkese içten duygulara yaklaşır. Alçakgönüllü ve yardımseverdir.
- Günah Keçisi: Grup içinde her türlü hata bu kişinin üzerine atılır. Her türlü olumsuzluğun aksiliğinin nedeni onda aranır. Tüm eleştirilerin değişmez hedefi odur.
- Bağımlı ve Edilgen: Çok hassas bir bireydir. Kimseye hayır demeyi bilmez.
- Korkak: Her şeyden ve herkesten korkar. Gerçeği tam olarak algılamakta güçlük çeker. Bu nedenle endişe ve sıkıntı içindedir.
- Alınan: Böyle bir kişi yaptığı her işin beğenilmesini ister. Aşırı hassastır. En ufak bir eleştiriye dahi dayanamaz. Hemen alınıp bir kenara çekilir. Bu kişiye bir söz söylerken dahi çok dikkat etmek gerekir.
- Kendini Beğenmiş: Kendini herkesin üstünde görme eğilimi vardır. Çok önemli bir kişi olduğuna inanır. Çoğu kez bu kadar önemli ve değerli olmadığını kendisine göstermek isteyen iş arkadaşlarının mobbingine uğrar.
- Paranoyak: Paranoyak mağdur, herkesi düşmanı olarak algılar. Uzun yıllardan beri çalıştığı işyerinde dahi hiç kimseye güvenmez. Ona göre hem çalıştığı kurum hem iş arkadaşları kendisine zarar vermek istiyordur, çevresi tehlikelidir.
- Tutsak: Bu tip mağdur olan bitenin farkına varmış olsa dahi kendisini kurtaramaz, olayların akışına kapılıp gider. Yeni bir iş aramaktan ya da bulmaktan



aciz bir durumdadır.

- Uşak: Bu tarz bir birey daima amirini mutlu etmek ister. Amiri için her şeyi yapmaya hazırdır. Herhangi birini kolaylıkla suçlayabilir. Onun bu tarz davranışları diğer çalışanların kendisine mobbing uygulamaları için davetkâr bir ortam hazırlar.
- Katı: Çok katı kuralları olan bir kişidir. Otoriter bir tarzı olması nedeniyle diğer çalışanlarla yaşadığı problemler onu işyerinde mobbinge hedef kişi konumuna sokar. Başkaları adeta ona bir ders vermek amacıyla mobbing uygularlar.
- Kendine Güvenen: Bu kişi beceri ve yeteneklerine çok inanır. Bu nedenle pek çok iş arkadaşının kendisini kıskanmasına neden olur.
- Acı Çeken: Bu kişi devamlı bir mutsuzluk ve memnuniyetsizlik içindedir. Bir süre sonra hiç kimse onun yanında yer almak onu dinlemek istemez. Sonuçta tam bir mobbing hedefi konumuna gelir.
- Dürüst İş Arkadaşı: Çok dürüst ve doğru bir kişidir. Herkes onu bir iş arkadaşı olarak çok beğenir. Ancak dürüstlüğü nedeniyle açıkça her problemin üstüne gitmesi bazı çalışanların yaptığı yanlış net bir şekilde açıklaması bir takım kişilerin işine gelmeyebilir ve onu kendilerine mobbing hedefi seçebilirler. Bu tarz bir kişi davranışlarıyla adeta kendi kuyusunu kendi kazar.
- İçe Dönük: Kişilerarası ilişkilerde belirgin güçlük çeken bir kişidir. Onun bu iletişim sorunu iş arkadaşları tarafından yanlış yorumlanıp onun üstünlük duygusu içinde veya düşmanlık duyguları besleyen bir kişi olarak anlaşılmasına neden olabilir.
- Hırslı: İşindeki başarı grafiğini devamlı yükseltme arzusu içindedir. Ne kadar çok çalıştığını amirlerine göstermek için evine bile iş taşır. Onun bu abartılı çalışma tarzı iş arkadaşlarının kıskançlığına yol açar. Böylesine hırslı bir kişi, özellikle kariyer hedefleri yüksek olan diğer çalışanlar için kolaylıkla bir mobbing hedefi haline gelebilir.
- Hipokondriyak: Hastalık hastası diye tanımlanan bu kişi, çalışmaktan işyerindeki her şeyden sürekli olarak şikayet eder. Sonuçta onun bu yakınmaları, herkese sıkıntı vermeye başlar. Bir süre sonra mobbing olgusunun hedefi haline gelir.

Guedj ise üç tip mağdurdar bahsetmektedir. Birinci tip gerçek mağdurlar, ikinci tip mağduriyeti abartılı algılayanlar, üçüncü tip ise mağduriyeti stratejik amaçları için kullananlar olarak tanımlanmaktadır (Minibaş ve İdiğ, 2009:52):

- Gerçek Mağdurlar: İçine girdiği çatışmayı yönetemeyip verdiği tepkilerle

durumu aleyhine çeviren ve tükenmeye varacak bir duruma gelen kişilerdir.

- Mağduriyeti Abartanlar: Bu tip mağdurlarda algı bozukluğu söz konusudur. İşteki herhangi bir baskıyı ya da otoriter davranışı mobbing olarak yorumlayabilirler. Bu bireyler, genellikle kendilerini dünyanın merkezi olarak görür ve dış dünyayı bir tehdit olarak algırlarlar.
- Sözde Mağdurlar: Bu tip bireyler, maruz kaldıkları anlık durumu abartarak stratejik bir şekilde amaçlarına - örneğin terfi etmek - ulaşmak isterler. Yakınsalar bile günlük hayatlarını rahatça sürdürdükleri gözlemlenir.

#### 1.2.4.2.3 Mobbinge Maruz Kalan Kişilerin Tepkileri

Her mağdurun iş yerindeki mobbingden kendi kişilik özelliklerine göre etkilendiğini ve bu özelliklerine göre tepki verdiğini belirtir (Olafsson ve Johannsdottir, 2004:325). Mobbingin yarattığı stres karşısında verilen tepkiler kişilik özelliklerine bağlı olarak mobbingin sonuçlarını ağırlaştırır ya da hafifletir. Stresle baş etmedeki zorluk mobbingin etkilerini arttırmaktadır (Minibaş ve İdiğ, 2009:48).

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde mağdur birey, kendini tam bir çıkmaz içinde algılamaktadır. Başına gelenlerin nedenini dahi bilmemektedir. Çevrelerinde herkesin bu denli nefretine yol açacak kadar ne kötülük yaptığını veya nerede hata ettiğini aylar hatta yıllar geçse de hala kendi kendine sormaktadır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:44).

Mobbinge uğramış mağdur sürekli bir alarm durumundadır. Mobbingciyle karşılaşma korkusu ve mobbingcinin ne zaman atağa geçeceği ile ilgili belirsizlik bunalı yaratır. Baş etmek için çeşitli yollar dener, bu yollar işe yaramadıkça kendisini sorumlu hisseder. Kendisini sorumlu gördükçe suçluluk duygusu içine girer. Giderek benlik değeri azalır. Mobbingcinin amacı da bunu sağlamaktır, çünkü mağdurun psikolojik olgunluğu ve bağımsızlığı çoğunlukla kendisi bağımlılık içinde olan mobbingciyi rahatsız etmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:51).

Mobbing süreci içerisinde maruz kaldığı davranışları uğradığı haksızlıkları fark etmeye başlayan birey kendi kendine yapılanlar karşısında rahatsızlık hissetse de ilk zamanlarda kendini suçlamaya yönelik bir davranış tarzı içine girer. Sonraki aşamada yakın arkadaşları ve ailesinden destek aldığını zannetse de yalnızlık

kaçınılmazdır. Bu durumu hak etmediğini düşünmeye başlar (Tınaz, 2008:156). Tükenir ve acı çeker. Umutsuzluğa düşer, kendi içine kapanır. Özgüveninin yanında özsaygısını da yitirir. Zihinsel düzeyde kimyasal dengelerinde oluşan değişikliklerle birlikte çok alıngan bir kişi haline gelir (Tınaz, 2008:159). Leymann, birçok mobbing mağdurunun nörotik ve obsesif davranışlarını anormal bir ortama verilen normal tepkiler olarak tanımlamıştır (Minibaş ve İdiğ, 2009:47).

Walter'a göre süreç içerisinde mobbing mağdurunun yaşadıkları şu şekilde sıralanabilir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:44):

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

Mağdur kişiler genellikle gelenekçi ve katı oldukları için örgütsel normlara bağlı kalmayı tercih etmekte ve mobbingciyle etkin bir şekilde baş edememektedir (Matthiarsen ve Einarsen, 2001:482). Peyton, bazı mağdurların neden tepki vermediklerini incelemiş ve durumu kendileri hakkındaki inanç sistemlerine bağlamıştır. Örneğin ailesi tarafından sürekli eleştirilen ve aşağılanan bir çocuk yetişkinliğinde iş arkadaşları da aynı şekilde davrandığında şaşırmaz. Kendisinde yanlış bir şeyler olduğuna ve bu muameleyi hak ettiğine inanır. Bu nedenle mobbingi rapor etmezler; çünkü kendi hatalarının ortaya çıkmasından çekinirler (Minibaş ve İdiğ, 2009:51).

Duriez'e göre mağdurların, mobbinge karşı pasif kalmasında korku önemli bir faktördür. Bu korkunun nedeni, sosyal olarak dışlanacağını ve işinde engel yaşayacağını düşünmesidir. Mağdurlar, yaşadıklarını hayat gerçeğinin bir parçası

olarak görüp basite indirgeyebilir ve mobbinge tepki vermeyebilirler. Herkes normal olarak kabul ediyorsa kendilerinin de normal kabul edip tepkisiz kalmalarının daha doğru olduğu sonucuna varabilirler (Minibaş ve İdiğ:51).

Peyton'a göre mağdurun mobbinge tepkisiz kalmalarının diğer nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Minibaş ve İdiğ:51):

- Bir organizasyonda çalışmanın saygınlığı.
- Bilinmeyen yarattığı endişe.
- Pozisyonun özgeçmiş için önemli olması.
- Fazla iş değişikliğinin özgeçmiş için kötü olması.
- Gelecekteki iş görüşmelerinde iş bırakmayı açıklamanın zor olması.
- Aile ve arkadaşların haberdar olmalarından duyulan korku.
- Aile ve arkadaşlardan gelecek tepkiler.
- Şikâyet sürecindeki soruşturma ve ifade vermekten çekinme.

#### 1.2.4.3 Mobbingin Tanıkları

##### 1.2.4.3.1 Mobbing Tanıklarının Psikolojik Durumları ve Özellikleri

Mobbing sürecinde tanık olarak rol alanlar sürece doğrudan doğruya karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan yansımalarını yaşayan olan bitenler karşısında çoğu kez susmayı ve izleyici kalmayı tercih eden kişilerdir. İş arkadaşları, amirler veya yöneticiler arasında olayın içinden kolayca sıyrılabilmek için herhangi bir sorumluluk olmaktan kaçan çok sayıda izleyici olabilir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:49). Mobbingcinin başarıya ulaşmasında önemli bir faktör de tanıkların sessiz kalmaya çalışmalarıdır. Seyirci kalmaya çalışanlar mobbingde ortak sorumluluk taşıyor (Minibaş ve İdiğ, 2009:16-54).

İlk aşamada tanıklar ne olup bittiğini anlayamadıkları için sessiz kalabilirler. Sonraki aşamada mobbingci tanıkları kendi tarafına çekmeyi başarır. Bazen tanıkların gerçeğin farkına varması çok uzun zaman alabilir. Ancak farkına varsalar da tepki vermeyerek izleyici konumunda kalmayı tercih ederler; çünkü önceden tepki vermedikleri için suçluluk duyarlar ve bunun sorumluluğunu almak istemezler (Minibaş ve İdiğ, 2009:54). Bazen mağdur izleyiciyi durumun içine çekmeye çalışabilir. Bu durumda izleyici kendini mağdurdan korumak ister, çünkü gergin,

sıkıntılı ve uygunsuz zamanlarda destek isteyen birine yardımcı olmak duygusal açıdan tüketici bir deneyimdir (Minibaş ve İdiğ, 2009:55).

İnkâr izleyicilerde sıklıkla kullanılan bir savunma mekanizmasıdır. Bu mekanizma Bilherean'a göre farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Minibaşve İdiğ, 2009:55):

- İdealist inkâr: “İnsanlar bu kadar kötü olamaz.
- Egoist inkâr: “Benim için her şey yolunda, bana kötü davranılmıyor.”
- Kötü niyetli inkâr: “ Herkese böyle davranılmıyor, demek ki o bunu hak edecek bir şeyler yaptı.”
- Ortak inkâr: “Kimse bir şey söylemiyor, şimdi insanlarla ters düşmeye gerek yok.”

Dolaylı mobbingciler olarak adlandırılan (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:49) mobbing izleyicilerinin niteliklerine ve davranış biçimlerine baktığımızda ortaya çıkan tablo çok basit ve sadedir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:50):

- Mobbing süreciyle hiç ilgileri yok gibi gözükken iş arkadaşları, amirler ve ast konumundaki çalışanlar, gerçekte mobbing uygulayanlarla birlikte. İkiyüzlü kişilerdir.
- Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.
- Kendilerine çok güvenen kişilerdir. Taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli ederler veya ikisine de kesinlikle yanaşmazlar.
- Bazen de çatışmanın doğrudan anahtar kişileri konumundadırlar.

Mobbingci yöneticiyse aynı şeyin kendilerinin başına gelmesinden korkan izleyiciler, kendilerini tehdit altında hissedebilirler İzleyiciler yöneticiler ise durum daha da önem kazanır. Yöneticilerin mobbingi görmezden gelmesi teşhis ve müdahalede bulunma zayıflığı olayın büyümesine neden olur (Einarsen, Raknes ve Matthiarsen, 1994:390).

#### 1.2.4.3.2 Mobbing İzleyicilerinin Tipleri

Mobbing izleyicileri üç ana başlıkta ele alınabilir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:50):

- Mobbing Ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile mobbingciye yardım ederler. Yardakçı, sahte masum ve meraklı izleyiciler bu grupta yer alır.
- İlgisizler: Mobbingcinin aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de mobbingcinin davranışından için için zevk duyarlar. Böylece mobbing sürecinin devamına göz yumarlar. Bir şeye karışmayan izleyiciler bu gruptadır.
- Karşıtlar: İşyerindeki gergin havadan hoşlanmayan bu tip izleyiciler mağdura yardım etmeye çalışır veya en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar. Diplomatik izleyici bulunduğu gruptur.

İzleyici tipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:51):

- Yardakçı: Bu izleyici adeta bir emir eri gibi mobbingciye çok sadıktır. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak görse de amiri başka bir kişiye mobbing uyguladığı an ona destek vermekten geri kalmaz.
- Sahte Masum: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici sonunda mobbingciye destek çıkar. Sahte masum izleyicinin davranış tercihi kendini sağlama almak yönündedir. Öyle ki mobbing uyguladığını hiç fark etmediğine dair yalan dahi söyleyebilir.
- Meraklı: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle çok fazla ilgilenen izleyici tiptir. Sağlık ve özel yaşamla ilgili sorular sorarak başkalarının özel alanlarına ve konularına girer. Yardım arayışı içinde olan mağdur dahi zamanla rahatsız olur ve kendisinden kaçır.
- Bir Şeye Karışmayan: Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan korkar. Aksi takdirde başkalarının onun bu işte parmağı olduğundan şüpheleneceklerinden korkar. İyi ya da kötü olsun tüm olan bitenden uzak durmaya çalışır. Konuyla ilgi hiçbir fikir beyan etmez. Tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- Diplomatik: Bir çatışma olgusu içinde genelde aracı rolünü oynamayı tercih eder. Bu nedenle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride mağdur konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Yardakçıdır ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Bu izleyici adeta bir emir eri gibi mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterse de amirinin bir başka kişiye karşı psikolojik şiddet uyguladığını anladığı an ona destek vermekten geri kalmaz.

### 1.3 MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE SONUÇLARI

#### 1.3.1 Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri

Mobbingin oluşumu oldukça karmaşık ve pek çok faktörün rol aldığı bir süreçtir. Bu nedenle mobbingi tek bir nedene bağlamak oldukça zordur (Güngör, 2008:14). Mobbingi anlamak için mobbinge etki eden faktörler bütünü ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemek gerekir (Minibaş ve İdiğ, 2009:21).

Yapılan araştırmalara göre mobbinge neden olan durumların oranları şöyle saptanmıştır (Clarke 2002: 73):

- %58 oranında mağdurun boyun eğmeyi reddetmesi ve kontrole direnç göstermesi.
- %56 oranında mağdurun mobbing yapan kişiden iş konusunda daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik.
- %49 oranında mağdurun sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve işyerindekilerce sevilmesi.
- %46 oranında mağdurun kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması.
- %42 oranında ise mobbingcinin acımasız kişiliği.

Zapf tarafından mobbing mağdurlarıyla yaptığı görüşmelere dayanarak yapılan çalışmada mağdurlara mobbingin nedenleri sorulmuştur. Mağdurlara göre mobbing nedenlerinden bazıları ve mağdurlar tarafından belirtilme oranları şöyle sıralanmaktadır (Güngör, 2008:39):

- Mobbingi uygulayan kişi - %62
- Örgüt iklimi - %49
- Yüksek stres - %45
- Örgütsel sorunlar - %32
- Sosyal grubun mağdurdan hoşlanmaması - %32
- Mağdurun kurallara adapte olamaması - %29
- Mağdurun farklı olması - %27
- Mağdurun performansının düşük olması - %2

Leymann'a göre mobbingin ortaya çıkış nedeni; düşünce ve inanç ayrılığından, kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her tür faktör olabilir (Can,

2007:10-30). Ancak sistem yaklaşımına göre bireyler çevrenin bir parçasıdır ve çevre ile etkileşim içindedir. Mobbing olgusunun anlaşılması için mobbingci ve mağdur ilişkisi içinde kısıtlı kalmadan sistemik bir bakış açısıyla çevresel koşullar da dikkate alınmalıdır (Minibaş ve İdiğ, 2009:21).

Bu yaklaşıma göre mobbingcinin ve mağdurun psikolojik yapısı ve kişilik özellikleri, kurum kültürü, örgüt yapısı, kurum içi çatışmalar, toplumsal değer ve kurallar, kurum dışındaki rekabet ortamı tek başlarına değil ama birbirleriyle etkileşim içinde mobbinge neden olurlar (Güngör, 2008:14).

#### 1.3.1.1 Mobbingciden Kaynaklanan Nedenler

Mobbing işyerinde mağdurun fiziksel ve ruhsal sağlığına, onuruna, kişilik haklarına, işle ilgili bilgi edinme haklarına, iş ortamındaki her türlü iletişim kanallarının işleyişine zarar vermek amacıyla belli aralıklarla ve düzenli olarak yapılan ahlak dışı saldırılarla sergilenen bir savaştır. Gerçek savaşta olduğu gibi işyerindeki psikolojik savaşta da amaç karşı tarafı daha önce bulunduğu durumdan çok daha kötü savunmasız ve zayıf bir duruma düşürmektir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:37). Mobbingin altında yatan neden karşı tarafa üstünlük kurarak onu yok etmek arzusudur (Tutar, 2004:11). Amaçlanan hedef kurban olarak seçilmiş bireyin yıldırılması ve bezdirilmesidir (Tınaz, 2008:155). Zapt tarafından Almanya'da mobbing süreci sonrası tedavi edilerek sağlıklarına kavuşan mağdurlar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre mağdurların büyük bir kısmı, yıldırma sürecinin sebebi olarak mobbingci tarafından örgütün dışına itilmek istenmelerini göstermişlerdir (Yüçetürk, 2003b).

Einarsen ve diğerleri mobbinge maruz kalanların, bu süreci yaşamasının nedeni olarak kıskançlığı ana sebep olarak göstermektedir (Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, 1998:565). Mobbingci kendisinden daha nitelikli veya performansı daha yüksek olan bir kişiyi rakip olarak görmekte ve riski ortadan kaldırmak için bir yöntem olarak mobbingi kullanabilmektedir. Bu anlayıştaki kişiler genellikle performanslarını kendilerinin bir önceki performanslarıyla değil, çevrelerindeki diğer çalışanların performanslarıyla karşılaştıran kişilerdir. Tehdit sezdiklerinde ise kendilerini geliştirmek yerine başkalarını aşağıya çekmeyi tercih ederler (Güngör, 2008:19). Taşıdığı güvensizlik ve duygusal yetersizlik mobbingcinin yıkıcı



davranışlarına yön vermektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:22).

İnsanların işyerinde başkalarına mobbing uygulamalarının nedenlerine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbingcilerin ruhsal durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla diğer çalışanlara mobbing uyguladıkları görülmektedir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:38). Mobbingin bir çeşit benlik değerini koruma mekanizması olarak görülebilir. Benlik değeri kişinin kendine ait bütüncül değerlendirmesinden hoşlanmasıdır. Kişi karşısındaki insanı benlik değerine karşı bir tehdit olarak algırsa saldırganlaşabilir. Bu tarz benlik değerini koruma özellikle yöneticiler tarafından uygulanır. Baskın davranış gösterme, yüksek benlik değerine sahip olma ve bu değeri korumayı isteme en çok bu gruptan beklenir (Minibaş ve İdiğ, 2009:25).

Bazı araştırmalarda da mobbingin ortaya çıkma sebebini, mobbingcinin özgüvenlerinin yüksek olmasına ve çevresindekiler tarafından ulaşılamayacak kişiymiş gibi algılanmasına bağlamaktadırlar (Cemaloğlu, 2007:113). Bazı mobbing vakalarında sosyal becerilerin eksikliği etkili bir faktördür. Bu beceriler duygusal kontrol, kendi kendini eleştirme ve iletişim olarak sıralanabilmektedir. Mobbing aynı zamanda mobbingcinin kendi yaptıkları üzerinde düşünme eksikliğinden de kaynaklanabilir. Diğer bir deyişle bazı mobbingciler tam olarak ne yaptıklarının ve mağduru nasıl etkilediklerinin farkında değildirler. Bu durum özellikle grup olarak yapılan mobbing uygulamaları için geçerli olmaktadır

Leymann, insanların mobbing davranışlarında bulunmalarını dört temel nedene bağlamaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:51):

- Kişiyi bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak: Mobbingci mobbingi, grubun uyumunu korumak adına; kişiyi grup kurallarına uymaya zorlamak ve uymadığı durumda ise elimine etmek için bir yöntem olarak kullanır.
- Düşmanlıktan hoşlanmak: Mobbingci kurum içindeki hoşlanmadığı kişiden kurtulmak için mobbinge yönelir.
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Mobbingci karşıdaki insana eziyet etmekten keyif almaktadır.
- Önyargıları pekiştirmek: Mobbingci; sosyal, cinsiyete dayalı ya da etnik ayrımcılık nedeniyle kurum içindeki kişiye yönelik oluşan önyargıları güçlendirerek bireyin damgalanmasını amaçlamaktadır.

Mobbing davranışı sergileyenler genellikle bunu bir alışkanlık haline getirmiştir. Bu kişiler, her türlü ortamda mobbing uygulayabilecekleri çalışanları bulabilmektedir. Karşılıksız bırakılırsa davranışları artarak sürmektedir (Cemaloğlu, 2007:114).

#### 1.3.1.2 Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler

Mağdurların özellikleri bölümünde belirtildiği üzere bazı araştırmalarda mobbing mağdurlarının endişeli, kuşkucu, içe dönük, itaatkar, alçakgönüllü, çekingen, gelenekçi, düzenli ve sıradan olma gibi bazı ortak özellikleri saptanmıştır. Mobbingcinin, mağdurun karakter özelliğindeki bu zaafiyetleri fark etmiş olması mağduru kolay bir hedef olarak görmesini ve mobbing uygulamalarıyla ilgili cesaretlenmesine neden olmaktadır. Yüksek kaygı seviyesi ve düşük benlik değeri de genellikle mağdur kişilik özelliği kabul edilir. Ancak Hoel ve Cooper'a göre bu kişilik özelliklerinin mobbingin nedeni mi yoksa sonucumu olduğu belirgin değildir (Minibaş ve İdiğ, 2009:47).

Randall mağdurların mobbinge neden olabilecek kişilik özelliklerini gelişimsel açıdan incelemiştir. Buna göre, mağdurların korkak ve boyun eğer kişiler olmaları tutarsız disiplin ve otorite ile büyütölmelerinden kaynaklanabilmektedir. Aşırı korumacı ebeveynlerin yetiştirdiği çocuklar ise sosyal içe çekilme belirtileri olarak adlandırılan depresif görünüm, sosyal ilişkilerden kaçınma, reddedilme korkusu, incinmekten korkma, mutlu durumlarda bile memnuniyet gösterememe gibi özellikler taşıyabilirler. Bu çocuklar yetişkinliklerinde saflık duygularıyla bağımlı davranışlar gösterirler ve mobbingciler için potansiyel hedef olarak değerlendirilirler (Minibaş ve İdiğ, 2009:47).

Provokatif mağdurlar olarak adlandırılabilirler mağdurlar ise çeşitli özellikleri ve davranışlarıyla mobbingcilerin tepkisini üzerine çekerek mobbingin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu kişilerin düzenli, dakik, kurallara bağlı olmaları ve mükemmeliyetçilikleri çalışma arkadaşlarını rahatsız eder. Bazı durumlarda ise kişi işte yaptığı hatalarla, yavaşlığıyla, geçimsizliğiyle, uyumsuzluğuyla, tüm çalışma ekibinin performansını olumsuz etkilemesiyle adeta başkalarının kendisine mobbing uygulamaya zorlar (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:43).

İşinde başarılı ve çalışkan bir kişinin de başkalarının kendisine karşı kıskançlık duyguları geliştirmelerine neden olarak mobbinge maruz kalma olasılığını arttırdığı söylenebilir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:43). Bilheran'a göre mağdur ya mobbingcide haset yaratacak bir özelliğe sahiptir ya da bulunduğu ortamdaki diğer kişilerden farklıdır. Davenport ve arkadaşları mağdurların çalışkan, özverili, becerikli ve yüksek duygusal zekâya sahip olmak gibi bazı sıra dışı özellikleri olduğunu iddia etmişlerdir. Namie ve Namie ise birçok mağdurun hoş insanlar olduğunu, sevilme kapasiteleri ve beceriklilikleri nedeniyle haset edilerek mobbinge maruz kaldıklarını iddia etmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:49).

Mağdurların bazı olgularda zayıflıklarının bulunması mobbingciye cesaret verirken, zaman zaman da üstün özelliklere sahip olması mobbingcide kıskançlık uyandırarak mobbinge neden olabilmektedir. Strandmark ve Hallberg'e göre mağdurların kendilerini güçlü ve becerikli bulan kişiler olması da, hassas ve kırılğan kişiler olması da mobbing için hedef olmalarına neden olmaktadır (Minibaş ve İdiğ, 2009:49).

Spindel, kişilik özelliklerinden bağımsız olarak mağdurların yaşamlarının kırılğan bir döneminde mağdurların yaşamlarının kırılğan bir döneminde mobbinge uğradıklarını belirtir. Kayıp, yas, travma, sağlık sorunları ya da özel hayatındaki bir problemle uğraşmanın getirdiği zayıflık ve güçsüzlük mobbinge zemin hazırlar (Minibaş ve İdiğ, 2009:48).

Niedl dört farklı değişken açısından mobbing mağdurlarının mobbinge neden olabilecek ortak noktalarını saptamaya çalışmıştır. Bulguları aşağıdaki gibidir (Neidl, 1996:244-247):

- Yaş: Yaş arttıkça mobbing mağduru olma riski de artmaktadır.
- Cinsiyet: Kadın ve erkekler aynı sıklıkta mobbinge maruz kalmaktadır. Ancak Amerika'da kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla mobbinge daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgular dikkat çekicidir.
- İş Sektörü: Mobbingin çok daha sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu yoktur.
- Meslek Türü: Bu bağlamda da kayda değer bir farklılık görülmemekle birlikte yöneticilik pozisyonlarında saptanan olguların sıklığının diğer çalışanların arasında görülenlere kıyasla daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır.

Bunun nedeni, örgütün alt düzeylerinin, daha az mesleki yetenek gerektirmesi ve bu düzeylerde karmaşık olmayan görevler yerine getirilmesi; buna karşılık üst pozisyonların yüksek yetenek düzeyi gerektirmesi nedeniyle daha karmaşık görevleri yapan uzmanlar ve yöneticilerin işyeri tacizine daha sık hedef olabilmeleriyle açıklanabilir (Yüçetürk, 2003b).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporuna göre ise bazı meslek gruplarının şiddete uğrama riski daha yüksektir. Taksi sürücüleri, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerine yardım edenler ve genellikle tek çalışan insanlar bu grubun içinde yer almaktadır. Cinsiyete göre mesleğe bakıldığında ise kadın öğretmenler, banka çalışanları ve satış elemanlarının mobbinge uğrama riskleri daha yüksektir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:49).

#### 1.3.1.3 Örgütten Kaynaklanan Nedenler

Dejours mobbingi, "iş organizasyonu, yönetim biçimi ve değerlendirme şekli sonucunda oluşan dış psikolojik baskılar nedeniyle bireyin iş yerinde yaşadığı sosyal yabancılaşmadır" şeklinde tanımlayarak örgütün çeşitli özelliklerinin mobbingde ne kadar önemli bir yeri olduğunu vurgulamıştır (Minibaş ve İdiğ, 2009:57).

Örgütsel faktörler mobbing olgusunun gelişmesinde önemli rol oynayan nedenlerin başındadır. İş kapsamının yetersizliği, sosyal iletişimdeki olumsuzluklar ve hatalar, çalışma arkadaşları ve amirlerin sosyal desteklerinin eksikliği gibi olumsuz örgütsel faktörlerin mobbingin gelişmesindeki başlıca nedenlerden olduğu bilinmektedir (Zapf, Knorz, Kulla, 1996:269).

Künzi ve arkadaşları iş ortamını bozarak mobbinge temel hazırlayan faktörleri aşırı iş yükü, ağır sorumluluklar, takdir edilmeyen ya da karşılığı alınmayan iş olarak sıralamıştır (Minibaş ve İdiğ, 2009:57). Einarsen ve diğerleri stresli iş ortamının bireyler arası çatışmalara yol açtığı için mobbing olgusundan önemli bir faktör olduğunu sağlamışlardır (Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994:390). Zapf ise aşırı iş yükü ile gelen zaman baskısının kişiler arası çatışmaların doğmasında önemli bir etken olması nedeniyle mobbing vakalarında dikkat edilmesi gereken bir durum olduğunun altını çizmiştir (Zapf, 1999:72).

Örgütün yapısı mobbingin oluşumuna neden olan faktörler arasında yer alabilmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:59). Örgütsel yapı dendiğinde akla önce kurumun örgütlenme yapısı, daha sonra iş tasarımı, iş süreçleri, işin organizasyonu ve örgüt içindeki hâkim liderlik yapısı gelmektedir (Güngör, 2008:19). Küçük ölçekli ve kendi kendine yetebilen örgütlerde mobbing daha az görülmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:59). Bu tür işletmelerde mobbingcinin saptanması ve katlanacağı sonuçlar daha fazladır (Einarsen ve Skogstad 1996:197). Ancak örgüt büyüdükçe farklı seviyelerdeki insanların arasında doğrudan ilişki olanaksız hale gelir ve yöneticilerin saldırgan tavırlarını engelleyecek sosyal kontrol ağı çöker (Minibaş ve İdiğ, 2009:59). Dikey yapıdaki örgütler otoriter yönetim tarzını da beraberinde getirmekte ve bu durum mobbinge uygun bir ortam hazırlamaktadır. Yatay örgütlerde ise eğer iyi organize olmuş değilse belirsizlik ve yetki çatışması yaşanması olasıdır. Belirsizlik ortamı mobbinge zemin hazırlamaktadır (Güngör, 2008:20).

Yönetim stilleri mobbing oluşumunu etkileyebilmektedir. Birey odaklı yönetimlerde kurum çıkarları ikinci plana atılabilmekte ve gruplaşmalar meydana gelebilmektedir. Böyle bir durumda, iş yönelimli olanların diğer çalışanlara mobbing davranışları sergilemeleri söz konusu olabilir (Minibaş ve İdiğ; 2009:59). Üstleri tarafından adil olmayan muameleye maruz kalanlar, daha fazla saldırganlık eğilimi gösterir. İşlerinde gösterdikleri çaba sonucu aldıkları karşılıkların adaletsiz olduğunu düşünenler bu adaletsizliğin kaynağına yönelik saldırganlık gösterebilirler. Örgütlerde etik olmayan uygulamalar söz konusu ise çalışanlar arasında mobbing daha kolay yayılabilmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:61).

İşyerindeki çatışmalar kaçınılmazdır. Yöneticiler çatışmayı çözümlemek yerine taraflardan birinin destekliyor ya da çatışmayı yok sayıyorlarsa çatışma daha da derinleşip belirli bir süre sonra mobbinge dönüşebilir (Leymann, 1996:177). Çatışmaların fark edilip önüne geçilmesi konusunda özellikle insan kaynakları yöneticilerinin rolü kritiktir. Çoğu örgütte insan kaynakları birimleri yönetsel problemlere odaklanmıştır ve psikolojik problemlere nasıl cevap vereceklerini bilemeyebilirler. İnsan psikolojisine dair sınırlı bilgi mobbing olgusunun fark edilememesine yol açar (Minibaş ve İdiğ, 2009:59). Bazı durumlarda ise insan kaynakları birimi durumu fark etse bile statüsü yüksek olan mobbingcilere müdahale etmesi zordur. Örgütsel ortamda mobbing serbest bırakıldığı zaman diğer insanlar

da taraf olacaklardır. Diğer çalışanlar genellikle mobbingcinin tarafına katılmaktadır (Leymann, 1990:122).

Yapılan bir araştırmada mobbing olgusunun iş yükü, iş kontrolü, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi örgüt kaynaklı faktörlerle ilişkisi incelenmiştir. İş kontrolü, liderlik ve rol çatışması ile mobbing arasında yüksek bir ilişki belirlenmiştir. Ancak bu faktörlerin önem ağırlıklarının farklı kurumlarda farklı bulunmuştur. Buna göre mobbingin ortaya çıkma nedenleri kurumun özelliklerine bağlı olduğu gibi işin gereklerine bağlı olarak da değişebilmektedir (Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994:391-397).

Çalışanlar günümüzde hızlı ve sürekli değişimle karşı karşıyadır. Baron ve Neuman örgütlerde değişim ile saldırgan davranışlar arasında yakın ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Prim ve mesai gibi ödemelerdeki düşme, örgütsel yapıdaki değişimler, iş güvenliğinin azalması ve iş ortamındaki sosyal değişim sırasında çalışanlar kayıp duygusu ve yoğun stres hissedip değişime direnç gösterebilirler. Bu durumda üst yönetim ve üst yönetimin baskısıyla orta kademe yöneticiler mobbing davranışları sergileyebilirler (Minibaş ve İdiğ, 2009:62).

Son yıllarda örgütlerde görülen yeniden yapılanma ve küçülme eğilimleri, mevcut pozisyonların elenmesine dolayısıyla da kurum içi rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu durumda bir çalışanın pozisyonunu sağlamlaştırmak için rakipleri bertaraf etmek adına mobbingi bir yöntem olarak kullanması söz konusu olabilmektedir. Şirket birleşmeleri ya da şirketlerin satın alınması sonucunda belirsizlik yaşanır, söylentiler çıkar, eski ve yeniler çatışır, taraflar kendi normlarını kabul ettirmek isterler (Minibaş ve İdiğ, 2009:62). Güçlü tarafın diğer gruptan kurban seçerek kolektif taciz uygulaması da söz konusu olabilir (Minibaş ve İdiğ, 2009:62).

Rekabetin neden olduğu mobbing olgularının nedenlerinden biri performans sistemidir. Sıralama esasına dayalı bir performans değerlendirme sistemi kişilerin çalışma arkadaşlarının performanslarını sabote ederek kendi performanslarını yükseltme çabalarıyla sonuçlanabilir. Takım performansına bağlı bir performans sistemi ise takımın ortalaması altında kalan çalışanların takım tarafından mobbinge uğramasına neden olabilir (Salin, 2003:36).

Örgüt kültürü mobbingin örgütsel nedenleri arasında yer almaktadır. Bazı örgütlerde mobbinge imkan tanıyan ya da mobbingi yok sayan kültürler hâkimken, bazı örgütler daha doğrudan bir tutum sergilemekte ve bu kurumlarda mobbing örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır (Güngör, 2008:26). Bu tür örgütlerde mobbing bir yönetim biçimi ve disipline edici bir yöntem olarak benimsenmiştir. Hatta bazı yöneticiler mobbingi çalışanın direncini ölçen ve onu geliştiren bir süreç olarak kabul etmektedirler (Archer, 1999:100). Ancak bazen mobbing örgütün hedeflerine uygun olmayan çalışandan kurtulmak amacıyla örgüt yönetimi tarafından bilinçli olarak uygulanan bir strateji olarak da ortaya çıkabilir (Tınaz, 2008:144).

Örgüt kültürünün örgütte yarattığı atmosfer olarak tanımlanabilen (Varol, 198). Örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki doğrudan etkisi örgüt kültüründen daha fazladır (Bakan, Büyükmeşe ve Bedestenci, 2004:66). İnsana bakış ve iletişimin şiddet içerdiği (Minibaş ve İdiğ, 2009:60), gergin, rekabetçi ve tartışmaların hâkim olduğu bir atmosfer mobbinge neden olmaktadır. Ancak mobbingde aynı zamanda çalışma ortamını etkileyerek olumsuz bir örgüt iklimi yaratmaktadır. Dolayısıyla hangisinin neden hangisinin sonuç olduğunu belirlemek oldukça güçtür (O'Moore, 2003:88).

#### 1.3.1.4 Sosyal Nedenler

Mobbingin nedenlerini sosyal ortamdan ayrı tutarak incelemek mümkün değildir, çünkü mobbingi uygulayanların, mobbinge maruz kalanların ya da örgütlerin davranışları içinde buldukları sosyal ortama ve değerlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Brodsky'ye göre kötü muamele eğer kültürün bir parçası olarak müsamaha görüyor ve ödüllendiriliyorsa örgütte de ortaya çıkar (Güngör, 2008:21). Herhangi bir toplumda şiddet suçlarının yüksek olması şiddetin işyerlerine de yansımaya neden olacaktır ya da medya aracılığı ile yaygınlaşan şiddet kültürü işyerlerine de sızabilir (Minibaş ve İdiğ, 2009:63).

Batı toplumlarında yerleşmiş olan bireysellik, yenilikçilik, rekabet ve sınırsız özgürlük gibi değerler mobbingi destekleyebilmektedir (Güngör, 2008:29). Bunların yanı sıra batı kültüründe sosyal destek de oldukça zayıftır. Gerek rekabetçi kültürün yarattığı stres, gerekse zayıflamış sosyal bağlar çalışma yaşamındaki kişilerin

giderek birbirlerine daha kaba davranmasına neden olur ve çoğu zaman bireyler bir yöntem olarak mobbingi birbirlerine karşı kullanmakta bir sakınca görmezler (Güngör, 2008:38).

Toplumların bireyci veya toplulukçu yapıda olması, farklı nedenlere dayalı olarak mobbingin oluşumuna uygun koşullar yaratabilmektedir. Bireyler arası iletişimin ve bağlılığın daha düşük olduğu bireyci toplumlarda çalışanlar birbirlerine daha kolay mobbing uygulayabilmektedir. Topluluğun amaçları ve çıkarlarının ön planda bulunduğu toplulukçu yapılarda ise gruba olumsuz etkisi olan bireyleri uzaklaştırma yöntemi olarak mobbinge başvurulabilmektedir (Güngör, 2008:31).

Toplumsal değerlerin yanında içinde bulunulan sosyal ortamın üyeleri, yani yöneticiler, iş arkadaşları, sendikalar, psikiyatristler, iç hastalıklar uzmanları yanlış yaklaşımlar ve tanılarla, mağdurun durumunu çok daha kötüye götürebilmekte; yaşadığı travmanın şiddetini arttırabilmektedir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:30).

Sonuç olarak mobbingin yalnızca mobbingin taraflarına ya da yalnızca dış nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığı sonucuna varmak mümkün değildir; çünkü kişiler, örgütler ve sosyal çevre sürekli etkileşim içinde olduğundan birbirlerinden bağımsız değildirler. Bu nedenle mobbing olgularının nedenleri değerlendirilirken tüm faktörler bir arada ele alınarak incelenmelidir. Belirtmesi gereken bir diğer nokta ise zaman zaman mobbinge dair neden sonuç ilişkisinin çift yönlü işlediğidir. Mobbing nedeni olarak düşünülen bir faktör, mobbingin sonucu olarak da oluşmuş olabilmektedir. Bu durum mobbing sürecinin kısır döngü şeklinde seyrettiğinin belirtisidir.

### **1.3.2 Mobbingin Sonuçları**

Mobbingin sonuçları ve etki ettiği alan oldukça geniştir. Mağdur, işyerinde çalışan diğer bireyler, örgüt, aile ve toplum açısından pek çok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Mobbingi yalnızca mağdur ve mobbingci arasında bir süreç olarak görmek mümkün değildir. Mobbingin olumsuz sonuçları kişilerden kurumlara, kurumlardan topluma yayılmaktadır.



### 1.3.2.1 Mağduru Etkileyen Sonuçlar

Mobbing uzun bir süreçte yavaş yavaş gelişmekte ve biçimi ve sonuçları giderek ağırlaşmaktadır. Mağdur üzerindeki etkileri de kademeli olarak ortaya çıkmaktadır. Mobbingin başlangıç aşamasında mağdur alınganlık, uyku ve konsantrasyon sorunları yaşayabilmektedir. Mobbingin sürmesi halinde mağdur, depresyon ve çeşitli korkular geliştirme gibi psikolojik sorunların yanı sıra yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları, alkol veya ilaç alışkanlığı gibi bir takım fiziksel rahatsızlıklar da yaşamaya başlayabilmektedir. Bunların yanında işe geç gitme, işe gitmeme, sık sık hastalık izni alma gibi davranışsal belirtiler de göstermeye başlayabilir. Son aşamada ise mağdur ağır depresyon, panik atak, kalp krizi yaşayabilir ve intihar girişiminde bulunabilir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:67-70). Anlaşılacağı üzere, mobbing mağduru hem ruhsal hem fiziksel yönden etkilemektedir.

Mobbingin mağdur üzerinde yarattığı ruhsal etkiler, çoğu zaman yaşam boyu tam olarak iyileşememektedir (Hallberg ve Margaretha, 2006:109-119). Klinik gözlemlerde, mobbinge maruz kalanlarda şu özellikler saptanmıştır: İzole etme, sosyal uyumsuzluk, psikosomatik hastalıklar, bunalım, yardıma muhtaçlık, öfkelenmeler, baskılar, kaygı ve umutsuzluk (Leymann 1990:123). Einarsen ve Mikkelsen ise mobbing sonucunda mağdurlarda ortaya çıkan etkileri üç grupta toplamaktadır. Birinci grup fiziksel belirtileri (güç kaybı, kronik yorgunluk, çeşitli ağrılar), ikinci grup depresif belirtileri (uykusuzluk, isteksizlik, öz değer kaybı), üçüncü grup ise çeşitli psikolojik belirtileri (düşmanca duygular, bellek problemleri, sinirlilik, sosyal içe çekilme) kapsamaktadır (Minibaş ve İdiğ, 2009:64).

İleri derecedeki mobbing olgularında mağdurlar çoğu zaman travma sonrası stres bozukluğu yaşamaktadır. Büyük travmalardan sonra ortaya çıkabilen bu psikolojik rahatsızlıkta aşırı tedirginlik, kolayca ürkemek, sinirlilik, duygusal uyuşukluk, yoğun endişe, panik atak, intihara veya cinayet işlemeye yatkınlık gibi belirtiler görülmektedir. Bu sendromun en ağır sonucu bireyin özgüvenini yitmesidir. DSM 4'teki tanı ölçütlerine göre bu bozukluk klinik açıdan belirgin bir sıkıntıya ya da toplumsal, mesleki alanlarda ya da işlevselliğin önemli diğer alanlarında bozulmaya neden olur (Battal ve Özmenler, 1997:507).

Mobbinge uğramış kişilerin kendilerine olan güveni azalır, verimlilikleri düşer, yaşadıkları aşırı derecedeki korku ve utanç nedeniyle çekimser ve içe dönük insanlar haline gelirler (Güngör, 2008:7). Zaman zaman ise tam tersi bir durum yaşanır. Kişiler yaşadıkları korku ve öfkeyi dışa vurarak çevrelerindeki yansıtırlar (Lewis, 2004:295). Mobbing nitelik ve nicelik olarak arttığında mağdur üzerindeki sonuçları da ağırlaşır. Bireyin tüm savunma mekanizmaları çökebilir ve iş yerinde duramaz hale gelebilir.

Mobbingin mağdurda ortaya çıkardığı fizyolojik etkiler ise şöyle sıralanabilir (Tınaz, 2006:18):

- Beyinle ilgili: Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi., hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.
- Deriyle ilgili: Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları.
- Gözlerle ilgili: Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.
- Boyun ve sırtla ilgili: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.
- Kalple ilgili: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.
- Eklemlerle ilgili: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.
- Sindirim sistemiyle ilgili: Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser.
- Solunum sistemiyle ilgili: Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları.
- Bağışıklık sistemiyle ilgili: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme.

Amerika'da mobbinge bağlı ortaya çıkan psikolojik sonuçlarla ilgili yapılan bir araştırmaya göre mobbinge uğramış mağdurların %94'ü kaygı bozukluğu, %82'si konsantrasyon zorluğu, %76'sı obsesyon, %41'i depresyon göstermektedir (Namie ve Namie, 2003:56). Avrupa Birliği ülkelerinde mobbing sonucu ortaya çıkan fiziksel yakınmalarına yönelik yapılmış bir çalışmaya göre mağdurların %52'si nörolojik bozukluklar, %47'si sindirim sistemi sorunları, %72'si aşırı yorgunluk, %37'si kardiyolojik bozukluklardan yakınmaktadır (Minibaş ve İdiğ, 2009:64).

Dolaylı bir şekilde ortaya çıktığı için fazla dikkat çekmeyen mobbingin önemli bir sonucu ise mağdurların yaşadığı çeşitli kazalardır. Evde veya işyerinde dikkatsizlik ve odaklanamama sonucu karşı karşıya kalınan kazalardır. Bu kazalar bazen ciddi

maddi ve fiziksel hasara yol açabilir. Araba kullanan bir mağdurun ölümcül bir trafik kazası yapabilmesi veya mutfakta yemek yaparken kendini yaralaması gibi tehlikeli kazalar ortaya çıkabilir.

Mobbingin mağdurlar için ağır sosyal sonuçları da bulunmaktadır. Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması kişinin yaşamını sağlıklı sürdürmesini sağlayan önemli bir iletişim kaynağıdır. Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Mobbingin sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar içermesi mağdurun bu temel ihtiyacının engellenmesi anlamına gelmektedir. Einarsen ve Mikkelsen'e göre sosyal ilişkilerde reddedilmek veya dışlanmak dört temel sosyal ihtiyacın tehlikeye girmesi anlamına gelir: Başkalarına ait olma hissi, öz değer kaybı, kişilerin başkalarıyla ilişkilerini kontrol ihtiyacı, varoluş ihtiyacı (Minibaş ve İdiğ, 2009:68). Mobbing davranışları içinde tanımlanan sosyal imaja yönelik saldırılar sonucunda ise mağdurun sosyal konumunun etkilenmesi, topluluk içinde saygınlığını yitirmesi de mobbingin mağdur üzerindeki olumsuz sosyal etkilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mağdurun sosyal ilişkileri ve konumunun mobbingci tarafından bilinçli olarak zedelenmesinin yanı sıra mağdurun kendisi de ruhsal sağlığına yansıyan olumsuzluklar nedeniyle insan ilişkilerinde sorunlar yaratmaktadır. Daha hassas, kırılgan ve alıngan hale gelen birey çevresinden beklediği desteği bulamadığı durumda içine kapanmakta ve insanlarla iletişimden kaçınmaktadır.

Mobbingin mağduru etkileyen ciddi ekonomik sonuçları vardır. Mağdurun gitgide yitirmekte olduğu önce ruhsal sonra fiziksel sağlığının geri getirilmesi amacıyla doktor, ilaç ve hastane masrafları ekonomik sonuçlar başlığında değerlendirilir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması da mobbingin bireye ekonomik açıdan verdiği zararlar arasındadır (Tınaz, 2008:156). İngiltere'de yapılan bir araştırmada mobbinge uğrayanların %26,4'ü işyerinden ayrıldıklarını, %36'sı ise ayrılmayı düşündüklerini belirtmişlerdir (Rayner, 2009:11). İşten ayrılan ya da çıkarılan bireyin yeni bir iş bulması da zor olmaktadır. Bazı durumlarda mobbing mağdurlarının bir daha iş piyasasına dönememe riski dahi bulunmaktadır.

Mağdur tarafın alacağı ruhsal, fiziksel, sosyal ve ekonomik zararlar çok önemli boyutlara ulaşabilir. Mobbingin bir işyeri savaşı olduğu görüşünden hareketle, sınır tanımayan bir psikolojik şiddetin uygulanmasıyla gelişen olguda mağdur tarafın zarar göreceği kesindir (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:37).

### 1.3.2.2 Örgütü Etkileyen Sonuçlar

Örgüt çalışanlarından bağımsız düşünülemez için mobbingin taraflarını hatta diğer çalışanları bile etkileyen mobbing süreci örgüt açısından da çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Mobbing sonucunda, yaşadığı çöküntü ve yaptığı devamsızlık nedeniyle mağdurun, mağduru dışlama stratejileri için harcadığı zaman ve çaba nedeniyle de mobbingcinin verimi etkilenmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:70). Mağdurun yaşadığı olayları iş arkadaşlarıyla paylaşması veya bu olayların kurum içinde konuşulması örgütteki genel stresi arttırarak diğer çalışanların da verimini düşürmektedir (Vartia 1996:211).

İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre 1998 yılında mobbing nedeniyle yapılan devamsızlıktan dolayı ortalama 3.3 milyon iş saati kayıp olduğu bildirilmiştir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2005:1). Örgüt çoğu zaman bu iş kayıplarını ek bir maliyete katlanarak fazla çalışma veya yeni çalışan alma yoluyla gidermektedir (Güngör, 2008:77). Mobbing nedeniyle yaşanan iş gücü devri de önemli bir sosyo-ekonomik sorunu beraberinde getirir. Örgütün kilit noktalarda görev yapan ya da gelecek vaat eden çalışanları kaybetmesinin maliyetlerine ek olarak yeni işe alınacak kişilerin işe alma ve eğitim masraflarına da katlanması söz konusu olmaktadır (Güngör, 2008:76). Mağdurların istifaya zorlandıkları ya da işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de işverenlere daha fazla mali yük getirmesi beklenen sonuçtur (Tınaz, 2008:161). Bunların yanında hastalıklar için tedavi masrafları, sağlık raporları süresince ödenen maaşlar, işten çıkarılma durumunda ödenen tazminatlar da dikkate alırsa mobbingin örgüte ekonomik etkilerinin oldukça kapsamlı olduğu görülmektedir. Hoel ve arkadaşlarına göre İngiltere'de ortalama bir işyerinde mobbing olgularının örgüte maliyeti 28.000 pound dolayındadır (Minibaş ve İdiğ, 2009:71).

Mobbing sonucunda personel devir hızı artar, işletmeler kilit insanları yitirebilirler. Diğer çalışanların da moralleri bozulur, işe ve örgütün amaçlarına konsantrasyonları düşebilir. Birbirlerine ve örgüte güvenleri sarsılır, bu nedenle ekip çalışması zorlaşır. Bu durum literatürde kurum depresyonu olarak adlandırılmaktadır. Kurumdaki genel havada umutsuzluk vardır, çalışanlarda kurumu ve birbirlerini suçlama eğilimi yaygındır (Dökmen, 2005:172) Bu sonuçlar, örgütte genel bir performans ve hizmet kalitesi düşüşüne neden olabilir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde müşterileri hızlı bir biçimde doğrudan etkileyebilecek bu durum örgüte müşteri kaybına mal olabilir.

Mobbing nedeniyle örgüte olan güvenin, örgütün tercih edilirliliğinin ve saygınlığının zedelenmesi de mobbingin örgütü etkileyen ağır bir sosyal sonucudur. Örgüt içinde mobbing vakalarının konuşulması, durumun kamuoyuna da yansımalarına neden olabilir. Bu durum da yalnızca müşteriler tarafından değil yeni işe girecek olanlar tarafından da kurumun tercih edilirliliği azalacaktır (Güngör, 2008:77).

Mobbingin örgütlere getirdiği ekonomik maliyetler ve psikolojik maliyetlerden bazıları aşağıda sunulmaktadır (Tınaz, 2008:162):

#### Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışanların getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

#### Mobbingin Örgüte Psikolojik Maliyetleri:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi

- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

Mobbing olgusunun birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında sosyal ve psikolojik sonuçların oluşması kaçınılmazdır (Tınaz, 2008:160).

### 1.3.2.3 Aileyi Etkileyen Sonuçlar

Mobbing mağdurların genel sağlık durumlarını etkilediğinden yalnızca iş yaşamlarını değil, özel yaşamlarının kalitesini de etkileyen bir süreçtir. Mağdurun sosyal yaşamının en önemli parçası olan aile bireyleri ve genel olarak aile yaşamları mobbing sürecinden derinden etkilenme riskiyle karşı karşıyadır. Mağdurun işyerinde maruz kaldığı davranışların ne kadarını aile ortamına taşıdığına bağlı olarak karı-koca ilişkileri, ebeveyn-çocuk ilişkileri, çocukların psikolojik gelişimleri olumsuz etkilenir.

Bozulan dengesi nedeniyle ailesi ile ilişkileri bozulan, işte biriken öfkesini evde patlatan mağdurlar görülebilir. Bazı durumlarda aile baskısı da mağdurun yaşadığı süreci ağırlaştırabilmektedir. Eşinin toplumsal statüsünde ve yaşam standartlarındaki düşüşten hoşlanmayan eşin tepkisi mağdura büyük bir yıkım yaşatabilmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:69). Yaşanan çaresizlikler çatışmalar sonucunda eşlerin boşanması, ailenin dağılması, yaşanan olaylardan kaynaklanan üzüntü ve hüsrana, çocukların yaşadığı olumsuz deneyimler ve duygular, çeşitli tedavi masrafları, aile gelirinde kayıp ortaya çıkması olası sonuçlardır (Tınaz, 2008:175).

Aile bireylerinin arasındaki bağlılık ve yakınlık mobbing sürecinin ilk evrelerinde mağdura büyük yarar sağlar. Birey, onların verdiği destek ve sevgiyle ayakta durmaya çalışır. Bir Akdeniz toplumunun üyesi olan birey aile içinde kendisine verilecek bu desteği bulmakta zorlanmaz. Zamanla mobbing mağduru birey ailenin bütünlüğünü tehdit eden bir unsur olarak algılanmaya başlar. Bu

durumda ailenin desteğini yitiren mağdur kendisini ikinci bir mobbing s¼recinin içinde bulabilir. Kuzey ya da Orta Avrupa ¼lkelerinde ise ailenin bireyi koruyucu rol¼ çok fazla olmadığı gibi aile ¼yelerinin sorunlarıyla da çok fazla ilgilenilmemektedir. Dolayısıyla mobbinge maruz kalmış birey ailenin destekleyici yardım edici g¼c¼nden yoksundur. Mobbing s¼recinin işyeri dışındaki insanları etkilemesi açısından d¼ř¼n¼ld¼đ¼nde bu tarz aile yapısının daha iyi olduğu d¼ř¼n¼lebilir (Tınaz, 2008:174).

#### 1.3.2.4 Toplumunu Etkileyen Sonuçlar

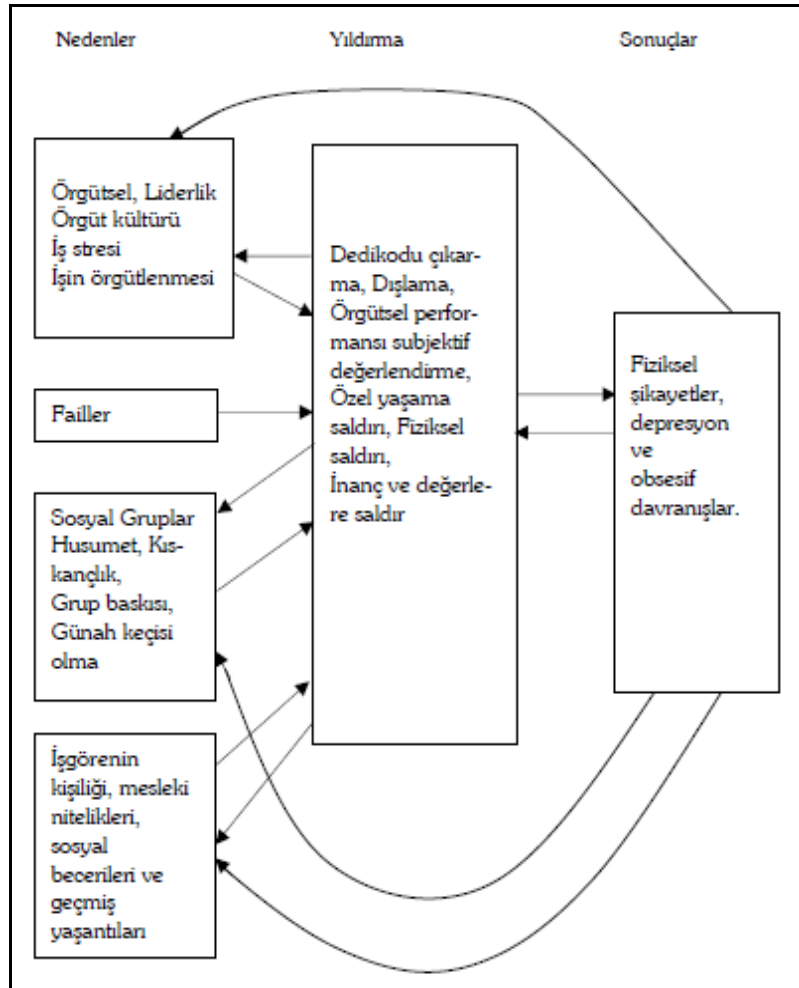
Mobbing nedeniyle çalışanlar, kurumlar ve aile ¼zerinde g¼r¼len birçok sosyal ve ekonomik etki topluma da yansımaktadır. Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı, mobbingin ortaya çıkardığı b¼y¼k bir toplumsal problem olarak d¼ř¼n¼lebilir. İşyerinde uygulanan mobbing sonucunda mesleki yeterliliği yitirmiş, psikolojik y¼nden t¼kenmiř, sağlıksız bireylerin boşta gezdıği bir toplum ¼rneđi ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2008:184) Aile toplumun en k¼c¼k birimi olduğu için mobbingin aileye getirdiği ekonomik ve psikolojik maliyetlerin de topluma ek y¼k getirmesi doğaldır.

Mobbing mağduru bir bireyin doktor muayeneleri, tahliller, tedaviler gibi sağlık harcamaları, işveren yanında devlete de ekonomik bir y¼k getirmektedir. Yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması sigorta masraflarında artış, işsizlik, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına y¼nelen talebin çoğalması ve erken emeklilik oranının artması t¼m toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilir (Tınaz, 2008:184). İşten ayrılanlar hemen iş d¼nyasına geri d¼nememekte ayrılan kilifiye elemanların piyasadan uzaklaşması ekonomi için bir kayıp olmaktadır (G¼ng¼r, 2008:71).

1996 yılında İngiltere İşçi Sağlığı ve G¼venliđi Genel Sekreterliği alışma yaşamında yaygınlaşan stresin topluma maliyetini 4,5 milyar sterlin olarak tahmin etmektedir (Rayner ve Cooper, 1997:187). Mobbing dolayısıyla performansları d¼ř¼n¼n bireyler ¼rg¼t performansını, dolaylı olarak da o ¼lkedeki genel verimlilik d¼zeyini d¼ř¼rmektedir İş kaybı maliyeti 2000 yılında İngiltere'de 1,5 milyar sterlin olarak tahmin edilmiştir (G¼ng¼r, 2008:79).

Furedi, mobbingin etkilerine karşı eleştirel bir yaklaşım sunmuştur. Mobbing olgusunun işyerlerinde abartıldığını ve bunun toplumda oluşturmaya çalışılan korku kültürünün bir parçası olduğunu öne sürmektedir (Furedi, 2001:117). Furedi'ye göre mobbingden çok mobbing korkusunun toplumu oluşturan bireyleri daha fazla yıpratıldığını ve mağdur kimliğini kullananların giderek artıldığını belirtmektedir (Furedi, 2001:136).

**Şekil 4.** Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları



**Kaynak:** Zapf, 1999:71.

Şekil 4'te mobbingin nedenlerine yönelik bir model ve sonuçları gösterilmektedir. Mobbingin dört nedeni şeklin solunda gösterilmiştir. Bunlar; örgütsel nedenler (liderlik, örgüt kültürü, iş stresi ve işin örgütlenme biçimi), çalışanlara mobbing eylemlerinde bulunanlar (failler), sosyal gruplar (husumet,



kıskançlık, grup baskısı, günah keçisi olma), her olumsuzluğun nedeni olarak görülme ve çalışandan kaynaklanan (kişiliği, mesleki nitelikleri, sosyal becerileri ve geçmiş yaşantıları gibi) faktörler de etkilidir. Şekil 4'te görüldüğü gibi burada, mobbinge neden olabilecek, yıldırma eyleminin faili ve mağdurunun olduğu kadar, örgütsel ve sosyal faktörler de etkilidir (Cemaloğlu, 2007:120).

#### **1.4 MOBBİNGE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE MOBBİNG İLE MÜCADELE YOLLARI**

Mobbing bir kez uygulamaya geçirildikten sonra ve evreleri ilerledikçe yarattığı hasarların telafisi oldukça zordur. Bu nedenle mobbing ile ilgili bireyler ve örgüt düzeyinde bilgilendirme ve bilinçlendirme önlem almanın temel yoludur (Tınaz, 2008:187). Mobbingi durdurabilmek için konu ilgili farkındalık yaratılması gereklidir, çünkü bir şeyle mücadele etmek için onun ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Ancak bu farkındalık yalnızca mağdur tarafından değil işveren, örgütün diğer üyeleri ve tüm toplum tarafından geliştirilmelidir.

##### **1.4.1 Bireysel Önlemler ve Mücadele Yolları**

Çalışan bireylerin mobbingden korunmak için alabileceği bazı önlemler bulunmaktadır. Bu önlemlerden bazıları şunlardır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:71):

- Mobbing olgusunu çok iyi tanıyan uzmanlara başvurup, onlardan yardım almalıdır.
- Mobbing davranışı karşısında işten ayrılmak ya da davranışın durdurulması için mücadele etmek arasında hangisinin daha avantajlı olduğu konusunda duruma göre seçim yapıp ona göre hareket edilmelidir.
- Mobbingcinin mağdurun işe gelmemesi durumunda daha rahat hareket edebileceği düşünülerek gerekli olmadıkça izin ya da rapor alıp işe gelmezlik yapılmamalıdır.
- Hedef olunan mobbingin başkaları tarafından fark edilmesi sağlanmalı ve gerekirse yaşananlar yardım alınabilecek çeşitli kişilere, birimlere, merkezlere anlatılmalıdır.
- Yasal korumaya yönelik başvurular iş hukukunda uzman ve mobbing konusunda deneyimli hukukçulara yapılmalıdır.

- Hukukçuların belgelendirilmiş olguları dikkate aldığı düşünülerek mobbinge ilişkin somut kanıtlar toplanmaya dikkat edilmelidir.
- İnandırıcı tanıklar bulunmalıdır.
- Mağdurlar kendilerine sözlü olarak verilen emirleri mümkünse yazılı olarak istemeli belgelendirme şartı yerine getirilmelidir.
- Mobbinge izin veren örgütlerin de büyük bedeller ödeyeceği her fırsatta dile getirilmelidir.
- İçeride kapanarak bir kenara çekilmemelidir.

Mobbingle mücadele etmenin en temel yolu mobbingin ne olduğunu bilmek ve belirtilerini tanımaktır. Mobbingi tanımak kadar çalıştığı örgütü tanımak da bireylerin kendinden emin hareket etmelerini sağlar ve hata yapmalarını engeller. İş ve özel yaşamını ayırabilmek de mobbinge karşı önlem almak ve mobbingle kolay mücadele etmek yönünden önemlidir. İş yaşamında çoğu zaman rekabet ve hiyerarşi arkadaşlıktan öne geçer (Minibaş ve İdiğ, 2009:76). Bu nedenle kurulan arkadaşlık ilişkilerinin dozu ayarlanmalı, diğer çalışanlara çatışma sırasında kendi aleyhine kullanılabilecek bilgiler vermekten kaçınılmalıdır.

Davenport'a göre mobbinge katlanmak için; gerçekte neler olduğunu anlamak, saldırılardan korkmadan güvenle karşılık vermek, kurban olmayı reddetmek, uzun süreli bir mücadele için hazırlanmak, yaratıcılığı ve enerjini ilgili alanlarına aktarmak ve gerekirse oradan ayrılmak için önlemler almak gerekebilir (Davenport, 2003).

Özellikle mobbing kendini göstermeye başlamadan üstü kapalı çatışmalar yaşanırken mobbingcinin cesaret bulup saldırganlığını ileri götürmemesi için uygulanabilecek en etkili yöntem güvenli davranışlar sergilemektir. Güvenli davranış, başkalarının haklarını çiğnemenin kendi haklarını savunmak, duygu, düşünce ve inançlarını uygun yollarla ifade etmek, bilinçli ve yapıcı iletişim kurmak anlamına gelmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009:91). Kötü şakalar, özel hayata müdahaleler gibi davranışlar karşısında hayır diyebilmek; olası çatışmaları önlemek için çerçeveyi iyi çizip iletişimi somut veriler üzerinden sürdürmek; çekingen ya da saldırgan tavır içinde olmamak gibi önlemlerle güvenli davranışlar sergilenebilir (Minibaş ve İdiğ, 2009:76). Eğer negatif davranışlar sürekli hale gelmemişse etkilenmediğini göstermek ve mobbingciyi yıldırmak için onu görmezden gelmek de yararlı olabilir.

Mobbing süreci boyunca kendine güvenini korumak oldukça zordur. Ancak resmi hakların bilinmesi ve ihtiyaçların farkında olunması kendine güveni artırır (Minibaş ve İdiğ, 2009:77).

Mobbing yerleşmeye başladığında mağdur oldukça yüksek stres ve duygusal gerilim yaşamaktadır. Bu durumda stres karşısında fiziksel ve zihinsel sağlığını ve soğukkanlılığını korumaya çalışmalıdır. Böylece mobbingcinin mağdurun psikolojik dengesini bozup performansını aşağıya çekmek amacını gerçekleştirmesine izin vermez. Bunun için stresle baş etme ve duygularını yönetme yöntemleri en etkili araçlardır (Minibaş ve İdiğ, 2009:77).

Stresle başa çıkmak için Servant'ın bireyin kendi kendine uygulayabileceği çeşitli önerileri bulunmaktadır (Minibaş ve İdiğ 2009:104):

- Zaman iyi yönetilmeli ve amaçların farkında olunmalıdır.
- Zevk alınan faaliyetlerde bulunulmalıdır.
- Belirsizliklerle yaşamak öğrenilmelidir.
- Düşünce sistemi değiştirilmeli, ketleyici düşünceler yerine motive edici düşünceler üretilmelidir.
- Duyguların farkına varılmalı, bunlar uygun biçimde dile getirilmelidir. Güçlü görünmek için duygular bastırıldığında çeşitli fiziksel rahatsızlıklar, depresyon, motivasyon düşüklüğü ortaya çıkabilir. Bu nedenle duygular yakın çevreyle ya da bir uzmanla paylaşılmalıdır.
- İnsanlarla beraber olunmalı, kendini sosyal ilişkilere kapamamalıdır. Mobbingcinin amaçlarından biri de mağdurun çevresiyle ilişkilerini bozmaktır. Kendini çevreden yalıtılmak mobbingin etkilerini arttırabilir. Yakın çevreyle kurulan iyi ilişkiler ve alınan destek de kişinin özgüvenini yerine getirmektedir.
- Uyku ve beslenmeye dikkat edilmelidir.
- Nefes alma ve gevşeme egzersizleriyle vücut rahatlatılmalıdır.

Duyguların yönetimi de kişinin mobbinge karşı dengesini korumasında etkili bir beceridir. Duygularını yönetebilen kişiler, yaşadıkları tüm olumsuzluklara rağmen bir çıkış yolu bulma becerisi gösterebilmektedirler. Kişinin kendisinin ve başkalarının duyguları sezinlemesi, anlaması ve yönetmesi duygusal zekâ olarak tanımlanır (Goleman, 2007: 8). Duyguların yönetimi ise duygu, düşünce ve davranış arasındaki bağlantıların farkına varmak, duygu çıkmazına sokan düşünce sistemini esnek hale

getirerek davranışları kendine zarar vermeyecek yönde değiştirmektir. Mobbing söz konusu olduğunda öfke, korku ve üzüntü sıklıkla görülen duygulardır. Akılcı düşünme, bu duygularla çıkmaza girmeyi engeller. Akılcı düşünme öznel bir fikir yerine nesnel bir olay üzerinden hareket etmeye dayanır. Akılcı düşünceler kullanılarak sorumlu aramak yerine çözüme odaklanarak amaca ulaşmak hedeflenir (Minibaş ve İdiğ, 2009:114).

Mağdur zihniyetine girmemek ve mağdur rolünün üstlenmemek de mobbingle bireysel mücadele yollarından biridir. Mağdur rolü “talihsiz mağdur” ve “kışkırtıcı mağdur” olarak iki şekilde karşımıza çıkar. Talihsiz mağdur kendi gücüne inanmaz ve diğerlerini güçlü görür, başkalarının yardımını olmadan sonuca ulaşamayacağını düşünür. Kışkırtıcı mağdur ise çevresindekileri çatışmaya çeker ve içinde bulunduğu durumun sorumluluğunu diğerlerine yükleyerek çatışmayı sürdürür (Minibaş ve İdiğ, 2009:87). Her iki durumda da mağdur acı çeker. Mobbinge maruz kalan kişinin mağdur rollerinin olumsuzluğunun farkına varması gerekmektedir. Mağdurun yanlıgısı bu tavırları ile sempati toplayacağını ve yardım alacağını düşünmesidir. Oysa bu roller saldırganı amacına ulaştırıp cesaretini arttıracaktır.

Mobbing karşısında bireyin sağlığını ve dengesini korumak için uygulayacağı yöntemlerin yeterli olmadığı durumlarda mağdurun bir uzmandan yardım alması gerekebilir. Bu durumda psikoterapiyi uygulayacak psikoloğun ya da ilaç tedavisini başlatacak psikiyatristin mobbing olgusunun bilgileriyle çok iyi donanmış olması gereklidir (Tınaz, 2008:159).

Mobbingle başa çıkma yöntemlerinin etkililiği mağdurun kişilik özelliklerine, karşısındaki mobbingciye, işletmenin kültürüne, hukuk sistemine ve mobbingin hangi aşamada olduğuna bağlı olarak değişir. Bir mağdur için etkili çözüm bir diğeri için hayatı zorlaştırabilir. Bu nedenle alternatif öneriler mağdur, mobbingci ve içinde bulunulan işletme bağlamında değerlendirilmelidir ve uygun çözümler seçilmelidir.

#### **1.4.2 Örgütsel Önlemler ve Mücadele Yolları**

Örgüt ve yönetim düzeyinde ele alınabilecek mobbinge karşı önlemler ve mobbingle mücadele yolları çok boyutludur. Gerek formel gerekse informal yönleri olan bu yöntemler aşağıda ele alınmaktadır (Minibaş ve İdiğ, 2009:140):

- Yöneticilerin Mobbing Konusunda Bilgilendirilmesi: Mobbing olgusu hakkında gerekli ve yeterli bilgilerle donanmış yöneticiler, mobbing nedeniyle örgütün geldiği durumu, ödemek zorunda kaldığı ağır bedeli anlamakta gecikmezler (Tınaz, 2008:189). Bilgi sahibi olmak mobbingi teşhis etmek, yönetmek ve müdahale etmek açısından önemlidir. Bu bilgiler işe alma sırasında belirlenecek kriterlerde bile kullanılabilir.
- Örgütsel Politika ve Uygulamalar: Politika örgütte istenilen ve desteklenen davranışlar ile istenmeyen davranışlarının tanımını içeren bir bildirimdir. Bir örgütün mobbing konusundaki politikasının başarısı tüm çalışanları kapsamasına ve tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasına bağlıdır. Örgütün mobbing politikası üst düzey yöneticilerden oluşan bir kurul tarafından belirlendikten sonra uygulama başlatılır. Sırasıyla tüm üst düzey yöneticiler, insan kaynakları bölümü, orta kademe yöneticiler, yönetici yardımcıları eğitilmeli ve işlevleri hakkında bilgilendirilmelidir. Daha sonra tüm personel için zorunlu eğitimler hazırlanmalı ve çalışanlar bilgilendirilmelidir. Çobanoğlu'na göre mobbinge baş edebilmek için yüksek düzeyde bilinç gelişimi sağlanmalı ve bu şekilde kişinin özgüvenin ayakta tutulmalıdır (Çobanoğlu, 2005:106). Denetleme ve izlemeyle politikanın etkililiği sağlanmalıdır. Farkındalığın artırılmasında yapılabilecek girişimlerden biri de, konuyla ilgili olarak kuruma ait bir el kitapçığının hazırlanmasıdır (Tınaz, 2008:163).
- Karşılıklı Saygıya Dayanan İşletme Kültürü Oluşturmak: Kültürel değişim tüm yöneticilerin özellikle de en üst yöneticilerin katılımı ve teşviki olmadan sadece orta kademe yöneticilerle ya da kalite departmanlarıyla gerçekleştirilemez. Karşılıklı saygıya dayanan toplam kalite kültürü yöneticilerin sık sık konuyu çalışanlarla tartışmalarına, çalışanların başarılarını resmi ve gayri resmi şekillerde takdir etmelerine ve çalışanlara iletişim eşit fırsatlar ve farklılıklar gibi konularda eğitim sağlamaları temeline dayalı, uzun ve emek isteyen bir süreçtir (Tehrani, 2004:359).
- Stresi Azaltan Örgüt: Örgütlerde stresi azaltma konusunda üç tip önlem söz konusudur. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi, iş yükünün azaltılması, belirsizliklerin giderilmesi, örgüt içinde etkili iletişim kurulması gibi önlemler sorunlar oluşmadan önce sağlıklı iş koşullarının sağlanmasını amaçlamaktadır. Stres belirtileri ortaya çıkmaya başladıktan sonra örgüt; strese nelerin yol açtığını belirlenmesi, çalışanlara stresle nasıl baş edeceklerinin öğretilmesi gibi önlemler alabilir. Çalışanlar stres nedeniyle sağlık sorunları yaşadığında ise örgüt tıbbi ve psikolojik yardım sağlayabilir (Minibaş ve İdiğ 2009:143).
- Değişim Yönetimi: Grup ve bireyler her zaman değişime direnç gösterirler.

Çalışanların değişim sırasında hangi psikolojik aşamalardan geçtiğini ve hangi aşamada nasıl davranılması ve nelerden kaçınılması gerektiğini bilmesi yöneticinin ve örgütün değişimi başarıyla yönetmesini sağlar (Minibaş ve İdiğ 2009:144).

- Çatışma Yönetimi: Mobbingin olduğu ortamlarda her şey çatışma malzemesi haline dönüşebileceğinden yöneticinin nasıl bir strateji uygulayacağını bilmesi önemlidir. Üstün karar verip astın uygulamasının söz konusu olduğu “otoriter davranma”, çatışmanın görmezden gelindiği “çatışmadan kaçınma”, çoğunluğun dediğinin kabul gördüğü “çoğunluğa başvurma”, herkes tarafından kabul edilebilecek bir çözümün arandığı “iş birliği kurma” çatışmanın çözümlenmesi için örgütlerde uygulanan stratejik davranışlardır. Duruma göre bu davranışların hepsi yararlı olabilir. Ancak kaçınma davranışı görmezden gelerek değil çatışmayı yöneten kişinin saldırganla çatışmaya girmekten kaçınması şeklinde uygulanabilir.

Örgüt içinde süreçlerin kurallarla yürütülmesi ve kuralların ahlaki değerlere uygun olması, kurulan iletişimle bu süreçler hakkında bilgi verilmesi ve çalışanların bu süreçleri kontrol edip müdahalede bulunabilmesi aynı zamanda ortamın adil yargılanması sonucunu getirir. Algılanan örgütsel adalet de kriz ortamının kolaylıkla atlatılabilmesini, stresin daha az hissedilmesine, değişim dönemlerinin daha rahat yönetilmesine katkı sağlar (Minibaş ve İdiğ, 2009:61).

Bazı örgütlerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbing sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi bir defalık bir olay gibi algılayıp önemseyebilirler. Oysa mobbing bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki örgüt, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir (Tınaz, 2008:161).

Örgüt de en önemli kaynak olan insan kaynağının bir sorunu olan mobbingle en etkili şekilde ilgilenebilecek birim olan insan kaynaklarının mobbingin çözümünde kritik bir rolü vardır.

#### 1.4.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

İnsan kaynakları yönetimi yapı ile uygulamaları birleştirir ve organizasyonun parçaları arasında bütünlük sağlar. Mobbingin oluşmasını engelleyen örgüt kültürünün yaratılmasında en önemli rolü olan birim insan kaynaklarıdır. Örgüt kültüründe etik temelin oturtulmasının yanı sıra örgüt üyelerinin huzurunun önemsenmesi; uygulamaların yarar sağlayıcı, sonuç yönelimli ve kişisel çıkarlardan uzak olması; çalışana da müşteri kadar önem verilmesi gibi konular insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

İnsan kaynakları birimi bünyesinde çalışan ve işletme içi danışmanlık hizmeti veren koçlar da mobbingin teşhisinde ve mağdura bireysel destek sağlanmasında yararlı olacaklardır. Hizmet verecek koçların mesleki eğitim ve deneyime sahip olması ve mobbing konusunda uzmanlaşmış olması gerekir (Minibaş ve İdiğ, 2009:145). Bununla birlikte mobbing konusunda bilgili mobbingin özellikle mobbinge müdahale konusunda yönetim, iletişim, hukuk gibi farklı alanlarda destek verebilecek uzmanlaşmış çalışanlar insan kaynakları biriminde bünyesinde bulunabilir.

Örgüt içinde yaşanan problemler sonucunda yönetim durumu değerlendirmek için dışarıdan yardım istemek zorunda kalabilir. Ancak yönetim bu girişimin ek maliyet getireceğini düşündüğü takdirde büyük bir hataya düşer ve mobbingin sürmesine göz yumabilir (Tınaz, 2008:160).

#### 1.4.3 Hukuki Önlemler ve Mücadele Yolları

Bireyin işyerinde kurban seçilerek kendisine uygulanan mobbing süreci sonucunda düşürülmüş olduğu durumun hukuki açıdan da incelenmesi ve konunun uzmanı hukukçular tarafından gerekli girişimlerin yapılarak mağdurun haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir (Tınaz, 2008:159).

#### 1.4.4 Mobbinge Mücadelede Ailenin ve Sosyal Çevrenin Rolü

Ailenin toplumda temel bir rolü vardır. Birey bir aile içinde doğar ve büyür. Temel değerleri ve ilkeleri ailede edinir ve benimser. Aile, ait olduğu toplumun öz değerlerinin nesillere aktarılmasından da sorumlu bir birimdir. Kültürler ve toplumlar

arasında farklılıklar olduğu gibi aileler arasında da farklılıklar vardır (Tınaz, 2008:170).

Çalışma yaşamında görülen anti-sosyal bir davranış olan mobbing sadece mağduru değil aynı zamanda onların aile bireylerini ve genel olarak aile yaşamlarını da derinden etkiler. Mağdurun işyerinde maruz kaldığı davranışların ne kadarını aile ortamına taşıdığına bağlı olarak mobbing olgusunun karık-koca ilişkilerini, ebeveyn-çocuk ilişkilerini, çocukların psikolojik gelişimlerini olumsuz etkilemesi beklenir (Tınaz, 2008:170).

Yunanistan, İspanya ve İtalya gibi Akdeniz ülkelerinin toplumlarında çocuklarının üzerine titreyen, koruyucu, onların her türlü yardımına koşan aile tipleri topluma hâkimdir. Aile, bireyin iş yaşamıyla, özel yaşamıyla, gerçekleştirmeyi düşündüğü planları veya yaşadığı problemlerle çok ilgilidir. Akdeniz aile yapısına benzer olarak Türk toplumunda ailenin bireyler üzerindeki etkisi çok fazladır.

Orta ve Kuzey Avrupa toplumlarında ailelerin çocuklarına yaklaşımları farklıdır. Bu tip aile çocuğa bağımsız şekilde hareket etmesi daha çok küçük yaşlardayken öğretilir. Ancak aile, çocuğu ayrı bir birey olarak kabul ettiği gibi zamanı geldiğinde öğrenim için veya çalışmak için evden ayrılıp uzaklara gideceğini de bilir. Dolayısıyla aile çocuk arasındaki ilişki toplumdaki topluma farklılık gösterdiğine göre çalışma yaşamında mobbing süreci içerisinde kendini mağdur olarak bulan bireyin, ailesiyle olan ilişkisinde sergileyeceği davranış tarzının farklı olması da kaçınılmazdır (Tınaz, 2008:171).

Rayner ve arkadaşları mobbinge tanık olan çalışma arkadaşlarının potansiyel gücüne değinerek mobbinge mücadele etmeye yardımcı birçok şey yapabileceklerini belirtmektedir. Bunların en önemlisi mağdurun yaşadıklarını onaylamak ve yaşadıklarının adını koymasına yardım etmektir (Rayner, Hoel, Cooper, 2002:84). Pek çok mağdur kendilerine ne olduğunu tanımlamada zorluk yaşadıkları ve kendilerinden şüphe ettiklerinden mağdurun özgüvenini koruması açısından tanıkların desteği çok önemlidir. Çalışma arkadaşlarının sessiz kalmaması mobbingcinin cesaretlenmemesi ve diğer çalışanları da mobbing uygulamaması açısından önem taşımaktadır. Çalışma arkadaşlarının mobbing ile mücadelede bir diğer kritik rolü ise mağdur şikâyet kararı aldığı anda mobbingcinin



davranışları ile ilgili tanıklık yapmalarındır (Minibaş ve İdiğ, 2009:56)

## **1.5 DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BİLİMSEL VE HUKUKİ BOYUTUYLA MOBBİNG**

### **1.5.1 Dünyada Mobbing**

#### **1.5.1.1 Dünyada Yapılmış Araştırmalar**

Avrupa Birliği'ne bağlı ülkelerde yaşanan mobbing raporunda mobbing oranının %1 ile %50 ile arasında değiştiği saptanmıştır. Bu rapora göre ülkeler bazında mobbing oranları Danimarka % 2-18, Almanya % 3-6, Finlandiya % 3-17, İsveç % 4-8, Norveç % 6-10, İrlanda % 7-17, Avusturya % 8-26, İngiltere % 11-53, İspanya % 16, Portekiz % 34 şeklinde sıralanmaktadır (Di Martino, Hoel, Cooper, 2005:1).

Leymann'ın İsveç'te 18-65 yaş arası 2500 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında mobbingin görülme oranı %3,5 olarak belirlenmiştir. Bu oran dâhilindeki kişiler altı ay boyunca en az haftada bir kez olmak üzere mobbinge maruz kalmışlardır. Bulgulara göre 2500 mağdurun üçte biri tek bir kişinin, %40'ı kadarı ise iki ile dört kişinin birleşik tacizine maruz kalmışlardır. Sektörler açısından bakıldığında mobbing, eğitim sektöründe idari fonksiyonlarda ve özel işletmelerde daha fazla görülmektedir. Araştırmaya göre kadınlar erkeklere oranla ve 21-40 yaş arasındakiler diğer yaş gruplarına oranla daha fazla mobbinge uğramışlardır. Kadın ve erkeklerin gösterdikleri mobbing davranışları farklı olduğu araştırmanın bir diğer bulgusudur. Kadınlar daha çok dedikodu ve iftira yaymak, topluluk önünde gülünç duruma düşürmek, hakaret etmek, sürekli eleştiriye baskı altına almak gibi davranışlar ortaya koymaktadır. Erkekler ise sürekli yeni iş vermek, sözel tehditlere baskı uygulamak, söz vermemek, politik ve dini fikirleri eleştirmek, tecrit etmek, aşağılayıcı işler vermek gibi yollarla mobbing uygulamaktadır (Minibaş ve İdiğ, 2009:201).

Leymann'ın İsveç'teki araştırmasından farklı olarak deneklere önce mobbingin tanımının verildiği sonra mobbinge maruz kalıp kalınmadığının sorulduğu ve Norveç'te yaptığı araştırmasında ise mobbing oranı %14 olarak saptanmıştır.

Araştırmada deneklerin %5'i mobbing nedeniyle işe gitmek istemediklerini, %4'ü psikolojik belirtiler gösterdiklerini belirtmişlerdir. Deneklerin %27'si ise mobbing nedeniyle iş yerindeki verimin düştüğünü ortaya koymuşlardır (Minibaş ve İdiğ 2009:202).

Fransa'da 2000 yılında 471 kişi üzerinde Ravisy tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların %30'unun mobbinge maruz kaldığı, %37'sinin ise mobbingin varlığından söz ettiği saptanmıştır. Yine Fransa'da 2001 yılında 193 kişi üzerinde Hirigoyen tarafından yapılan başka bir araştırmaya göre en çok tacize uğrayanların % 43 oranla 46-55 yaş arasındakiler ile %70 oranla kadınlar olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada mobbinge uğrayanlar takibe alınmış ve mağdurların %30'unun uzun süreli sağlık raporu aldığı, %20'sinin işten çıkarıldığı ve %7'sinin istifa ettiği saptanmıştır (Minibaş ve İdiğ, 2009:203).

Finlandiya'da çeşitli sektörlerden 949 katılımcı ile yapılan bir araştırmada, katılımcıların %10'u mobbinge uğradıklarını, %9'u ise mobbinge tanık olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmada en sık rastlanan mobbing davranışları işin fikirlerin ifadesine izin verilmemesi ve özel hayata müdahale olarak saptanmıştır. Araştırmaya göre mobbinge uğrayanların %85'i yaşadıkları süreç nedeniyle uyku ilacı ve sakinleştiriciye başvurduklarını bildirmişlerdir (Vartia, 2001:65)

Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre mobbinge uğrayan kişilerin oranı %11 olarak saptanmıştır. Kadınların ve 25 yaş altı ile 55 yaş üstü çalışanların daha fazla mobbinge maruz kaldıkları sonucuna varılmıştır. Mağdurlar, motivasyon kaybı, şüphecilik, sinirlik, özgüven kaybı ve sık sık hastalanma gibi etkiler yaşadıklarını belirtmişlerdir (Di Pasquale, 2002:1).

İsviçre'de Künzi ve diğerleri tarafından 2006 yılında yapılan bir çalışmada mobbing mağdurlarının oranı %7,6 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya göre mağdurların % 50'sinden fazlası üstleri, % 16'sı eş düzeyleri, %13'ü ise astları tarafından mobbinge maruz kalmışlardır (Minibaş ve İdiğ 2009:204).

İtalya'da yapılan bir araştırmada yaşın artması, ağır iş yükü ve yüksek eğitim mobbinge maruz kalmada risk faktörleri olarak ortaya konmuştur. Aynı araştırmada mağdurlarda mobbing sonucunda en sık ortaya çıkan etkiler depresyon, kaygı

bozukluğu ve travma sonrası stres bozukluğu olarak saptanmıştır (Nolfe, Petrella, Blassi ve Zontini, 2008: 71). Travma sonrası stres bozukluğu ve mobbingin ilişkisinin incelendiği Norveç ve Danimarka'da yapılan başka bir araştırmada mağdurların % 76'sının bu bozukluğu yaşadığı belirlenmiştir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002:99).

İzlanda'da 398 kişi ile yapılan bir araştırmada mobbinge maruz kalma oranı %17 olarak belirlenmiştir. Mağdurların mobbinge başa çıkma stratejileri incelendiğinde dört grup davranış saptanmıştır: hiçbir şey yapmama, kaçınma, yardım arama ve güvenli davranış. Araştırmaya göre mağdurların yaşı arttıkça mobbing karşısında hiçbir şey yapmama stratejisini benimseme oranı artmaktadır (Olafsson ve Johansdottir, 2004:328).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 469 kişi ile yapılan bir araştırmada katılımcıların % 25'inin mobbinge uğradığı ortaya çıkmıştır (Lutgen-Sandvik, Tracy and Alberts, 2007:859). Sağlık sektöründen 198 hemşire ile yapılan başka bir Amerikan araştırmasında iş yerindeki sözel ve fiziksel şiddete ilişkin çalışanların algıları incelenmiştir. Sonuçlara göre, katılımcıların % 28'i fiziksel şiddete maruz kaldığını ve bunların % 39'u da fiziksel olarak yaralandığını belirtmiştir. Sözel şiddete uğradıklarını belirten hemşire oranı ise %58'dir (Spector, Coulter, Stockwell ve Matz, 2007:126)

Güney Afrika yapılan bir internet araştırmasında katılımcıların % 78'i kariyerleri boyunca en az bir kez tacize uğradıklarını belirtmişlerdir. En sık rastlanan saldırgan davranışlar; sözel taciz, bilgi saklama, alay etme ve saldırgan beden dili olarak bildirilmiş ve katılımcılar depresyon belirtilerinden şikâyet etmişlerdir (Minibaş ve İdiğ, 2009:206).

#### 1.5.1.2 Dünyada Hukuki Düzenlemeler

AB bünyesinde yürürlükte olan düzenlemelere bakıldığında ilk olarak Konseyin 1989 yılında çıkarmış bir direktif (89/391/EEC) göze çarpmaktadır. Bu direktif genel olarak iş sağlığı ve güvenliğini ele almaktadır. Fakat çalışanların iş hayatında karşı karşıya kaldıkları bir risk olan mobbing de bu direktif kapsamında değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, Amsterdam Sözleşmesiyle Birliğin ana sözleşmesine eklenen bir madde, Avrupa Konseyini cinsiyet, ırk, dini inanç, yaş ve

etnik kökene dayalı ayrımcılığa karşı gerekli önlemleri alması konusunda yetkilendirmektedir. Kadın-erkek eşitliği ile ilgili 76/207/EEC sayılı AB direktifinde değişiklik yapan 2002/73/EC no.lu direktif de üye devletleri işyerindeki mobbing ve cinsel tacizin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması hususunda yönlendirmektedir. Eşit davranma ilkesine ilişkin 2000/43/EC ve 2000/78/EC no.lu direktifler de yine mobbing açısından ele alınması gereken düzenlemelerdir. AB dâhilinde doğrudan mobbing konusunda yapılan çalışmalardan biri de Avrupa Parlamentosu'nun 2001 yılında almış olduğu "İşyerinde Tacize İlişkin Tavsiye Kararı" (Resolution on Harrassment at the Workplace 2001/2339 (INI)) dir. Ayrıca Avrupa Komisyonu 2002-2006 yıllarını kapsayan işçi sağlığı ve güvenliği stratejisi belgesinde "psikososyal" problemler başlığı altında, çalışma hayatında yeni bir risk alanı olarak mobbinge yer vermiş ve bu konuda ayrıca bir direktif hazırlanmasının gerekliliğine de dikkat çekmiştir. (Seward ve Faby, 2003:16)

Mevcut düzenlemeler ve yapılan çalışmalara karşın, henüz AB düzeyinde psikolojik tacize karşı koruyucu bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Öncelikle yapılması gereken birlik düzeyinde ortak bir tanımda uzlaşılmasıdır. Daha sonra mevcut düzenlemelere bir takım eklemeler yapmak suretiyle veya sadece bu konuya özel yeni bir yasal düzenleme yapılarak çalışma hayatındaki bu risk alanı koruma altına alınmalıdır (Güngör 2008;157).

AB üyesi ülkelerde psikolojik tacizi önleme ve tacize uğrayanları korumaya yönelik hukuki düzenlemeler incelendiğinde her bir ülkede kendine özgü farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar her ülkenin psikolojik taciz olgusuna bakış açısına bağlı olduğu gibi, diğer taraftan bu ülkelerin hukuk geleneklerinden de kaynaklanabilmektedir. Ülkelerin hukuki açıdan psikolojik taciz olgusuna yaklaşımları temel olarak iki grupta ele alınabilir; özel yasal düzenlemeler yapmak ve mevcut yasal düzenlemeler dâhilinde değerlendirmek. Özel yasak düzenlemeler yapmayı tercih etmiş olan ülkelerin (İsveç, Hollanda, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Belçika), genellikle bu şiddet türüne ilişkin çalışmaları daha uzun bir zamandır yapan Kuzey Avrupa ülkeleri olduğu, söz konusu olguyu mevcut yasal düzenlemeler dâhilinde ele alan ülkelerin (İngiltere, İrlanda, Almanya) ise, daha köklü ve yerleşmiş bir hukuk sistemine olduğu görülmektedir. Psikolojik taciz olgusuyla nispeten daha yakın tarihlerinde tanışmış olan ülkeler (İtalya, İspanya) ise henüz belirli bir yaklaşım benimsememiştir (Güngör, 2008:163).

## 1.5.2 Türkiye’de Mobbing

### 1.5.2.1 Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar

2006-2007 yılında bankacılık sektöründe 164 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda belirlenen mobbing oranı % 30 civarındadır ve sıklıkla maruz kalınan saldırganlıklar, bireyin iş saygınlığını zedelemeye, çalışmasını yıpratmaya yönelik davranışlardır (Minibaş ve İdiğ, 2009:207).

Bu davranışlar % 93 ile % 45 arasında yöneticiler, % 40 ile % 3 arasında eş düzey iş arkadaşları tarafından gösterilmektedir. Kadınlar erkeklere, memurlar da diğer gruplara kıyasla daha fazla mobbing ile karşı karşıya olduklarını ifade etmişlerdir. Mağdurların % 84’ü rahatsızlandığını çalıştığı yerde dile getirmiş, % 21 yazılı şikâyette bulunmuş, % 45’i ise saldırganla yüzleşmiştir. Katılımcılar, iş ortamında saldırganlığın ilk nedeni olarak stresi göstermişlerdir. Bunu izleyen diğer nedenler, güvensizlik, kıskançlık ve yeteneksizlik gibi kişisel faktörlerdir (Minibaş ve İdiğ, 2009:208).

Bilgel ve arkadaşları eğitim, güvenlik ve sağlık sektöründen 877 kişi ile yaptıkları araştırmada mobbinge uğrama oranı % 55, mobbinge şahitlik etme oranını ise % 47 olarak belirlemişlerdir. Sık rastlanan mobbing davranışları; aşırı iş yükü verilmesi, mesleki ve kişisel tehditlerdir. Saldırganlar, üst (% 44) ve eş düzeyler (% 26) ve de ezici çoğunlukla (% 78) erkek çalışanlardır. Mobbingin etkileri olarak, kaygı, depresyon, işten kaynaklanan stres ve düşük iş tatmini rapor edilmiştir (Bilgel, Aytaç ve Bayram, 2006:228).

Ülkemizdeki yapılan başka bir araştırmada sağlık ve eğitim sektöründeki mobbing davranışlarının sıklığı ve çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Katılımcıların % 47’sinin mobbinge uğradığının saptandığı bu çalışmada sektörler arasında bir farklılık bulunamamıştır. En sık mobbinge uğrayanlar en az eğitilmiş (ilkokul mezunu) olanlardır. Saldırgan davranışlar içinde en fazla görülenler ise; yeterli zaman olmadan aşırı iş yükü verilmesi ve fikirlerin göz ardı edilmesidir. Mobbingin en önemli sonuçları olarak, tükenmişlik, ümitsizlik, öfke ve korku duyguları saptanmıştır. Araştırmanın önemli bulgularından biri de mobbing bağlamında cinsiyet farklılığı görülmemesidir; kadın ve erkekler aynı ölçüde

mobbinge uğramaktadır (Yıldız, 2007:123).

Özel ve kamu sektöründe çalışan toplam 505 hemşire ile yapılan bir araştırmada %85 oranında tacize rastlanmıştır. Mağdurlar, tacizden kurtulabilmek için çeşitli yollar denemekte ve en sık olarak daha çok çalışmak ve organize olmak seçeneğini benimsemektedirler. Taciz sonucunda çeşitli negatif duygulanıma (sinirlilik, çaresizlik, düşük benlik değeri) giren hemşirelerin % 10'u bazen intihar etmeyi dahi düşündüklerini bildirmişlerdir (Yıldırım ve Yıldırım, 2007:1450)

Cemaloğlu'nun araştırmasında ise eğitim sektöründe mobbing incelenmiştir. 385 ilköğretmenin katıldığı bu çalışmada da kadın ve erkek öğretmenler arasında mobbinge uğrama seviyesi açısından bir fark görülmemiştir. En sık rastlanan mobbing davranışları gerekli bilgilerin ve sorumluluğun verilmemesi olarak saptanmıştır. Toplamda öğretmenlerin % 50'sine yakını mobbinge uğradıklarını belirtmişlerdir (Cemaloğlu, 2007:800).

#### 1.5.2.2 Türkiye'de Hukuki Düzenlemeler

İş kanununda mobbinge ilişkin açık bir düzenleme bulunmamasına karşın, genel temayüllere göre bu konu iş sağlığı ve güvenliği kapsamında değerlendirilerek, bu hükümler çerçevesinde ele alınabilir. Diğer taraftan, özel hayatın korunması ve çalışanlara ait bilgilerin gizli tutulması gibi, çeşitli mobbing davranışlarını karşılayan bir takım hükümler de bulunmaktadır. Yasa kapsamında ele alınabilecek bir başka nokta ise ayrımcılığa ilişkin düzenlemelerdir. Bu düzenlemelerle belirlenen işverene ait yükümlülükler, işyerinde işveren adına hareket eden ve karar alma yetkisine sahip olan işveren vekilleri için de geçerlidir (Bakırcı, 2000:162).

Mobbing olgusu öncelikle, iş sağlığı ve güvenliği açısından değerlendirilebilir. 4857 sayılı İş Yasası, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin konuları oldukça geniş bir biçimde düzenlemekle birlikte bu başlık altında yer alan maddeler genellikle işçinin fiziksel sağlığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak 77. maddede "işverenler işyerlerinde iş sağlığının ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak.....yükümlüdür." ibaresi bulunmaktadır. Bu iş sağlığı ve güvenliğinin sadece fiziksel riskleri değil aynı zamanda psikolojik riskleri de kapsadığı yönünde bir

yorumda bulunulabilir. Dolayısıyla mobbing de bu madde kapsamında değerlendirilerek, işverenin işçiyi gözetme borcu bulunduğu belirtilebilir. Ayrıca yine aynı maddeye göre işverenler; “iş yerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gereken tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadır (Centel, 2005:87).

Mobbing sürecinde gözlemlenen davranış tiplerinden biri çalışanın özel yaşamına dönük saldırı ve ihlaller olduğundan, iş kanunu dahilinde değerlendirilebilecek bir başka nokta ise, özel hayatın korunmasına ilişkin düzenlemelerdir. İşverenlerden gelebilecek bu tür saldırılara karşı yasa koyucu işçiyi 75. madde kapsamında kısmen korumaktadır. Bu maddeye göre işverenin, her bir işçi için, içinde işçiyle ilgili belgelerin ve kayıtların yer aldığı özlük dosyasındaki bilgileri gizli tutması gerekmektedir. Yine yasaya göre işveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları çerçevesinde ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür (Centel, 2005:86).

En sık rastlanılan mobbing eylemlerinden biri de aktif veya pasif şekilde gelişebilen eşit davranmama durumudur. Bu gibi durumlar iş yasasının 5. maddesi kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bu maddeye göre; “iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” (Centel, 2005:26). Geniş anlamda ele alınan eşitsizlik, mağduru kimi zaman kıdem, mevki ve yetkilerini mukayese etmesinde yanlışlıklara götürebildiği gibi, bu durumda eşit davranma ilkesinin de ihlali söz konusu olmamaktadır. Aynı görevde farklı süreli çalışan veya farklı görevde aynı süreli çalışan kimseler arasında özellikle ücret alacağı bakımından işverence yapılan farklı düzenlemelerin temelde eşit davranma ilkesine aykırılık teşkil ettiğini belirtmek isabetli olmayacaktır. O halde bu şekilde bir eşitsizliğe maruz kaldığını iddia eden mağduru yapması gereken her şeyden önce görev, mevki ve kıdemini göz önünde alması gerekliliğidir. İş Kanunu hükümleri uyarınca aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücretin de kararlaştırılması yasaklanmış olup işçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmamaktadır (Herdem, 2008:1). Çalışanın kanundaki özellikler nedeniyle farklı bir muameleye uğraması halinde dava açma hakkı vardır. Mahkeme

mağdurun lehine sonuçlandığı takdirde çalışana dört aya kadar ücrete tutarındaki bir tazminat ödenebilmekte ve yoksun bırakıldığı hakları talep edebilmektedir (Centel, 2005:27).

İşyerinde mobbinge muhatap olan işçi iş sözleşmesinin 24. Maddesine göre derhal feshedilebilir. Bu şekilde yapacağı fesih işçiye kıdem tazminatı hakkı da vermektedir. İşçi bu fesih hakkını altı iş günü içinde kullanmalıdır. Hükme göre “işveren işçinin veya ailesi üyelerinden birisinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa” işçi iş sözleşmesini derhal feshedebilir. Aynı şekilde işveren “... işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı ağır isnat ve ithamlarda bulunursa” bu da işçi açısından iş sözleşmesini derhal feshetmek için haklı bir neden olarak gösterilmiştir. İşveren işyerinde veya (iş organizasyonu içinde) işçiyi; üçüncü kişilerden de yönelebilecek kişilik hakkı ihlallerine ve bu kişilerden gelebilecek onur ve saygınlığa dokunacak tüm davranışlara karşı koruma yükümlülüğü altındadır (Bayram, Tınaz ve Ergin, 2008:138).

Türk hukukunda pek çok yasa maddesi kapsamında değerlendirilebilecek olan mobbingin, cinsel tacizde olduğu gibi, iş kanununda doğrudan bir madde altında düzenlenmesi mağdurların korunması açısından daha yararlı olacaktır. (Güngör, 2008:183) Ancak mobbing oldukça karmaşık bir olgudur. Çoğu zaman tarafların algılamasına göre farklılaşan, somut bir takım kriterleri bulunmayan bu şiddet biçimini doğru bir şekilde belirlemek oldukça güçtür. Hukuki açıdan ise tanım gücünü çekilen bu kavramın diğer taraftan herhangi bir hukuki süreçte ispatlanması da zor olmaktadır. Dolayısıyla ilk olarak mobbingi her yönden kapsayacak bir tanımlama yapılması gerekmektedir. Daha sonra ise hukuki süreçte mobbingi ispatlamaya yönelik çözümler geliştirilmelidir (Güngör, 2008:183)



## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK İŞ DOYUMU

#### 2.1 İŞ DOYUMU KAVRAMI

##### 2.1.1 İş Doyumunu Kavramının Tanımı

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyumunu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930'lı ve 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005:55). İşe, mesleğe ilişkin belirli bir yaşantı sonucu oluşan duygusal tepkiler ve bilişsel değerlendirmeler anlamına gelen iş doyumunu, endüstri ve örgüt psikolojisi alanında en çok araştırılan konulardandır (Yetim, 1997:77).

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. İş, genel bir tanımla insanın yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirdiği zihinsel ve bedensel faaliyetlerin bütünüdür. Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:56). Çalışanların işe ve iş ortamına karşı tutumları iş doyumunu kapsamında değerlendirilir. İş doyumunu çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülmektedir (Erdoğan, 2007:558).

İş doyumunu ve çalışan tutumu terimleri zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Robbins, 2005:78). Bullock'a göre iş doyumunu "işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum" olarak göz önüne alınır (Çalışkan, 2005:9). Her tutum gibi iş doyumunun da duygusal, düşünsel ve davranışsal bileşenleri vardır. Bir kişi işinden doyum sağlıyorsa, işinden hoşlanıyordur, işi hakkında olumlu düşünceleri vardır ve performansını artıracak şekilde davranmaktadır (Ellis ve Dick, 2003:42).

1930'larda Hoppock'un iş doyumunu tanımı, "kişinin gerçekten işimde doyum buluyorum, demesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların karışımıdır" şeklindedir. Locke 1970'lerde iş doyumunu "kişinin işini ve deneyimlerini

değerlendirmesinden sonuçlanan haz verici ve olumlu duygular” şeklinde tanımlamıştır. İş doyumunu ve iş tutumlarını birbirinin yerine kullanan Vroom ise iş doyumunu, “kişinin hâlihazırda işgal ettiği iş rolüne yönelik duygusal yönelimi” olarak tanımlamıştır (Sığı ve Basım, 2006:133).

İş doyumunu, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:379). İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın, beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Eren, 2010:202). İş doyumunu, çalışanların işlerine gösterdikleri memnuniyet düzeyi olarak da tanımlanmaktadır (Tutar, 2007c:112). İş doyumunu, çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işinin, kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavramdır (Shamir ve Salomon, 1985: 455). Bireysel özellikler, gereksinimler ve deneyimler iş çevresi ile etkileşime girerek iş doyumunu ya da doyumsuzluğu duygusunu oluşturur. (Çam ve diğerleri, 2005:214).

Çalışanlar çalışma koşullarının iyileştirilmesini; çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler (Yıldız ve diğerleri, 2003:1). Çalışan kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı öteki çalışanların örgütten aldıkları ile karşılaştırır ve bu algısına dayanarak örgüte verdiği karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığına karar verir. Bu denklik algısı iş doyumunun temelini oluşturur (Başaran, 2008:264). Çalışanlar gereksinimleri örgütlerince karşılandığı sürece doyumlu olmaktadır. Genel olarak doyum; sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan ve kişisel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanabilir (Yıldız ve diğerleri, 2003:1). Michalos elde edilen doyumla idealde beklenen arasındaki uyuşmanın iş doyumuna tepkisine yol açtığını belirlemiştir (Yetim, 1997:78). Davis iş doyumunun işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleştiğini savunmaktadır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006:41). Çalışma ortamında çalışanın beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş doyumunu mümkün olurken, gerçekleşen durumun beklenenden daha düşük düzeyde kalması iş doyumsuzluğu meydana getirmektedir (Erdil ve diğerleri, 2004:18). Bu tanımlardan hareketle iş doyumunun aynı zamanda bilişsel bir yargı olarak ele alınabileceği söylenebilir.

İş bireysel ihtiyaçları karşılamanın yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını olumlu yönde etkiliyorsa iş doyumuna ortaya çıkar (Erdoğan, 2007:558). Barutçugil iş doyumunu, "bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu" olarak tanımlamaktadır. Tanımı, bazı önemli noktaları kapsamaktadır (Barutçugil, 2004:389):

- Değerler iş doyumunun tanımlanmasında önemli bir fonksiyondur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme isteği ve bu isteği gerçekleştirme düzeyi iş doyumunu belirler.
- Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir, bu yüzden iş doyumunu düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir.
- İş doyumunu, bireysel algılama şekilleriyle doğrudan bağlantılıdır. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra, gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu algılama düzeyindeki bireysel farklılıklar, bir çalışanın istek, değer ve elde ettiği şeylere ilişkin algılarını da farkındalık ve doğruluk açısından etkileyecektir.
- İş doyumunu, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçülmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş doyumunu sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır.

Cranny, Smith ve Stone iş doyumunu ile ilgili çalışmalarında bu kavram üzerine uzlaşma sağlanmış bir tanıma yer vermektedirler. Bu tanıma göre iş doyumunu bir kişinin beklediği ya da arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı hissettiği duygusal tepkisidir (Kaya, 2007:357). İş doyumunu açıklamak için yapılmış yukarıda da belirtilen farklı tanımların bazı ortak noktalarda buluştuğu görülmektedir. Tanımların bir bölümü iş doyumunu tutum olarak ifade ederken, bir kısmı duygu ya da duygusal tepki olarak değerlendirmiştir. Bazı araştırmacılar ise iş doyumunu tanımlarken elde edilen ile beklenen arasındaki karşılaştırmaya vurgu yapmıştır. Luthans bu farklı bakış açılarını iş doyumunun üç alt boyutu olarak ifade etmektedir. Luthans'a göre (Şeker ve Zırhıoğlu, 2009:7).

- İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi,

ücret, yükselme olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi unsurlardır.

- İş doyumu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bundan dolayı gözle görülemez, fakat hissedilir.
- İş doyumu genellikle, çıktıların beklentileri ne ölçüde aşıldığının belirlenmesidir.

İş doyumu, araştırmacılar tarafından farklı kavramlarla ifade edilmekle birlikte yapılmış tüm tanımlar Luthans'ın belirttiği boyutlardan en az birine değinmektedir. İş doyumu tanımlamalarında görülen bu farklılıklar oldukça doğal karşılanmalıdır. Bunun nedeni, tutum, duygu ve değerlendirme kavramların iç içe geçmiş olmasıdır. Bu doğrultuda tutum kavramı sosyal psikoloji alanında duygu, düşünce, davranış boyutları içeren; insanlar, nesnelere ya da olaylarla ilgili değerlendirme yargıları (Robbins, 2005:78) olarak ifade edilmektedir.

### **2.1.2 İş Doyumunun Önemi**

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. Özellikle endüstri psikolojisi 1950'li yıllardan beri bu konuda basılmış pek çok eseri içinde barındıran bir literatüre sahiptir. Son 30 yılda bu alanda yapılan çalışmalar, iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi konu edinmiş ve iş doyumu kavramı danışmanlık, yönetim, psikoloji, sosyoloji ve diğer ilişkili alanlarda hız kazanmıştır (Keser, 2005b:54).

Bireysel özellikler, gereksinimler ve deneyimler iş çevresi ile etkileşime girerek iş doyumu ya da doyumсуuzluğu duygusunu oluşturur. İş doyumu, endüstri ve örgüt psikolojisi alanında en çok araştırılan konulardandır. Konunun bu denli ilgi görmesinin altında yatan kültürel, işlevsel ve tarihsel nedenler vardır. Batı kültüründe bireysellik, bireysel özgürlük, kültürel gelişme, fırsat ve olanak sağlama değerleri toplumun ana motor gücü olmuştur. Mutluluğun işte başarıyla elde edileceği düşüncesi batıda bir iş etiğidir. Çalışma yaşamı bireylere başarı şansını ve mutluluğu vermelidir Böylece batı toplumunu belirleyen ana karakterlerden biri bireylerin işlerinden hoşlanmaları, duygularını özgürce ifade edebilmeleri ve iş yoluyla kendi kaderlerini değiştirmeleri öğelerine dayanmaktadır. Bireylere üretim ve başarı ile mutluluğu yakalama ve bu yolla statü elde etme şansı tanınmaktadır (Yetim, 1997:78).

İnsanın işte güdülerini, duygularını, beklentilerini doyuracak iş çevreleri oluşturulması çabası endüstri devriminden bu yana sürmektedir. İşine bağlı, iş değerlerini edinmiş, işe karşı olumlu tutumlar besleyen bireyler yetiştirmek çalışma sisteminin yeniden üretilmesinde çok önemli bir olgudur (Yetim, 1997:78).

Toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi büyüktür (Sezgin, 2005:318). Endüstriyel bağlamda insanın önemi giderek artan biçimde kendini hissettirmektedir. İş yaşamı kalitesi, iş doyumunu gibi konular bu ilginin somut göstergeleridir. Mesleği ile bütünleşmiş, yaptığı işten doyum bulan, çalışma ortamının ve genel olarak çevrenin kalitesini arttırmaya güdümlü meslek adamlarının örgütsel ve kişisel olarak etik görevleri yerine getirmede daha bilinçli oldukları bilinmektedir. İş doyumunu bir yandan işten alınan bireysel haz, olumlu duygu, kendine güven gibi istenir sonuçları ortaya çıkarıp verimliliğin artmasına neden olurken; öte yandan mesleksenel, genel insan sorunlarında bireylerin meslek örgütlerinin belirlediği etik kodlara uymaya ve insan olmayı getiren özgür kişisel vicdanın sergilenmesine daha fazla zemin hazırlamaktadır (Yetim, 1997:77).

Hem toplum hem de çalışan birey açısından iş doyumunu arzu edilen bir sonuçtur (Özkalp ve Kırel, 2010:117). Çalışan motivasyonunu ve başarısını etkileyen önemli etkenlerden olan iş doyumunu ve bunu sağlayan faktörleri incelemek, insan kaynaklarında başarılı olma ve çalışanı başarıya taşıma sorununa ışık tutması bakımından anlamlıdır (Acar, 2007:i). İş doyumunu günümüzde çalışma hayatının kalitesini belirleyen etkenler arasında da önemli bir yere sahiptir (Kaymaz, 2003). Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler (Acar, 2007:5). Motivasyonun yüksek olması, iş doyumunu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken; verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de firmalara büyük katkılar sağlar (Özden, 2004).

Spector, iş doyumunun öneminin üç nedeni olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenlerden birincisi örgütlerin insancıl değerlerle yönetilebileceğidir. Bu değerlere dayanarak, çalışanlarına saygılı bir şekilde davranacaklardır. Bu şekilde davranılan çalışanlarda yüksek iş doyumunu sayesinde zihinsel zindelik ve duygusal doyum

sağlanacaktır. İkinci neden, çalışanların doyum ve doyumsuzluk derecelerinin örgütün faaliyetlerini etkileyebileceğidir. Spector'ın öne sürdüğü üçüncü neden ise iş doyumunu örgütsel faaliyetlerin belirleyicilerinden biri olmasıdır. Örgütün bölümlerindeki farklı iş doyumunu düzeylerine bakılarak geliştirilmesi gereken alanlar belirlenebilir. Spector, iş doyumunun bu üç neden birlikte ele alındığında iş doyumunun öneminin daha iyi anlaşılabilceğini savunmaktadır (Green, 2000:7).

Çalışanların işlerinde gereksinimlerini doyuramamaları önemli davranışsal sonuçlar verir. Çalışanın edilgenliğini, sorumluluktan kaçmasını, düşmanca tutumlarını, direnmesini, onun doğasına yüklemek hatadır. Gerçekte bu davranış biçimleri çalışanların rahatsızlığının belirtileri, toplumsal benlik gereksinimlerinin doyurulmamasının sonuçlarıdır (Kitapçioğlu, 2003:34).

#### 2.1.2.1 Çalışan Açısından

İş doyumunu kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biridir (Erdoğan, 2007:561). Sağlık nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa ve de önemli ise, iş doyumuna da çalışanın genel durumunu yansıtması açısından önemlidir. İş doyumuna da tıpkı sağlık gibi, önem, tanı ve tedavi arz etmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:55).

İş doyumunun önemli olmasının nedenlerinden biri üretkenlikle ilgilidir. İş doyumuna ile doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:55). İş doyumuna yüksek olan kişilerin işe güdülenmesi ve verdikleri hizmetin kalitesi yükselmektedir (Çam ve diğerleri, 2005:214). Ülkemizde yapılan bir çalışmada iş doyumuna arttıkça bireylerin stres belirtilerinin azaldığı ve performansın yükseldiği bulunmuştur (Şahin ve Batıgün, 1997:57).

İş doyumunun çalışan açısından önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumuna ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Özellikle meslek dışı yaşamları doğrudan etkilenen ve sürekli özveri gerektiren mesleklerde iş doyumuna büyük önem taşımaktadır (Çam ve diğerleri, 2005:214).

İş doyumu, çalışanların genel duygusal durumunu gösterebilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:55). İnsan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle, çalışanın işinden hissettiği doyum oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006:39). Ortalama insan ömrünün 40 veya daha fazla süresi, günün ortalama 8 saati, yılın 50 haftası, haftanın 5 günü bir işte çalışırken geçtiği bilinmektedir. Bu bilgiyi göz önünde bulundurarak insanın yaşam karşısındaki doyum oranının da büyük ölçüde iş doyumu kavramı ile doğru orantılı olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Acar, 2007:1).

İş doyumu ve işçi sağlığı konusu yeterince durulmayan bir konudur. Yapılan çalışmalarda iş doyumu bulamayan çalışanların sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. İş doyumu yüksek olan bireyler daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2010:123).

#### 2.1.2.2 Yönetici Açısından

Günümüzde yönetim felsefesi, çalışma yaşamının en temel ögesi olan insanı en etkin biçimde kullanmayı zorunlu kılar. Yeterli niteliklere sahip olanların işe alınması, tatmin edilerek işlerinde verimli olmalarının sağlanması yönetim kademesinin temel amaçlarının biri haline gelmiştir (Güney, 2011:11). Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin temel amaçlarından birinin hizmetin etkinliğini arttırmak, diğerinin de çalışanların iş doyumlarını sağlamak olduğu konusunda hemfikirdirler (Tengilimoğlu, 2005:24). İş doyumunun yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının en temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş doyumunu sağlamaya bağlı olmasıdır (Sevimli, 2005:56). İş doyumu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. (Tengilimoğlu, 2005:27)

Modern çalışma sistemleri, yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren işi başarmaktan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermeyen, fakat çalışana çok sıkı bir makine denetimi altında tutan gittikçe daha küçük parçalara

bölmüştür (Baltaş ve Baltaş, 1993:80). Bu bağlamda çalışanları motive ederek işten doyum duygularını geliştirmek ve aynı zamanda üretimi maksimize etmek yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir. Çalışanların iş doyumunu artırmak yöneticilerin temel sorunlarından biridir, çünkü iş doyumunu artırmak işletmedeki üretim düzeyini maksimuma çıkarma koşullarının başında gelir (Çalışkan, 2005:9). Yöneticiler, örgütlerinde çalışanların iş doyumunun yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş doyumunu sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:379).

Çalışmak kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim de iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız bir hale getirmek zorundadır (Sevimli ve İşcan, 2005:55). Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş doyumunu ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş doyumunu konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002:6). Çağdaş yöneticilerden, çalışanların iş doyumlarının sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir.

Yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanlarının iş doyumlarının sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002:2). Yöneticilerin yönetim tarzı çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir (Güney, 2011:11). Ancak her birey için tam anlamda kusursuz bir doyum gerçekleştirilmesi olanaksızdır. Ortamın çoğunluğunun doyumunu sağlamaya dönük bir bakış açısı ile oluşturulmaya çalışılması da, örgütsel sağlık açısından yönetimin ödün veremeyeceği bir konu olmalıdır (Kaynak, 1990:114); çünkü iş doyumunun yüksekliği ise hem yöneticileri rahatlatır hem de örgütün iyi yönetildiğini gösterir (Güney, 2011:13).

### 2.1.2.3 Örgüt Açısından

Örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayacak iki faktör vardır. Bunlardan ilki örgütsel yapıya ilişkin fiziksel faktörler, diğeri örgütsel işleyişe ilişkin yönetsel



faktörlerdir. Her tür teknolojinin kolay ulaşılabilir ve taklit edilebilir olması nedeniyle fiziksel faktörler önemli bir rekabet unsur olmakla birlikte uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlama yetenekleri zayıftır. Bu nedenle çağdaş örgütlerde iş doyumunu, çalışma barışı, güven, bilgi, örgütsel iklim, temsil yeteneği yüksek bir örgütsel kültür; "yetenek, örgütsel sadakat, örgütsel yurttaşlık, takım çalışması gibi fiziksel özelliği olmayan veya patent alma olanağı bulunmayan örgütsel yetenekler rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler olarak öne çıkmaktadır (Fiol, 1991:191).

Geleneksel verimlilik anlayışı, yani en az maliyet ile en fazla çıktı elde edilmesi anlayışının yerini günümüzde; etkililik ve etkinlik kavramları almaktadır (Kasapoğlu, 1999:358). Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlara olan ihtiyacı giderek artmaktadır (Sezgin, 2005:318). Etkililik, özünde çalışanların benlik gereksinmelerinin karşılanmasını, örgütün amaçlarına ulaşmasında birinci dereceden önemli faktör olarak gören yönetim anlayışı olduğundan, çalışanların yaptıkları işten ne derecede doyum sağladıkları büyük önem kazanmaktadır (Kasapoğlu, 1999:358).

Örgüt yöneticileri, istihdam etmiş olduğu çalışanların örgüte, örgütün kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmek zorundadır. Örgütlerde çalışanların tutumları iş davranışlarını etkilediği için çalışanların işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemlidir. Örgütsel ortamda farklı iş tutumları bulunmaktadır. Bu iş tutumlarından biride iş doyumudur (Erdoğan, 2007:557). Çalışanların iş doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niceliği ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, diğer yandan çalışanların iş doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 2008:263).

İş doyumunu çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını artıran en önemli faktörlerden biridir. Çalışanların iş doyumunu ile gerçekleştirilen hizmetin kalitesi ve etkililiği arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:375). Doyum ile işe devamsızlık, iş değiştirme ve performans düşüklüğü arasında ters yönde ilişkiler vardır. İşinden doyumsuz, işinde stres yaşayan bireylerin iş değiştirme, devamsızlık, performans düşüklüğü, uyumsuzluk gibi

olumsuz sonuçlar yaşadıkları, tüm bunların da verimliliği etkilediği tartışılmaktadır (Yetim, 1997:78). İş doyumunun çalışanlarda sağlık sorunlarına yol açtığı düşünüldüğünde iş doyumunu yüksek olan kişilerin daha az doktora gittikleri ve daha az rapor aldıkları söylenebilir. Bu durum örgüt açısından sağlıkla ilgili masraflarda bir azalma sağlar (Özkalp ve Kirel, 2010:123). İşinden doyum sağlayamamış çalışanlar üretken, verimli, etkili ve yüksek performanslı olmayabilirler. Bu kişiler yalnızca örgütü değil aynı zamanda örgüt içerisinde beraber çalıştıkları çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkileyebilirler (Güney, 2011:11).

İş doyumunu örgütsel davranış araştırmacılarının ilgi merkezidir. İş doyumunu üzerindeki ilginin temel nedeni, işe yönelik olumlu ve olumsuz eğilimlerin örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmasıdır (Budak, 1999:45). İş doyumunu olan bir işgücü işyerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:123). İş doyumunu araştırmaları, personel sorunlarının belirlenmesi, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, sendikal faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlamaktadır (Keskin ve Ceylan, 2002:376).

Küreselleşme sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için örgütün çalışanlarının iş doyumlarını, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004.26).

İş doyumunu çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz duygusu olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2008:263). Örgüt çalışanın beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, çalışanın iş doyumunu da aynı oranda artacaktır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:272). Bir kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş doyumunun ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedirler. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve gereksinimleri karşılanamayan personelde doyumsuzluk ve uyumsuzluk

görülebilmektedir (Acar, 2007:5)

Bireysel başarıların örgütsel başarılar anlamına geldiği göz önünde bulundurulduğunda, bünyesinde çalışan bireylerin iş doyumuna sahip olan mutlu çalışanlar olması örgütler için hayati önem taşımaktadır. O halde, çalışanların iş doyumunu gerçekleştirmek için gerekli tüm faktörleri sağlamanın yanında, işe alım sürecinde pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun çalışanları istihdam etmek ve yine bu doğrultuda eğitim ve geliştirme süreçleri gerçekleştirmek, bununla birlikte, ayrıca kariyer planlarını da bu doğrultuda oluşturmak görevi de örgütlere düşmektedir (Acar, 2007:19).

Çalışanların iş doyumlarını artırma yolları bütünüyle örgütün elinde değildir. Çalışan işini iyi yaparak ve dikkatle işine odaklanarak kendi iş doyumunu artırabilir. Örgütler çalışanların işle ilgili tüm gereksinimlerini karşılayan bir iş ortamı yaratsalar da tüm çalışanlardan aynı düzeyde iş doyumunu sağlayacaklarını garanti edemezler (Riggio, 2003; 217).

Sonuç olarak iş doyumunu konusu çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Dolayısı ile dikkat edilmesi ve iyileştirilmesi gereken bir konudur (Güney, 2011:12).

### **2.1.3 İş Doyumunun Özellikleri**

İş doyumunu duygusal, bilişsel bir tepkidir. Tüm diğer tepkilerde olduğu gibi burada da haz, hoşlanma, acı, kaçınma gibi olumlu ve olumsuz kategoriler vardır. Locke, iş doyumunu bireyin işinden ve iş deneyiminden elde ettiği haz veya olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır. Diğer bazı araştırmacılar ise işe ilişkin bu sonuç tepkisinin gereksinimlerin karşılanma derecesine yönelik algılardan, bireysel amaçların gerçekleşmesi konusunda değerlendirmelerden ve işe ilişkin bireysel standartlardan kaynaklandığını öne sürerek; iş doyumunun aynı zamanda bilişsel bir yargı olduğuna işaret etmişlerdir. (Yetim, 1997:78).

İş doyumunu kişiden kişiye değişen bir özellik gösterir. Bu da kişinin değerlerine ve değerlerinin önem derecesine göre değişir. Örneğin bir kişi için yükselme olanakları birinci planda doyum sağlarken diğer bir kişi için ücret birinci planda olabilir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006:40). Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması iş doyumunu açısından önemlidir (Keser, 2005:79).

İş doyumunu işlevsel bir amaca yönelik bir konudur. Doyum ile işe devamsızlık, iş değiştirme ve performans düşüklüğü arasında ters yönde ilişkiler vardır. İşinden doyumsuz, işinde stres yaşayan bireylerin iş değiştirme, devamsızlık, performans düşüklüğü, uyumsuzluk gibi olumsuz sonuçlar yaşadıkları, tüm bunların da verimliliği etkilediği tartışılmaktadır (Yetim, 1997:78). Ülkemizde yapılan bir çalışmada iş doyumunu arttıkça bireylerin stres belirtilerinin azaldığı ve performansın yükseldiği bulunmuştur (Şahin ve Batıgün, 1997:57). Çalışanların iş doyumunu düzeylerinin düşük olduğu örgütlerin yükümlülüklerini tam olarak yerine getiremedikleri söylenebilir (Altın ve Sarpkaya, 1996:15).

İş doyumunu tarihsel gelişimde belirli bir dönemin konusudur. Bu dönem endüstri devrimi ile başlayan kapitalist gelişim dönemidir. Kapitalizmin tesisi yıllarında üretim ilişkileri, ürün yapısı, uzmanlaşma, tasarım, teknoloji gibi temel sorunlar bir forma oturtulmuş ve gelişim seyrinde işte verimliliği etkileyen insan faktörüne yönelinmiştir (Yetim, 1997:78).

İş doyumunu hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş doyumsuzluğuna dönüşebilir (Akıncı, 2002:3). Kısaca insanların ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterir (Güney, 2011:12). Bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir (Çalışkan, 2005:10).

İş doyumunu doğrudan gözlemlenememektedir. Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan iş doyumunu, bir başka birey tarafından doğrudan gözlemlenemeyen yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru anlatır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006:40).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar çalışanın iş doyumunun; cinsiyet, yaş, medeni durum, ücret, iş güvencesi, yükselme olanakları, fiziksel çalışma koşulları, örgütsel tasarım, yönetim yapısı, örgütsel iletişim, örgütsel kültür, örgütsel adalet, işe devamsızlık, personel devir hızı, verimlilik, iş performansı, müşteri odaklı davranışlar, iş stresi, motivasyon, örgütsel bağlılık, işi çekici bulma, yaşam doyumunu, aile yaşamı gibi faktörler ile doğrudan ya da dolaylı bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, belirtilen faktörlerden bir kısmı iş doyumunun nedenleri, bir kısmı iş doyumunun sonuçları, bazıları ise iş doyumunu ile ilişkili kavramlar kapsamında ele alınacaktır.

#### **2.1.4 İş Doyumsuzluğu Kavramı**

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanabilen iş doyumunu, işe karşı pozitif tutuma eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir (Acar, 2007:5). İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:380). Spector'a göre ise iş doyumunu insanların işlerinden hoşlanma derecesidir, iş doyumsuzluğu da insanların işlerinden hoşlanmama derecesidir (Spector, 2008:223).

Bir işyerinde, çalışanın beklediği ödüllerin, gerekleşenle aynı olması durumunda iş doyumunu mümkün olmakta, ancak gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeydeyse bu durumda iş doyumsuzluğu oluşabilmektedir. İş doyumsuzluğu çalışanın verimliliğinin ve performansının olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve işgücü devir hızının artmasına hatta işi çalışanın sabote etmesine sebep olabilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan çalışanda kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunu yanında çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:272).

Bazı araştırmacılar tarafından iş doyumsuzluğunu iş doyumunun karşıtı olarak ele alırken bazı araştırmacılar ise iş doyumsuzluğu iş doyumunun karşıtı bir

psikolojik durum olarak değerlendirilmemektedir (Silah, 2005:126). Buna göre iş doyumunun sağlanamaması işten doyumsuz olduğu anlamına gelmemektedir. İşten ne doyumlu ne de doyumsuz olunabileceği durumu vurgulanmaktadır. Ancak çoğu zaman iş doyumunun olmaması ile iş doyumsuzluğu kavramının kullanımında net bir ayırım yoktur.

## **2.2 İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

İş doyumunu hem toplum hem çalışan birey açısından arzu edilen bir sonuçtur. Bu nedenle hem pragmatik hem de yönetsel ve örgütsel etkililik açısından iş doyumunu ve iş doyumuyla ilgili kavramlar arasındaki ilişkileri bilmekte büyük yarar vardır (Özkalp ve Kirel, 2010:117).

### **2.2.1 Motivasyon**

İnsanlar yaşamları boyunca çok çeşitli isteklere sahip olurlar. Bu isteklerin temelinde ihtiyaçları bulunmaktadır. İhtiyaçlar, yeterince karşılanırsa ya da karşılanmasın mutlaka organizmaya faaliyete sürüklemektedir. Bunun temelinde güdüler vardır. Motivasyon, diğer deyimle güdülenme “belli bir amaca yönelmiş enerjik bir davranış”, “bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı” ya da kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları” şeklinde tanımlanabilmektedir. Motivasyon, iş doyumunu açısından önemli kavramlardan biridir (Karaman, 2010:27).

Motivasyon işin yapılması konusunda bireyin davranışını tanımlar. Her insan davranışlarını bir istek ve amaç doğrultusunda gerçekleştirir. Amaca ulaşmak için insanların isteklerinin doyurulması gerekir. İstekleri karşılanan kişi ise kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok enerji sarf eder (Güney, 2011:14)

Motivasyon çalışma ve üretme konusunda bir istek belirtir. Doyum ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu içerir. Motivasyon genellikle amaca yönelik davranışla ilgilidir. Doyum ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Karaman, 2010:28).

İş motivasyonu çalışanın işe ilişkin davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004:24). Çalışmaya güdülenme ise çalışanın, üstlendiği görevler sonucunda ulaşması beklenen örgütsel amaca ulaşmayı içtenlikle istemesidir (Başaran, 2008:90).

Yaygın görüş motivasyonu yüksek olan bireylerin bunun sonucunda yüksek doyum sağlayacağı yönündedir. Başaran'a göre motivasyon yöntemleriyle çalışana etki yapan kaynakların çalışanı ulaştırmaya çalıştıkları hedeflerden biri çalışanın iş doyumunun sağlanmasıdır (Başaran, 2008:92). Buna göre iş motivasyonu çalışan bireye fiziksel ve ruhsal doyum sağlamaktadır. İşine güdülenen kişi enerjik olup kendinden ve gücünden emin olarak davranır ve mutlu olur. Çalışma yaşamında ihtiyaçların karşılanması kişinin iş doyumuyla sonuçlanmaktadır (Silah, 2005:109). Ancak iş motivasyonu ve çalışma motivasyonun tanımları göz önünde bulundurulduğunda iş motivasyonunun iş doyumuna neden olduğu, artan iş doyumunun da çalışma motivasyonuna yani işini severek yapmaya katkı sağlayacağı görülebilir.

Motivasyon ile iş doyumunu iç içedir. Ancak her motive olan insan iş doyumunu sağlıyor demek doğru değildir. Örneğin düşük sosyo-ekonomik düzeyli ülkelerde işsizlik yaygınsa, ücret kişi için motive edici bir faktör olabilir fakat çalışan kişi için iş doyumunu sağlayamaz. İşinin hakkıyla yapan, işinin gereklerine ve niteliğine uygun üretim yapan kişinin de mutlaka iş doyumunu aldığı söylenemez (Silah, 2005:109).

### **2.2.2 Performans**

İş doyumunu, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelini oluşturan bir öge olarak ele alındığında, performansı etkileyeceğini söylemek mümkündür (Acar, 2007:9). Ülkemizde yapılan bir çalışmada iş doyumunu arttıkça bireylerin stres belirtilerinin azaldığı ve performansın yükseldiği bulunmuştur (Şahin ve Batıgün,1997:78). Ancak literatürde bu konuda tam bir fikir birliği yoktur. Örneğin Iaffaldano ve Muchinsky 1985 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada iş doyumunu ve performansın ilişkisinin zayıf olduğunu saptarken Judge, Thoreson, Bono ve Patton 2001 yılında yaptıkları meta-alaniz niteliğindeki bir çalışmada performans ve iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (McKenna, 2006:299). Ancak bu

çalışma bulunan ilişkinin nedenselliğe ilişkin bir bilgi içermemektedir (Spector, 2008:223). Osstrof 1992 yılında yaptığı çalışmada ise iş doyum ve performans ile ilgili veriler birey yerine örgüt düzeyinde karşılaştırıldığında iş doyum düzeyi yüksek olan bireylerin çalıştığı örgütlerin iş doyum düzeyi düşük olan bireylerin çalıştığı örgütlerden daha etkili olduğu saptanmıştır (McKenna, 2006:299). Kuramsal olarak her ne kadar çalışanın iş doyum düzeyi ile iş performansı arasında bir ilişkinin kurulabileceğine yönelik kanıtlar bulunsa da bu konuda yapılan araştırmaların büyük bir bölümü istatistiksel anlamda güçlü bir ilişkinin varlığına işaret etmemektedir (Efeoğlu ve İlgen, 2007:240).

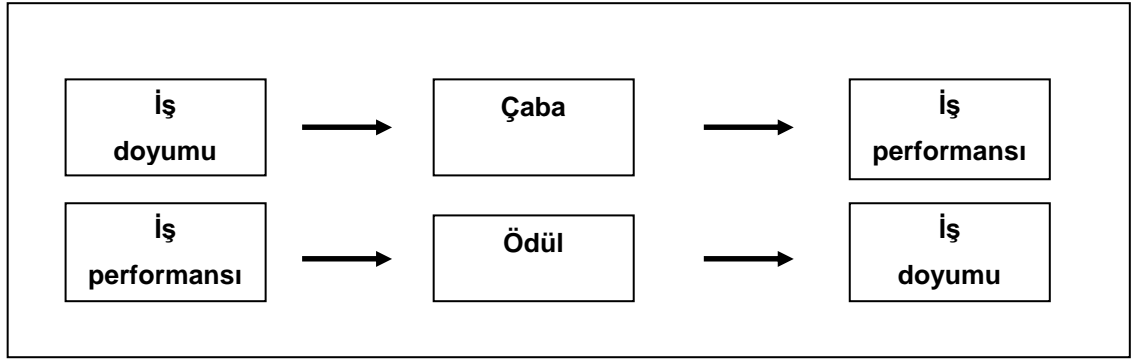
Literatürde iş doyum ve performans ilişkisinin yönü konusunda da iki zıt görüş bulunmaktadır. Çalışanın iş doyumunun mu performansı arttırdığı yoksa performansın mı çalışanın doyum düzeyini arttırdığını konusunda devam eden bir tartışma söz konusudur. Bu görüşlerden birincisi iş doyumunun performansı yükselttiği yönündedir. Bu görüşe göre işini seven ve daha iyi çalışan kişi doğal olarak daha iyi performans sergileyecektir. İkinci görüş ise performansın iş doyumunu arttırdığını savunmaktadır. Bu görüşe göre çalışan yüksek performans sergilediğinde bu durumun getiri ve faydaları bireyin daha fazla doyum elde etmesini sağlayacaktır. Yüksek performanslı bir kişi daha fazla ücret alabilir, daha fazla takdir ve tanınma gibi olumlu sonuçlar yaşayabilir, ayrıca daha hızlı terfi alabilir. Sonuç olarak bireyin performansı yüksek olduğunda bir ödülle karşılaşması olasıdır (Keser, 2009:118).

İş doyumunun performansı ya da performansın iş doyumunu etkilemesinde birçok ara değişkenin devreye girdiği düşünülebilir. İş doyumunun performansı etkilemesi için işteki pozisyon ya da işin zorluğu ara değişkenler olarak düşünülebilir. Yöneticilerin iş doyum ve performans düzeylerinin ilişkisi diğer çalışanlardan daha yüksek olarak tespit edilmiştir (McKenna, 2006:300). Mühendislik gibi daha kompleks işlerde çalışanların da iş doyum ve performans düzeyi ilişkileri daha güçlüdür (Riggio, 2003:221). Bunun yanında çalışanın doyum düzeyi yüksek olsa bile işin niteliğinden kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı çalışanın performansı yüksek olmayabilir. Örneğin çalışanın performansının içinde bulunduğu ekibin diğer üyelerine ya da kullandığı makinelerin hızına bağlı olduğu durumlarda çalışanın doyumunun doğrudan ve mutlaka performansı attıracağı beklenememektedir (Solmuş, 2004:199). Performansın iş doyumunu etkilemesinde de ara değişkenler söz konusudur. Yüksek performans kişide iş doyumuyla sonuçlanacak olumlu



duygular oluşturduğu gibi performansı karşılığında elde ettiği ödüller ve fırsatlar da ara değişkenler olarak işlev görmektedir (McKenna, 2006:300). Bu iki farklı görüş Şekil 5'te gösterilmektedir.

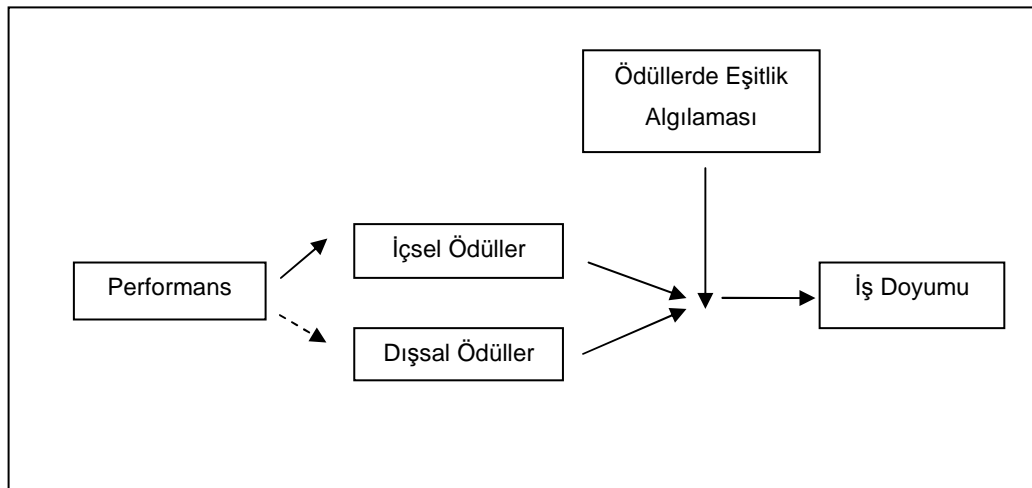
**Şekil 5.** İş Doyumu – Performans İlişkisi



**Kaynak:** Spector, 2008:241.

1968 yılında Lawyer ve Porter tarafından iş doyumu ve performans ilişkisini açıklamak için geliştirilen modelde performansın iş doyumunu etkilemesinde kişinin elde ettiği ödüllerin adil algılayıp algılamadığına vurgu yapılmıştır. Ödüllerin adilliğine vurgu yapan modeller motivasyon kuramlarından eşitlik kuramının prensiplerini temel almaktadırlar (Riggio, 2003:223).

**Şekil 6.** Lawyer ve Porter Modeli



**Kaynak:** Tarlan ve Tütüncü, 2002:149.

Dışsal ödülleri ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller oluşturmaktadır. Şekilde performansla dışsal ödüller arasında kesik çizgi görülmektedir. Bağlantının zayıf olmasının nedeni performans ile doğrudan ilgili olmamalarıdır. Dışsal ödüller, işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin performansla ilişkisi daha azdır. Bu ödüller daha çok orta derece ihtiyaçları tatmin etmektedir. İçsel ödüllendirme, daha dengeli ve uzun sürelidir ve performansla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. İçsel ödüllenenin en iyi örneği, bir işi başarmaktan dolayı duyulan hazdır. Şekilde içsel ve dışsal ödüllerin, doğrudan iş doyumuna bağlanmadıkları görülmektedir. Çalışan kişi kendisine sunulan ödülleri iş performansı sonucunda elde ettiğini ve ödülleri hak ettiğini algılamalıdır. Bu nedenle iş doyumunun oluşması için ödüllerde eşitlik algılaması gerekli bir ara değişkendir (Tarlan ve Tütüncü, 2001.149).

İş doyumunu ve performans ilişkisini bir döngü içinde ele alan modeller de bulunmaktadır. İş doyumunu yüksek olan çalışanların verimli çalışacakları, yüksek performans gösterenlerin de daha fazla doyum yaşadıkları düşünüldüğünde bu değişkenler döngüsel bir model içinde düşünülebilir. Buna göre, yüksek başarı ödülle karşılığını bulursa da iş doyumunu artacağından başarının ödüllendirildiğine inanan çalışanlar daha fazla çaba gösterecekler ve bunun sonucunda elde ettikleri ödülle de daha çok doyumuna ulaşacaklardır. Yani, yüksek performans iş doyumunu artırır, artan doyum performansla yansır. Bir başka deyişle, çalışanlar aldıkları ödüllerin başarı düzeyleriyle eşdeğer olduğunu ve bu konuda bir adaletin söz konusu olduğuna inanırlarsa iş doyumları artacak ve bunun sonucu olarak sonraki dönemde performans düzeyi de artış gösterecektir (Acar, 2007:10).

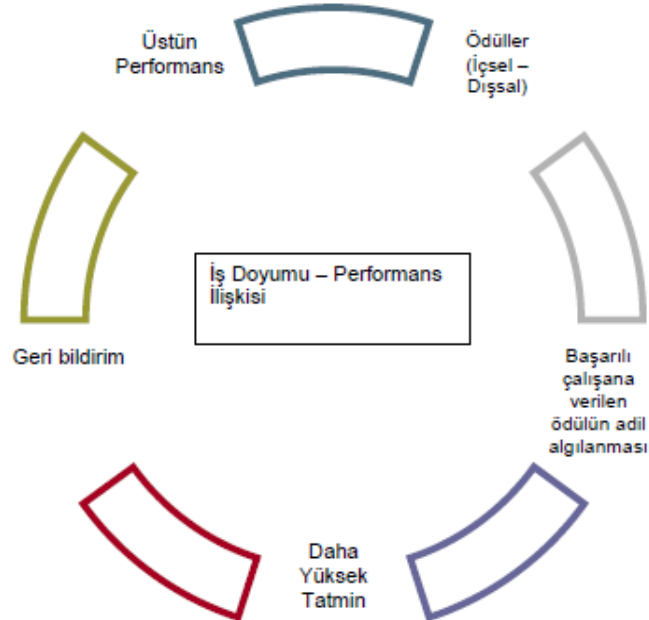
İş doyumunu ve performans ilişkisinde en gerçekçi modelin döngüsel model olduğunu söylemek mümkündür; çünkü iş doyumunu ve performans arasındaki neden sonuç ilişkisini tanımlamak oldukça zordur. Bunun nedeni iş doyumunu-performans ilişkisinin ara değişkenlerinin açık bir biçimde ortaya koyulmasının güçlüğüdür. Performansın iş doyumuna etkisi açısından düşünüldüğünde dikkate alınması gereken nokta iş doyumuna aynı anda pek çok değişkenin etki edebildiğidir. Performansın etkisi, bu ara değişkenlerle etkileşim içinde ele alınırsa daha sağlıklı bir değerlendirme yapılabilir. Burada dikkate alınması gerek başka bir husus ise ara değişkenlerin her çalışan için aynı olmayabileceğidir. İş doyumunun temelini çalışanların beklentilerinin karşılanması olduğu düşünülürse her çalışanın

beklentileri doğrultusunda öncelikleri de değişecektir.

McClelland'ın Başarı Motivi Kuramı ele alınarak bu duruma bir örnek verilebilir. İlişki ihtiyacı yüksek olan kişilerin performansları yüksek olsa bile çalışma arkadaşları ile ilişkileri beklentilerini karşılamıyorsa, performans düzeylerinin iş doyumlarına etkisi az olacaktır. Ancak başarı ihtiyacı yüksek bir çalışan performansının yüksek olması sonucunda dışsal ödüllere bile gerek duymadan elde ettiği içsel motivasyon nedeniyle yüksek düzeyde iş doyumunu sağlayabilir.

Her şeye rağmen performansın iş doyumunu etkileyen bir faktör olarak gücünü göz ardı etmemek gerekir; çünkü performans düzeyi içsel motivasyon odaklı kişiler açısından kendi başına iş doyumunu etkileyen bir faktör olarak görülebileceği gibi, sonucunda ulaşılan ödüller sayesinde dışsal motivasyonu yüksek kişilerin de iş doyumlarını dolaylı olarak etkileyebilmektedir. İş doyumunun performansa etkisi düşünüldüğünde ise mutlu ve işinden memnun bireyin işinde başarılı olması beklenir. Ancak başarıyı etkileyen tek faktör iş doyumunu olmadığından yine ara değişkenlerin önemi dikkate alınmalıdır.

### Şekil 7. İş Doyumu – Performans Döngüsü



**Kaynak:** Acar, 2007:10

Literatürde iş doyumunun düşük olmasının performansı arttırabileceği yönünde görüş de bulunmaktadır. March ve Simon'a göre işten doyumun az olması çalışanın işinde doyum kaynakları ya da seçenekleri aramaya yönlendirebilmektedir. Bu arayış çalışanın işi bırakmasına neden olabileceği gibi yüksek performansın verdiği içsel motivasyon sayesinde işten daha çok doyum sağlamaya itebilmektedir (Başaran, 2008:270).

İş doyumunu ve performans düzeylerinin örgütte ortaya çıkış biçimlerini şöyle özetlenebilir (Akıncı, 2002:8):

- İş doyumunu çalışan performansından yüksek ise huzurlu fakat verimsiz örgüt ortamı söz konusudur. Böyle bir örgütte çalışanlar çalışmak istemeyecek kadar mutludurlar. Çeşitli nedenlerden dolayı düşük üretime karşın yüksek ücret artışları uygulanır.
- İş doyumunu çalışan performansından düşük ise verim yüksek fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde verimin azalması ve örgütü rahatsız edecek huzursuzlukların ortaya çıkması söz konusudur. Bu durum, yüksek performansa düşük ödül verildiğinde ya da hiç ödül verilmediğinde görülebilmektedir. Bu tip örgütlerin örgüt kültürleri zayıftır.
- İş doyumunu ile çalışan performansı ile eşit ise yüksek iş doyumunu ve yüksek performans söz konusudur. Yüksek performansın ödüllendirildiği algılanmaktadır. Örgütün amaçları ile çalışanın amaçları aynı doğrultudadır. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü güçlüdür.

Sonuç olarak performans düzeyinin iş doyumunu düzeyinden, iş doyumunu düzeyinin ise performanstan etkilendiği söylenebilir. Ancak performansı yüksek olan her çalışanın yüksek iş doyumunu elde edeceği, iş doyumunu yüksek olan her çalışanın da yüksek performans sergileyeceğini söylemek mümkün değildir.

### **2.2.3 Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık çalışanın işini benimseme derecesidir (Akıncı, 2002:8). Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu tutum olarak birbirlerine benzemekte ve birbirlerini tammlayıcı bir özellik taşımaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2008:52). Örgütsel bağlılık

iş doyumuna göre daha geneldir, çünkü örgütsel bağlılık hem işe hem de örgüte odaklıdır. İş doyumundan daha durağan olup günlük olaylardan etkilenmez (Güney, 2011:277). İş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramlarındaki temel fark, iş doyumunun kişinin işini değerlendirmesi sonucunda oluşturduğu olumlu tutumları belirtmesi; örgüte bağlılığın ise çalışanın örgütün genelini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bir tutum olmasıdır. Porter ve arkadaşları örgüte bağlılığın çalışanları daha global bir bakış açısına yönlendirmesi nedeniyle daha uzun sürede olduğunu ve iş doyumuna göre daha kararlı bir tutum olduğunu belirtmişlerdir (Sığı ve Basım, 2006:133).

İş doyumunu ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı bir ilişki vardır. Yüksek iş doyumuna sahip olan çalışanın örgütünü sahiplendiği işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı çalışan devir oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışana güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık iş doyumunun sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan çalışanlar örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar (Akıncı, 2002:8).

Bütün insanların sevdiği kişi ve kurumlara karşı onu benimseme ve bağlılık ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaç doyurulmadığı takdirde çalışanların örgütsel performansları düşmekte, işten ayrılma duygusu ve düşünceleri artmaktadır. Örgütsel bağlılık bu bakış açısıyla iş doyumunun bir parçası olarak görülebilir (Eren, 2010:554).

Örgüte bağlılık kavramı, mesleğe bağlılık kavramından farklıdır. Mesleğe bağlılık mesleğini severek yapma ve mesleği ile özdeşleşmeyi ifade eder. Örgüte bağlılık ise örgütle özdeşleşmeyi ve örgüte ait olduğunu hissetmeyi kapsayan bir kavramdır. Mesleğe devam etme arzusu mesleğinden vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olmak ve vazgeçmenin yüksek maliyeti ile ilgilidir. Örgütte kalmaya devam etme isteği de o örgüte vazgeçemeyecek kadar emek vermiş olmak ve ayrılmanın yüksek maliyetleriyle ilgilidir (Güney, 2011:279).

Örgütsel bağlılık kavramını Mowday, Steers ve Porter'ın 1979 yılında üç unsur kapsamında tanımlamıştır. Bu unsurlar, örgütün amaçlarının benimsenmesi, örgütün çıkarlarına hizmet etmek için güçlü bir çaba sarfetme ve örgütte kalma isteği

olarak sıralanmıştır. Meyer, Allen ve Smith ise 1993 yılında örgütsel bağlılığın üç tipini tanımlamışlardır. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Spector, 2008:243).

Duygusal bağlılık, örgütü içten benimseme ve onun amaçlarından değerlerine kadar sadık bir destekleyicisi olma duygusuyla tanımlanır. Devam bağlılığı, çalışanların işyerinde sağladığı maddi ve psikososyal çıkarlara bağlı olarak ortaya çıkan bağlılıktır. Normatif bağlılık ise çalışanların iş ahlakı nedeniyle sorumluluklarının gereği biçiminde ortaya çıkan bağlılık türüdür (Eren, 2010:556-557).

Örgütsel bağlılık ve onun alt boyutları çok sayıda araştırmaya konu olması neticesinde birçok faktörle ilişkilendirilmiştir. En fazla ilişkilendirildiği ve aradaki ilişkinin şeklinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı örgütsel tutum ise iş doyumudur. Örgüte bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişki genellikle beklentiler doğrultusunda pozitif yönde gerçekleşmiştir. Bu alanda iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif ilişkiler gösteren çeşitli araştırmalar mevcuttur (Sığı ve Basım,2006:140). Cooper-Hakim ve Viswesvaran tarafından 2005 yılında yapılan çalışmada iş doyumunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık şeklinde görülen şekliyle diğer türlerden daha yüksek ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Aynı araştırmada performansın da duygusal bağlılıkla ilişkisinin örgütsel bağlılığın diğer türlerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. İşten ayrılma niyetinin duygusal bağlılık ile daha yüksek olduğu görülürken işi bırakma davranışının ekonomik ve psikososyal ödüllerle ilgili olan devam bağlılığı ile daha güçlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Spector, 2008:245).

İş doyumunu etkileyen faktörler olduğu gibi çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler de bulunmaktadır. Bunlar bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, aile yapısı, eğitim düzeyi, çalışma süresi, kişilik özellikleri gibi faktörlerdir. Örgütsel faktörler ise; ödüller, ücret, yönetim tarzı, örgütsel kültür, örgütsel iklim, örgütsel tasarım, işin yapısı, işin bulunduğu yer, örgütsel rol çatışması ve rol belirsizliği, kurumsal adalet gibi faktörlerdir. Kacmar ve Carlson'ın 1999 yılında yaptığı araştırmada Bireysel faktörlerden yaş ve hizmet süresi ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür. Iverson ve Buttgieg'in 1998 yılında yaptığı çalışmada ise eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve

normatif bağıllık arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur. Medeni durum ile örgütsel bağıllık ilişkisine bakıldığında Chui ve Catherine 1999 yılında evli çalışanların bekârlara göre daha yüksek devam bağıllığı gösterdikleri bulgularına rastlanmaktadır. Israel 1996 yılında yaptığı araştırmada ise ücretin ödüllendirici olarak algılandığını ve örgütsel bağıllık ile güçlü ilişki gösterdiğini saptamıştır (Sığı ve Basım, 2006:141).

Örgütsel bağıllık personel devrinin önemli bir belirleyicisidir (Güney, 2011:277). Buna göre örgütsel bağıllık oluşturmuş kişiler iş doyumları düşse dahi işlerinden ayrılmak istemeyebilirler. İş doyumunu ile iş devri arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda düşük korelasyonların bulunmasında örgütsel bağıllığın etkisi olabilir.

İş doyumunu ve örgüte bağıllık arasındaki ilişkinin şekli konusunda üç farklı yaklaşım mevcuttur. Bu görüşü benimseyen araştırmacılar iş doyumunun mutlaka örgüte bağıllıktan önce gelmesi gerektiğini kabul ederler. İkinci görüş örgütsel bağıllığın iş doyumuna neden olduğu yönündedir. Üçüncü görüş ise iş doyumunu ve örgütsel bağıllık arasında döngüsel bir ilişkinin varlığını kabul etmektedir. Literatürde iş doyumunu ve örgütsel bağıllığın birbirinin hem belirleyicisi, hem de sonucu olabileceğine dair çok fazla araştırmaya rastlanmaktadır. Mathieu ve Zajac, iş doyumunu ile örgütsel bağıllık arasında genel bir karşılıklılık ilişkisi bulunduğunu belirtmiştir (Sığı ve Basım, 2006:132). Sığı ve Basım özel sektör ve kamu sektöründe iş doyumunu ve örgütsel bağıllık ilişkisi üzerinde yaptıkları araştırmada karşılıklı bir ilişki saptamışlardır. Araştırma bulgularına göre iş doyumundaki bir artışın örgüte bağıllıkta ya da örgüte bağıllıktaki bir artışın iş doyumunda artışa neden olabilmektedir (Sığı ve Basım, 2006:150).

#### **2.2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) iş tanımlarının ötesinde belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerine aşan ve çalışanların örgüte katkıda bulunmak için gösterdikleri rol fazlası davranışlardır. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır. İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan

ÖVD; rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler de almıştır. Aynı zamanda, bireyin davranışında gönüllülüğün esas olduğunu vurgulamak ve bu davranışların formal görev performansından ya da görev tanımının gereklerinden farklı olduğunu anlatmak amacıyla bağlamsal performans ya da sosyal örgüt davranışı olarak da nitelendirildiği görülmektedir (Sezgin, 2005:319).

Bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı ÖVD'nin altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Örneğin, bir çalışan kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir (Sezgin, 2005:320).

Biçimsel görevin gerektirdiği zorlamalara bağlı olmayan kişisel üretkenlik ile doğrudan ilişkili olmayan, üstler tarafından yapılan değerlendirmeler ve organizasyonun üyeleri tarafından ortaya konan yapıcı hareketler ve yardımcı olmaya yönelik davranışlar olarak tanımlanan ÖVD ile iş doyumunu arasında kuramsal bir bağ olduğunu destekleyen görüşler mevcuttur. Buna göre iş doyumunu yüksek olan bireylerin sık sık yardımcı olma eğilimi içerisinde oldukları ve fedakâr davranışlarda buldukları yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. İş doyumunu yüksek olan çalışan diğer çalışanlarla olumlu bir ilişki içine girecektir. Bu durum örgüt üyelerinin yararına olan ÖVD çıktılarının artması ile sonuçlanacaktır. Benzer bir şekilde ÖVD'nin diğerlerini düşünme ve ileri görev bilinci unsurları uygulamada örgütteki etkinliği arttırması açısından önemlidir ve iş doyumunu ile ÖVD arasında bu anlamda da bir ilişki söz konusudur. ÖVD için ve iş çevresinin akılcı olarak değerlendirilmesinde yer alırsa yönetim bu arzulanan davranışları koruyabilir ve iş doyumunun artmasını sağlayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008.373).

ÖVD'nin bilimsel araştırmalarda ilgi görmesinin nedeni, örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır. Örgütlerin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan çalışan davranışlarının tüm boyutlarını resmi görev tanımları içerisinde belirlemesi zor olduğundan, ÖVD örgütün verimliliği için önemlidir. Bu nedenle bir çok araştırmada, ÖVD'nin gösterilmesini cesaretlendiren bireysel ve örgütsel özellikler, liderlik davranışları ve ilgili diğer değişkenler araştırma konusu edilmiştir.



Bu araştırmalarda ÖVD ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel performans, örgütte güven oluşturma davranışı, örgütsel öğrenme, çalışanların kişisel özellikleri ve yaşları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Penner ve arkadaşlarının 1997 yılında yaptıkları araştırma bulgularına göre yaptıkları işten doyum sağlayan ve örgütte kendilerine dürüst davranıldığını düşünen çalışanlar, iş doyumunu düşük ve kendilerine dürüst davranılmadığını düşünen çalışanlardan daha yüksek ÖVD gösterme eğilimdedirler (Sezgin, 2005:333). İş doyumunu, literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan değişkendir. Yapılan birçok araştırmada ÖVD ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. İşinden memnun olan çalışan ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı ÖVD sergileyecektir. Bu tahminden yola çıkarak iş doyumunu düzeyinin ÖVD'yi yordayacağı düşüncesi baskın olmakla birlikte iş doyumunu ile ÖVD ilişkisinin yönü konusunda kesin bir anlaşma sağlanamamıştır (Köse, Kartal, Kayalı, 2003:7).

Örgütsel bağlılık ve ÖVD ilişkisi üzerine ise 1998 yılında Schappe; 2003 yılında Parnell ve Crandall; 2004 yılında Bogler ve Somech ve 2006 yılında Chu, Lee ve Hsu tarafından yapılan araştırmalarda iki değişken arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Türkiye'de yapılan bir araştırmada ise örgütsel bağlılığın ÖVDyi olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Bolat ve Bolat, 2008:86). Buradan yola çıkarak ÖVD alışanların örgütlerine olan bağlılıklarının yansıması olarak ele alınırsa iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şeklinin iş doyumunu ile ÖVD için de geçerli olduğu düşünülebilir.

### **2.2.5 Yaşam Doyumu**

Bireyin kendi yaşamına ilişkin değerlendirmelerinin ve bunun sonucu elde ettiği olumlu ve olumsuz duygularının bütününe yaşam doyumudur (Acar, 2007:4). Yaşam doyumunu genel olarak kişinin bütün yaşamını ve bu yaşamın tüm boyutların içerir. Yaşam doyumunu, belirli bir durumu ilişkin doyum değil, genel olarak tüm yaşantılarındaki doyum anlaşılır. Yaşam doyumunu; mutluluk, moral gibi değişik açılardan iyi olma halini ifade eder ve günlük ilişkiler içinde olumlu duygunun olumsuz duyguya egemen olmasıdır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005:118).

İş doyumu, çalışanı iç müşteri olarak gören yaklaşımlarda müşteri memnuniyeti kavramı içinde yer alan çalışan memnuniyeti gibi kavramlar, işin insancılaştırılması bağlamında uzun süredir üzerinde çalışılan konular olarak profesyonel yaşamda karşımıza çıkmaktadır. İş dünyasında bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda hem beklentileri karşılayıcı, hem de konuya ilişkin beklenti yaratıcı özellik gösteren akademik çalışmaların da olması, bilimin de bu yönde belirli bir misyon üstlendiği anlamına gelmektedir. Özellikle örgüt/endüstri psikolojisi 1950'li yıllardan beri bu konuda basılmış pek çok eseri içinde barındıran bir literatüre sahiptir. Özellikle son 30 yılda bu alanda yapılan çalışmalar, iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi konu edinmiş ve iş doyumu kavramı danışmanlık, yönetim, psikoloji, sosyoloji ve diğer ilişkili alanlarda hız kazanmıştır (Keser, 2005b:53).

Yaşam doyumunun çoğu zaman başka kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir. Bunlardan birisi mutluluk, bir diğeri de iyilik halidir. Yaşam doyumu, son zamanlarda ve doğrudan yaşanan yaşama bağılı olarak tanımlanan kavramlardır. Yaşamakta olan yaşamın ne kadar doyum sağlayıcı olduğu saptanmaya çalışılır. Mutluluk ise yaşamın somut koşullarına daha az dayanan ve bu anlamda ayakları yere daha az basan bir kavramdır. Hep belli bir hedefe, ileride ulaşılması beklenen belirli şeylere bağılı olarak tanımlanmaktadır. Mutluluk, kişi bir amaç veya hedefe ulaştığında veya bir gereksinimini doyurduğunda gerçekleşir. Amaç veya hedefine ulaşamazsa veya gereksinimini doyuramazsa mutsuz olur. İyilik hali kavramı ise daha çok fiziksel ve ruhsal sağlık göstergelerine göre tanımlanan bir kavramdır. Yani insanın bütün zenginliği, evli olup olmaması, işinin olup olmaması dışında fiziksel olarak ve ruhsal olarak kendisini ne kadar iyi hissettiyle ilgili bir kavramdır. Bu yönüyle sanki yaşam doyumunun nesnel zemininin, yani evlilik, iş, boş zaman faaliyetleri, arkadaş çevresi gibi yaşama ilişkin koşulların ortadan kaldırılmış halini işaret etmektedir (Dikmen, 1995:119).

Yaşam doyumu, bireyin iş yaşamı dışındaki duygusal tepkisidir. Yani hayata karşı genel tutumudur (Keser, 2005a:80). Bir başka tanımda yaşam doyumu, genel olarak kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:18). Sung Monk ve Giannakopoulos'a göre ise genel olarak yaşam doyumu; kişinin, iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlanabilir (Keser, 2005a:80)

Yaşam doyumunu etkileyen en önemli unsurlardan birisi bireyin çalışma yaşamıdır. Bireyin çalışma yaşamında gerçekleşen olumlu ya da olumsuz olayların, genel yaşam doyumunun önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülmektedir. Hatta bireyin çalışma yaşamındaki iş yapma tarzının bireyin iş dışı yaşamındaki davranış ve yaşam biçimini etkilediği bilinmektedir. Bu konudaki genel kanı kol gücüne dayalı çalışan mavi yakalı işgücünün yoğun iş yaşamından sonraki zaman dilimlerini evde televizyon izleme gibi pasif serbest zaman aktiviteleri ile geçirdikleri sıkça dile getirilen bir örnektir. İş yaşamında geniş sosyal ağın içinde yer alan bireylerin iş dışındaki genel yaşamlarında da bu çevreleri ile sosyal yaşamlarını devam ettikleri gözlenmekte ya da sosyalliklerini iş dışı yaşamlarına taşıdıkları bilinmektedir. Bu durumda, bireylerin genel yaşam doyumunda iş yaşamlarındaki oluşmuş yapının olumlu etkisi dikkati çekmektedir. Ayrıca çalışma yaşamındaki doyum düzeyinin genel yaşam doyumunu açıklama oranı da %12 olarak saptanmıştır (Keser, 2005a:92). Yaşam doyumuna bağlı olarak iş doyumunda değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir kısmı her iki doyumunu birlikte ele almaktadır (Acar, 2007:6).

İş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. Çalışanın işinden sağladığı doyum yaşamını da etkiler. İnsan, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak genelleştirir. Çalışanın işindeki duygularını yaşamına, yaşamındaki duygularını da işine yansıtarak genelleştirmesi olağandır. Buna karşılık işten doyumsuzluk çalışana elem verir ve onu olumsuz duygulara yöneltir. İnsan ömrünün önemli bir parçası olan iş yaşamının insana elem vermesi ve bunun uzun sürmesi insanın yaşamını zorlaştırır. (Başaran, 2008:268).

Yaşam doyumunu kavramını iş yaşamından bağımsız ele almak mümkün olmayacaktır. Çünkü yaşam doyumunda etkili olan faktörlerin başında bireyin genel yaşamında oldukça önemli yer tutan iş yaşamı gelmektedir. Bu bağlamda iş yaşamından elde edilen doyum ile yaşam doyumunu arasında bir etkileşim olduğu yerleşmiş bir kanıdır. Pek çok insanın yaşamında işin, merkezi bir öneme sahip olması iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin varlığını güçlendiren önemli unsurdur (Keser, 2005a:80)

İşini anlamlı ve değerli bulan bireyin yaşamdan keyif alması ve yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve

yaşamdan daha fazla doyum aldıkları düşünülebilir (Keser, 2005a:79). Bireyin iş yaşamından beklentilerinin karşılanması, iş doyumunu pozitif yönde etkileyen diğer bir unsurdur. Beklentilerin karşılanmaması durumunda yaşam doyumunu da olumsuz etkilemektedir (Loscocco ve Roschelle, 1991:182).

Bu ilişki ilk kez Braysfield, Wells ve Strate tarafından araştırılmıştır (Chacko, 1983:169). Yaklaşık olarak 30 yıllık bir süreyi kapsayan süreçte pek çok araştırma, iş doyumunun, bireyin genel yaşamına, yaşamındaki tutum ve davranışlara ve nihayet yaşam doyumuna yönelik bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir (Rode, 2004:1206; Rice, Frone ve McFarlin, 1992:155). Araştırma sonuçlarında, işten alınan tatminin ya da işten kazanılan tecrübelerin, bireyin çalışma dışı yaşamını, diğer bir ifade ile yaşamın bütünü olumlu etkilediği sonucu çıkmaktadır. Bireyin iş dışı başarılarının da, işteki başarıları üzerine etkisinin de büyük olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan Quchi ve Price, Japon yönetiminin başarısını çalışanların özel yaşamına verilen öneme bağlamaktadır (Uyguç, Arbak, Duygulu ve Çıraklar, 1998:193). Diğer yandan, çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik halleri, bireyin genel yaşamına etki ederken; bireyin yaşamdan da doyum almamaya başlamasına neden olabilmektedir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir. Sonuçta, kişinin mutluluğu tüm yaşam alanlarını içeren bir olaydır. Buna göre, çalışanlar genel olarak doyuma ulaşmış, ya da yaşamın bütünü içinde doyuma ulaşmamış olacaktır. Böylelikle, işten sağlanan doyumunu, yaşam alanlarının tümünü içeren, yaşam doyumundan ayırmak mümkün değildir (Keser, 2005a:80)

Bursa ilinde imalat sanayindeki işletmelerde çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanlarla yapılan bir çalışmaya sonuçlarına göre iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, "İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır" ifadesine yer verilebilir. Bu iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olması, yaşam doyumunu içerisinde iş doyumunun önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. İş doyumunu sonuçları, bağımsız değişken olarak nitelendirilebilecek, yaş, cinsiyet, medeni durum, işgücünün niteliği ve eğitim düzeyi değişkenleri ile değerlendirildiğinde sadece eğitim düzeyi değişkeninde bir farklılık görülmektedir. Üniversite mezunlarının iş doyumları, ilköğretim ve lise mezunu gruba göre düşük

çıkmıştır. Bu sonuç, nitelikli işgücünün tatminin daha zor sağlandığına işaret etmektedir. Aksi takdirde, lise mezunu ve altı grubun iş doyumunun düşük çıkması beklenecektir. Bu sonuçta, seçilen sektörün özellikleri de etkili olmuş olabilir. Yaşam doyumuna ilişkin incelemede ise, cinsiyet ve işgücünün niteliği değişkenleri farklılık arz etmektedir. Cinsiyet değişkeni ele alındığında kadın çalışanların yaşam doyumunun, erkek çalışanların yaşam doyumundan yüksek çıktığı görülmektedir. Diğer yandan mavi yakalı çalışanların da beyaz yakalı çalışanlara oranla daha yüksek yaşam doyumuna sahip oldukları saptanmıştır (Keser, 2005a:92).

Genel inanış özel hayatında mutlu olmayan kişilerin mutluluğu işlerinde arayacağıdır. Yapılan araştırmaları bunu doğrulamamıştır. İş yaşamından alınan doyumun, yaşam doyumunu etkileyen önemli bir değişken olduğu bilinmektedir. Benzer şekilde yaşam doyumunun, bireyin çalışma yaşam alanını etkilediği bilinmektedir (Keser, 2005a:7) Tüm sonuçlar ele alındığında, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında çift yönlü pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir (Keser, 2005a:92). Ancak neden – sonuç ilişkisi kesinlik kazanmış görünmemektedir. İşteki doyumsuzluk mu genel yaşama olumsuz etki yapmakta, yoksa yaşamdaki doyumsuzluk mu işteki doyuma olumsuz katkı yapmaktadır? Orpen'in yaptığı araştırma işteki doyum derecesini, iş dışı yaşamdaki doyum derecesini daha çok etkilediğini savunmuştur (Orpen, 1978: 530–532). Iverson ve Maguire da çalışmalarında iş doyumunun yaşam doyumunu üzerindeki etkisinin yaşam doyumunun iş doyumunu üzerindeki etkisinden daha fazla olduğunu saptamışlardır (Iverson ve Maguire, 2000:807-810).

### **2.3 İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN KURAMLAR**

Örgütsel davranış literatürü başta olmak üzere, yönetim alanında, çalışma davranışlarıyla ilgili olarak özellikle 1950'li yıllardan başlayıp süren araştırmalar, insan ve onun beklentilerini karşılamaya dönük yeni yöntem ve teknikler geliştirme çabası içerisinde olmuştur (Lawyer, 1973:223).

Literatürde ilk kez iş doyumunu kavramının sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon (güdülenme) kuramlarıyla olmuştur (Yüksel, 2005; 294). Motivasyon, insanların sahip oldukları içsel enerjilerinin belirli hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve aktive edilmesidir (Düren, 2000:104). İş doyumunu kavramının

tanımlarında ise, iş doyumunun kişinin beklentileriyle başka bir deyişle gerçekleştirmeye aktive olduğu hedefleriyle işinden elde ettiği çıktıları karşılaştırmasının bir sonucu olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Motivasyon ve iş doyumunu arasındaki bu güçlü bağ iş doyumunun kuramsal çerçevesinin motivasyon kavramıyla anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

### **2.3.1 İş Doyumunu Açıklayan Motivasyon Kuramları**

İnsan davranışını açıklamak kolay olmadığı gibi güdülenme de oldukça karmaşık bir olgudur; farklı insanları güdüleyen farklı etkenler söz konusu olduğu gibi, aynı insanı güdüleyen birçok farklı etken de söz konusudur. Bu sebeple işe güdülenme sürecinde hangi etkenlerin rol oynadığını anlamak için farklı kuramları incelemek yararlı olacaktır. Endüstri ve organizasyon psikolojisi alanında çalışan psikologlar tarafından iş ortamında çalışan davranışını açıklayan motivasyon teorileri geliştirilmiştir.

Davranış bilimciler, çalışanın işe karşı ilgisinin arttırılarak, iş doyumuna ulaşması için motivasyon yaklaşımlarının gerektiğine inanmışlar ve giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi için iş doyumuna daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Keser, 2005a:78).

Araştırmalar sırasında motivasyonun iki temel ögesini oluşturan ekonomik ve psikososyal güdülerin ağırlık derecesi ve doyurulma biçimleri, farklı kuramların doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Motivasyon kuramlarının bir kısmı, bireyi sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele almakta; bireyin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, duygu, arzu ve düşüncelere temel teşkil eden rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durmaktadır. Bu görüşler bireyi anlamaya, bireyin içinde bulunan bu unsurları, davranışlarını yorumlayarak tespit etmeye ve bu unsurlara hitap ederek bireyi motive etmeye önem vermektedir. Kuramların diğer bir kısmı ise bireyin içinde bulunan içsel unsurlardan öte çevresinde yer alan dışsal unsurlara ağırlık vermektedir. Bu kuramların temeli, bireyin güdülerini anlamak yerine, çevresinde yer alan ve davranışlarına etki eden dışsal unsurları anlamaya ve kullanmaya dayanmaktadır. Bu çerçevede motivasyon kuramlarını doğuştan ve içsel unsurlara ağırlık veren içerik kuramları ve kültürel – sosyal etkenlerle sonradan kazanılan ve

dışsal unsurlara ağırlık veren süreç kuramları biçiminde iki grupta değerlendirmek mümkündür.

Motivasyon kuramlarının odaklandığı özellikler dikkate alınarak daha geniş bir sınıflandırma oluşturmak da mümkündür. Bazı kuramlar motivasyon sağlamadaki belirli gereksinimleri vurgularken bazıları iş davranışları ve ve çıktıları arasındaki bağlantıyı ağırlık vermektedir. Diğer kuramlar motivasyon oluşturmada iş tasarımının öneminin altını çizirken başka bir grup ise motivasyonun rasyonel bir süreç olduğunu ve çalışanların işle ilgili avantaj ve dezavantaj hesabı yaparak motive olduklarını belirtmektedirler. Motivasyon kuramlarının yaptığı bu farklı vurgular, yaklaşımların Gereksinim Kuramları, Davranışçı Motivasyon Kuramları, Rasyonel Motivasyon Kuramları ve İş Tasarımı Yaklaşımları olarak dört ana başlıkta toplanmalarına olanak sağlamaktadır (Riggio, 2003:184).

#### 2.3.1.1 Gereksinim Kuramları

Gereksinim Kuramları, kapsam ve süreç kuramları olarak ikili sınıflandırma göz önünde bulundurulduğunda kapsam kuramları kategorisinde bulunmaktadır. Bu nedenle bu kuramlara kapsam-gereksinim kuramları adı da verilmektedir. Bu kuramlar, Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı, Alfreder'in VIG Kuramı, McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı'nı içermektedir (McKenna, 2006:92).

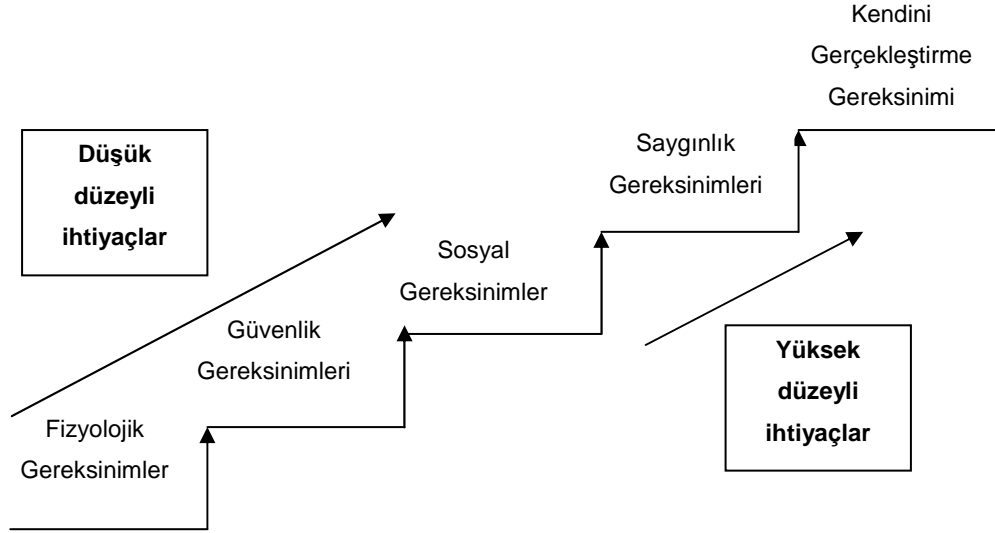
##### 2.3.1.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon konusundaki en önemli kuramlardan biri 1970 yılında psikolog Abraham Maslow tarafından geliştirilmiş olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'dır. Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatmaktadır. Birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. İhtiyaçlar davranışları bilinçsiz bir şekilde etkilemektedirler. Maslow'a göre ihtiyaçlar biyolojiktir; yani ihtiyaçların genetik bir temeli vardır ve tüm insanlar için geçerlidir. İnsanları belli bir tür davranışa iten şey, bu ihtiyaçların giderilmesidir (İlgün, 2010:15).

Maslow kuramında, öncelikle motivasyonun belli ihtiyaçlardan kaynaklandığı fikrinden yola çıkıp insanlarda temel ihtiyaçların neler olduğunu klinik gözlemlerinden yararlanarak tanımlamaktadır (Robbins, 2005:171). Ardından bu

İhtiyaçların birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğunu açıklamaktadır (İlgün, 2010:15). Maslow beş çeşit ihtiyaç olduğunu öne sürmektedir. Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve son olarak da kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow, insanların bu ihtiyaçlarını önem sırasına dizerek gereksinimler hiyerarşisi oluşturmuştur (Robbins, 2005:171).

**Şekil 8.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli



**Kaynak:** Keser, 2006b:18.

En temelde fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak en üst düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere, ihtiyaçların hiyerarşik bir yapısının olduğunu ileri sürer. Bir ihtiyaç giderildiğinde, başka bir deyişle doyuma ulaştığında, artık bu ihtiyaç davranışta baskınlığını yitirir ve yerini başka bir ihtiyaç alır. Birey ancak temel ihtiyacı karşıladıktan sonra bir üst boyuttaki ihtiyacı karşılamaya yönelecektir (İlgün, 2010:16).

Hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru çıkarken, bir kademedeki ihtiyaçlar belli bir oranda giderilmeden, bir sonraki kademe motivasyon yönünden önem kazanmaz; yani fizyolojik ihtiyaçlar belli bir oranda karşılanırsa, güvenlik ihtiyaçları motivasyon kaynağı olarak görülebilirler (Paksoy, 2002:91). Gereksinimler önem sırasına göre fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, sosyal gereksinimler, saygınlık gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak sıralanabilir:



Fizyolojik gereksinimler; açlık, susuzluk, dinlenme, barınma, giyinme ve cinsellik gibi gereksinimleri içerir. Fizyolojik gereksinimler bütün canlılarda ortaklaşa görülen ve düzenli olarak tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlardır (McKenna, 2006:93). Bu gereksinimler diğer bütün gereksinimlere üstün konumdadırlar. İnsan ancak bu gereksinimlerini giderdikten sonra diğer ihtiyaçlar kendini gösterir. Fiziksel gereksinimlerle bağlantılı olarak insan vücudu içsel dengesizlikleri düzenlemek için belli otomatik tepkiler vermektedir. Örneğin vücudun kandaki şekeri düzenlemeye yönelik bir mekanizması bulunmaktadır. Kişi, tuzlu yiyecekler yedikten sonra şiddetli bir sıvı tüketme gereksinimi duymaktadır ya da vücut ısısı arttığında terleyerek ceketini çıkarma ya da camı açma gibi davranışlarda bulunmaya motive olmaktadır (McKenna, 2006:93) İş ortamında bu ihtiyaçların doyurulması örgütün çalışanlara elverişli yaşam koşulları sağlayacak düzeyde bir maaş sağlaması yoluyla gerçekleşir. Örgütleri fiziksel egzersiz olanakları sağlaması da çalışanların sağlıklı yaşamalarını destekleyen bir girişim olarak algılanabilir. Ancak çalışanların bu gereksinim düzeyinde ileri seviyeye geçememeleri ancak savaş, doğal afet, hastalık salgını gibi istisnai durumlarda görülebilmektedir. Bazı ülkelerin genel yoksulluk düzeyinden dolayı bu ülkelerdeki örgütlerin çalışanları da bu temel gereksinimlerini karşılamakta zorluk yaşayabilmektedir (Furnham, 2005:286-287).

Güvenlik gereksinimleri; güvenli, öngörülebilir, yaşanılabilir, fizyolojik ve psikolojik zarara yol açabilecek tehditlerin olmadığı bir çevre gereksinimidir (Furnham, 2005:287) Bu gereksinimler fiziksel gereksinimler doyurulduktan sonra harekete geçer (Furnham 2005:287). Güvenlik gereksinimleri gelecek güvencesi, can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma gibi ihtiyaçlara ek olarak duygusal güvenlik, öngörülebilir bir iş rutini ve iş adaleti ihtiyacını kapsamaktadır (McKenna, 2006:93). İşyerinde güvenlik gereksinimleri çalışanlar işten çıkarılma kaygısı yaşadığında ya da işyerinde sağlık ve iş güvenliği tehditleri var olduğunda uyarılabilir (McKenna, 2006:94). Örgütler çalışanların bu gereksinimleri karşılamak adına hayat ve sağlık sigortası planları, birikim yapma fırsatları, emeklilik, güvenli ekipmanlar ve güvenli bir çalışma ortamı sunabilirler (Furnham, 2005:287).

Sosyal gereksinimler bireyin güvenlik gereksinimleri giderildikten sonra ortaya sosyal gereksinimler çıkar. Bu gereksinimler ait olma, sevme, sevilme, sosyal ilişkiler geliştirme gibi gereksinimleri içerir (Keser, 2006b:15). Örgütte, iş arkadaşlarıyla ilişki kurulması sosyal gereksinimlerin karşılanmasına yardımcı olur.

(Furnham, 2005:287). Yöneticilerin piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri gibi etkinlikler düzenlemeleri ve desteklemeleri bu ihtiyacın giderilmesine hizmet eder. Sosyal gereksinimler örgütsel belirsizliğin belirdiği durumlarda kendini daha fazla hissettirir. Bu durumlarda hem neler olduğu konusunda bilgi almak, hem de sorunla baş etmek için ortak çözüm aramak için iş arkadaşlarıyla daha çok vakit geçirme ihtiyacı duyabilirler. (Furnham, 2005:287)

Maslow; fizyolojik gereksinimleri, güvenlik gereksinimlerini ve sosyal gereksinimleri alt düzey gereksinimler olarak isimlendirmiştir. Bu gereksinimleri karşılanmayan bir kişinin fizyolojik ve psikolojik olarak sağlıklı olması mümkün değildir. Gereksinimler hiyerarşisindeki diğer iki gereksinim ise üst düzey gereksinimler olarak adlandırılmaktadır ve gelişim gereksinimleri olarak bilinmektedir. Bu gereksinimlerin giderilmesi kişinin potansiyelini en üst düzeye ulaştırmasına olanak sağlamaktadır. (Furnham, 2005:287)

Saygınlık gereksinimleri kademesi iki bölümde ele alınır. İlk kademe bağımsızlık, kişisel değer, itibar gibi şeyler ile ilişkili olarak kendi kendine saygı duyabilme gereksinimlerini içerir. İkinci kademe ise dikkat çekme, ün, saygınlık, statü, tanınma ve başkalarının beğenisini kazanma gereksinimlerini içerir. Maslow bu gereksinim kademesine değer gereksinimleri adını vermektedir; çünkü bu gereksinimler kişinin özdeğere ve başkalarından değer görmeye ihtiyacına vurgu yapmaktadır (McKenna, 2006:94).

Kendine saygı duyma gereksinimi örgütte başarıya ulaşma, bağımsız çalışabilme, görevi hakkında teknik bilgi edinme gibi ihtiyaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Başkaları tarafından saygı görme gereksinimi ise örgüt ortamında kişinin etkin ve etkili iş performansının yönetim tarafından fark edilmesi, işe katkısının iş arkadaşları tarafından takdir edilmesi, örgütte saygınlık ve statü sahibi olması ihtiyacı duyması olarak görülebilir. Güç gereksinimi de saygınlık gereksinimleri kademesinde yer almaktadır (McKenna, 2006:94).

Ödüller, primler, kutlamalar, firmanın yayın organında çalışanların başarılarının duyurulması, ayın elemanının düzenli olarak seçilmesi örgütlerin bu gereksinimleri karşılamak için gerçekleştirebilecekleri uygulamalar arasındadır. Pozisyon isimlerinde son yıllarda görülen artış ve çeşitlilik çalışanların saygınlık

gereksinimlerini karşılama amaçlarıdır. Uygulamaların türleri kültürel faktörlerle yakından ilgilidir; çünkü saygınlık gereksinimini hangi tür ödülün karşılayacağı kültürden kültüre değişmektedir. Bu politikalar genellikle çalışanlarına düşük ücret ödeyen hizmet sektöründe ya da iş arkadaşlarıyla sınırlı ilişki kurma olanağı olan satış sektörü çalışanlarına uygulanmaktadır (Furnham, 2005:287).

Kendini gerçekleştirme gereksinimi, Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağındaki ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en üst noktaya ulaşmasını, yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçiren arzusunun ifade eder (Keser, 2006b:16). Örgüt ortamında, zorlayıcı ve yüksek talepleri olan bir görevi tamamladıktan sonra çalışanın hissettiği başarı duygusunun kendini gerçekleştirme gereksinimini karşılamaya hizmet eder (McKenna, 2006:94). Kendini gerçekleştirme motivasyonu olan çalışanlar maksimum yaratıcılık potansiyellerini kullanarak örgüte değer katabilirler. Kendini gerçekleştirme gereksinimine sahip çalışanlar üst düzey çaba gösterirler ve bir örgütün insan kaynağının en etkin şekilde kullanıldığı durumu temsil ederler. Ancak kendini gerçekleştirme kavramının operasyonel olarak tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zordur. Çok az sayıda iş çalışanına kendini gerçekleştirme olanağı tanıyabilmektedir (Furnham, 2005:288).

Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı'na göre gereksinimlerin hiyerarşik sırayı takip ederek doyulması gereklidir. Eğer iki farklı düzeydeki gereksinim de doyurulmamışsa alt düzeydeki gereksinim diğerlerini domine edecektir. Örneğin güvenlik gereksinimi tatmin edilmemiş bir kişinin bir davete katılması ve arkadaşlarıyla eğlenceli zaman geçirmeye ilgilenmesi beklenemez. Ancak Maslow bu hiyerarşide bazı istisnai durumlar olabileceğini de belirtmiştir. Buna göre bazı kişiler üst düzey gereksinimleri alt düzey gereksinimlerden daha önemli bulabilmektedir (Spector, 2008:203). Alt düzey gereksinimleri doyurulmamış olduğu halde üst düzey gereksinimleri tatmin etme arayışı içine girebilmektedir (William ve Page, 1989:194). Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı'nın kişinin bütün düzeylerdeki gereksinimlere aynı anda sahip olabileceği, ancak görece önemlerinin kişilerin yaşam standardına göre değişeceği şeklinde yorumlanması gerçek yaşama daha uygundur. Kimi zaman da hiyerarşik sırayı izlemek yerine izlemek yerine birkaç gereksinim aynı anda karşılanmak istenebilir. Nitekim fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimlerini aynı anda birlikte duyan kişiler vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008, 54).

Yaklaşımın dördüncü varsayımına göre ise kendini gerçekleştirme gereksinimi açık uçludur. Kendini gerçekleştirme gereksinimi kişinin algıladığı potansiyeline ulaşma motivasyonunu harekete geçirmektedir. Ancak kişinin potansiyel algısı sürekli değişmektedir. Buna bağlı olarak kendini gerçekleştirme gereksinimi, yaşamı boyunca kişinin gidermek için çaba harcadığı ama hiçbir zaman tamamen doyurulmayan bir gereksinimdir. Bu mekanizma oldukça yararlıdır; çünkü aksi takdirde kişi tüm gereksinimlerini doydurduğu durumda hiçbir davranışa yönelmez ve yaşam motivasyonunu kaybetmiş olurdu (Furnham, 2005:288).

Gereksinimler hiyerarşisinde bulunan ihtiyaçlar dışında Maslow'un tanımladığı başka ihtiyaçlar da bulunmaktadır. Örneğin güzelliklere duyulan ihtiyaç estetik gereksinimi olarak sınıflandırılabilir. Bu gereksinim örgütte fiziksel çalışma ortamının uygun biçimde giderilmesiyle karşılanabilir (McKenna, 2006:95).

Maslow'un kuramı üzerine yapılan araştırmalar kuramı yeterince desteklememektedir. (Spector, 2008:203). Maslow'un dört varsayımını kanıtlayacak veri eksikliği olmasına rağmen kişilerin belli gereksinimlere sahip olduğu ve bu gereksinimlerinin iş davranışlarıyla bağlantılı olduğu düşüncesi bu kuramı iş dünyası için ilgi çekici hale getirmektedir (Furnham, 2005:288). Maslow'un kuramından yöneticilerin çıkarabileceği en basit ama en önemli sonuç çalışanların işlerinde tatmin etmek istediği gereksinimlerin farklı olabileceği, bir çalışanı motive eden bir faktörün diğerini etmeyebileceğidir (George ve Jones, 2002:191).

#### 2.3.1.1.2 Alderfer'in VİG Kuramı

Clayton Alderfer Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı'ndan yola çıkarak 1972 yılında ERG kuramını geliştirmiştir (Riggio, 2003:186). Alderfer kuramını, Maslow'un önerdiği gereksinimleri üç kategoride toplayarak hiyerarşik olarak en alttan en üste doğru, V - var olma (existence), İ - ilişki (relatedness) ve G - gelişme (growth) gereksinimleri üzerine kurmuştur (Furnham, 2005:189):

- Var olma Gereksinimi: Varolma gereksinimi, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Açlık, susuzluk, fiziksel güvenlik gibi fizyolojik-maddi ihtiyaçlar burada toplanmıştır ve amaç insanın maddi temelini sağlayabilmektir. Güvenlik gereksinimlerinin bir bölümü de bu gereksinim

kategorisine denk gelmektedir (McKenna, 2006:95).

- İlişki Gereksinimi: Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un güvenlik gereksinimleri, sosyal gereksinimler ve saygınlık gereksiniminin bir bölümüne denk düşmektedir. (Solmuş, 2004: 67). Saygınlık gereksiniminin diğerlerinden saygı görme kısmına özellikle insanlarla ilişki kurma gereksinimine odaklanmaktadır (McKenna, 2006:95).
- Gelişme Gereksinimi: Bu ihtiyaç ise Maslow'un kendine saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile ilgilidir. Bireyin kendisi ya da çevresi üzerinde yaratıcı etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri bu ihtiyaç kapsamında yer almaktadır (McKenna, 2006:95).

Alderfer, Maslow'dan farklı olarak birden çok gereksinimin kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür (Paksoy, 2002:93). Alderfer'in bazı varsayımları Maslow'unki ile benzerlikler göstermekte bazı varsayımlar ise karşıtlıklar taşımaktadır. Kurama göre, var olma ile ilişki ihtiyaçları doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonra gelen ihtiyaçlar daha çok istenmeye başlanacaktır. Ancak gelişme ihtiyaçları karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Alderfer, Maslow'a benzer olarak alt düzey gereksinimler karşılandıkça bir üst düzey gereksinimin güdüleyici olacağını savunmakla birlikte üst düzeydeki gereksinimin karşılanamadığı durumda kişinin alt düzey gereksinimlerini karşılama motivasyonunun artarak kendini göstereceğini belirtmektedir. Oysa Maslow'un kuramına göre bir gereksinim bir kez karşılandı mı o kademeye bir daha geri dönmemektedir (George ve Jones, 2002:190). VİG Kuramı'nın bu varsayımına iş yaşamından bir örnek verilecek olursa üretim sektöründe çalışan bir orta düzey yönetici ele alınabilir. Var olma ve ilişki gereksinimlerini karşılamış bu yönetici gelişme gereksinimini karşılamaya motive olacaktır. Ancak son beş yıldır aynı pozisyonda çalıştığı için bunun karşılanması oldukça zordur. Bu durumda gelişim gereksinimini giderme motivasyonu engellenmeye uğramış olacak ve bir önceki düzeyde bulunan ilişki gereksinimi artacak ve yönetici iş arkadaşlarıyla etkileşim kurmaya ağırlık verecektir (George ve Jones, 2002:192).

VİG Kuramı Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı kadar ilgi toplamamışsa da, Maslow'un kuramının daha makul bir versiyonu olarak görülebilir. Ancak o da Maslow'un kuramı gibi test edilmesi zor bir yaklaşımdır (Furnham, 2005:289). VİG kuramını destekleyen araştırmalar var olmakla birlikte her örgüt için geçerli olmadığına dair bulgular da vardır. Farklı kültürlerdeki insanların gereksinim

kategorilerini farklı hiyerarşik sıralamalara koydukları saptanmıştır. Örneğin İspanya'da ve Japonya'da çalışanların sosyal gereksinimlerini var olma gereksinimlerinden öncelikli buldukları kanıtlanmıştır (Haire, Ghiselli ve Porter, 1963:101). Gereksinim kuramcıları gereksinimlerin sayısı ve aralarındaki ilişkiler hakkında fikir birliğine ulaşmamış olsalar da insan gereksinimlerinin iş motivasyonunun önemli bir parçası olduğu konusunda hemfikirlerdir (Furnham, 2005:289).

Temel gereksinim kuramları iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş kuramlar olmayıp genel motivasyon kuramlarıdır. İş dünyası, psikoloji ve pek çok diğer alan tarafından oldukça büyük bir ilgi toplamış olmalarına rağmen ikisi de işteki motivasyonu arttırma konusunda geçerli bir uygulama ya da stratejiye yol açmamıştır (Riggio, 2003:186). Gereksinim kuramlarının temel iletişi çalışanların işe motive olmak için işyerinde tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarının var olduğudur. Buna göre yöneticinin çalışanın ne tür çıktılarla işine motive olacağını saptaması için çalışanın hangi gereksinimleri tatmin etmek istediğini anlaması gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanın gereksinimlerini karşılayan çıktılara sahip olabilmesinin iş performansına ve istenilen iş davranışlarını gerçekleştirmesiyle ilişkili olduğu çalışana açık bir şekilde anlatılmalıdır (George ve Jones, 2002:186).

#### 2.3.1.1.3 McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı

David McClelland tarafından geliştirilmiş olan Başarı Motivasyonu özellikle iş motivasyonuna yönelik bir kuramdır (Riggio, 2003:186). Kuramı McClelland, her insanın ilk yaşlarından başlayarak kendine özgü bir motivel yapı geliştirdiğini, motivasyonun da bu yapıya göre oluştuğunu savunmaktadır (Başaran 2008, 101). Mc.Clelland diğer kuramcılardan farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir. (Paksoy, 2002:97). Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar, başarı (hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgi kullanma) gereksinimi; güç (başkalarını etki altına alma) gereksinimi ve ilişki (gruba ait olma ve sosyal ilişkiler kurma) gereksinimidir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006:42). McClelland kuramında gereksinim ve motiv sözcüklerini birbirlerinin yerine kullanmıştır (Riggio, 2003:186).

Başarı gereksinimi; güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusudur (Robbins, 2005: 177). Başarı gereksinimi yüksek kişiler işlerinde ilerlemeyi, sorun çözmeyi ve performanslarıyla ön planda olmayı arzu ederler. Başarı gereksinimi aynı zamanda iş odaklı olma, zorluğu ve riski orta düzeyde olan işleri tercih etme ve hedeflerine ulaşma konusunda geribildirim almayı isteme ile bağlantılıdır (Riggio, 2003:186). Başarı gereksinimi yüksek kişiler, başarı olasılığı %50 olan durumlarda en iyi performansı sergilerler. Başarı olasılığının yüksek olduğu durumlardan hoşlanmazlar; çünkü bu şekilde yeteneklerini zorlama ve geliştirme şansına sahip olamazlar. Başarı odaklı kişiler sorumluluk, geribildirim ve orta düzeyde risk almayı gerektiren işlerde çalışırlarsa daha iyi motive olurlar. Başarı gereksinimi yüksek olan kişilerin iyi yönetici olup olamayacaklarını kestirmek zor olabilir; çünkü bu kişiler diğerleri üzerindeki etkili olmaya değil bireysel olarak ne kadar iyi performans gösterdiklerine odaklanmışlardır. (Robbins, 2005:178). Başarı odaklı bireyler, kişisel performansa önem verdikleri için takım çalışması gerektiren işlerde motivasyonları düşebilir (Riggio, 2003:188).

Güç gereksinimi bireyin kontrolü elde bulundurma ve çevresine egemen olma gereksinimidir. Güç gereksinimi yüksek kişiler diğer insanların faaliyetlerini yönetmekten ve kontrol etmekten; etkili olmaktan hoşlanırlar. Bu kişiler, statü odaklıdırlar. Sorun çözmek ya da kişisel hedeflere ulaşmaktan çok etkinlik ve prestij kazanmak olasılığıyla motive olmaktadır (Riggio, 2003:186). McClelland güç gereksiniminin iki boyutundan bahsetmektedir. Birinci boyut kişisel egemenlik kurma isteğini tanımlayan kişisel güç, ikinci boyut ise örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanmış güç olan kurumsal güçtür. Çalışma yaşamında, kişisel güç peşinde olan bir yönetici tek başına kazanmaya, çevresindeki herkesi mağlup etmeye çalışacaktır. Kurumsal güç motivine sahip olan bir yönetici ise takım halinde kazanmaya, örgütün amaçlarına ulaşmak için çevresindekileri etkilemeye çalışacaktır. (Riggio, 2003:186).

İlişki gereksinimi, diğer insanlar tarafından beğenilme ve kabul görme gereksinimini kapsamaktadır. İlişki motivi yüksek bireyler, kişiler arası etkileşim gerektiren işlere ilgi duyarlar ve takım çalışması içinde çalışmayı tercih ederler. Rekabet gerektiren görevler yerine işbirliği gerektiren görevlerle motive olurlar (Riggio, 2003:186). Ancak Winter'ın 2002'de yaptığı araştırma bulguları göstermektedir ki ilişki odaklı kişiler ancak kendilerini güvende hissettikleri zaman

işbirliği içine girmektedirler (Riggio, 2003:188). Aynı araştırmada en iyi yöneticileri ilişki gereksinimi düşük ve güç gereksinimleri yüksek kişilerin oluşturduğu saptanmıştır (Robbins, 2005:178).

McClelland'a göre kişiler farklı motiv örüntüleri ile motive olmaktadır. Her insanda bu sayılan üç motiv de bulunmakta ve bu motivlerden biri daha baskın diğerleri ise daha çekinik olabilmektedir. Kuramının ortaya atıldığı 1961 yılında, McClelland iş motivasyonunu belirlemede başarı gereksiniminin rolüne vurgu yapmıştır, kuramın adının başarı motivasyonu kuramı olmasının nedeni de budur. Ancak 1975 yılında güç ve ilişki gereksinimlerini de başarı gereksinimine eklemiştir (Riggio, 2003:187). Kişilerde iş motivasyonuna yönelik olarak bu gereksinimlerin bir ya da ikisi egemen olma eğilimindedir.

McClelland kuramını Tematik Algı Testi (TAT) kullanarak test etmiştir. TAT, katılımcıların üzerinde resimler bulunan kartlara bir süre baktıktan sonra resimlerle ilgili bir öykü anlatmalarına dayalı projektif bir kişilik testidir. McClelland standart bir puanlama yöntemiyle anlatılan öykülere puanlar vererek her katılımcı için baskın ve çekinik gereksinimleri ortaya koyan bir motivasyon profili elde etmiştir (Riggio, 2003:188).

McClelland kuramında ortaya koyduğu gereksinimlerin liderlik yeteneği ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir yönetici çalışanlarını motive etmek için onların farklı motivlerinin farkında olmalıdır (Riggio, 2003:187). McClelland'ın kuramı test edilmiş olmasının yanı sıra iş motivasyonunu sağlama konusunda çeşitli uygulamalara kaynak olmasıyla da temel gereksinim kuramlarından ayrılmaktadır. Bir çalışanın motive olabilmesi için işin gereklerinin çalışanın gerekleriyle örtüşmesi fikrine dayanarak kişilerin motivasyon profilleri ile işin gerekleri arasındaki uyumu test eden bilgisayar programı bu uygulamalardan biridir. İkinci uygulama ise kişilere başarı odaklı olmayı öğretmek için tasarlanmış bir eğitim programıdır (Riggio, 2003:189). Eğer görev kişinin başarı motivinin yüksek olmasını gerektiriyorsa çalışanlara başarı gereksinimini harekete geçirmeye yarayan eğitimler verilmesi mümkündür (Robbins, 2005:179).



### 2.3.1.2 Davranış Temelli Motivasyon Kuramları

#### 2.3.1.2.1 Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramı, psikoloji tarihinde davranışçılık olarak bilinen yaklaşımın temsilcilerinden B. F. Skinner tarafından yapılan deneylere dayanmaktadır. Skinner, çalışmalarında psikolog E. L. Thorndike'in etki yasası adı verdiği bilimsel yasadan yola çıkmıştır (Myers, 2008:246). Etki yasasına göre, bir davranışın yinelenme olasılığı kişi tarafından sonucu olumlu karşılandığında artarken, olumsuz karşılandığında azalacaktır. Sonuç nötr karşılandığında da çabanın azalması olasılığı artacaktır (İlgün, 2010:17). Yani, ödüllendirilen bir davranışın tekrarlanması, cezalandırılan bir davranışın azalması beklenir.

Skinner, hayvan deneyleriyle davranışların kontrolüne yönelik çalışmalar yapmış ve edimsel koşullanma kavramını ortaya atmıştır. Edimsel koşullanma prensibi bir davranışın, sonuçlarının bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadır. Buna göre kişiler istedikleri sonuca ulaşmak ya da istemedikleri sonuçtan kaçınmak için nasıl davranmaları gerektiğini yaşam içinde öğrenmektedirler. Davranışların tekrarlanma olasılığını arttıran ve davranışı güçlendiren her türlü olaya pekiştireç adı verilir (Robbins, 2005:51). Pekiştireç davranışın ardından ortaya çıkar, yani davranışın sonucudur. Para, ödül, takdir, ilgi ya da bir aktivite bir pekiştireç olabilir. Ancak bunların pekiştireç pekiştireç olup olmaması şartlara bağlıdır. Bir kişi için pekiştireç olan başka bir birey için pekiştireç olmayabilir ya da bir durumda kullanılan pekiştireç başka bir durumda davranışı güçlendirmeyebilir. Örneğin bir klasik müzik konserinin biletleri ancak klasik müzik seven bir kişi için bir ödül olarak algılanır ya da yiyecek ödülü ancak kişinin karnı açsa işlevsel bir pekiştireç olabilir (Myers, 2008:249).

Pekiştirme olgusu iki temel grupta incelenmektedir: olumlu pekiştirme ve olumsuz pekiştirme. Olumlu pekiştirme, davranışın kişi için istenilen bir sonucun izlemesi yoluyla güçlendirilmesidir. Olumlu pekiştirme yaygın kullanımıyla ödüllendirme, sürece yeni bir olayın dâhil olmasını gerektirir. Bu süreçte ödül olarak kullanılan tüm araçlara ise olumlu pekiştireç adı verilmektedir. Olumsuz pekiştirme ise kişinin davranışı sonucunda kişiye rahatsızlık veren ya da hoş olmayan bir durumun ortadan kaldırılması ile davranışın tekrarlanma olasılığının artırılmasıdır.

Başı ağrıyan kişinin kullandığı ilaç baş ağrısının ortadan kaldırılmasında etkili olursa kişinin başı ağrıdığında o ilacı kullanma olasılığı artacaktır. Bu durumda ilaç olumsuz pekiştireç olarak işlev görmektedir. İstenen davranışın artırılmasında olduğu gibi istenmeyen davranışın azaltılması konusunda da edimsel koşullama da iki yöntem vardır. Birincisi pekiştireci ortadan kaldırmak ve davranışın sönmesine izin vermektir. Bir davranış pekiştirilmezse bir süre sonra sönecek ve tekrarlanmayacaktır. Örneğin öğrencilerin sorularına yanıt vermek istemeyen bir öğretmen soru sormak için elini kaldıran öğrencileri görmezden gelirse el kaldırma davranışı bir süre sonra sönecektir (Robbins, 2005:53). İstenmeyen davranışın azaltılması için edimsel koşullamada kullanılan diğer bir yöntem de cezalandırmadır. Ceza, istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak amacıyla davranışın sonucunda olumsuz bir durum oluşturmaktır.

Endüstriyel psikologlar pekiştirme kuramının çalışanların bazı motivasyon problemlerinde kullanılabilirliğini öne sürmüşlerdir. Pekiştirme kuramına göre çalışanın yönetim tarafından istenilen davranışları göstermeye motivasyonu davranışının pekiştirilmesine bağlıdır. Örgütlerde kullanılan ödüllendirme sistemlerinin temeli olumlu pekiştirmenin motivasyonu arttıracacağı fikridir. (Spector, 2008:2004). Gürültülü ortamda çalışan bir işgörenin gürültüden uzaklaşmasını sağlayacak kısa molalar olumsuz pekiştirmenin örgütteki uygulamasına örnek olarak verilebilir (Riggio, 2003:189). Bir yöneticinin işe geç gelen bir çalışana bağırması ve işe alkollü gelmiş bir çalışanın işten ücretsiz uzaklaştırılması ise örgütte ceza uygulamasına örnektir.

Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, sönme ve ceza ile çalışanların davranışları şekillendirilmektedir. Davranış şekillendirmenin örgütsel bir araç olarak kullanılması, yöneticilerin çalışanlara örgüte fayda sağlayacak istenilen davranışları sistematik biçimde edimsel koşullama araçlarını kullanarak öğretmesidir (Robbins, 2005:52). Motivasyon örgüt ortamında bireylere yönelik ödül-ceza ve benzeri yaptırımların tamamıyla yakından ilişkilidir. (Fındıkçı, 2003:387). Pekiştirme kuramı, pekiştirmenin cezadan daha iyi bir motivasyon aracı olduğunu savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının ve başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir. Ancak ne yazık ki yerleşmiş geleneksel yaklaşım, insanların olumsuz yanlarından hareket etmektedir ki bu yaklaşımın motivasyonu son derece olumsuz bir biçimde etkilediği bilinmektedir

(Fındıkçı, 2003:388). Ceza dört nedenden dolayı, genellikle zayıf bir yönetim stratejisi olarak değerlendirilmektedir: (Riggio, 2003:190):

- Cezanın devamlı kullanımı çalışanlarda örgüte karşı düşmanlık yaratırken, morali ve iş tatminini düşürebilir.
- Cezalandırılan çalışan yöneticisinden intikam almak isteyebilir ve karşılık vermeye kalkışabilir.
- Ceza yalnızca istenmeyen davranışın bastırılması sağlar. Ceza ortadan kaldırıldığında davranış tekrar görülebilir.
- Ceza veren yönetici çalışanların olumsuz davranışlarını gözlemlemeye çalıştığından zamanının çoğunu çalışanlarını kontrol etmeye harcamak zorunda kalır.

Pekiştirme kuramını iyi anlayabilmek için pekiştirme tarifelerini gözden geçirmek gereklidir. İş ortamında pekiştirme, çalışanın her doğru davranışının pekiştirildiği sürekli pekiştirme yönteminden çok kısmi pekiştirme ile gerçekleştirilmektedir. Kısmi pekiştirmede istenilen davranışın öğrenilmesi sürekli pekiştirmeye göre daha fazla vakit almaktadır. Ancak kısmi pekiştirme ile öğrenilen davranış sürekli pekiştirme yoluyla öğrenilen davranışa göre daha kalıcı olmaktadır (Myers, 2008:250). Kısmi pekiştirme tarifeleri sabit aralıklı, değişken aralıklı, sabit oranlı ve değişken oranlı olmak üzere dört tiptir (Riggio, 2003:191; Myers, 2008:120):

- Sabit Aralıklı Pekiştirme: Bu tip tarifede pekiştirme sabit zaman aralıklarıyla sunulmaktadır. Saat başı, günlük, haftalık ya da aylık ücret alan çalışanlar bu tarife ile pekiştirilmektedirler. Bu tip pekiştirmenin iki temel özelliği bulunmaktadır. Öncelikle pekiştirmenin çalışanın performansı ile bağlantısı yoktur. Çalışanların işlerini iyi yaptıkları farz edilmektedir. Ancak çalışanın yüksek ya da düşük performans göstermesine bağlı olmaksızın sabit aralıklarla pekiştireç verilmektedir. Bunun yanında, bu tip pekiştirme çalışanlar tarafından öngörülebilirdir. Çalışanlar pekiştirecin sunulacağını her zaman önceden bilmektedir.
- Değişken Aralıklı Pekiştirme: Bu tip pekiştirme tarifesinde pekiştirme zamana bağlıdır, ancak sunulduğu zaman aralıkları değişkendir. Bu tarifede pekiştireç rastgele verilmektedir ve çalışan pekiştireci ne zaman alacağını bilmemektedir. Bir üstün ara sıra gelip çalışanı kontrol etmesi bu tip pekiştirmeye örnek olarak verilebilir. Çalışanın davranışını en uzun süre devam etmesini sağlayacak pekiştirme tipi bu tarifiedir.

- Sabit Oranlı Pekiştirme: Çalışanın, istenilen davranışı belli bir sayıda gerçekleştirmesinin ardından pekiştirilmesidir. Parça başı ödeme bu tarife için verilebilecek en yaygın örnektir.
- Değişken Oranlı Pekiştirme: Bu pekiştirme tarifesi, sabit oranlı pekiştirmede olduğu gibi belli bir sayıda tepkiye karşılık olarak pekiştireç sunulmasını içermektedir. Ancak bu tarifede pekiştireç verilecek tepki sayısı sabit tutulmamaktadır. Çalışan kaç tepkiden sonra pekiştirme alacağını bilmemektedir. Motivasyonu en yüksek tutan pekiştirme tarifesi değişken oranlı pekiştirmedir. Kumar makinelerinde oyun oynama ya da piyango bileti alma gibi kişi davranışı kaçınıcı kez gerçekleştirdiğinde pekiştireç alacağını önceden bilemediği için yüksek motivasyonla tekrar tekrar tepki vermektedir.

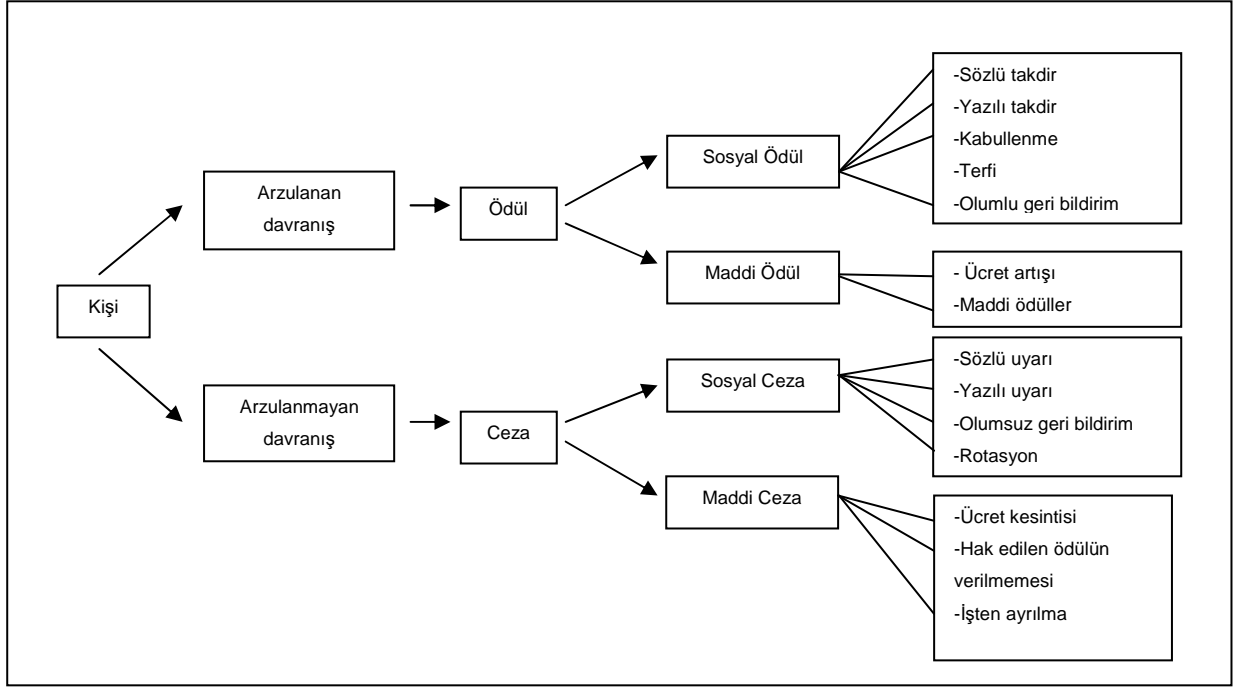
Araştırmalar, farklı pekiştirme tarifelerinin farklı davranış örüntülerine neden olduğunu göstermektedir. Bu nedenle pekiştirmenin çalışanları motive etmede kullanılmasında bu ilişkilerin bilinmesi gerekmektedir. Yaygın bulgular, her iki oranlı pekiştirme tarifesinin de sabit aralıklı pekiştirme tarifesine göre çalışanlarda daha yüksek motivasyon oluşturduğu yönündedir (Riggio, 2003:192).

Örgütlerde pekiştirme prensipleri genellikle ücret ve diğer ödül sistemlerinin oluşturulmasında kullanılmaktadır (Riggio, 2003:192). Her kurumun bir ödül ceza sistemi vardır. Çalışanlara sunulan ödüllerin çeşidi ve özelliği de önemlidir. Hem ödüller hem de cezalar maddi olabilir. Maddi ödüller arasında, para ikramiyeleri, maddi değeri olan hediyeler, ücret artışı, izin ve tatil imkanı öncelikle sayılabilir. Manevi sosyal ödüller arasında ise sözlü taltifler, takdir ve yetki çoğalması, tefi gibi ödüller öncelikle sayılabilir (Fındıkçı, 2003:389). Çok daha önemli görünmesine karşılık maddi ödüllerin etki bakımından sosyal ödüllerden sonra geldiği kanıtlanmıştır (Fındıkçı, 2003:390). Maddi cezalar arasında, ücret kesilmesi, ek kazançların azaltılması ya da kesilmesi, işten ayırma, manevi cezalar arasında ise sözlü ikaz, uyarı, yetki azaltılması ya da pasif göreve verilme öncelikle sayılabilir (Fındıkçı, 2003:389). Hak ettiği halde çalışanlara gereken ödülün verilmemesi de ceza olarak algılanabilmektedir (Fındıkçı, 2003:390).

Pekiştirme kuramının örgütte formel bir program olarak uygulanması "örgütsel davranış değiştirme" adını almaktadır. Bu program belli davranışların belirlenmesi, ölçülmesi ve ödüllendirilmesi sürecidir. Araştırmalar bu programların

çalışanları üretkenliğe, daha yüksek performans göstermeye, işe devamlılığa ve güvenli iş davranışları sergilemeye motive ettiğini kanıtlamıştır (Riggio, 2003:192).

**Şekil 9.** Ödül-Ceza Sistemi



**Kaynak:** Fındıkçı, 2003:388.

Pekiştirme kuramı, çalışan motivasyonunu sağlamada etkili olabilirse de çeşitli eleştirilere de maruz kalmaktadır. Kurama gelen eleştirilerden biri davranışçılığın insanın seçim yapma özgürlüğünü ve kapasitesini dikkate almamasıdır. Çünkü bu yaklaşıma göre davranışların şekillenmesinde kişiler yalnızca dışsal faktörlerin etkisi altındadır. Bir diğer eleştiri ise bu kuramın örgütlerdeki işlevselliğinin abartılmış olması yönündedir. Kuramın prensipleri laboratuvar koşullarında denek hayvanları üzerinde oluşturulduğundan pekiştiricileri manipüle etmek kolaydır. Ancak örgüt ortamında aynı anda pek çok pekiştirici devreye girmektedir.

### 2.3.1.3. Bilişsel Motivasyon Kuramları

Bilişsel motivasyon kuramları, aynı zamanda süreç kuramları grubu altında değerlendirilmektedir. Bilişsel kuramların merkezinde birey vardır. Bu kuramlar bireyin davranışa nasıl geçeceği, kendisini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durmaktadır (Keser,

2006b:37). Bilişsel kuramlar motivasyonun sağlanmasında gereksinimin yerini reddetmemekle birlikte gereksinimlerin yani içsel faktörlerin bireyi davranışa sevk eden etmenlerden yalnızca biri olduğunu öne sürmektedir. Ancak bilişsel motivasyon kuramları davranışçı yaklaşımda olduğu gibi sadece dışsal faktörlerle motivasyonun sağlanabileceği görüşünü de benimsememektedir. Bu yaklaşım, belli bir davranışı gösteren kişinin o davranışı tekrarlaması veya tekrarlamamasının nasıl sağlanabileceğiyle ilgilenmekle beraber içsel faktörlerle dışsal faktörlerin davranış ve motivasyon üzerinde birlikte rol oynadığını ileri sürmektedir.

### 2.3.1.3.1 Adams'ın Denklik Kuramı

Adams 1963 yılında Maslow'un görüşüne aykırı olarak motivasyonun temelini biyolojik olmadığını öne sürmüştür. Bu kuram insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarının ne şekilde arzuladıklarını açıklamaktadır. Kurama göre işe motivasyonun temel prensibi sosyal karşılaştırmadır; insanın kendisini diğer insanlarla karşılaştırması sonucu motivasyon meydana gelir. Bu kurama göre kişinin kendisiyle ilgili eğitim, zekâ, beceri, deneyim, harcanan çaba gibi özellikler iş için önemli girdiler olarak adlandırılırlar. Ücret, statü, çalışma şartları ve iş sonucu elde edilen diğer faydalar da çıktı olarak adlandırılır. Birey kendi girdi ve çıktılarını diğer insanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırılır (Bartol ve Martin, 1991:462). Buna göre iş ortamında kişiler kendi ödül ve çıktılarıyla benzer işi yapan diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşılaştırırlar ve eşitsizlik algıladıklarında motivasyonları düşer.

Eşitlik Kuramı'nda dört temel kavram bulunmaktadır (Keser, 2006b:41):

- Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılar.
- Diğer kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan kişidir.
- Katkılar: Kişinin işine taşıdığı eğitim, zekâ, deneyim, yetenek gibi girdilerdir.
- Ödüller: Kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi çıktılarıdır.

Kişi haksızlık gördüğünü değerlendirdiği durumlarda hakkaniyeti kendisi sağlamaya çalışacaktır. (Keser, 2006b:41). Kuram eğer bu karşılaştırma sonucu eşitlik görülürse çalışmada işi ve performansı için çaba göstermeye devam etme şeklinde bir güdülenme olacağını, eşitsizlik görülmesi durumunda ise bireyde gerginlik oluşacağını ve güdülenmenin bu gerginliği azaltmaya yolunda olacağını

varsayar. (Bartol ve Martin, 1991: 462). Bu gerginliği azaltmak için çalışan birtakım davranışsal ve bilişsel değişikliklere gidecektir. Yani eđer kendi aleyhine eşişsizlik algılıyorsa kendisi hakkaniyeti oluşturmaya çalışacaktır. Bu doğrultuda performansını ve çabasını dūřürmesi beklenilir (Keser, 2006b:41).

Adams eşişsizlik durumunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak için kişinin çeşitli yollara başvuracağını ileri sürmektedir (Aşan, 2001:53):

- Kişi kendi katkılarını değiştirir, örneğin çabalarını azaltılabilir.
- Kişi kendi ödüllerini değiştirmeye çalışır, örneğin ücret artışı isteyebilir.
- Kişi diğer kişinin ödöl ya da katkılarını değiştirmeye çalışır, örneğin ona daha çok iş yaptırır.
- Kişi kendisiyle kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir.
- Kişi savunma mekanizmaları geliştirir, örneğin eşişsizliğin geçici olduğuna gelecekte sorunların çözüleceğine kendisini inandırır.
- Kişi eşişsizlik durumdan uzaklaşır, örneğin işi bırakır ya da devamsızlık yapar.

Çalışma şartlarıyla ilgili denge, bireyin çıktılarının girdilerine bölünmesiyle hesaplanır. Eğer ıktılar yüksekse kişi aşırı derecede ödüllendirilmiş, eğer girdiler daha yüksekse kişi az derecede ödüllendirilmiş demektir. Fakat bu dengesizliklerin bir eşişsizlik duygusu yaratıp yaratmaması kişinin kendisine referans grup olarak seçmiş olduğu bireylerin girdilerine ve sonuçlarına bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:63).

### 2.3.1.3.2 Beklenti Kuramları

#### 2.3.1.3.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı

Kökenini iş yaşamında motivasyonda önde gelen psikologlardan olan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarından ve klasik ekonomi kuramlarından alan bu teori, 1964 yılında Victor Vroom tarafından örgütsel davranışı açıklamak amacıyla geliştirilmiştir (İlgün, 2010:16).

Beklenti Kuramı motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışır. Kuram temelde kişinin

davranışının kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını söylemektedir. Beklenti kuramı, belirli sonuçların ifade edilmesi beklentisi ile bu sonuçların gerçekleştirilme ihtimali ve bu sonuçlara verilen değerlerle ilgilidir. Beklenti Kuramı'nda motivasyon herhangi bir şeyi arzulama derecesi ve bekleme süresi ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla bireyin sonucunu tercih ettiği bir şey onun arzulama derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir. Bu kurama göre önemli olan sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değerdir (Keser, 2006b:38).

Beklenti Kuramı'nda beş önemli kavram bulunmaktadır (İlgün, 2010:17):

- İş sonuçları: İş sonuçları örgütlerin çalışanlara sağladığı maaş, prim, tatil, onaylama gibi sonuçlardır.
- Değerlilik: Çalışanın bir iş sonucuna verdiği değeri, ona atfettiği önemi ifade eder, bu ise kişiden kişiye değişir. Bir çalışan için maaş daha değerli bir iş sonucu iken bir diğeri için tatil zamanı daha değerli bir iş sonucu olabilir. Bireyin motivasyonu ve çabası elde edeceği sonuca verdiği değer ölçüsünde azalacak ya da artacaktır.
- Yararlılık: Yararlılık performansın ödüllendirilmesidir. Motivasyon için çalışan tarafından performans ve ödül arasındaki pozitif ilişki görülebilmelidir. Ancak ödüllendirme biçiminin çalışan tarafından yararlı olarak görülmesi son derece önemlidir.
- Beklenti: Çaba ve performans arasında algılanan ilişkidir. Çalışanın harcadığı çaba ile gösterdiği performansın aynı ölçüde arttığının algılanması pozitif bir beklentidir ve bu da motivasyonu artırıcı bir rol oynar. Beklentiyi arttırmanın en iyi yolu ise bir işte geribildirim olmasıdır.
- Motive edici güç: Beklenti Kuramı'nın son bileşeni olan motive edici güç kavramı ise kişinin içinde çalışma için bulunan çaba veya baskının miktarıdır. Bu güç; değerlilik, yararlılık ve beklentinin ürünüdür.

Beklenti Kuramı'nın motivasyonu açıklamadaki temel prensiplerini şöyle özetlenebilir (Keser, 2006b:39):

- Birey bir sonuca ulaştığında ödül kazanacağına inanmalıdır.
- Birey, bu sonuca bağlı olarak elde edeceği ödülü istemelidir.
- Birey, kendisinden beklenen başarıya ulaşacağına inanmalıdır.



Sonuç olarak, bireylerin çabalarını, gayretlerini, beklentilerini, elde ettikleri sonuçları, sonuçlara vermiş oldukları değerleri ve sonuçlardan sağladığı yararları açıklayabilmesi açısından beklenti kuramı oldukça değerli katkılar sağlamıştır (İlgün, 2010:17). Bu kurama göre motivasyon daha çok çabaya yol açar. Artan çabanın çalışanın ulaşmak istediği, bu nedenle arzulama derecesi yüksek olan hedefleri yansıtan sonuçlara yol açacağı ümit edilir. Buna bağlı olarak hedefe ulaşma ile yeniden motive edilmesi daha kolay ve daha doyumlu bir çalışan ortaya çıkar (Keser, 2006b:40).

#### 2.3.1.3.2.2 Lawyer ve Porter'in Beklenti Kuramı

Lawyer ve Porter'in kuramı Vroom'un kuramını geliştirerek iş doyumunu ve üretkenlik arasında bir ilişki olduğunu varsayarak motivasyon modellerini ortaya koymuşlardır. Modelin diğer modellerden önemli farkı diğer modellerde ödül performansa yol açarken bu modelde performansın ödüle yol açmasıdır. Lawyer ve Porter'in kuramında ödüller içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayrılmaktadır (Karaman, 2010:50).

Kişi sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba kişinin başarılı olması için yeterli değildir. Lawyer ve Porter'in modelinde Vroom'un kuramına ek olarak bireyin başarılı olabilmesi yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Bu noktada birey ne kadar motive olmuş olursa olsun yeterli bilgi ve beceriye sahip değilse başarılı olamayacağı öne sürülmektedir (Keser, 2006b:40).

#### 2.3.1.3.3 Locke'un Hedef Belirleme Kuramı

Hedef belirleme kuramı 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli hedef ve niyetleridir. Bu kurama göre her birey kendine ait bir takım hedefler belirler ve bu amaçlar kişiye yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi hakkında bilgi verir. Yani kişi kendisine bir takım hedefler saptamakta ve davranışlarını bu hedefleri elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Locke buradan hareketle iş başarısı etkileyen motivasyon kaynağını hedeflerin özellikleriyle ilişkilendirmiştir.

Buna göre (Keser, 2006b:44):

- Hedefler açık ve net olmalı, genel ifade edilen amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Hedefler onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir.
- Hedefler iddialı olmalıdır.

Locke, hedef belirme kuramının bir motivasyon kuramı olmaktan çok bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının uygun olacağını böylelikle yöneticilerin bu teknikten oldukça yarar sağlayacaklarını vurgulamaktadır (Keser, 2006b:45).

#### 2.3.1.4 İş Tasarımı Yaklaşımları

##### 2.3.1.4.1 İşi Yeniden Yapılandırma Yaklaşımı

İş tasarımı verimliliği yükseltme ve bireyin doyumunu arttırmak için iş yapılandırmasının motivasyon yaklaşımlarına uyarlanmasıdır. Diğer bir deyimle yönetici görevini yürütenler işin yapısını değiştirmek suretiyle işi çalışana daha uygun hale getirerek iş yapma arzusunu arttırmalarıdır. İşin yeniden tasarlanmasına yönelik dört yaklaşımdan söz edilebilir (Eren, 2010:547):

- İş Basitleştirme: Çalışanın yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle onu çalışanın kolayca yapabileceği ve kısa sürede uzaman olabileceği niteliğe getirerek verimliliği artırma yoludur.
- İş Rotasyonu: Sistemik olarak çalışanların bir işten başka bir işe geçmek, farklı görevlerin sayısını farklı zamanlara kaydırmak suretiyle yapılan iş sayısını arttırarak ortaya çıkabilecek monotonluk ve can sıkıntısının önüne geçmeye çalışmaktır.
- İş Genişletme: Birden fazla görevin bir araya getirilerek yeni geniş bir iş oluşturulması durumudur. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve çalışanlar için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu arttırır.
- İş Zenginleştirme: Çalışanın sadece işin icrasını yapmasına değil onun planlanmasına nasıl yapacağına ilişkin kararlara katılmasına imkân verilmesidir. Böylece çalışan işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını arttırarak iş görme şevkini yükseltecektir (Eren, 2010:548).

#### 2.3.1.4.2 İş Özellikleri Kuramı

İş Özellikleri Modeli işin motivasyonu etkileyen belli yönleri ve özellikleri üzerinde durmaktadır. Hackman ve Oldman tarafından 1976 yılında geliştirilen bu modele göre kişilerin motive olmaları için yaşamaları gereken üç psikolojik aşama bulunmaktadır. Bunlar; çalışanın işlerini anlamlı olarak algılamaları, işlerini sorumluluk duygusuyla görmeleri ve çabalarının sonuçları konusunda bilgi sahibi olmalarıdır. Çalışanın bu psikolojik süreçleriyle etkileşen beş temel iş özelliği bulunmaktadır (Riggio, 2003:196).

İşin özellikleri şunlardır (Eren, 2010:548):

- **Beceri çeşitliliği:** Çalışanın yaptığı bir işi oluşturan farklı faaliyetlerin sayısıdır. Çalışan bu işi yapmak için sahip olduğu farklı becerilerini kullanabilecek ve mutlu olacaktır.
- **Görevin kimliği:** Çalışanın başardığı toplam işin kavranabilir başlangıç ve bitiş noktalarının olması ve diğer işlerden ayırt edilebilir niteliğinin bulunmasıdır.
- **Görevin önemi:** İşin firma ve müşteri nezdinde önemli bir iş olarak algılanabilme derecesidir.
- **Otonomi:** Çalışanın işi planlamada ve onu başarmada sahip olduğu özgürlük, serbest karar vericilik derecesidir.
- **Geri besleme:** İş yapan çalışana onun başarısı hakkında bilgi sağlama, hatalarını görme ve düzeltme, başarıları ile kendine güvenini artırma durumudur.

İş ne ölçüde bu nitelikleri taşıyorsa çalışan o denli yüksek motivasyona erişebilecektir. Bu modeli matematiksel olarak şu formülle ifade etmek mümkündür (Eren, 2010:550).

Motivasyon gücü= 
$$\frac{\text{Beceri çeşitliliği} \times \text{Görev belirginliği} \times \text{Görev anlamlılığı} \times \text{Otonomi} \times \text{Geribildirim}}{3}$$

3

Yöneticiler, iş özelliklerinin motivasyon katkısını dikkate alırlarsa çalışanın içsel motivasyonunun artması, yapılan işin kalitesinin yükselmesi, çalışanların iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının yükselmesi sağlanabilir.

### 2.3.2 İş Doymu Kuramları

İş doymu kavramı yukarıdaki kuramlarla açıklanmaya çalışıldığında dolaylı olarak motivasyon kavramı yapıldığından bu kuramlar motivasyon kuramları kapsamında değerlendirilmiştir. Aşağıda ise iş doymu kavramı üzerine kurulmuş kuramlara yer verilecektir.

#### 2.3.2.1 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı farklı kaynaklarda farklı başlıklar altında incelenmektedir. Çoğunlukla motivasyon kuramlarından kapsam-gereksinim kuramları başlığı altında ele alınmakla birlikte bazı kaynaklarda iş tasarımı kuramları kapsamında ele alınmaktadır. Bu çalışmada ise, kuramda iş doymu kavramı ele alındığından iş doymu kuramları başlığı altında ele alınmıştır.

İş doymu ile ilgili olarak geliştirilen en önemli kuramlardan biri 1959 yılında Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'dır. Bu kurama göre iş doymununun iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı boyut bireylerin doymunu sağlayan güdüleyici faktörler ile doymsuzluktan koruyan olan koruyucu (hijyen) faktörlerdir. Bu iki farklı boyuttan biri işin dışsal yönlerini, diğeri ise içsel yönlerini kapsamaktadır. Herzberg'in güdeleyici faktörler olarak tanımladığı boyut işin gerekleri ve içeriği ile ilgilidir. Güdüleyici faktörler başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir. İş çevreleyen dışsal faktörleri temsil eden boyut koruyucu faktörlerdir. Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Koruyucu etmenlerin yeterli olmaması durumunda çalışanlar doymsuzluk yaşarlar, ancak bunların yeterli olması kişinin doymu ile sonuçlanmaz, yalnızca doymsuzluk duygusunu ortadan kaldırır. Koruyucu faktörler iş doymunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir. Örneğin ücrette yapılan artış doğrudan iş doymuna neden olmamakla birlikte, iş doymsuzluğunu da önlemektedir. Güdüleyici faktörlerin varlığı ise iş doymunu sağlamakta ancak bu faktörlerin yoksunluğunun iş doymuna neden olacağı anlamına gelmektedir (Nagy, 2000).

Hiçbir teori motivasyon kuramı Herzberg'in çift faktör kuramı kadar araştırma ve tartışma yapılmasına neden olmamıştır. Herzberg, Mausner ve Synderman 1959

yılında çalışanlar üzerinde yaptıkları görüşmelerde işle ilgili bazı faktörlerin doyuma, bazı faktörlerin ise doyumsuzluğa yol açtığı belirlenmiştir. Kendini geliştirme, başarı, fark edilme ve sorumluluk alabilme gibi faktörlerin yüksek iş doyumu ile ilişkili olduğu; şirket politikası, idare, maaş ve çalışma şartları gibi faktörlerin ise doyumsuzlukla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Robbins, 2005:173).

Herzberg, diğer kuramlardan farklı olarak iş doyumunun karşıtı iş doyumsuzluğu olarak tanımlamamıştır. Bu kuramda iş doyumunun karşıtı iş doyumunun olmaması, iş doyumsuzluğunun karşıtı ise iş doyumsuzluğu olmaması durumudur (Robbins, 2005:174). Herzberg bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür (Keser, 2006b:24).

### 2.3.2.2 Kişisel Karşılaştırma Kuramı

McCormick ve Ilgen 1980'de geliştirdiği kurama göre iş doyumunu kişinin standartları ile işten elde ettikleri arasındaki karşılaştırma belirler. Eğer kişinin işten elde ettikleri standartlarına karşılık geliyorsa kişi içinden doyum sağlarken, kişinin elde ettikleri standardının altındaysa kişi doyumsuzluk hissedecektir (İlgün, 2010:18).

### 2.3.2.3 Kişiler Arası Karşılaştırma Kuramı

Salancik ve Pfeffer 1977 yılında iş doyumunu kapsamında kişiler arası karşılaştırma kuramını ortaya atmıştır. Bu yaklaşıma göre kişi kendisini benzer konumdaki diğerleri ile karşılaştırarak doyum yargısına ulaşır. Kendi düzeyinde olan diğerlerinin eriştikleri doyum düzeyini birey kendine bir standart olarak kabul eder. Böylece aynı düzeyde olan İki mühendis ücret, kabul görme, iş yükü bakımından birbirlerinin elde ettiklerini bir karşılaştırma standardı olarak kullanırlar. Burada doyumun ilişkiselliği, göreceliği ortaya çıkmaktadır. Birey diğerleri çerçevesinde doyum kararına ulaşmaktadır. Ücretlendirme, iş yükünün dağıtılması konusunda yetenek, beceri ve yaşantı birikimi göz önüne alınarak adil davranılması gerekmektedir. Aynı yetenek düzeyinde iki mühendisin ayrı ücretlendirilmesi doyumsuzluktan başka ilişki sorularına da yol açar (Yetim, 1997:78).

#### 2.3.2.4 Karşıt Süreçler Kuramı

Landy doyumun, merkezi sinir sisteminden kaynaklanan fizyolojik bir süreç olduğunu ileri sürmüştür. Yaşamın duygusal denge üzerinde temellendiğinden hareketle karşıt süreçler kuramını geliştirmiştir. Kurama göre yaşam uçları, aşırılıkları dengeleyen, nötrleştiren bir optimum üzerinde temellenmektedir. Landy, karşıt süreçler kuramında uzun dönemde bireylerin yaşamı optimalleştirdiklerini savunur. Buna göre eğer kişi işini hoş, çekici buluyorsa yaşanan bu uç duygu durumu bir süre sonra karşıt süreçler yoluyla nötrlenecektir (Yetim, 1997:78). Landy'nin teorisini destekler nitelik bir veri yoktur. Bu teori işten sıkılma ile ilgili açıklama getirirken, insanların zamanla işinden daha çok memnun ya da daha az memnun olma durumlarıyla ilgili bir açıklama getirememektedir (İlgün, 2010:19).

#### 2.3.2.5 Cornell Modeli

1969'da geliştirilen Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre, iş doyumunu, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Referans çerçevesi kavramı iki yönlüdür. Birincisi, bireyin deneyimleri arasındaki tüm uyarıcılar ve durumların ağırlıklı ortalamasını temsil eden genel adaptasyon düzeyi; ikincisi ise bireyin öznel alternatifler dizisindeki amaç noktaları ya da alternatiflerdir. Bireyin yaşamında genel adaptasyon düzeyi kadar ulaşabileceği alternatifler de önem taşımaktadır. Örneğin; sahip olabileceği en iyi ve en kötü işler duygularının ve davranışlarının temelini oluşturur. Bu çerçevede bireyin mevcut işi, düşünebileceği en iyi işe yani pozitif öznel amaç noktasına yakınsa işinden doyum sağlayabilecektir. Birey, değerlendirmelerini bir referans noktası belirleyerek, yani bir standarda göre yapar. Bu standart bazen içsel, mevcut bir durumdan bağımsız olması nedeniyle mutlak; bazen de dışsal, yani mevcut bir duruma özgü olması nedeniyle göreceli olabilir (Sun, 2002:20).

Sonuç olarak çalışanların iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu ortaya koyabilmek amacıyla çok sayıda çalışma yapılmış, çeşitli kuram ve modeller üretilmiştir. Bu araştırmalar, iş doyumunun birçok faktörden etkilenen karmaşık bir olay olduğunu göstermiştir. Ancak her yaklaşım iş doyumunu farklı bir açıdan ele almış, belli yönlerini açıklayabilmiştir. Kuramlardan yararlanırken örgütün ve işin yapısı, örgüt kültürü gibi faktörler dikkate alınarak örgüte ve koşullara uygun yaklaşımların seçilmesi daha verimli sonuçlar doğuracaktır.

## 2.4 İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Tüm çalışanlar; çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda gereksinimleri karşılandığı sürece doyumlu olmaktadır (Aslan, Ünal ve Aslan, 1996:48). Çalışan bireylerin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan tepki olarak tanımlanabilen iş doyumunu; yapılan işin niteliği, iş çevresinin koşulları, çalışma yaşamına dair çeşitli özellikler ve çalışma ilişkileri gibi pek çok dış etkenin yanı sıra kişiye özel çeşitli içsel etkenlerin de sebep olduğu bir şekilde değişik açılımlara sahip olabilir (Çam ve diğerleri, 2005:3).

Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan iş doyumunun sağlanması ve yükseltilmesi için iş doyumunu etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:379). İş ve çalışma ortamı statik değil, dinamik ve çok etmenli bir toplumsal çevredir. Bu çevre içerisinde yer alan tüm öğelerin değişen ağırlıklarda iş doyumuna katkısı vardır (Yetim, 1997:78). İş doyumunu ve bunu sağlayan faktörleri incelemek, insan kaynaklarında başarılı olma ve çalışanı başarıya taşıma sorunsalına ışık tutacak bir çalışma olması bakımından anlamlı olacaktır (Acar, 2007:i).

Smith, Kendall ve Hulin'e göre kişinin iş doyumunu bulması bakımından işe ilişkin beş boyut bulunmaktadır. Luthans, söz konusu boyutları şöyle sıralamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010:115):

- İşin kendisi: İşin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar şeklinde gözükür.
- Ücret: Bireyin yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ödül anlamındadır.

Bunun miktarı ve diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında eşitliği önem taşır.

- Terfi sistemi: Bireyin işte ilerleyebilme olanağının olup olmamasıdır.
- Danışmanlık: Danışmanın bireye vereceği teknik bilgi ve davranışsal destek anlamındadır.
- İş arkadaşları: Bireyin birlikte çalıştığı arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olmalarıdır.

Yapılan çalışmalar, çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi birçok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Tutar, 2007c:103). Davis'e göre iş doyumuyla ilişkili değişkenlerden bazıları şunlardır (Çalışkan, 2005:10): İş gücü devri, devamsızlık, yaş, meslek, kişisel farklılıklar, toplum koşulları, çalışma koşulları ücret, örgüt büyüklüğü, yükselme olanakları, denetim biçimi, yönetime katılma. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanında yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenler de etkilemektedir (Musal, Ergin ve Elçi, 1995:6).

Çalışanlar işinden her yönü ile memnun olabilir; fakat ücret, fiziksel ortam gibi herhangi bir yönden de tatmin olmayabilir. Yapılan araştırmalar işin bu tür boyutlarına verilen önemin iş tatminini arttırdığını göstermektedir. İş doyumuna ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi bir çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006:41).

İş doyumunu etkileyen faktörler bireyden bireye, toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Örneğin ABD'de gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların iş doyumunu arttıran onaltı iş özelliği saptanmıştır. Bu özellikler incelendiğinde ilginç noktalar görülmektedir. Örneğin en çok tercih edilen özellik "insanlarla iletişim kurma" olarak gerçekleşirken, "iyi bir gelire sahip olma" düşük düzeylerde kalmıştır. "Bağımsız çalışma fırsatı", "işin ilginç olması", "işin gelişime açık olması" gibi maddeler de en çok tercih edilen iş özellikleri olarak dikkat çekmektedir. Bu araştırma sonucu ABD'deki tercihleri yansıtırken ülkemizde durumu yansıtan çalışma Keser tarafından 2003 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çalışanlara en çok beğendikleri onbir iş özelliği sıralama yaptırmak suretiyle ölçülmüştür. Ortalama değerleri gösterilen tabloda, çalışanların hangi iş özelliğini



daha fazla tercih ettikleri saptanmıştır. ABD ve Türkiye çalışmalarında ilginç benzerlikler bulunmaktadır. Örneğin “işin ilginç olması” her iki araştırmada da ilk 3 tercih arasında yer almakta, “iyi ücret/gelir” seçeneği de son tercihlerde yer almaktadır. “Bağımsız çalışma/özerklik” de her iki çalışmada yüksek düzeyde tercih edilen iş özelliği olarak saptanmıştır. Yine her iki çalışmada da “iş güvencesi” özelliği üst sıralarda tercih edilmeyen özellik olarak gerçekleşmiştir. “Gelişime açık iş olması/geliştirme olanakları” özelliği iki araştırmanın uymayan özelliği olarak dikkat çekmektedir. Ülkemizde işin çalışanı geliştirme özelliği son sırada tercih sebebi olurken ABD’de bu özellik üst sıralarda yer alan tercih sebebi olarak görülmektedir (Keser, 2009:101)

**Tablo 2.** ABD’de Çalışanlarda Doyum Yaratan İş Özellikleri

<b>İş Özellikleri</b>	<b>%</b>
Pek çok insanla iletişim kurma şansının olması	91
Bağımsız çalışma olanağının olması	89
İşin ilginç olması	88
Gelişime açık bir iş olması	88
Haftada bir ya da yılda birkaç kez gezi olanağının olması	88
Eve yakın bir yerde çalışıyor olma	87
Düzenli çalışma saatleri (gece çalışması ya da hafta sonu çalışmasının olmaması)	86
Başkalarına yardımcı olabileceği bir iş olması	83
Topluma yararlı bir iş yapıyor olması	83
Esnek çalışma imkanının olması	83
İş güvencesinin olması	79
Başarılarınızın çalıştığı yerde takdir edilmesi	76
İyi bir sağlık sigortası ve diğer olanaklar/haklar	67
Çok yüksek gelire sahip olma	66
İş stresinin düşük düzeyde olması	62
Terfi olanağının bulunması	60

**Kaynak:** Keser, 2009:100.

**Tablo 3.** Türkiye’de İş Özelliklerine Ait Ortalamalar

<b>İşin Özellikleri</b>	<b>%</b>
Başkaları üzerinde etki sahibi olmaya imkan vermesi	9,04
İşin prestij sağlaması	7,23
İşin ilginç olması	6,84
Topluma katkıda bulunmaya imkan vermesi	6,79
İşte özerklik	6,72
İşin yetki vermesi	6,49
İşin yaratıcılık gerektirmesi	5,92
İş güvencesinin olması	4,93
İyi insan ilişkileri	4,66
İyi ücret	3,68
Kendini geliştirme fırsatı vermesi	3,58

**Kaynak:** Keser, 2009:101.

Robbins, iş doyumunu etkileyen faktörleri örgütsel, grup ve birey düzeyinde ele almıştır. Örgütsel düzeydeki faktörler örgütsel yapı, örgüt kültürü, iş tasarımı, fiziki çevre, iş alanı tasarımı, stres, performans değerlendirme sistemi ve ödüllendirme; grup düzeyindeki faktörler rol çatışması, statü uygunluğu, grup bağlılığı, iletişim keskinliği ve çatışma, birey düzeyindeki faktörler ise evlilik durumu ve algılama olarak sıralanmıştır (Robbins, 2005:85). Duman ise iş doyumunu etkileyen faktörleri örgütsel faktörler, grup faktörleri, bireysel faktörler, kültürel faktörler ve çevre faktörleri olarak aşağıdaki gibi beş grupta tanımlamıştır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006:41):

- Örgütsel faktörler: Ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, örgütün politika ve prosedürleri.
- Grup faktörleri: Çalışma arkadaşları, yöneticilerin tutum ve davranış şekilleri.
- Bireysel faktörler: Kişinin ihtiyaç ve beklentileri, bireyin işle ilgili çıkarları.
- Kültürel faktörler: Bireyin sahip olduğu inançlar, değerler ve tutumlar.
- Çevre faktörleri: Bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm faktörler.

Sıgırı ve Basım iş doyumuna sebep olan faktörleri bireye, işe ve çevreye ilişkin faktörler olarak üç ana başlıkta incelemişlerdir. (Sıgırı ve Basım, 2006:133-138). Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler birçok çalışmada bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır. Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin

farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:380). Bunlar çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, hizmet süresi, zekâsı, medeni durum ve benzeri etkenlerdir (Sevimli ve İşcan, 2005:56-57). Örgütsel faktörler ise iş ve niteliği, yönetim tarzı ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:272)

Bu çalışmada, iş doyumunu etkileyen faktörler iki ana başlık altında ele alınacaktır. Farklı gruplandırmalara bakıldığında alt faktörlerin temel olarak ya bireyle ya da örgütle ilgili olduğu görüldüğünden iş doyumunun etkenlerinin bireysel ve örgütsel faktörler kapsamında ele alınması uygun görülmüştür.

#### **2.4.1 Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler kişinin demografik özellikleri ile işine ait demografik özelliklerin toplamıdır. Bu tür değişkenler iş doyumuna doğrudan sebep olmaktan çok farklılıkların oluşmasına dolaylı olarak neden olmaktadır. İş doyumunu çalışmalarının pek çoğunda demografik özellikler ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırma konusu olmuştur (Sığırı ve Basım, 2006:133).

##### **2.4.1.1 Cinsiyet**

İş doyumunu ile cinsiyetin ilişkisinin saptanmasına yönelik yapılan araştırmalarda bulunan sonuçlar tutarsızlık göstermektedir. Araştırmaların bir kısmının bireyin cinsiyetinin iş doyumunu etkilediğini (Sevimli ve İşcan, 2005:57; Efeoğlu ve Özgen, 2007:240) ortaya koymasına karşın birçok araştırmada iş doyumunu ile cinsiyetin ilişkisi bulunamamıştır (Yıldız ve diğerleri, 2003:7).

Konu ile ilgili araştırmaların bulguları üç farklı sonuçla ortaya konabilir:

- Kadınların iş doyumunu erkeklere göre daha yüksektir.
- Erkeklerin iş doyumunu kadınlara göre daha yüksektir.
- Cinsiyet ile iş doyumunu arasında bir ilişki yoktur.

Cinsiyetin iş doyumunuyla ilişkisine ilişkin 1935 yılında Hoppock tarafından kadınların erkeklere göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğu bulgusu ortaya

atılmıştır (Green, 2000:12). Bu sonuçla tutarlı olarak, kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları konusundaki çalışmalar da ağırlık kazanmaktadır. Kronolojik sırasıyla; 1972 yılında Hrebiniak ve Alutto'nun, Alvi ve 1987 yılında Ahmed'in ve 1998 yılında Blau ve Lunn'un araştırmalarında, erkeklerin kadınlara nazaran daha çok örgütten ayrılma eğiliminde oldukları ve örgütsel bağlılıklarında olumsuz bir farklılaşma olduğu bulunmuştur (Sığırı ve Basım, 2006:134). Sauser ve York'un devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışmada, kadınların elde ettikleri ücret ile erkeklere göre daha fazla tatmin oldukları görülmüştür (Sauser ve York, 1978:537). Long'un yaptığı bir araştırmada Avustralyalı kadın çalışanların göre kendilerini işlerinde erkek çalışanlara göre daha mutlu hissettikleri saptanmıştır (Long, 2005:303).

Bazı çalışmalarda erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre daha yüksek iş doyumunu saptanmaktadır. Hulin ve Smith'in 1964, Sheppard ve Herrick'in 1972, Blackmore ve Kenway'in 1993, Ergin'in 1997 ve Aydın'ın 1998 yılında yaptığı araştırmalar bu doğrultuda bulgular saptamış çalışmalara örnek olarak verilebilir (Keser, 2009:108). Erkeklerin iş doyumunun kadınlara göre yüksek olarak saptanmasının nedenlerinde biri kadınların yaşadıkları iş-aile çatışması olarak gösterilebilir. İş-aile çatışması roller arası çatışmanın özel bir türü olarak kabul edilmektedir. Bu çatışma, bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol arasında bir uyumsuzluğun var olması sonucunda ortaya çıkar (Efeoğlu ve İlgen, 2007:238). Kadınların annelik rolleri ile işteki rolleri çatışmaktadır ve rol çatışması işteki beklentilerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

D'Arcy, Syrotuik ve Siddique'in 1984 yılında, Golding, Resnick ve Crosky'nin 1983 yılında, Ulusal'ın 1998 yılında, Keser'in 2005 yılında, Koyuncu and Fiksenbaum ise 2008 yılında yaptığı araştırmalarda yukarıda sözü geçen iki bulgudan da farklı olarak erkek ve kadınlar arasında iş doyumunu bakımından fark olmadığı saptanmıştır (Green, 2000:12; Keser, 2005b:61). Sağlık Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatı yöneticileri üzerinde Aksu, Acuner ve Tabak tarafından Ankara'da yapılan bir araştırmada çalışanların iş doyumunu düzeylerinde ve örgütten ayrılma isteklerinde bir fark bulunamamıştır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:275).

Kadın ya da erkek olmanın iş doyumuna ulaşmada bir farklılık yarattığına dair tutarlı araştırma sonuçları bulunamamasına rağmen cinsiyetin iş doyumundaki etkisini farklı bir boyuttan ele alındığında cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların doyum seviyelerinin homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005:57). Ancak henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını gösteren bir kanıt bulunmamaktadır.

#### 2.4.1.2 Yaş

Yaş faktörü iş doyumunu araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan demografik faktörlerden biridir (Sığı ve Basım, 2006:134). Yapılan araştırmalar yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Sevimli ve İşcan, 2005:57). Kişiler yaşlandıkça iş doyumları artmaktadır (Çalışkan, 2005:10). Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması olduğu düşünülebilir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle işe yeni başladıkları zaman doyumsuz olma olasılıkları oldukça yüksektir.

Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermiştir (Sevimli ve İşcan, 2005:57). Lee ve Wilbur 1985 yılında 1707 kamu çalışanı üzerinde iş doyumunu ile yaş ilişkisini incelediği araştırmalarında yaş ilerledikçe iş doyumunda artış görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Araştırmada, genç çalışanların özellikle işin içsel özelliklerinden daha düşük düzeyde doyum sağladıkları görülürken; daha yaşlı çalışanların ise genç çalışanlara göre işin dışsal özelliklerinden daha doyumlu oldukları saptanmıştır. Ulusal 1998 yılında ve Atan ise 1994 yılında yaptıkları araştırmada yaşla iş doyumunu düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğu, 46 ve üzeri yaşlarda iş doyumunun arttığını belirtmişlerdir. Akdaş ve diğerlerinin 2000 yılında sağlık personeli üzerinde yaptığı çalışmada ise en yüksek doyumun 40 yaş üzerinde görüldüğü, en düşük doyumun ise 25-34 yaşları arasında görüldüğünü belirtmişlerdir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:278).

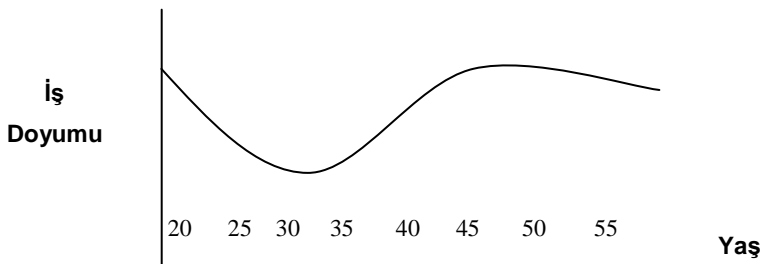
Araştırmacılar yaş arttıkça iş doyumunun artmasının nedenini yaşla birlikte işe bağlı gerginliğin azalması, meslekte deneyimle birlikte zorluklarla başa çıkma

yollarının daha gelişmiş olması, genç olanların meslekte hiyerarşik düzende daha çok rutin işler yapması ve sisteme ayak uydurmakta daha çok sorun yaşaması şeklinde açıklamışlardır (Yıldız ve diğerleri, 2003:7).

Çalışanların iş doyumunun yaşla arttığı Locke, Porter ve Lawler'in performansın iş doyumuna yol açtığı sözü ile de açıklanabilmektedir. Çalışan zamanla işte deneyim ve beceri iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisi kendini gösterir (Karaman, 2010:62). Gibson ve Klein'in araştırmaları iş doyumunun artmasının yaşla değil aynı işte kalma süresiyle ilgili olduğunu göstermektedir (Karaman, 2010:61). Mottaz'ın 1385 çalışanın üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre yaşın artmasının iş doyumunu üzerinde dolaylı bir olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu dolaylı etki yaşla birlikte yükselen iş ödülleri ve iş değerlerinin aracı olmasıyla açıklanmaktadır (Mottaz, 1987:387). Yaş arttıkça kişilerin işlerinden daha fazla doyum almaları deneyim nedeniyle uyumun artmasına da bağlı olabilir (Silah, 2005:120).

Literatürde genel olarak kabul edilen iş doyumunun yaşla birlikte arttığı kanısına alternatif bazı araştırma sonuçları da yer almaktadır. Herzberg'e göre yaş ve iş doyumunu ilişkisi U grafiği biçimindedir. Böyle bir ilişkiye göre çalışanların 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş doyumunu düzeyleri yükselmektedir (Silah, 2005:120). Yani iş doyumunu işe başladığı yıllarda yüksektir, sonra düşmeye başlar, çalışan kariyerinde yükseldikçe iş doyumunu tekrar artmaya başlar

**Şekil 10.** İş Doyumu ve Yaş İlişkisi



**Kaynak:** Silah, 2005:12.

.Daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı ve gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma

olasılıklarını arttırabilir Bu beklentiler yalnızca para için değil, heyecan ve ilginç durumlar yaşamakla ilgili olabilmektedir (Silah, 2005:121).

İş doyumunun yaşla birlikte arttığı görüşü ağırlık taşımakla birlikte yaş ve cinsiyet ilişkisini saptamaya yönelik yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar şu üç görüş altında toplanabilir (Sığırı ve Basım, 2006:134):

- İş doyumunu yaş ilerledikçe artış göstermektedir.
- İş doyumunu ile yaş arasındaki ilişki yaşa göre “U” harfi şeklinde bir eğriye uygun özellik göstermektedir. Erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük”, ileri yaşlarda tekrar “yüksek” bir iş doyumunu sergilenmesi söz konusudur.
- Yaş ve iş doyumunu belirli bir yaşa kadar doğrusal artış göstermekte ve bundan sonra düşüşe geçmektedir.

#### 2.4.1.3 Medeni Durum

Medeni durum iş doyumunu düzeyini etkileyen bir değişken olduğu kabul görmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2003:7). Robbins birey seviyesinde evli çalışanların işlerinden daha fazla doyum sağladıkları görülmüştür (Çalışkan, 2005:11). Bunun nedeninin evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlaması olduğu düşünülmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2003:7).

Evlilik bireye düzenli bir hayat sağlamasının yanı sıra belli sorumluluklar da yüklemektedir. Eğer bu sorumluluğun gerekleri işin talepleri ile çatışırsa rol çatışması yaşanabilecek ve dolaylı olarak iş doyumunu olumsuz etkilenebilecektir. Bu durumda medeni durum iş doyumunu olumsuz etkileyen bir faktör olarak da ortaya çıkabilir. Rol çatışmasının iş doyumunu üzerindeki etkisi iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler altında daha kapsamlı incelenecektir.

Medeni durumun iş doyumuna etkisi olmadığını gösteren bulgular da bulunmaktadır. Çalışanların evli, bekâr, dul ya da boşanmış olmalarına göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:275).

#### 2.4.1.4 Eğitim Düzeyi

İş doyumunu ile ilişkilendirilen faktörlerden biri de eğitim düzeyidir. Birçok araştırmada eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş doyumlarının, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmesine (Sevimli ve İşcan, 2005:57) karşın eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin hem pozitif, hem de negatif yönde olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Eğitim seviyesindeki artış çalışan için sonuçları açısından olumlu değişikliklerle sonuçlanırsa iş doyumunda da bir artış söz konusu olacaktır. Eğitim seviyesindeki artışın karşılığını örgütten alamadığını düşünen çalışanın iş doyumunu seviyesinde bir azalma meydana gelebilecektir (Sığırı ve Basım, 2006:135). Örneğin, eğitim düzeyi yüksek bir çalışanın düşük ücretle çalışması doyumsuzluğa neden olabilir.

Manisa Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi'nde yapılan bir araştırmada çalışan sağlık personelinin iş doyumunu ölçülmüş ve konuyla ilgili olarak şu bulgulara ulaşılmıştır: Çalışmada elde edilen bulgulara göre, ön lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu olan hemşirelerin lisans ve lisansüstü mezunlarına göre dışsal iş doyumları daha yüksektir (Çam ve diğerleri, 2005:219). Bu durum, beklentinin ön lisans ve sağlık meslek lisesi mezunlarında lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük düzeyde olmasına bağlanmıştır. Ayrıca hastanedeki tüm hemşirelerin benzer asgari düzeydeki işleri yapmaları ve bu sebeple yüksek eğitim düzeyindeki hemşirelerin potansiyellerini değerlendirememeleri de söz konusu olmaktadır. Potansiyelini değerlendiremeyen çalışanın yetenekleri ve yeterlilikleri körelecek ve iş doyumunu düzeyleri düşecektir (Acar, 2007:13). Bununla birlikte ücret politikalarına göre alınan ücretin öğrenim durumuyla orantılı olması ve hak edilen ücretin alınamadığı düşüncesi öğrenim durumu yüksek olan çalışanların iş doyumlarının düşük olmasını açıklayabilir. Bu görüşü destekler şekilde Ankara'da sağlık personeli üzerinde yapılan araştırmada yüksek lisans ve doktora yapan yöneticilerin diğer öğrenim düzeyindeki yöneticilere göre ücret faktöründen daha doyumsuz oldukları saptanmıştır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:276).

Tosun, 1981 yılında yaptığı araştırmada eğitim düzeyi arttıkça işten doyumun düştüğünü saptamıştır (Başaran, 2008:269). Farklı meslek gruplarından çalışanlar üzerinde yapılan başka bir araştırmada eğitim düzeyinin iş doyumunu düzeyi üzerindeki doğrudan etkisinin olumsuz olduğu gözlenirken, dolaylı etkinin olumlu



olabileceği saptanmıştır. Araştırmaya göre eğitim düzeyi sayesinde artan işe bağlı ödüller, eğitim düzeyinin dolaylı yoldan iş doyumunu olumlu etkilemesini sağlamaktadır. Ancak çalışan eğitim düzeyine bağlı olarak eğitim düzeyi kendisinden düşük olanlardan daha fazla ödül elde etmiyorsa iş doyumunun diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır (Mottaz, 1984:985).

Seybolt tarafından 1976 yılında yapılan bir çalışma sonucunda ilkokul mezunu olan ve iş değişkenlik düzeyi az olan bir işte çalışan bir kişinin, aynı işteki bir üniversite mezununa göre daha fazla doyum elde ettikleri bulunmuştur. Üniversite mezunu olup düşük ücretli bir işte çalışan kişilerin, aynı işte çalışan ilkokul mezunlarına göre daha az doyum sağladıkları görülmüştür. Bunlara ek olarak üniversite mezunlarının iş doyumlarının kompleksliği az olan işlerde ilkokul mezunlarına oranla daha düşük olduğu saptanmıştır (Silah, 2005:122). Bu bulgular, eğitim düzeyi ile iş doyumunun ilişkisinin eğitim düzeyinin getirdiği beklentilerle şekillenen ara değişkenlerden etkilendiğini düşündürmektedir.

#### 2.4.1.5 Uzmanlık Düzeyi

Mutlu çalışan, işini severek yapan, o işi daha uzun süre ve daha iyi yapmak isteyen kişidir. Bireyin işinden kaynaklanan kişisel doyumunu; hem işini yapabilme yeteneğinden hem de motive olmasından kaynaklanan bir sonuçtur (Acar, 2007:11). Günümüz çalışma ve yaşam koşulları, başarıya ulaşmak için bireyin kendi konusunda her şeyi bilmesini ve çevresel konular hakkında da temel düzeyde bilgi sahibi olmasını gerektirmektedir. Bir işi iyi yapmak, o işe ilişkin teorik ve pratik bilginin yüksekliğine bağlı olarak değişen bir süreçtir. Bu sürecin sonucunda başarı ve başarının sonunda elde edilen ödül, iş doyumunu oluşturan önemli faktörlerdir. Başarıyı şekillendiren uzmanlık ve ustalık uyarıcıları, iş doyumunu ve bunu takip eden çalışma mutluluğu tepkilerini ortaya çıkarmaktadır (Acar, 2007:19). Bu noktada, eğitim düzeyi ile uzmanlık düzeyinin farkı vurgulanmalıdır. Eğitim düzeyi düşük olan bir çalışanın uzmanlık düzeyi yüksek olabilir. Örneğin bir duvar işçisi işinin gerektirdiği nitelik ve yetenekler açısından işinde çok yüksek başarı gösterebilir.

İşin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını işi yapan kişinin işinden doyum sağlamasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsayan (Acar,

2007:19) iş doyumunu, çalışanın yaptığı işle ilgili sahip olduğu bilgi düzeyiyle doğrudan ilgilidir (Acar, 2007:11).

İstanbul Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada Tıp Fakültesinde çalışmakta olan hekimlerin iş doyumları ölçümlenmiş ve iş doyumunu ile başarı ve bilgi ve beceri düzeyleri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunun saptanmıştır (Yıldız ve diğerleri, 2003:7).

#### 2.4.1.6 İş Deneyimi ve Hizmet Süresi

İş deneyimi kişinin çalışma yaşamında var olduğu süreyi ve kazandığı bilgi ve becerileri ifade etmektedir. Çalışanın iş deneyimi ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki saptayan araştırmalar bulunmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:57). Bu bulgu, yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların yaşla birlikte iş doyumunun arttığı yönündeki sonuçlarına getirilen açıklamalarla ifade edilmektedir. Bu açıklamalar çalışma yaşamına yeni atılan, iş deneyimi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentilerinin iş doyumsuzluğuna yol açabileceği, iş deneyiminin artmasıyla da beklentilerin gerçekçileşeceği yönündedir.

Çalışan kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş doyumunu bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenmektedir. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş doyumunu duygusunu zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki doyum için şimdiki durumu da küçük doyumsuzluk kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır. Yeterli iş deneyimi olmayan, iş hayatında yeni kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir (Sevimli ve İşcan, 2005:57).

İş deneyimi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik görüşler, yaş ve iş doyumunun ilişkisinin açıklamalarına benzerdir; çünkü iş deneyiminin artışı ile

yaşın artışı genellikle birlikte gerçekleşmektedir. Bu nedenle saptanan ilişkinin yaş dönemi özelliklerinden mi iş deneyiminin kişide yarattığı farklılıklardan mı gerçekleştiğini kestirmek oldukça zordur.

Hizmet süresi ise bir çalışanın belli bir örgüte katılışından itibaren geçirdiği zamanın uzunluğunu ifade etmektedir (Sığırı ve Basım, 2006:135). Genel olarak hizmet süresi arttıkça iş doyumunun arttığı bilinmektedir. İş deneyimi faktörü hizmet süresi faktörünü kapsamaktadır. Hizmet süresinin artması aynı zamanda iş deneyiminin de artışını da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle hizmet süresi ve iş doyumunu ilişkisinin anlamlılığını, iş deneyimi ve iş doyumunu ilişkisini açıklayan gerekçelerle açıklamak mümkündür. Bunun yanında iş deneyimi gibi hizmet süresinin artmasıyla yaşın da arttığı düşünülürse bu iki değişkenin de birbirini etkilediği ve birbirine bağımlı değişkenler olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Parnes, Nestel ve Andrisani çalışmalarında aynı işyerinde uzun çalışmanın erkekler üzerinde iş doyumsuzluğunun olumsuz etkilerini ortadan kaldırdığını tespit etmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2010:118). Hizmet süresi arttıkça iş doyumunun artmasına çalışanın bulunduğu ortama alışması da neden olarak düşünülebilir.

Hizmet süresinin artmasıyla iş doyumunun yükselmesi işle ilişkili düşünce, algı ve tutumların zamanla daha sağlıklı hale geldiği şeklinde de yorumlanabilir (Sevimli ve İşcan, 2005:63). Bu durum Festinger'in bilişsel çelişki kuramıyla açıklanabilir. Kurama göre tutumlarla davranışlar arasında tutarsızlık oluştuğunda kişi bilişsel çelişki yaşamaktadır. Bilişsel çelişkiler kişiye sıkıntı veren durumlar olduğundan kişide bu çelişkiden kurtulmak için bir güdülenme meydana gelecektir. Bazı psikologlar, bireyin bilişsel çelişkilerini çözme ihtiyacının birincil ihtiyaçlardan bile daha ön planda gelebileceğini savunmuşlardır. İnsan tutarlı olma eğilimi nedeniyle davranışlarını tutumlarına uydurarak ya da tutumlarını davranışlarına uydurarak bu çelişkiyi çözmek istemektedir. Uzun süredir aynı işyerinde çalışan bir kişinin işine karşı tutumu olumsuzsa yani düşük bir iş doyumuna sahipse bunu bilerek çalışma davranışını devam ettirmesi bilişsel çelişki yaşamasına neden olacaktır. Kişi bu çelişkiyi çözmek için davranışını tutumuyla tutarlı hale getirip işinden ayrılacaktır. İşinden ayrılamıyorsa bu kez inançlarını davranışıyla uyumlu hale getirecek ve işe tutumunu olumluya doğru dönüştürecektir.

Hizmet süresi arttıkça çalışanların gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında doğal olarak bir artış beklenir. İş doyumu ile hizmet süresi arasındaki ilişki, zaman içerisinde çalışanın emeği karşılığında örgütten elde ettiklerinde meydana gelen artışla açıklanabilir (Sığı ve Basım, 2006:135). Ancak tanımında var olduğu üzere, iş doyumu kişinin elde ettiği ile beklentilerinin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar ve öznel bir yargıdır. Bu nedenle hizmet süresinin artmasıyla örgütten elde edilenler artsa da, kişinin harcadığı emeğin karşılığını görmediğini yönünde bir değerlendirme yapması çalışanın iş doyumunu olumsuz etkileyecektir.

Sonuç olarak, iş doyumu bireyin örgütü nasıl algıladığına göre hizmet süresi değişkeni tarafından farklı şekillerde etkilenebilir. Hizmet süresi arttıkça, çalışan açısından örgütle ilgili belirsizliklerin azalması ve uyumun artmasının iş doyumunu arttıracak beklenir. Ancak örneğin çalışan örgütte mobbinge maruz kalıyorsa ve örgütü tehdit edici bir ortam olarak algılıyorsa, aynı örgütte uzun bir süre çalışması iş doyumuna neden olmanın ötesinde iş doyumunun en ağır sonuçlarını yaşamamasına neden olabilir.

Bunun yanında hizmet süresi ve iş doyumunun arasında bir ilişki saptamayan araştırmalar da yapılmıştır. Örneğin, Musal 1995 yılında uzman hekimlerle yaptığı bir araştırmada meslekte geçirilen süre ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bildirmiştir (Yıldız ve diğerleri, 2003:7). Tosun'un 1981 yılında yaptığı araştırmada çalışanın kıdemi arttıkça işinden edindiği deneyimden örgütünü yararlandırma isteğinin azaldığı tespit edilmiştir (Başaran, 2008:269)

#### 2.4.1.7 Meslek ve Statü

İş doyumu ve kişinin mesleğinin ilişkisi araştırılırken mesleğin farklı yönleri düşünülebilir. Meslek gruplarına bazı ilişkin araştırmalar, iş doyumu ile mesleğin düzeyi yani statü arasındaki ilişkiyi incelemiş ve meslekleri toplumdaki saygınlıkları bakımından ele almıştır. Meslek düzeyi ile iş doyumu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Toplumsal açıdan yüksek statülü mesleklerde daha yüksek iş doyumu görülmüştür. Aydın'ın 1984 yılında Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünden yaptığı bir çalışmada üst basamak yöneticilerinin alt basamak yöneticilerinden daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını saptamışlardır. Korkut

ise 1990 yılında yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel konumu yükseldikçe iş doyumlarının da arttığı gözlenmiştir (Başaran, 2008:269). Meslek düzeyi faktörü, toplumda takdir ve kabul görmeyle ilgili olduğu için iş doyumunu etkileyen faktörleri gruplandıran araştırmacıların bir kısmı tarafından bireysel faktörler yerine çevresel faktörler kapsamında sosyokültürel evre başlığında ele alınmıştır. Konu ile ilgili çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. (Sevimli ve Işcan, 2005:58).

Yapılan bir çalışmada profesyoneller ve yöneticilerin en yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları buna karşılık kalifiye olmayan ağır endüstri çalışanlarının en fazla iş doyumсуzluđu yaşadıkları tespit edilmiştir (Silah, 2005:125). Bu bulgular, profesyonel meslek çalışanlarına hem eğitim düzeyinin hem de meslek düzeyinin sağladığı maddi ve manevi ödüllerle açıklanabilir. Bunun yanı sıra ağır endüstri çalışanlarının iş koşullarının yorucu ve yıpratıcı olmasından da kaynaklanabilir. Mesleğin yapılış şekliyle ilgili faktörlerin işin niteliği ile doğrudan ilgili olduklarından iş doyumunu etkileyen faktörlerin gruplanışında bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörler kapsamında ele alınmasının daha uygun olduğu düşünülebilir.

Farklı meslek grupları üzerinde yapılan bir araştırmada en yüksek iş doyumuna sahip meslek grubunun öğretmenler olduğu saptanmıştır. ğretmenleri yöneticiler izlemektedir. En düşük iş doyumuna sahip meslek grubu ise mavi yakalılar ve ev işi yapan çalışanların olduğu görülmüştür (Winkelmann ve Winkelmann, 2008:270). Başka bir çalışmada profesyoneller ve yöneticilerin en yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları, buna karşılık kalifiye olmayan ağır endüstri çalışanlarının en fazla iş doyumсуzluđuna sahip oldukları tespit edilmiştir. Bunun nedeninin incelendiği başka bir çalışmada ise üç faktör saptanmıştır. Bu faktörlerden ilki yönetici ve profesyonel grubun diğer meslek gruplarından daha yüksek ücret almalarıdır. Bu durumda ücret yalnızca maddi imknlardan ibaret görülmemeli, ücret düzeyinin sosyal statü, bağımsızlık ve yaşam biçimi ile ilişkili olduğu dikkate alınmalıdır. İkinci faktör bu meslek grubunun diğer mesleklere göre işlerinde daha fazla otonomiye sahip olmasıdır. Bu kişiler çalışma saatlerini ve biçimlerini düzenleyebilmekte ve zamanlarının çoğunu yakın denetimden uzak geçirmekte-dir. nc ve belki de en önemli faktör bu kişilerin mesleklerinin sürekli

kişisel gelişme, öğrenme ve gelişmeye fırsat vermesidir. Bu meslek grubunun aldıkları kişisel ödüller fazladır. İşleri değişken ve uyarıcıdır, sahip oldukları bilgi ve becerilerini kullanmalarını gerektirir (Silah, 2005:126).

Meslek değişkeninin iş doyumu üzerindeki etkisi o mesleği yapan kişilerin fiziksel, zihinsel ve duygusal yapısından bağımsız olarak düşünülemez. Yapılan işle kişinin yetenek ve kişilik bakımından uyum sağlamamasının iş doyumsuzluğunun temel nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir.

#### 2.4.1.8 Kişilik

Kişilik bireyin düşünce, duygu ve davranış örüntüleridir (Myers, 2008:458). Kişinin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Buna göre kişilik insanın kendisinde olup bitenleri değerlendirmesi ve kendisine doyum ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmek istemesidir. Kişiliği belirleyen faktörler genel olarak dış görünüm; bireyin faaliyet alanı ile ilgili rolü ve görevi; bireyin zekâ, enerji gibi potansiyel yetenekleri ve bireyin içinde yaşadığı toplumsal özelliklerdir (Eren, 2010:84). Üç temel faktörün ise bireyin kişiliğinde egemen olduğu söylenebilir. Bunlar biyolojik faktörler, kültür ve sosyal faktörler olarak gruplandırılabilir (Özkalp ve Kırel, 2010:75).

Kişiliğinin bireyin yaşadığı çevreyi ve çalıştığı işi algılamasında ve onu değerlendirmesinde son derece önemli bir etkisi vardır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ile çevresindeki bireyler arasındaki sürekli bir etkileşim sonucu oluşur. Bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı şekilde birey de kişiliği ile bu çevreyi etkiler. Örneğin statü kazanma arzusu içinde olan birey, işini ona bu statüyü kazandıracak fırsatları arayarak veya değerlendirerek analiz eder. Kazandığı veya alışamadığı statü için doyum sağlar ya da doyumsuzluk yaşar. Bu da onun işindeki başarısını etkiler (Özkalp ve Kırel, 2010:75).

Kişiliği açıklamak üzere çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Kişilik terimi bir tanım olarak düşünüldüğünde tanımların büyük çoğunluğunun ilgili kuram ile doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir. Bazı örnekler vermek gerekirse Freud, Jung, Rogers gibi kuramcılar klinik merkezli olarak kişiliğin psikopatolojik yanlarını; Allport, Maslow, Murray gibi kuramcılar hümanistik bir yaklaşımla bireysel özgünlüğü

bulmayı; Cattell, Eysenck, Guilford gibi faktör analistleri ise kişiliği bir özellikler başka bir deyişle treyter bütününü olarak algılayarak kişiliğin yapısını belirlemeye çalışmışlardır (Korkmaz ve Somer, 2010:256).

Kişiliğin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olabileceği fikri 1920'li yıllarda yapılan Hawthorne deneylerine dayanmaktadır. Hawthorne araştırmacıları belli kişilerin sürekli işlerinden şikâyet ettiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, durumu düzeltmek için tüm koşullar sağlansa da kronik şikâyetçi olarak adlandırılan bu kişilerin asla memnun olmadıklarını görmüşlerdir. Yapılan araştırmalarda çalışanların iş doyum düzeylerinde başka kişisel farklılıkların da etkili olduğu görülmüştür. Bazı kişilik özelliklerine sahip çalışanlar daha fazla iş doyumuna ulaşırken, belli özelliklerin ise iş doyumunun düzeyini düşürdüğü saptanmıştır.

Özbenlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlamakta (Çalışkan, 2005:10); sınırlı ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumsuzluğu göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:56). Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan insanlar, azimli ve sebatkâr oldukları için iş doyumunu sağlamışlardır ve mutludurlar. Problemleri gerçekçi gözle değerlendirerek toplumun isteklerine göre çözmeye çalışırlar, geleceğe umutla bakarlar, çalışmaktan kıvanç duyarlar, iş birliği ve dayanışmaya açıktırlar (Acar, 2007:8). Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olanların, bir işletmenin üretim ve verimliliğini arttıracığı gerçektir. Duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir (Acar, 2007:8).

İş doyumunu sağlamada kişilerin kendileri hakkındaki duyguları, kendilerini nasıl hissettikleri de önemlidir. Bireyin kendini sevmeye ve kendine değer verme düzeyi kendine güvenini ifade eder (Myers, 2008:491). Düşük güvenli insanlar, başkalarının kendileri için yaptığı değerlendirmelere kendine güveni yüksek olanlardan daha bağımlı kişilerdir. Bu nedenle devamlı olarak başkalarından destek ararlar. Bu kişilerin moral düzeyleri çabuk düşer. Bu nedenle kendine güveni yüksek olan insanlar işyerinde daha çok doyum sağlayan insanlardır. Kendine güveni düşük olanlar ise daha çok tatminsizdir (Robbins, 2005:107).

Olumsuz duygusallık da iş doyumuyla ilişkili bulunan bir kişilik değişkenidir. Olumsuz duygusallık bireyin pek çok durum karşısında anksiyete ya da depresyon gibi olumsuz duygular yaşama eğilimidir. Connolly ve Viswesvaran'a göre olumsuz duygusallığı yüksek olan bireylerin iş doyumsuzluğu yaşamaları olasıdır; çünkü işleri de dâhil olmak üzere yaşamlarının tüm yönlerini olumsuz algılama eğilimleri bulunmaktadır. Bu bulgular yukarıda bahsedilen kronik şikâyetçilerle ilgili saptamaları da destekler niteliktedir (Spector, 2008:236).

Dipboye, Smith ve Howell tarafından 1994 yılında kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırmada kontrol odağı dışarıda olan ve yarışmacı insanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Sığı ve Basım, 2006:134). Kontrol odağı kişilerin yaşamdaki pekiştireçleri kendisinin kontrol edip etmediklerine dair inançlarını ifade eder. Kişiler kontrol odağı bakımından içsel ve dışsal kontrol odaklı olmaları yönüyle farklılaşmaktadır. İçsel kontrol odağı olan bireyler yaşamları üzerinde kendilerinin katkıları olduğuna inanırlarken, dışsal odaklı kişiler ise olayların üzerindeki etkilerini küçümserler ve kendilerinden bağımsız gerçekleştiğine inanırlar (Myers, 2008:485). İçsel kişiler, öğrenme ve sorun çözme gibi işlerde daha başarılı ve bu başarının bireyi kendi arzu ettiği ödüllere götürdüğü ortamlarda daha çok çalışan ve çaba gösteren insanlardır (Özkalp ve Kirel, 2010:91). İçsel odaklı çalışanların, dışsal odaklı kişilerden daha doyumlu oldukları saptanmıştır Spector'ın hipotezine göre içsel odaklı kişilerin iş doyumlarının yüksek olmasının nedeni iş performanslarının yüksek olmasıdır (Spector, 2008:237).

Rosenman ve Friedman 1974 yılında yaptıkları çalışmalarında A ve B tipi olarak iki tip kişilik belirlemişler ve bunlara yönelik çeşitli özellikler tanımlamışlardır. A tipi kişilik, yükselme ve başarı hırsı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zaman karşı yarışmak, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağlılık, hareketlerin ve konuşmanın hızlı olması, sabırsızlık, insan ilişkilerinin zayıf oluşu gibi özelliklerle tanımlanırken B tipi kişiliğe sahip olan bireyler ise İş konusunda rahat olmak, zaman ve başarı ile ilgilenmemek, sakin ve açık konuşmak, başkalarıyla yarışmamak, her şeyi olduğu gibi kabul etmek, sosyal yaşamı sevmek gibi özelliklere sahip olurlar. A tipi kişilik özelliğine sahip kişilerin kalp krizi geçirme olasılığı çok yüksektir, B tipindeki kişiler ise sağlıklı kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:306). Acelecilik ve öfkeli kişilik ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki tespit



edilmiştir. A tipi kişiliğe sahip olanların ve olumsuz duyguları yoğun olanların iş doyum düzeylerinin, olumsuz duyguları yoğun olmayanlardan daha düşük olduğu da Dipboye, Smith ve Howell'in araştırmalarının bulguları arasındadır (Sığırı ve Basım, 2006:134).

Psikolojinin tarihsel süreci içinde ortaya çıkan kişilik kuramları zaman zaman birbirleriyle etkileşerek uyum göstermiş zaman zaman da ayrıışmışlardır. Kişilik psikolojisi alanında geliştirilen bu kuramlar arasında tam bir uzlaşmaya varılmış bir model olmamakla birlikte günümüzde en yaygın olarak kabul edilen ve kültürler arası çalışmalarla da desteklenen kişilik modeli Beş Faktör Modeli olmuştur (Korkmaz ve Somer, 2010:256).

**Tablo 4.** Beş Faktör Kişilik Modeli Boyutları ve Boyutların Özellikleri

<b>Dışadönüklük</b>	Hayat dolu, enerjik, heyecanlı, iyimser, konuşkan, baskın, katılımcı, etkili, girişken, insanlarla iletişim kurmayı ve bir arada bulunmayı isteyen, dürtüsel davranmaya eğilimli vb.
<b>Uyumluluk / Yumuşak başlılık</b>	İyi huylu, merhametli, vicdanlı, insancıl, hoşgörölü, uzlaşıcı, terbiyeli, adil, vefakar, alçakgönüllü, yardımsever, uyumlu, dürüst, kibar, işbirliğine yatkın vb.
<b>Sorumluluk / Özdisiplin</b>	Ayrıntılara dikkat eden, titiz, mükemmeliyetçi, planlı, tedbirli, kontrollü, kurallara bağlı, başarı motivasyonu yüksek, çalışmayı seven, özdisiplini, azimli vb.
<b>Duygusal Dengesizlik</b>	Endişeli, gergin, kaygılı, kolay incinen, başkalarının onayına gereksinim duyma, kendine suçlamaya eğilimli olma, kendine güvensiz, kararsız, organize olamama, değıışken duygu durumuna sahip olma vb.

<b>Deneyime Açıklık</b>	Araştırmacı, irdeleyici, entellektüel faaliyetlerde bulunan, empati, ilgi alanları geniş, değişikliklerden hoşlanan, tutucu olmayan, yaratıcı, bağımsız, açık fikirli vb.
-------------------------	---

**Kaynak:** Korkmaz ve Somer, 2010:263-271.

Barrick ve Mount'un yaptığı araştırmalar göstermektedir ki kişiliğin sorumluluk faktörü her türlü iş için iyi bir performans belirleyici ve dolayısıyla iyi bir doyum sağlayıcı olarak bulunmuştur (Özkalp ve Kırel, 2010:82). Duygusal dengenin de iş doyumunu ile yakından bir ilişkisinin olduğu bilinmektedir. Winkelmann ve Winkelmann tarafından kişiliğin beş faktörü ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmanın bulguları da genel kanyı desteklemektedir (Winkelmann ve Winkelmann, 2008:270). İnsan Kaynakları profesyonelleri üzerinde yapılan bir çalışmada ise kişiliğin deneyime açıklık ve duygusal denge boyutlarının iş doyumunu yordayıcı faktörler olduğu saptanmıştır. Buna göre deneyime açıklık ve duygusal dengenin yüksek olması ile iş doyumunu düzeyinin yüksek olması arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmuştur (Lounsbury ve diğerleri, 2008:358). Beş faktör treyteri ve iş doyumunu ilişkisini araştıran meta-analiz niteliğinde bir çalışmanın bulgularına göre iş doyumunu ile ilişkisinin gücü bakımından kişiliğin faktörleri duygusal dengesizlik (ters yönde ilişkili), sorumluluk ve dışadönüklük olarak sıralanmıştır (Judge, Heller ve Mount, 2002:530). Duygusal dengesi daha iyi olan çalışanların iş doyumları daha yüksek olmasına yönelik ilişki anlaşılır olmakla beraber neden sonuç ilişkisi çok açık değildir. Buna göre duygusal açıdan dengesiz kişilerin mi işten düşük doyum aldığını, yoksa iş doyumunun mu kişileri duygusal olarak dengesiz kıldığını tespit etmek oldukça zordur.

Beş faktör kişilik boyutlarının iş doyumunuyla ilişkileri şöyledir (Judge, Heller, Mount, 2002:531):

- Dışadönüklük: Dışadönük kişilerin içedönüklere kıyasla daha geniş bir arkadaş çevresi olduğu ve iş arkadaşlarıyla iletişim kurmanın bu kişiler için ödüllendirici olduğu kanıtlanmıştır. Bunun yanında dışadönük kişiler olumlu duygular yaşamaya eğilimlidirler ve olumlu duygusallığın iş doyumunuyla ilişkili olduğu bilinmektedir.
- Uyumluluk: McCrae ve Costa uyumluluğun mutlulukla yakından ilişkili

olduğunu savunmaktadır. Bunun nedeni bu kişilik özelliği yüksek kişilerin kişiler arası yakınlık kurmak için daha yüksek motivasyona sahip olmaları, yakınlık kurmanın ise öznel iyi olma haline neden olmasıdır. Çalışmalar göstermektedir ki uyumluluk boyutu hem yaşam doyumunu hem iş doyumunu ile anlamlı düzeyde olumlu ilişki içindedir, ancak bu ilişki düzeyi düşüktür.

- Sorumluluk: Organ ve Link'e göre sorumluluk yüksek iş doyumuyla ilişkili olmalıdır; çünkü bu boyutta yüksek olan kişiler işlerini iyi yapma eğilimi içindedirler. İşini iyi yapan çalışanların hem ücret, prim gibi formel hem saygı, tanınma, başarı duygusu gibi informal iş ödüllerine ulaşma dolayısıyla iş doyumunu elde etme olasılıkları daha yüksek olacaktır.
- Duygusal Dengesizlik: Olumsuz yaklaşımlarından dolayı dengesiz kişiler dengeli kişilere göre daha fazla olumsuz duygu yaşamaktadır. Olumzu duygusallık ile iş doyumsuzluğunun olumlu ilişkisi bilinmektedir.
- Deneyime Açıklık: Bu boyut bilimsel ve sanatsal yaratıcılığı, liberalliği temsil etmektedir. Bu faktörlerden hiçbirinin iş doyumunu ile ilgisini gösteren bir kanıt yoktur. DeNeve ve Cooper deneyime açıklık boyutunda güçlü olan kişilerin olumlu ve olumsuz duyguları uç boyutlarda yaşadıklarını belirtmektedir. Bu nedenle bu kişilik boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisini tespit etmek oldukça zordur.

Kişilik yapılarının işe uygunluğu da iş doyumunu etkileyen bir başka faktör olarak ele alınmalıdır (Acar, 2007:8). İşle ilgili beceriler kazandırılabilir, yetkinlikler ise geliştirilebilir; ancak çalışanın kişiliği yaptığı işin gereklerine uygun değilse bu durumun düzeltilmesi çok zordur. Doğru işe doğru insanı yerleştirmek sorununu içinde barındıran işe alım sürecinde, mesleki yeterlilikler değerlendirilirken kişilik özelliklerinin de işe uygunluğu denetlenmelidir (Acar, 2007:8). Bununla birlikte bireyin yanlış meslek seçimi de yanlış bir işte çalışmasına ve çeşitli sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir. Birey kişilik özelliklerinin uygun olmadığı bir işte isteksiz çalışacak ve buna bağlı olarak iş doyumunu düşük olacaktır. Bu nedenle bireylerin eğitim alma sürecine geçmeden önce doğru meslekleri seçmeleri gereklidir. Böylelikle olumsuz seçim riskini daha aza indirecektir (Keser, 2009:137).

Mesleklerin özellikleri ile kişilik yapılarının uyumu konusunda en bilinen kuram Holland'ın Tipoloji Kuramı'dır. Kuram temel hipotezi kişiliklerine uygun meslek seçen bireylerin iş yaşamında daha fazla doyum sağlayacakları ve daha başarılı olacakları yönündedir. Holland'ın meslek tercihi modeli olarak da adlandırılan bu

kuram üç temel özelliği içermektedir (Robbins, 2005:112).

- İnsanlar farklı meslek tercihlerinde bulunmaktadır.
- Kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutludurlar.
- İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemek Kişiliğin beş faktör kuramı ile ilgili yapılan araştırma bulguları da kişilik iş uyumuna yönelik bilgiler sağlamaktadır. Örneğin, dışadönüklük yönetim ve satış konusundaki başarıyla yakından ilişkilidir. Başka bir bulgu ise duygusal dengesizliği yüksek olan insanların stresli ortamlarda diğer kişilere kıyasla daha verimli çalıştıklarıdır. Kişiliğin uyumluluk faktöründe yüksek puan alan insanların ise müşteri ilişkilerinde daha başarılı ve çatışmaların olduğu ortamlarda daha etkili oldukları bulunmuştur (McShane ve Von Glinow, 2000:189). Bireyler kişilik özellikleriyle örtüşmeyen mesleklerde istihdam edildiklerinde uzun yıllar mutsuz ve rahatsız olacakları işi yapmak durumunda kalabilecektir.tedir.

Holland'ın modelinde tanımlanan kişilik tiplerinin özellikleri ve tiplere uygun meslekler Tablo 5'te özetlenmektedir.

Kişiliğin beş faktör kuramı ile ilgili yapılan araştırma bulguları da kişilik iş uyumuna yönelik bilgiler sağlamaktadır. Örneğin, dışadönüklük yönetim ve satış konusundaki başarıyla yakından ilişkilidir. Başka bir bulgu ise duygusal dengesizliği yüksek olan insanların stresli ortamlarda diğer kişilere kıyasla daha verimli çalıştıklarıdır. Kişiliğin uyumluluk faktöründe yüksek puan alan insanların ise müşteri ilişkilerinde daha başarılı ve çatışmaların olduğu ortamlarda daha etkili oldukları bulunmuştur (McShane ve Von Glinow, 2000:189). Bireyler kişilik özellikleriyle örtüşmeyen mesleklerde istihdam edildiklerinde uzun yıllar mutsuz ve rahatsız olacakları işi yapmak durumunda kalabilecektir.

**Tablo 5. Holland'ın Tipoloji Kuramı**

<b>Kişilik Tipi</b>	<b>Gerçekçi</b>	<b>Araştırmacı</b>	<b>Sanatçı</b>	<b>Sosyal</b>	<b>Girişimci</b>	<b>Geleneksel</b>
<b>Özellikler</b>	Atletik ve mekanik yeteneklidir	Problem çözmeyi sever.	Tek başına çalışmayı sever.	Lider olmayı sever.	Maddi zenginliği sever.	İyi tanımlanmış işleri sever.
	Pratik zekâya sahiptir.	Kuralları sevmez.	Kendini ifade etmeyi sever.	Sorumluluk sahibidir.	Özgüven sahibidir.	Otokontrolü güçlüdür.
	Araç, makina, bitki, hayvan ve nesne ile çalışmayı sever.	Gözlemek, öğrenmek, incelemek, değerlendirmek ister.	Sezgi yeteneği ve hayal gücüne sahiptir.	İnsanlara yardım etmeyi ve onları eğitmeyi sever.	Entellektüel çaba gerektiren işleri sevmez.	Fiziksel beceri gerektiren işlerden hoşlanmaz.
	Açık havada çalışmayı sever.	Matematikle ilgilenir.	Duygulu ve heyecanlıdır.	Kendini iyi ifade eder.	Sözel yeteneği kuvvetlidir.	Liderlik rollerini sevmez.
	El becerisi gerektiren işleri sever.	Teorik konularda iddialıdır.	Gergin ve kaygılıdır.	Sosyal, atak ve popülerdir.	Cesaretli, maceracı ve enerjiktir.	Güvenilir ve tutucudur.
<b>Uygun Meslekler</b>	Ziraat ve doğa ile ilgili meslekler, asker, mühendis	Akademisyen, doktor, biyolog, kimyager	Müzisyen, ressam, yazar	Öğretmen, psikolog, İK uzmanı	Hukuk, işletmeci, sigortacı, pazarlama	Finans, muhasebe, İstatistik

**Kaynak:** Keser, 2009:138; Özkalp ve Kirel, 2010:96;

<http://www.grinnell.edu/files/downloads/Holland.pdf>;

<http://www.serpilaytac.com/dersnotlari/kariyerpl3.pdf>.

#### 2.4.1.9 Yetenekler

Bireyler arası farklılıkları yaratan bir diğer faktör insanların farklı yetenek düzeyleridir. Yetenek bireyin çalıştığı yerde belirli işleri yerine getirebilme kapasitesidir. Yani bireyin ne yapabildiğidir. Yetenekler entelektüel yetenekler (zekâ) ve fiziksel yetenekler olarak ikiye ayrılır (Özkalp ve Kirel, 2010:135).

Zekâ, deneyimlerden öğrenme, problem çözme ve yeni durumlara adapte olma yeteneğidir (Myers, 2008:331). Yüksek bir zekâ düzeyi her iş için gerekli olmayabilir. Özellikle yapılan işlerin rutin olduğu tekrar edilen işlerden oluştuğu işletmelerde yüksek zekâ ters etki bile yapabilir ve birey kısa zamanda işten sıkılarak başarısız olabilir (Özkalp ve Kırel, 2010:135). Çalışanın asgari de olsa zekâsını kullanmasını gerekli kılmayan işler hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekânın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç giderilmediğinde monotonluk denen olay ve zihinsel durgunluğun verdiği doyumsuzluk hali ortaya çıkacaktır. Diğer yandan iş kişinin entelektüel yeteneğini aşar ve kapasitesinin dışına taşarsa bu durum zihinsel yorgunluk ve yine tatminsizliğe neden olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2010:244).

Yapılan birçok araştırmada sözel, sayısal ve algısal yetenekler hemen bütün düzey işlerde işin ne derece başarılı yapılabileceğini tayin eden faktörler olarak saptanmıştır. İşte başarının işten doyum duygusunu olumlu etkileyeceği düşünüldüğünde zekânın iş doyumunu olumlu etkileyeceği tahmin edilebilir (Özkalp ve Kırel, 2010:135). Ancak kendi başına ele alındığında, sadece bireylerin zekâ düzeyleri ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki tespit edilememiştir. Yapılan işle ilgili olarak ele alındığında yani zekâ düzeyine uygun iş yapılıp yapılmadığı söz konusu ise zekâ, iş doyumunda önemli bir etken olmaktadır. Birçok iş ve mesleklerin belirli bir zekâ seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekaya sahip kişilerin bu işlerden doyum duymadığı saptanmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005:57).

Zekâ düzeyi işe karşı olan tutumları etkilediği gibi aynı şekilde bunlardan etkilenmektedir. İş doyumunun zekâ düzeyindeki farklılıkla paralellik gösteren işin toplumsal düzeyi etkilendiği de göz önünde bulundurulmalıdır. Daha fazla beceri gerektiren işlerde daha fazla sayıda doyumlu birey yer alırken rutin işlerde bu oran daha azdır. Düşük ve yüksek zekâlı bireylerin iş doyumunu skorlarına bakıldığında zekâ düzeyi iyi olan grupta daha fazla doyum sağlamış bireyin yer aldığı görülmüştür (Silah, 2005:124).

Entellektüel yetenek nasıl belli bir işlerin yapılmasında önemli rol oynuyorsa, belirli fiziksel yeteneklerde daha standart olan ve daha az beceri gerektiren işlerin yapılmasında da gittikçe önem kazanmaktadır. Başarının gerekli olduğu işlerde düzenli bir fiziki güç, ayak ve el becerisi, yöneticiler için önem taşıyan fiziki

yetenekler arasındadır (Özkalp ve Kirel, 2010:137). Fiziksel yetenekler de işte başarıyı etkilemeleri bakımından iş doyumunu dolaylı olarak etkilemektedir. Bu durumda hangi işler için ne tür bir fiziksel yetenek gerekliliği ortaya koyulduktan sonra bu tür işlere uygun kişiler alınmalıdır.

Sonuç olarak madem ki bireyler arasında kapasiteleri açısından bir farklılık mevcuttur, onları bu özellikleri açısından ele alarak farklılıklarını değerlendirmek yerinde olacaktır. Herkese yeteneğine uygun düşen ölçüde davranıldığı zaman üretim hissedilir ölçüde artmaktadır. Kalifiye elemanlar onların bilgi ve yetenek seviyeleri altındaki işlerde çalıştırıldıkları ölçüde bu özelliklerini kaybedeceklerdir. Ancak yönetim herkese yeteneğine göre uygun görevler vererek üretim miktarını maksimuma çıkartırken personel arasında iş doyumunu düşürecek çekişme ve çatışmaların önüne geçmelidir. Bu durum yöneticilerin farklı yetenekleri tanıma ve onlardan yararlanmasını gerektirir (Eren, 2010:97).

Sonuç olarak, bireysel faktörlerle iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan araştırmalarda genel olarak tutarlı bir sonuca rastlanmamaktadır. Bunun nedeni her işin gereklerinin farklı bireysel özelliklerle örtüşmesi olabilir. İş ile çalışanların bireysel özelliklerinin arasındaki ilişkilerin bilinmesi, işe alım sürecinde personel iş doyumlarının yüksek olmasına yönelik doğru seçimler yapılmasını sağlayabilir. Çalışanları işe seçerken kişilik özelliklerine, eğitimlerine ve isteklerine uygun bir işe yerleştirmek bireyin iş doyumunun sağlanmasında atılacak ilk adım olarak görünmektedir. İşe alım sürecini bu ölçütler dikkate alarak oluşturulacak bir sistem dâhilinde gerçekleştirmek çalışanların ve örgütün verimi açısından önem taşımaktadır.

#### **2.4.2 Örgütsel Faktörler**

Çalışan iş doyumunu etkileyen bireyle ilgili içsel faktörlerin yanında örgüt ile ilgili dışsal faktörlerde söz konusudur. Örgütsel faktörler ve iş doyumunu ilişkisini araştıran çalışmaların bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini ölçen araştırmalara göre daha tutarlı bulgulara ulaştıkları söylenebilir. Diğer yönden örgütsel faktörler bireysel faktörlerden bağımsız düşünülemez; çünkü dışsal faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde çalışanın sahip olduğu bireysel özelliklerin etkisi büyüktür. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında

çalışan iki çalışana eşit düzeyde ücret verildiği zaman kişilerin buna bağlı doyumları farklı olacaktır.

Örgütsel faktörleri iş ve iş ortamına ilişkin faktörler olarak tanımlamak mümkündür. İş doyumunu, çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumların bileşkesidir (Sevimli ve İşcan, 2005:57). Bu nedenle örgütle ilgili faktörlerin iş doyumunu önemli düzeyde etkilemesi beklenen bir durumdur. Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada yöneticilerin özellikle “yönetim ve denetim”, “ücret”, “çalışma koşulları”, “örgütsel ortam” ve “gelişme ve yükselme imkânları” gibi örgütsel etmenler açısından daha fazla doyumsuzluk belirttikleri saptanmıştır. Bu bulgulara paralel olarak iş doyumunu düşük olan yöneticilerin görevlerinden ayrılma isteğinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:271). Türkiye’de yapılan bir başka çalışmada iş doyumunu etkileyen faktörler işin kendisi, amirler, ücret, iş arkadaşları ve yükselme olanakları olarak saptanmıştır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:160). Herzberg ve arkadaşları tarafından 1955 yılında yapılan ve onbir bin çalışana kapsayan çalışmada ise çalışanlardan önem sırasına göre çalışmanın doyum sağlayıcı yönerini sıralamaları istenmiştir. Bu çalışmada sıralanan ilk faktör “güvenlik”, ikinci faktör “işten kişisel yönden çıkar sağlamak”, üçüncü faktör “işte yükselme fırsatı”, dördüncü faktör ise “uygun ve takdir edici denetim” olarak görülmüştür (Silah, 2005:125). İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi daha birçok örgütsel faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Acar, 2007:6).

Çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Ücret, terfi, sosyal güvence, iş güvencesi, iş ilişkilerinin niteliği gibi pek çok alanda çeşitlenebilen bu beklentilerin karşılanma oranı iş doyumunu oluşturur (Acar, 2007:6). Çalışanın örgütsel düzeyde iş doyumunun örgüt yapısının çalışanın tercihleriyle eşleştiği, iş alanının elverişli ve iş stresinin az olduğu, performans sisteminin adil olarak algılandığı ve bireylerin değerleriyle örgüt değerlerini uyumlu olduğu zaman pozitif olarak etkilendiği görülmüştür. Bunun yanında grup üyelerinin destekleyici ve birbirine bağlı olduğu iletişim alanında daha az karışıklığın görüldüğü, üstlerin uygun liderlik tarzından faydalandığı ve karmaşanın az olduğu yerde iş doyumunun artacağı görülmüştür (Çalışkan, 2005:11).



Akıncı'nın konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerinde yaptığı araştırmada yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-işgören uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişiler arası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Çalışmanın sonuçları, ekonomik faktörlere nazaran, psikososyal faktörlerin, iş doyumunu üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Örgütlerin çalışanlara sağladığı örgütsel olanaklar artıkça çalışanların iş doyumunu düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır (Akıncı, 2002:1).

#### 2.4.2.1 İşin Niteliği

İşin içeriği iş doyumunu açısından büyük önem taşır. İş niteliğini oluşturan unsurlar; "işle özdeşleşme", "işin gerektirdiği beceri çeşitliliği", "işin yapılırken çalışanlara tanıdığı özerklik" ve "performans hakkında alınan geribildirim" ve "işin anlamı"dır (Keser, 2009:104). Bu kavramlar birbirinden tamamen bağımsız olmayıp içe içe geçmiştir.

İş doyumunu araştırmalarında işle özdeşleşme, iş doyumunun merkeziliğini oluşturmaktadır. Yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir (Acar, 2007:5). Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş doyumunu hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. İş doyumunu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Acar, 2007:6).

İşin zorluk derecesi iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde doyum bulacaktır. Bunun yanında fiziksel zorluğun iş doyumunu açısından doyum faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkaracaktır (Sevimli ve İşcan, 58). Bir işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, çalışanların duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı

verilmektedir. Sanayide makineleşme sonucunda ortaya çıkan aşırı işbölümü bazı üstünlükler taşımakla birlikte birtakım olumsuz etkilere ve sonuçlara yol açmakta ve bu sonuçların başında monotonluk gelmektedir. Bu niteliği ile monotonluk çalışanlar için başlıca şikâyet ve doyumsuzluk kaynağı olmaktadır (Eren, 2010:253). İşin çeşitliliği, iş için özel yeteneklerin gerekliliği ve işi başarmanın zorluğu ile işe karşı olan tutum arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Başaran, 2007:560).

İşin özelliği gereği çalışana özerklik tanınması da çalışan doyumunu arttıran bir unsurdur. Çalışanların işleri üzerinde çok fazla olmasa da karar verme yetkisinin olması doyum düzeyini yükselten bir unsurdur. Bu durumda, birey önemsendiğini ve üretimin içine dâhil olduğu algısını hissedecek ve iş doyumunu düzeyi buna bağlı olarak artacaktır. Bireyin işe dâhil olmaması yaptığı işe yabancılaşmasına yol açabilecektir. Bunun aksine çalışanın işine, kendi bilgi ve tecrübelerini yansıtması örgütçe tanınması anlamına gelebileceği gibi üretime de katkısıyla örgüte olumlu katkı sağlamış olacaktır. Dolayısıyla özerkliğin yüksek olduğu bir işte bireyin iş doyumunun, daha az özerk çalışma ortamına göre daha yüksek olduğunu beklemek olasıdır (Keser, 2009:106).

Çalışanın yaptığı işin sonucunu görmesi, amaca ulaştığını algılaması da iş doyumunu açısından önemlidir, yani bireye işine ilişkin bir geribildirim sağlamak doyumunu arttıracak gibi aynı zamanda kendini geliştirmesi ve var ise hatalarını düzeltmesi açısından da önemlidir. Çalışan yaptığı işe ilişkin herhangi bir geribildirim alamaması durumunda ne şekilde bir yol aldığını fark edemeden işe devam edecek ve kendini işine vermesi güçleşecektir. Bu nedenle bireye yaptığı işe yönelik geribildirim vermek gerek çalışanın doyumunu gerekse yaptığı işe yönelik kendini değerlendirebilmesi açısından önemlidir (Keser, 2009:107).

Bireyin işine yüklediği anlam işini anlamlı bulması ile ilişkilidir. Çalışanın yaptığı işi sevmesi, aynı zamanda işini anlamlı bulması ile ilişkilidir (Keser, 2009:105). O halde bireyin işinin zevkli olması, bireyin işini anlamlı bulması ve bireyin yaşamında işin anlamlı bir yere sahip olması olguları bireyin işiyle özdeşleşmesine yol açacaktır. Bu durumda bireyin iş doyumunun yüksek olduğu söylenebilir (Keser, 2009:105). Çalışanın işini beğenmesi işten doyumun başta gelen etkenidir. Çalışanın işini beğenmesi işin çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye odaklı olması, çalışanı

değişikliği ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve sorun çözmeye dayanması gibi koşullara bağlıdır (Başaran, 2008:266). Davranış bilimciler, çalışanın işe karşı ilgisinin artırılması için işin yeniden düzenlenmesi ve tasarımı ve işi tamamlama duygusu yaratılarak iş doyumlarının artırılmasının mümkün olabileceğini öne sürmektedirler. Çalışanın işinin önemi azaldıkça iş doyumsuzluğunun arttığı, işe karşı olumsuz tutumunun gelişip, devamsızlık ve işi terk etme davranışının çalışınca benimsendiği görülmüştür (Erdoğan, 2007:560).

21. yüzyıla gelindiğinde teknolojik gelişmeler çalışanların yepyeni sorunlarla karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır. Çalışma alanlarının sanayi sektöründen hizmetler sektörüne geçiş yapması çalışanları baskı altına almaktadır. Çalışanlar, yeni iş yapma şekillerine adapte olma aşamasında bir takım sorunlarla karşılaşabilmekte ya da yeni iş yapma şekillerinin doğasında var olan yoğun çalışma baskısı bireylerde mutsuzluk duygusu oluşturmaktadır. Dolayısıyla günümüz çalışanı aşırı iş yükü, aşırı çalışma ve 24 saat çalışma gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bunlara bağlı olarak iş doyumsuzluğu, işe devamsızlık ve işten ayrılma sıkça rastlanan durumlardır (Keser, 2009:142-144).

#### 2.4.2.2 Fiziksel Çalışma Koşulları ve Güvenlik

İşin fiziksel şartları bir iş doyumunu nedenidir. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:58). Genel olarak, çalışanlar sıcaklığı, ısı, nemi, ışığı, havalandırması, rahatlığı elverişli olan; tehlikeli olmayan kısaca çalışmayan uygun koşulları olan işi ve işyerlerini tercih ederler. Yine çoğu çalışan, işyerinin eve yakın, binanın yeni, temiz, iş araç ve gereçlerinin yeni iyi ve kullanılabilir durumda olmasını ister. Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de iş doyumunu açısından gereklidir (Başaran, 2008:267).

Çalışanın sağlıklı koşullarda çalışmaması durumunda çalışanın doyumundan da söz edilemeyecektir. Özellikle beden gücüne dayalı çalışanlarda çalışma

koşullarının ve ortamının olumsuzluğuna bağlı doyum düşüklüğüne sıkça rastlanmaktadır. Beden gücü ile çalışılan işler genellikle ağır sanayi ve yer altı çalışmasıdır. Dolayısıyla bu tür işlerde fiziksel çalışma koşulları ağırdır ve çalışma doyumunu diğer işlere göre daha düşük düzeydedir (Keser, 2006b:86).

Olumsuz çalışma koşulları, bireyde hem fizyolojik hem de psikolojik sorunlara neden olarak iş doyumunu etkileyebilir. Örneğin gürültülü ortamlarda çalışanların daha yoğun kızgınlık ve saldırganlık hali içine girdikleri ve bu davranışların işyerinde ve iş yaşamı dışında çok fazla çatışmaya girdikleri bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:303).

Risk altında çalışma da iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Özellikle maden ocakları, petrokimya, yanıcı maddelerin bulunduğu işyerlerinin çalışanları sürekli risk altındadır. Güvenlik koşulları yeterli olmayan çalışma esnasında yaşadıkları risk algısı bireylerin sürekli stres altında kalmalarına neden olabilir. Bu tür ortamlarda çalışanların doyum düzeylerinin düştüğü bilinmektedir (Keser, 2006b:86).

İşgörenlerin iş doyumunun yükseltmesindeki en büyük etken, onlar için ideal bir ortamın yaratılmasıdır. Böylelikle, iş görenlerin daha yüksek performansla çalışması sağlanacak ve buna bağlı olarak verilecek olan hizmetin kalitesi yükseltilmiş olacaktır (Örücü ve Esenkal, 2005:146). İş ortamı iyi ise doyum düzeyi yüksek, ortam kötü ise doyum düzeyi düşük olacaktır (Özkalp ve Kırel, 2010:117).

#### 2.4.2.3 Ücret ve Ödüllendirme Sistemi

İş doyumunu etkileyen temel faktörlerden biri de ücrettir. Ücret kavramı değişik dönemlerde farklı kapsamda ele alınmış ve çeşitli bilim dallarına göre incelenerek, belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. Ekonomik açıdan ücret "emeğin fiyatı", sosyal açıdan "çalışanın geçim aracı" ve hukuki açıdan ise "çalışanın fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı"dır (Sığırı ve Basım, 2006:137).

Ücretin iş doyumunu sağlamada öneminin başlıca nedeni paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olması ve ücretin bir başarı simgesi olmasıdır (Çalışkan, 2005:10). Bireyin elde ettiği ücret iş doyumunda karmaşık ve

çok boyutlu bir özellik taşıır. Ücret, hem bireyin temel gereksinimlerini karşılar hem de bireyin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder (Özkalp ve Kırel, 2010:116). Ücret değişkeni işin toplum içindeki düzeyi ve sosyal prestij ile ilgilidir. Bu değişken artan ihtiyaçları karşılama kapasitesine sahiptir ve arttıkça kişisel ihtiyaçları tatmin etme olasılığı da artmaktadır (Silah, 2005:120).

Günümüze kadar birçok araştırmada ücretin iş doyumuna yönelik etkileri araştırılmış ve bu iki değişken arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Spector 1985 yılında farklı meslek gruplarında yaptığı çalışmasında ve Rice, Phillips ve McFarlin ise ruh sağlığı uzmanları üzerinde yaptıkları araştırmada ücret ve iş doyumuna ile ilgili anlamlı ilişki bulmuşlardır (Spector, 2008:234). Bulgulara göre, ücret nedeniyle yüksek doyumda o denli yüksektir (Sevimli ve İşcan, 2005:58). Ancak geçmiş yüzyılda yapılmış birçok araştırma da göstermiştir ki ücret bireyin işine yönelik yaklaşımında ücretin payı küçümsenemeyecek düzeyde önemli olsa da, iş doyumuna için tek başına yeterli değildir (Keser, 2009:102).

Ücret düzeyi arttıkça iş doyumunun da artacağına yönelik kanıyı desteklemeyen araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin ülkemizde Keser tarafından otomotiv sektöründe yapılan çalışmada da çalışanların iş doyumuna ile ücret değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişki yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların düşük gelir düzeyine sahip çalışanlardan daha düşük iş doyumuna sahip olduğu yönündedir (Keser, 2005a:88).

Lawler'a göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi algılanan ücretle, kişinin kendisine ödenmesi gerektiğinde inandığı ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Algılanan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır (Çalışkan, 2005:10). Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005:58). Ücretin iş doyumuna üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil, adil ve çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı yönünden önem taşımaktadır. Yapılan bir çalışmada çalışanın ücretin ne kadar adaletli dağıtıldığı algısının ücret tatminini belirlemede ücretin düzeyinden daha etkili olduğu saptanmıştır (Williams, McDaniel ve Nguyen, 2006:392). Ödeme yalnız

emeğin, edimin karşılığı olarak değil işteki başarının karşılığı olarak da görülür. Ödemenin az görülmesi işten doyumunu azalttığı gibi çalışanın denklik duygusunu da azaltır (Başaran, 2008:266).

Yüksek ücret elde eden kişilerin iş doyumlarının da daha yüksek olduğunu söylemek olanaksızdır. Ancak aynı pozisyonda çalışan bireyler karşılaştırıldığında daha yüksek ücret elde eden çalışanın doyumunun ücret düzeyi düşük olan çalışandan daha yüksek olacağı söylenebilir. Ücretin iş doyumunu sağlanmasında etkenler şöyle sıralanabilir (Başaran, 2008:266):

- Çalışanın yaşı, kıdemi, yaşantıları gibi bireysel özellikleri
- Harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yenileşmeye eğilimi gibi bireysel eylemleri
- Sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük, savaşıma isteme düzeyi gibi görev özellikleriyle elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bunun çalışan tarafından algılanması

Sonuç olarak, ücretin iş doyumuna etkisine dair bulgularda genel olarak tutarlılık bulunmaktadır. Ücret arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. Ancak çalışanın kişisel özellikleri ve beklentileri, işin ve örgütün niteliklerini nasıl algıladığı ücreti yeterli bulup bulmadığına dair yaptığı değerlendirmeleri etkileyecektir. Bu durumda, çalışan ücreti yeterli bulduğu oranda iş doyumunu sağlanmaktadır sonucuna varılabilir.

Bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumunu duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile de sağlanabilir. Ödüllendirme sisteminin iş doyumunu üzerindeki etkisi çalışanın örgütsel adalet algısıyla da yakından ilgilidir. Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş doyumunu artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Sevimli ve İşcan, 2005:58).

Ödüllendirilen çalışanın ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Bu durum çalışanda kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının örgütsel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarının da pekiştireceği yüksek olasılıktadır (Kaynak, 1990:141).

#### 2.4.2.4 Yükselme ve Gelişme Olanakları

İş doyumunu etkileyen önemli etkenlerden biri çalışanın yükselme (terfi) olanaklarının olmasıdır. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adilliği olmasıyla yükselme isteğinin çalışanca duyulması, bu etkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran unsurlardır (Başaran, 2008:266). Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:58). Terfi kararlarının dürüst ve hakça yapıldığı düşüncesine sahip bireyler muhtemelen daha fazla doyum sağlayacaklardır (Çalışkan, 2005:11).

Yükselme, kişisel gelişme ve daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatını sağlar (Çalışkan, 2005:11). Aynı zamanda meslek düzeyinin yükselmesi anlamına gelmektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:58). Bu bulguya bakarak da yükselmenin ve dolayısıyla yükselme olanaklarının iş doyumunu etkilediği sonucuna varabilir.

Kıdem sırasına göre yükselmenin geçerli olduğu bir sistemde çalışanlar olumlu yönde etkilenir ve iş doyumunu yüksektir ancak tersinin gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin doyum düzeyi kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir. Yükselmeyi daha çok hak eden bir çalışan varken hak etmeyen bir kişinin yükselmesi huzursuzluk yaratmaktadır ve iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Yükselme, üst düzey yöneticilerde daha yüksek iş doyumuna yol açarken alt düzey çalışanlarda daha düşük düzeyde iş doyumuna yol açmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010:116).

Yükselmenin anlamı çalışandan çalışana göre değişmektedir. Yükselme bir çalışan tarafından mesleğinde gelişme olarak algılanırken, bir başkasına göre eşitliğin sağlanması, daha çok para kazanılması, daha yüksek bir konum elde edilmesi, bir yarışın kazanılması anlamına gelebilir (Başaran, 2008:266). Bu doğrultuda örgütün çalışana kendini geliştirme olanakları sağlaması da yükselmenin bir boyutu olarak iş doyumunu etkileyen bir faktör olarak ele alınabilir. Çalışana sosyalleşme ve kendini gerçekleştirme konusunda sağlanan olanakların, çalışanın kendini geliştirmesine, örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, çalışanın örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatmininin yükselmesine katkıda

bulduğunu belirtmiştir. (Akıncı, 2002:1) İşletmelerin uygulayacağı hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır. Hizmet içi eğitim, belirli bir kurum yada kuruluşta çalışan personele çalıştıkları alan ile ilgili bilgilerini arttırmak için yapılan eğitimidir (Örücü, Topaloğlu ve Öngören, 2002:88).

Sonuç olarak çalışanlarca yükselmenin farklı şekillerde algılanması onların iş doyumunu düzeylerini de etkilemektedir. Bunun yanında, bir çalışan çalışmasının karşılığını görmek ister, takdir ve övgü bekler. Her çalışan yaptığı işin niteliğinden ve niceliğinden dolayı övülmek ister; ama gerçeğe uymayan övgülerden ve olumsuz eleştirilerden de hoşlanmaz. Öte yandan övgü iş değerlemesiyle birlikte yapıldığında işten doyumunu destekler (Başaran, 2008:266).

#### 2.4.3.5 Örgütsel Ortam ve Sosyal Çalışma Koşulları

Çalışma ortamı, iş doyumunu etkileyen etmenlerden biridir. Çalışma ortamı iş doyumunu, iş doyum düzeyi de örgüt iklimi temelinde çalışma ortamını etkiler (Çam ve diğerleri, 2005:214). Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır (Robbins, 2005:485). Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Scholz'a göre etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışanların davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile çalışan doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. (Akıncı, 2002:5).

Örgüt iklimi ise genel anlamıyla; örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır. Bireyin çalıştığı örgütün iklimi, çalışanın tatmini açısından önemlidir. Özellikle algılanan olumlu örgütsel iklim bireyin işyerine daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır (Keser, 2009:115). Telman ve Ünsal'ın yaptığı çalışmada örgüt ikliminin olumlu olarak algılanmasının çalışanın iş doyumunu düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Telman ve Ünsal, 2004:52). Güven veren, dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çatışmaların en aza indiği, çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Başaran, 2008:268).



İş doyumuna yol açtığı değerlendirilen örgütle ilgili faktörden biri de örgütsel adalettir. Örgütsel adalet kişilerin örgüt ortamındaki adalet algılarını belirtir (Sığı ve Basım, 2006:136). Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş doyumunu ve duygusal bağlılık sağlaması gerekir. Aksi halde çalışanlar örgütlerde tayin, terfi, nakil ve örgütsel fiziksel kaynakların paylaşımı yetki ve sorumluluk verme gibi herhangi bir işlemde dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman iş doyumunu bulamazlar, işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybederler. Örgüt çalışanları genellikle adaletsizliğe karşı ya fiili müdahalede bulunurlar, ya sözlü olarak itiraz ederler veya tepkisiz kalarak rahatsızlıklarını kendi içlerinde yaşarlar. Söz konusu durumların tümünde çalışanların iş doyumları düşer ve örgütsel bağlılıkları zayıflar. Örgüt çalışanları adaletsizliği algıladıkları zaman, algının şiddetine bağlı olarak işlerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumsuz tepkide bulunurlar; çünkü algılama-tutum-davranış örüntüsü, bireysel ve örgütsel davranışın temelini oluşturur (Tutar, 2007c:1).

Genel olarak örgütsel adalet araştırmaları üç temel boyutta incelenmektedir (Sığı ve Basım, 2006:136):

- Dağıtım Adaleti: Çalışanların elde ettikleri çıktıların paylaşılması ile ilgili adalet algısıdır.
- Prosedürel Adalet (İşlem Adaleti): Çıktıların nasıl elde edildiği, hangi prosedürlerin kullanıldığı ile ilgili olan; örgütlerde karar vermede kullanılan politikalara yönelik adalet algısıdır.
- Kişiler Arası Etkileşim Adaleti: Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği ile ilgili adalet algısıdır.

Çalışanların ücret ve terfi imkanlarına karşı tutumları büyük ölçüde bu imkanların adil dağıtımına dayalıdır. Dağıtımsal adalet algısı çerçevesinde çalışanlar elde ettikleri ücret ve ödülleri örgüte olan katkılarına dayalı olarak değerlendirmekte ve kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Bu sebeple bazı çalışmalarda, örneğin Summers ve Hendrix'in 1991, Martin ve Bennett'in 1996 ve DeConinck ve Stillwell 'in 2004 yılında yaptığı araştırmalarda, dağıtımsal adaletin daha çok iş doyumunun "ücret ve terfi imkanlarından doyum" boyutu ile ilişkili olduğu öne

sürülmektedir. Ücret sisteminin bileşenleri ile ilgili olarak yapılan geçmiş çalışmalar dağıtımsal adaletin yanında prosedürel adaletin de ücret tatmini ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Greenberg, Levental ve Minton gibi araştırmacılar çalışanlara kendi ücret sistemleri ile ilgili karar verme süreçlerinde kontrol sağlanması, bu sistemin tasarlanmasına katkıda bulunmaları ve söz hakkına sahip olmalarının, prosedürel adalet algılarını buna bağlı olarak da örgüte karşı olumlu tutumları arttırdığını söylemektedir (Çakar ve Yıldız, 2009:75).

Örgütsel destek de çalışanların iş doyumunu etkileyen bir faktördür. Örgütsel destek çalışanların emek ve zamanlarını harcadıkları örgüt tarafından kendilerine gösterilen saygı, destek ve yardımları ifade etmektedir. Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel destek düzeyinin artması, çalışanların örgütlere insan benzeri özellikler atfetmeleri eğiliminden kaynaklanır. Örgütsel destek algısının vurgulanmasıyla ortaya çıkan onaylama ve saygı, çalışanların örgüt üyeliğine götüren duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlar ve çalışanlarda örgütçe benimsedikleri ve performanslarının ödüllendirileceği inançlarını yaratır. Bu süreç, çalışan için artan iş doyumunu ve olumlu ruh hali; örgüt için ise, artan duygusal bağlılık, performans ve düşük işgücü devri gibi durumlara yol açabilir (Sıgır ve Basım, 2006:136).

Çakar ve Yıldız'ın bankacılık ve sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada prosedürel ve dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerindeki etkileri karşılaştırılmıştır. Bulgular prosedürel adaletin daha güçlü bir etkiye sahip olduğu yönündedir. Ayrıca ara değişken olarak ele alınan algılanan örgütsel desteğin hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet algısının iş doyumunu ile ilişkisinde bir ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Çakar ve Yıldız, 2009:85).

Örgütsel adalet kavramı örgütsel güvenle yakından ilişkidir. Örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerindeki etkisinin örgütsel güven üzerinden gerçekleştiği düşünülebilir. Örgütte güven kavramı çalışan ile örgüt ya da yönetici arasında oluşan bir ilişkidir. Adilane ücret politikası, terfilerde objektif ölçütlerin uygulanması, çalışanlara performanslarına göre yaklaşım sergilenmesi, herkese eşit gelişim fırsatının tanınması, her türlü örgütsel olanaklardan herkesin eşit düzeyde yararlandırılması gibi unsurlar örgütün çalışanlarına güven tesis etmesi açısından önemlidir. Bu tür konularda örgütsel adalet bilinci kurulmazsa oluşacak güvensizlik

ortamı çalışanlar arasında bölünmeye, çatışmaya, verim düşüklüğüne, performans düşüklüğüne ve iş doyumsuzluğuna yol açacaktır (Keser, 2009:148-149).

Örgütün çalışma ortamında belirsizlik yaşanması da çalışanların iş doyumlarını olumsuz etkileyecektir. Kişi davranış kalıplarında ve örgütsel işleyişte bir istikrar beklemektedir. Örgütte anlık kararların uygulamaya konması, yönetimin çalışanlara her an farklı işler vermesi, çalışma saatlerinin belirsizleşmesi gibi biçimsel olmayan çalışma standartları bireyde doyumsuzluk unsuru olacaktır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde ya da aile işletmelerinde hemen her an her türlü değişiklik yapılabilir ve örgütsel kültürün oluşmamasına bağlı olarak çalışanlar yapacakları işe karşı bir belirsizlik ve yabancılaşma yaşanabilmektedir. Bu tür belirsizlikler bireylerde doyumsuzluğa yol açabilmektedir. Ne ile karşılaşacağını bilemeyen bireyin işinden ve işyerinden soğuması kaçınılmazdır (Keser, 2009:146).

Bireylerin sosyal çalışma ortamında algıladıkları sorunlardan biri de ayrımcılıktır. Özellikle cinsiyet ayrımcılığı olarak literatürde bilinen bu konu çalışanlarda mutsuzluğa yol açmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığında kadın çalışanların gerek işe alınmaları esnasında, gerek kariyer yolunda ilerlerken erkek çalışanlara göre talihsizlik yaşadıkları bilinmektedir. Kadınların annelik rolü gereği çalışma hayatından zaman zaman koptuğu düşüncesiyle daha az tercih edilmekte oldukları düşünülmektedir. Özellikle yöneticilik gibi vasıf gerektiren görevlerde örgütlerin erkek çalışanlara öncelik vermeleri cinsiyet ayrımcılığı olarak algılanmaktadır (Keser, 2009:146).

Cinsiyet ayrımcılığı çalışanın iş motivasyonunu ve eşitlik algısını etkileyecek bir unsurdur. Cinsiyetinden dolayı işteki başarısı olumsuz etkilenen birey hem engellenmişlik duygusu yaşayacak hem de örgütsel adaleti ve örgüte karşı hissettiği güvenini sorgulamaya başlayacaktır. Engellenmişlik duygusunun uzun süreli olarak yaşanmasının kişide öğrenilmiş çaresizlik durumunun yaşanmasına neden olabildiği bilinmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik yaşayan birey başarılı olmayı denemekten vazgeçecek ve artık ayrımcılık nedeniyle değil çaba sarf etmemesi nedeniyle başarısızlık dolayısıyla özgüven kaybı yaşayabilecektir. Bu durum aynı zamanda cinsiyetle iş doyumunun araştırıldığı araştırmalarda kadınların iş doyumunun erkeklere göre daha düşük bulunduğu çalışmalar için bir açıklama niteliğindedir.

#### 2.4.2.6 İş Güvencesi

İş güvencesi olgusu çalışan doyumunu etkileyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. İş güvencesinin şu an çalışılmakta olan mevcut işe ilişkin bir süreci mi yoksa ömür boyu istihdam garantisi gibi bir süreci mi işaret ettiği konusundaki karışıklık bu kavramın tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Keser, 2009:111).

İstihdam sorunu tüm ülkelerde önemli bir sorundur. İşsizlere istihdam yaratabilme ekonominin en çok zorlandığı konulardan biridir. İşsiz kalmanın yarattığı baskı bireyi çok ciddi düzeyde olumsuz etkilemektedir. Bu tür bir durumla karşılaşmak istemeyen birey mevcut işini koruma gayreti içine girmektedir. Bu nedenle iş güvencesi konusu daha da fazla önem kazanmaktadır (Keser, 2009:113).

İş güvencesini olması çalışanlar için ayrı bir doyum etmenidir. İş güvencesi, örgütün çalışanlarına sürekli ve kalıcı bir çalışma ortamı sağlamasıdır. Çalışanlar yaşları arttıkça mâli güvenlik de onlar için oldukça önemli hale gelmektedir. Güven duygusu, çalışan için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Bu nedenle, güvence duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içermektedir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni çok artacaktır (Eren, 2001).

Birey girdiği örgütte, iş güvencesine dair bir belirsizlik hissettiğinde yeni katıldığı örgüte ilişkin sıkı bir bağ kurma sürecine girememekte örgüte bağlılığı oluşmamaktadır. Çalıştığı kurumda her an işten çıkarılanları görmek çalışmakta olan kişilerde her an kendilerinin de işlerini kaybedebilecekleri endişesi yaratacaktır. İş piyasalarının daraldığı ve işsizliğin yoğun yaşandığı ortamlarda tekrar bir iş bulabilmek birey açısından kolay olmamaktadır. Bu nedenle bu tür endişe çalışanlarda topyekûn bir iş doyumunu düşüklüğü oluşturacaktır. Buna rağmen gerçekçi sebeplerle (ekonomik kriz, teknoloji yenilenmesi gibi) işten çıkarmalar söz konusu olduğunda çalışanlar keyfi çıkarmanın yaratacağı etkiye oranla daha az etkilenmektedir (Keser, 2009:145). Bu durumda kişilerin iş güvencesinden daha fazla işyerindeki belirsizlikten olumsuz etkilendiği söylenebilir.

#### 2.4.2.7 Yönetim ve Denetim

İş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olan faktörlerden birisi de, örgüt yöneticisinin sergilediği liderlik davranışıdır. Çünkü insanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Bu ise etkin liderlikle mümkün olabilir (Tengilimoğlu, 2005:27).

Yönetici ve lider kavramları, çalışanların hedefe yönetilmesi ve amaçların başarılması konusunda benzer özellik arz etmesine rağmen bu iki olgu arasındaki fark çalışanları hedefe yönlendirmede kullanılan güç kaynağıdır. Yönetici, gücünü makamdan alırken liderler gücünü bilgi, uzmanlık ve karizmasından alır. Yöneticinin sorumluluğu var olan sistemi çalışır kılmak, riski asgariye indirmekken, liderin ise yenilikçi ve yaratıcı, sorgulayıcı bir hareket tarzı vardır (Tengilimoğlu, 2005:26). Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalıştırıldığı taktirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır diye tanımlanabilir (Eren, 2010:435). Günümüzde iyi yöneticiliğin yolu, aynı zamanda iyi bir lider olmaktan geçmektedir (Tengilimoğlu, 2005:26).

Örgütün başarılı olmasında önemli rolleri olan yöneticilerin liderlik davranışları, örgütte çalışanların iş doyumunun artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Şahin ve Batıgün'ün yönetim politikası ve liderlik türü, çalışma sırasındaki bağımsızlık derecesi, kişiler arası ilişkiler, fiziki koşullar, bireysel faktörler ve ücret boyutları ile sağlık çalışanlarının iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, en yüksek ilişkinin yönetim politikaları ve yönetici davranışlarında olduğu görülmüştür. Diğer yandan çalışanın iş doyumuna kadar yöneticinin iş doyumuna da örgütsel etkinlik açısından önemlidir. Eğer yöneticiler işlerinde doyumsuz iseler, onların mutsuzluğu, geniş yönetim etkileri nedeniyle bütün bir örgüte yayılabilir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:376).

Yöneticilerin tarzları ile iş doyumunu ile genel geçer bir ilişki bulunmamaktadır. Örneğin, Ferik 1997 yılında ise, yapmış olduğu "Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler" adlı araştırmasında küçük iş

gruplarının, kendilerini önemseyen tarzda davranan liderlerle çalıştıklarında daha fazla doyum aldıkları bulunurken, büyük iş gruplarının ise iş odaklı liderle çalıştıklarında daha fazla doyum elde ettikleri saptanmıştır (Tengilimoğlu, 2005:29).

Yönetimin niteliği iş doyumunda başlı başına önem taşımaktadır. Çalışanların yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri çalışanlara daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 2008:267). Yapılan bir çalışmada banka çalışanlarının iş doyumunu etkileyen faktörlerin incelendiği bir araştırmada yönetim uygulamalarının çalışanların iş tatmini ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 50). Yöneticilere çalışanlardan istenen nitelikteki hizmeti almak için, işleri onlara baskıyla yaptırmak yerine, isteyerek yapmalarını sağlamak, yöneticilerin yeteneklerine ve bu konuda duyarlı olmalarına bağlıdır (Tengilimoğlu, 2005:25).

Çalışanların iş doyumunun sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar iş doyumunun yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Bu konuda yöneticilere düşen görev, çalışanların iş doyumunu sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır (Tengilimoğlu, 2005:27) Çalışanın işyerinde mutluluğunda yani iş doyumunda en etkili unsurlardan biri yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkidir. Özellikle içine kapanık çalışanlarda iletişimde yöneticilere çok önemli roller düşeceği için yöneticinin çalışanına ulaşabilmesi önemlidir. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının gündelik değişmemesi gerekmektedir. Çalışanlar davranışları sürekli değişen yöneticiyle iletişim kurmakta zorluk çekeceklerdir. Yöneticinin çalışanlara karşı yaklaşımlarında yakınlığın mesafesi çok iyi ayarlanmalı, ne çok yakın ne de çok uzak olunmalıdır (Keser, 2009:110).

Yönetime katılan iş gören kendi kendini psikolojik yönden doyuracak, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir. Yönetime katılma, asta kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar sağlayarak örgütle kaynaştırmakta ve örgütsel amaçlara doğru uyarmaktadır. Çalışanın önerdiği çözüm yolu yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde çalışan doyuma daha kolay ulaşacaktır (Çalışkan, 11 içinde Bingöl 1990:201). Çalışanın işinde kararlara katılabilme olanağının olması iş doyumunu açısından önemlidir. Bu tür durumlarda bireyin yük ağır olsa bile iş doyumunu yüksek bulunmaktadır. Birey, yaptığı

işte kendi becerilerini kullanabiliyorsa ve işi ile ilgili karar alabiliyorsa iş yükü ne olursa olsun daha az gerilim yaşayacaktır (Doef ve Maes, 1999:88).

Kamu ve özel sektörde çalışan toplam 596 kişiye ait araştırmada iş doyumunu ile liderlik davranışı özellikleri arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların belirgin olması özelliklerinin iş doyumunu üzerinde etkili bulunmuştur (Tengilimoğlu, 2005:41).

Çalışmak kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim de iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız bir hale getirmek zorundadır (Sevimli ve İşcan, 2005:55). Yöneticiler çalışanları yönetme yerine yönlendiren ve çalışanların kendi kendilerinin liderleri olmaya teşvik eden, katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirmelidir. Günümüzde başarılı bir liderlik anlayışının geleceği yönelik vizyon belirleyen, çalışanları bu vizyona odaklayan, enerjisini onların yaratıcılığının ortaya çıkarılacağı ortamı hazırlayan ve onlara güvenen, iyi iletişim kuran ve şartlara uygun liderlik davranışını sergilemekten geçtiği görülmektedir. Dolayısı ile bu yeni yaklaşımlar yöneticilerimizle benimsenmeli ve çalışanların iş doyumunun artırılması için gerekli çaba gösterilmelidir (Tengilimoğlu, 2005:42).

Örgütte, amirler, işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürütmesi için astlarını denetler (Sun, 2002:3). Denetim biçimi iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Sıkı bir denetim biçiminin kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici - çalışan ilişkisinin olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Çalışan ile denetimci arasında olumlu ilişki varsa doyumunun daha yüksek olması beklenmektedir (Çalışkan, 2005:11).

Çalışanlar genellikle denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda çalışanların iş doyumunu duymalarına engel olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlemektedirler (Başaran, 2008:267).

Denetimin yapıcı olması iş doyumunu ile sonuçlanmaktadır. Üstün manipüle edici rehberlik etkinlikleri ile bu konuda başarılı sonuçlar alınabilmektedir. Yapıcı ve çalışanı yönlendirerek geliştirmeyi amaçlayan denetim iş doyumuna yol açmaktadır (Silah, 2005:120).

Sonuç olarak çalışanlar özyönetim ve özdenetime yönelik uygulamalardan daha çok doyum sağlamaktadır; çünkü kimseden buyruk almada çalışma eğilimi insanın doğasında vardır. Bu da aynı zamanda özyönetim ve özdenetim gereksinmesidir (Başaran, 2008:310).

#### 2.4.2.8 Çalışma Arkadaşları

Şimşek, Akgemci ve Çelik iş doyumunu işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk şeklinde tanımlamaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009:73).

Bireyin çalışma yaşamında yer aldığı zaman dilimi dikkate alındığında oldukça uzun bir zaman dilimi ve yaşamın önemli bir kısmının bu alanda geçtiği görülmektedir. Birey pek çok yakını ile geçirmedığı zamanı işyerinde çalışma arkadaşları ile geçirmektedir. Dolayısıyla bireyin arkadaşları ile ilişkisinin olumlu olması doyum düzeyini etkilemektedir.

Klasik bir iş ortamı dikkate alındığında, çalışanın çalıştığı işyerinde yönetici ve üstlerden daha çok sayıda iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişimde bulunacağı açıktır. Dolayısıyla çalışanın iş arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının, kendinden daha üst kademedeki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Bu tür bir örgüt ortamında iş arkadaşlarının çalışana işinde yardımcı olması, onunla pozitif yönde ilişki kurması ve onu ihtiyacı olduğu zamanlarda koruması çalışana bulunduğu ortamdan zevk almasına ve işinden doyum almasına yol açacaktır (Sığı ve Basım, 2006:137).

İyi bir iş grubu çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirmektedir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durum iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:117). Çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşmak iş doyumunu



açısından olumlu etkiler yapmaktadır. Sosyal etkileşim en çok diğer insanların tutumlarının kişinin kendi tutumları ile benzer olduğu durumlarda, diğer insanlar tarafından kabul gördüğünde, amaçların başarılmasını kolaylaştırdığında doyum verici olmaktadır (Silah, 2005:120).

Kişinin çalışma arkadaşlarına ve çalıştığı gruba kendini ait hissetmesi iş doyumunu düzeyini de etkilemektedir. Çalışma arkadaşları kişinin genellikle çevresinde bulunurlar ve bu kişilerle benzer işler yaparlar. Kişinin çalışma arkadaşlarıyla eğitimleri gibi bazı ortak yanları da bulunmaktadır. Çalışma arkadaşları, kişinin iş doyumunu kişi işinde ya da örgütte yeni olduğunda özellikle güçlü bir şekilde etkilemektedir. Çalışan işe yeni başladığında işle ilgili deneyimleri sınırlıdır ve neleri yapması neleri yapmaması gerektiğini bilmemektedir. Çalışma arkadaşlarının bu beklentileri karşılayıp karşılamadığı çalışanların iş doyumunu etkilemektedir (George ve Jones, 2002:82). Erkmən ve Şencan'a göre çalışma arkadaşlarının benzer değerler taşıması da iş doyumunu etkilemektedir. Değerlerin kişiliğin bir parçası olduğu düşünülerek çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az çatışma yaşadıklarından iş doyumunu artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

#### 2.4.2.9 Rol Çatışması

Rol çatışması işyerinde sık sık karşılaşılan ve çok farklı biçimlerde ortaya çıkan sorunlardan biridir. Rol çatışması genelde kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelir. Rol çatışması çalışanın kişisel kapasitesi ve değerleri ile istenen iş talepleri arasında eşitsizlik varsa ortaya çıkabilir (Özkalp ve Kirel, 2010:386). Başka bir deyişle çalışan ve işin birbirine uygun olmaması durumudur. Bu durumdan kaynaklanan bir çalışan doyumsuzluğu yaşanmaması için personel seçim sürecinin sağlıklı yapılması gereklidir.

Rol çatışması, insanlar birbiriyle çelişen taleplerle karşılaştıklarında ortaya çıkar. Yalnızca işyeri içinde görülmemekte iş dışında ortaya çıkabilmektedir. İki yöneticinin aynı çalışandan birbiriyle çelişen görevler talep etmesi işyerinde yaşanan rol çatışmasına örnek olabilir. Örneğin yöneticilerden biri çalışandan işi hızlı yapmasını beklerken diğeri dikkatli yapmasını talep edebilir. İş dışında oluşan rol çatışması ise, işle ilgili taleplerle iş dışındaki alanlarla ilgili taleplerin birbiriyle çatışmasından kaynaklanır. Örneğin çalışan çocuğunun talepleriyle işinin talepleri arasında kalırsa iş rol çatışması yaşar (Spector, 2008:294). Bu kavram literatürde iş-aile çatışması ya da iş yaşam çatılması olarak da tanımlanmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar, rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, çalışanın üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur (Acar, 2007:7).

Rol baskısının diğeri bir şekli de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle bireyin ne yapacağını bilmemesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme ölçütü açık olmadığına veya diğeri çalışanlardan bir geribildirim alınmadığında bu belirsizlik tip ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel, 2010:386). Rol belirsizliği faktörü iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden yönetim ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler faktörleriyle yakından ilişkilidir. Belirsizlik durumlarında iş doyumsuzluğu, iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel, 2010:386).

### **2.4.3 Diğeri Değişkenler**

#### **2.4.3.1 Alternatif İş Olanakları**

Alternatif iş olanaklarının iş doyumunu üzerindeki etkisi, daha çok iş doyumunun işgücü devrine etkisi incelenirken dikkate alınan bir etkileşimdir. Algılanan alternatif iş imkânları ile iş doyumunu arasında doğrudan ilişki aranan araştırmalarda, alternatif iş imkanının çok olduğu zamanlarda iş doyumunun düşük olduğuna işaret edilmiştir (Sığı ve Basım, 2006:137).

#### 2.4.3.2 Kültür ve Sosyo-Ekonomik Faktörler

Çalışmalar farklı ülkelerde çalışanların iş doyumunu oranlarının farklı olabileceğini göstermektedir. Marion-Lendais 1993 yılında yaptığı araştırmada aynı uluslar arası şirkette ancak kendi ülkelerinde çalışan Dominikli çalışanların Amerikalı çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu saptamıştır (Spector, 2008:224). 24 ülkeden yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada en yüksek iş doyumuna sahip yöneticiler Kanadalı yöneticiler olarak saptanırken iş doyumunu düzeyi en düşük yöneticilerin İngiltereli yöneticiler olduğu bulunmuştur. Araştırmaya göre Asya ülkelerindeki yöneticiler ise iş doyumunu düzeyleri bakımından alt sıralarda yer almışlardır (Spector ve diğerleri, 2001: 828). Araştırmanın sonuçları en yüksek iş doyumunun bulunduğu ülkeden en düşük iş doyumunu düzeyinin bulunduğu ülkeye doğru sıralanarak aşağıda tabloda ifade edilmektedir.

**Tablo 6.** Ülkelerin Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri Bakımından Sıraları

1. Kanada	9. Yeni Zellanda	17. Fransa
2. İsveç	10. Ukrayna	18. Bulgaristan
3. İsrail	11. Slovenya	19. Romanya
4. Estonya	12. Polonya	20. Güney Afrika
5. Hindistan	13. İspanya	21. Çin
6. ABD	14. Tayvan	22. Hong Kong
7. Belçika	15. Brezilya	23. Japonya
8. Almanya	16. Australia	24. İngiltere

**Kaynak:** Spector ve diğerleri, 2001: 828.

İş doyumunda farklı ülkelerde farklı sonuçlarla karşılaşılmasının bu ülkelerde öne çıkan farklı değerlerle dolayısıyla ülkelerin sahip oldukları kültürlerle açıklanması mümkündür. Kültür bir grup insanın yaşam tarzıdır. Toplularının dünyadaki varlıklarını belirleyen en önemli özellikleri kültürleridir. Onları birbirinden ayıran oluşturdukları teknoloji, yapılar, değerler, örf ve adetler, yaşam stilleri, gelenekler, yazılı kurallar gibi maddi ve manevi faktörlerdir. bir toplumun kültürel yönelimi, toplum üyeleri tarafından sergilenen değer, tutum ve davranışların karmaşık etkileşimini yansıtmaktadır (Sığrı ve Tıgılı, 2006:327-329). Bu bilgiler ışığında kültürün tüm sosyal yaşam gibi iş yaşamını da yüksek düzeyde etkilediği ve

bir iş tutumu olarak tanımlanan iş doyumu olgusuyla çok yakından ilişkili olduğu sonucuna varılabilir.

Hofstede 50 ülkede yaptığı çalışmada işle ilgili değişkenler üzerinde etkili dört kültürel değer ortaya koymuştur. Bunlar, “bireycilik/toplulukçuluk”, “erkeksilik”, “güç mesafesi” ve “belirsizlikten kaçınma”dır (<http://www.geert-hofstede.com>). Bu boyutlar aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Sığı ve Tıǧlı, 2006:331):

- **Bireycilik/Toplulukçuluk:** Bireycilik bireyin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve ben merkezli bir yaşam biçimine yönelmesini ifade ederken, toplulukçuluk ortak amaçların öncelik kazandığı, biz anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumları kapsar. Bireyciğin yüksek olduğu toplumlarda toplulukçuluk düşük düzeydedir.
- **Erkeksilik:** Bu kültürün egemen toplumlarda ise materyalist değerler, kendine güven, bağımsızlık duygusu, yükselme tutkusu egemen olma, saldırganlık, baskıcı olma gibi değerlerin baskındır. Bu boyutun karşısında dişilik boyutu yer almaktadır.
- **Güç mesafesi:** Grup üyeleri arasında güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar. Bu boyut toplumdaki ve örgütteki güç ve statü farklılıklarına karşı toleransı ifade eder. Güç mesafesi yüksek yöneticiler astlarından itaat beklemektedirler.
- **Belirsizlikten Kaçınma:** grup üyelerinin belirsiz ya da yapılandırılmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel süreçleri içerir. Resmi kurallar ve kontrol sistemlerinin çokluğu, standart prosedürler belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda daha sık görülürken risk alma, marjinal düşünce ve davranışlara tolerans gösterme ise belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan kültürlerde daha yüksek düzeydedir.

Hofstede'in 2001 yılından günümüze kadar kültür boyutlarının ülkelere göre dağılımını saptamak üzere yaptığı araştırma sonuçlarına göre Türkiye bireyselcilik bakımından 100 üzerinden 30, erkeksilik bakımından 100 üzerinden 40, güç mesafesi bakımından 100 üzerinden 70 ve belirsizlikten kaçınma bakımından 100 üzerinden 80 puan elde etmiştir. ([http://www.geerthofstede.com/hofstede\\_turkey.shtml](http://www.geerthofstede.com/hofstede_turkey.shtml)). Türkiye'nin kültür profilinin en yakın olduğu ülkenin araştırmanın yapıldığı 74 ülke arasında Yunanistan olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Hofstede'in Kültürel Değerleri

DEĞER	YÜKSEK OLDUĞU ÜLKELER	DÜŞÜK OLDUĞU ÜLKELER
<b>Bireycilik</b>	Avustralya, Kanada, İngiltere, ABD	Asya ülkeleri Latin Amerika ülkeleri
<b>Erkeksilik</b>	Japonya, Avusturya, ABD	İskandinav ülkeleri
<b>Güç Mesafesi</b>	Latin Amerika ülkeleri	Avusturya, İsrail
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	Yunanistan, Portekiz	Singapur, Jamaika

**Kaynak:** Spector, 2008:226.

Hofstede'in 2001 yılından günümüze kadar kültür boyutlarının ülkelere göre dağılımını saptamak üzere yaptığı araştırma sonuçlarına göre Türkiye bireysellik bakımından 100 üzerinden 30, erkeksilik bakımından 100 üzerinden 40, güç mesafesi bakımından 100 üzerinden 70 ve belirsizlikten kaçınma bakımından 100 üzerinden 80 puan elde etmiştir. ([http://www.geerthofstede.com/hofstede\\_turkey.shtml](http://www.geerthofstede.com/hofstede_turkey.shtml)). Türkiye'nin kültür profilinin en yakın olduğu ülkenin araştırmanın yapıldığı 74 ülke arasında Yunanistan olduğu görülmektedir.

Hui, Yee ve Hastman'nın 1995 yılında yaptığı ve bireycilik/toplulukçuluğun iş doyumunu ile ilişkisinin ölçüldüğü bir araştırmada toplulukçu kültürlerin baskın olduğu ülke çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Spector, 2008:226). Hofstede'in diğer kültür boyutlarının iş doyumuyla ilişkisini gösteren araştırmalar yapılması kültür ve iş boyutu ilişkisinin açıklanması açısından yararlı olacaktır.

Sosyo-ekonomik faktörler de iş tatminini belirleyici özelliğe sahiptirler (Örücü ve Esenkal, 2005:147). Bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin, bireye aşılacağı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkileyebileceği düşünülmüş, bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varılmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005:56). Fotinatos ve Cooper'ın 1998 yılında yaptığı araştırmada, sosyal sınıf farklılıklarının iş doyumunu nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma sonucunda, iş doyumunu ile "yüksek sosyal sınıf statüsü" arasında anlamlı

doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sığırı ve Basım, 2006:135).

Her ne kadar kötü toplum koşullarının iş doyumunu azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülse de, gerçekte böyle değildir. Çalışanlar kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise bu durumda iş doyumları artar. Çünkü kendilerini iyi durumda algırlar (Çalışkan, 2005:10).

## 2.5 İŞ DOYUMU DÜZEYİNİN ETKİLERİ

İş doyumuna etki eden faktörler bölümünde, doyuma neden olan etmenler aracılığıyla iş doyumunun yüksek olmasının hem çalışan, hem de örgüt açısından ne gibi olumlu sonuçlar doğurabileceğine değinilmiştir. Özetlemek gerekirse iş doyumunu, çalışanın işini ve çalıştığı kurumu sevmesini sağlamakta ve verimli çalışmasını beraberinde getirmektedir.

İş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun sonucunda işyerine olan yararları artmaktadır. Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:59):

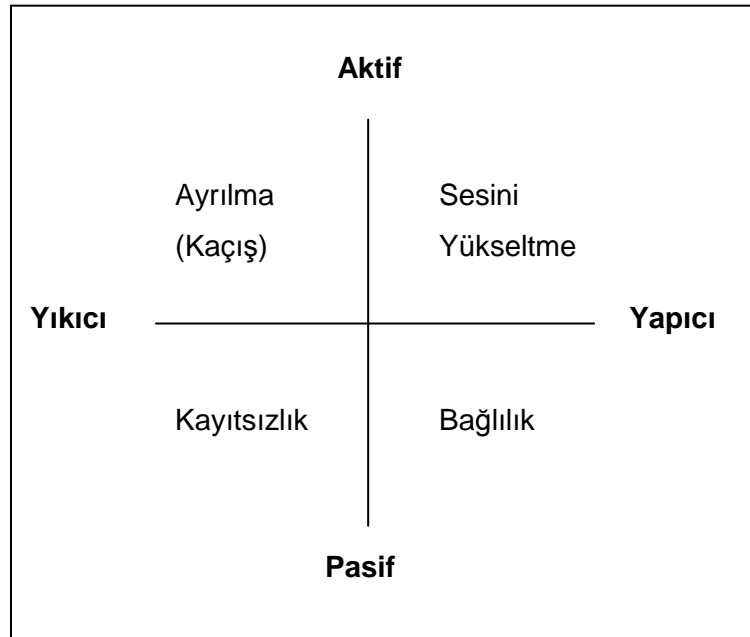
- Çalışan, görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- Çalışmaya daha istekli olur.
- İşyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterir.
- Yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve işyerinde iyi bir disiplin kurulur.
- İşyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği ister.
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar.

Yüksek moral personel devir hızını ve devamsızlığı azaltması bunlara bağlı maliyetleri de düşürmektedir. İş doyumunu düzeyinin yüksek olması, çalışanların işyerine uyumunu arttırmaktadır. Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimser. Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunur. İşyerinde

verimlilik ve etkinlik artar (Erdoğan, 2010:562).

Yapılan çalışmalarda iş doyumu yüksek olan çalışanların kısa sürede yeni işler öğrendikleri, iş kazalarına uğrama risklerinin ve oranlarının düşük olduğu ve çatışmalardan uzak durdukları saptanmıştır. İş doyumu yüksek olanların başkalarına yardım eden, müşterilere daha çok yaklaşan ve hizmet eden, katılımcı bir davranış sergileyen kişiler oldukları gözlenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2010:119). İş doyumunun zıttı olan iş doyumsuzluğu kavramı çalışanın işinden doyum elde edememesi anlamına gelmektedir. Araştırmalar sonucunda, çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamaları sonucunda çalıştıkları örgüte karşı tepkili davrandıkları tespit edilmiştir. İşinden doyumsuz bireylerin iş değiştirme, devamsızlık, performans düşüklüğü, uyumsuzluk gibi olumsuz sonuçlar yaşadıkları, tüm bunların da verimliliği etkilediği tartışılmaktadır (Yetim, 1997:78).

**Şekil 11.** İş Doyumsuzluğuna Karşı Gösterilen Tepkiler



**Kaynak:** Özkalp ve Kirel, 2010:120.

Şekil 11'de iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların doyumsuzluklarını ifade biçimleri görülmektedir. Bu boyutlardan biri yıkıcı/yapıcı, diğeri ise aktif/pasif boyuttur. Çalışanın iş doyumsuzluğunu ifade etme şekilleri aktif ve yıkıcı yönde ayrılma, aktif ve yapıcı yönde sesini yükseltme, yıkıcı ve pasif tarafta kayıtsız kalma

ve pasif ve yapıcı tarafta bağıllık olarak görülmektedir. Bu ifade etme şekilleri aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir

- Ayrılma (Kaçış): Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.
- Sesini Yükseltme: Mevcut şartları iyileştirmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur.
- Bağıllık: Pasif ancak iyimser bir şekilde koşulların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar örgütü dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme olarak görülebilmektedir.
- Kayıtsızlık (İhmal): Pasif olarak koşulların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar sık olan devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim ve yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

İş doyumsuzluğu olması, başka deyişle, işe karşı tutumun olumsuz olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır (Sevimli ve İşcan, 2005:55). İş doyumsuzluğunun ortaya çıkması halinde işe devam sorunları baş gösterecek, personel devir oranı artacaktır. Bunların dışında iş doyumsuzluğunun sonuçları kişinin sağlığının olumsuz etkilenmesi, stres ve tükenme, işe yabancılaşma, bıkkınlık, kavgacı ve saldırgan davranışlar şeklinde sıralanabilir (Erdoğan, 2007:561). İş doyumsuzluğunun etkileri, bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenebilir.

## **2.5.1 İş Doyumsuzluğunun Etkileri**

### **2.5.1.1 İş Doyumsuzluğunun Bireysel Etkileri**

#### **2.5.1.1.1 Stres ve Tükenmişlik**

Stres ve strese karşı verilen tepkiler, ilk kez 19. yüzyılın ikinci yarısında fizyolog Bernard daha sonra da fizyolog Cannon tarafından incelenmiştir. Bu konuda en tanınmış ve en önemli araştırmacı Hans Selye ise stres ve insan ilişkisine önemli katkılar sağlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:300).



Stres, “bireyin herhangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında vücudunda biyokimyasal salgıların oluşarak yeni koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2010:292). İş stresi çalışan ve çevresi arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan gerilim durumu olarak tanımlanabilir. Bir varsayıma göre, iş çevresinin çalışan üzerinde yarattığı baskı ile çalışanın kapasitesi arasında uyumsuzluk bulunması çalışanın iş stresi yaşamamasına neden olur. İş stresi konusunda benimsenen bir diğer yaklaşım ise, sistem kuramını esas alan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, çalışanın kendisine yöneltilen bir talebi yetenek, beceri, yetki, zaman vb. mevcut yetkinlikleri ve kaynaklarıyla karşılayamadığı durumda iş stresi ortaya çıkar. Talebin karşılanamaması çalışanın önemli gördüğü kişisel ve profesyonel yaşamıyla ilgili amaçlarına ulaşmasının önünde engel oluşturduğundan, bu durum çalışanın iş stresi yaşamamasına yol açar (Efeoğlu ve Özgen, 2007:239).

Stres çift yönlü bir olgudur. Bu bakımdan olumsuz bir boyutta düşünülse de olumlu bir değere de sahiptir, performansı düşürdüğü gibi artırabilmesi de söz konusudur (Özkaya, Yakın ve Ekinci, 2008:164). Optimum seviyedeki iş stresinin performansı artırdığı söylenebilir. İş başarısı için belirli düzeyde stresin gereklidir. Çünkü iş ortamında stresin hiç olmadığı durumlarda mücadele yok olur ve performans düşebilir.

Yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir. Oysa yaptıkları işe ilişkin olumsuz duygular besleyen çalışanların iş stresine maruz aldıkları, böylece işe ilişkin duygularla iş stresi arasında bir ilişkinin olduğu da bilinmektedir (Kuşdil, Bayram, Aytaç ve Bilgel, 2004). Şahin ve Batıgün tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda da, çalışanların iş doyumları arttıkça stres belirtilerinin azaldığı, aksi durumda iş doyumunu azaldıkça da stres belirtilerinde artış görüldüğü tespit edilmiştir (Şahin ve Batıgün, 1997:57)

Literatürde iş doyumsuzluğu, iş stresinin önemli bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Türkiye’de yapılan bir çalışmada da iş doyumunu ölçümleriyle stres ölçümlerinin anlamlı korelasyonlar verdiği gözlenmiştir. Diğer deyişle, iş doyumunu arttıkça, stres belirtileri azalmaktadır. Benzer şekilde, iş doyumunu arttıkça, strese yatkınlık da azalmaktadır. Ayrıca, etkili başa çıkma yöntemleri arttıkça iş doyumunda

artış, etkisiz başa çıkma arttıkça iş doyumunda azalma gözlenmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006:43). İş doyumunu düşüklüğü çalışanların ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların kısa sürede stres içine girmelerine neden olmaktadır (Güney, 2011:416).

McGrath örgütteki stres kaynaklarını altı grupta toplamıştır. Bunlar, görev kaynaklı stres (örneğin iş yükü), role bağlı stres (örneğin belirsizlik), davranış ortamından kaynaklanan stres (örneğin çalışma ortamının gürültülü olması), fiziksel çevreden kaynaklanan stres (örneğin aşırı soğuk), sosyal çevreden kaynaklanan stres (örneğin dışlanma), bireyden kaynaklanan stres (örneğin endişe) olarak tanımlanmıştır. 2004 yılında Tarakçioğlu'nun yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise çalışma saatlerinin uzunluğu, işyerinde dedikodu yapılması, üstlerle anlaşmazlık, yöneticiler tarafından teşvik edilmeme, çalışma ortamının gürültülü olması ve çalışmalarının karşılığını alamamak çalışanlarda strese neden olan faktörler olarak saptanmıştır (Tarakçioğlu, 2004:186). Bu durumda strese neden olan faktörlerle iş doyumunun düşüklüğüne neden olan faktörlerin örtüşmesi iş doyumunu ile stres değişkeninin ilişkisini yüksek olarak saptanmasının altındaki neden olabilir.

Örgütsel düzeyde stresle mücadele etmek için strese neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sistemlerinin devreye sokulması, işi yeniden yapılandırma, stres danışmanlığı gibi yöntemler uygulanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:318).

Stresin sonuçları iş doyumunda olduğu gibi bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınabilir. Bireysel sonuçlar psikolojik hastalıklar, uyku düzensizliği, tükenme belirtisi, kalp hastalıkları ve kas ağrıları olarak tanımlanırken örgütsel sonuçlar performans düşüklüğü, personel devri ve işe devamsızlık ve yabancılaşma şeklindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:309-312). Görüldüğü üzere stresin neden olduğu sonuçlar ile iş doyumunun sonuçları örtüşmektedir. Bu durum iş doyumunun sonuçlarının ortaya çıkmasında iş doyumundan kaynaklanan stresin bir ara değişken olarak hizmet edebileceğini düşündürmektedir.

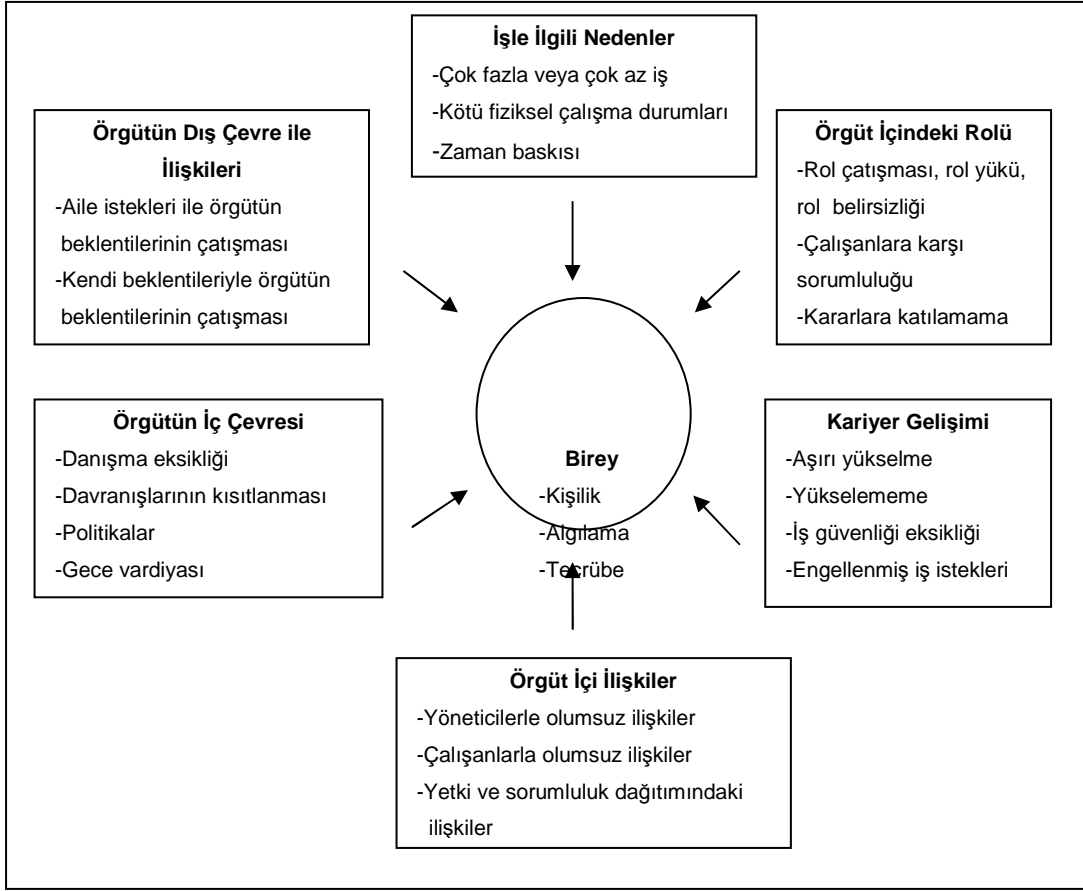
Selye'nin stres kuramına göre organizmanın stres tepkisi üç aşamada gelişir. Bu aşamalar alarm tepkisi, direnme ve tükenme olarak sıralanır. Buna göre stres uzun süreli olursa vücudun uyum için kapasitesi tükenir, savunması azalır ve

birtakım hastalıklar ortaya çıkar (Keser, 2009:302). Selye'ye göre bireyin direncinin kırılmasıyla ortaya çıkan sonuç tükenmişlik olmaktadır (Silah, 2005:164).

İlk kez Freudenberger tarafından ortaya atılan tükenmişlik kavramı, genellikle meslek stresinin bir türü ya da bir sendrom olarak mesleki stres ile birlikte ele alınmıştır. En yaygın tükenmişlik tanımı ise Maslach ve Jackson tarafından kullanılan üç boyutlu tükenmişlik tanımıdır (Girgin ve Baysal, 2005:173). Bu tanıma göre tükenmişliği tanımlayan duygusal tepkiler, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık boyutlarında ortaya çıkmaktadır (Silah, 2005:165). Bireyde tükenmişlik, birinci boyut olan duygusal tükenme (yorulma, yıpranma) ile başlamaktadır. Duygusal tükenme kişinin, yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmiş ve tüketilmiş olma duygularıdır. İkinci boyutu bireyin çalıştığı kişilere olumsuz, alaycı tutum ve duygular geliştirmesi oluşturmakta ve bu boyut duyarsızlaşma olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü boyut ise bireyin kendisini çalıştığı işle ilgili olarak olumsuz değerlendirmesi, bir başka deyişle kendisini başarısız hissetmesidir. Tükenmişlik kavramı, çoğunlukla bir çeşit iş stresi olarak kabul edildiğinden bu üç boyutun da iş nedeniyle ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Bireyin düşük iş performansı göstermesi, sürekli olarak işte bulunmaması, işle ilgili işlevlerini yerine getirmemesi ile sonuçlanan tükenmişlik, sosyal bir sorun olarak kabul edilmektedir. (Sünter ve diğerleri, 2006:10).

İşinden doyumsuzluk çalışanın işinden bıkmaya yol açar. Özellikle işten doyumsuzluk ile işin monotonluğu birleştiğinde bu bıkkınlık daha da artmaktadır (Başaran, 2008:269). İş doyumu literatürde çoğu zaman ters orantılı olduğu tükenmişlik haliyle birlikte de ele alınmıştır. Mesleki tükenmişlik, kişisel başarı eksikliği boyutunda incelendiğinde stres ve gerilimin artması ile doğru orantılı olarak karşımıza çıkmaktadır ve bireyin kendi verimliliğini değerlendirmesi sonucu ulaştığı olumsuz nitelik olarak ifade edilmektedir (Acar, 2007:12). Yaptıkları işe ilişkin olumsuz duygular besleyen çalışanların iş stresine maruz kaldıkları, böylece işe ilişkin duygularla iş stresi arasında bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Acar, 2007:7). Türkiye'de yapılan tükenmişlik araştırmalarında meslekten ve ortamdaki memnuniyet, iş isteği, iş-yetenek uyumu ve iş doyumu değişkenlerinin tükenmişliğin üç boyutunun da üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Silah, 2005:171)

**Tablo 8. Örgütsel Stres Kaynakları**



**Kaynak:** Özkalp ve Kirel, 2010:380.

#### 2.5.1.1.2 Sağlık ve Öznel İyi Olma Halinin Olumsuz Etkilenmesi

İnsanın iyi olmasını, doyumunu, mutlak durumunu anlama ve keşfetme çabası, ilk çağlardan bu yana süre gelen bir etkinliktir. Yaşamın hızla ve olumlu duygularla renklenmesi zenginleşmesi hemen her bireyin istediği bir niteliktir. İyi olmanın, sadece ekonomik gelirle mümkün olamayacağı ve tam bir iyi olma durumunun açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok yönlü olduğu araştırmalarla ortaya çıkmıştır. İnsanın bilişsel, durumsal ve bireysel özellikleri çeşitli modellerle değerlendirilerek, iyi olmanın yapısı araştırmacılar tarafından daha çok anlaşılmaya çalışılmaktadır. İnsanın iyilik durumunu karşılayan çok sayıda sözcük ve kavram vardır. Bunlar mutluluk, haz, doyum, refah, toplumsal iyi olma, öznel iyi olma ve yaşam kalitesi olarak ön plana çıkmaktadır (Acar, 2007:4).

Öznel iyi olma, bireylerin yaşamlarını değerlendirmelerini kendine konu edinen bir psikoloji alanıdır. İnsanların yaptıkları bu değerlendirmeler, temelde bilişsel olarak yaşanan haz, hoşlanma gibi hoş duygularla üzüntü, tiksinti, kızgınlık gibi hoş olmayan duyguların sıklık ve yoğunluğunu belirleme gibi iki alanda toplanmaktadır. Kişi, yaşamın bütününe ya da sadece bir alanına, örneğin iş yaşamına ilişkin bilinçli bir değerlendirmede bulunabilir. Yapılan çok boyutlu analiz teknikleri ile alt yapıya ayrıştırılan pozitif ya da negatif duygu alanlarının bireylerin iyi olmalarında ayrı ayrı etkileri olduğu bilinmektedir (Kuşdil ve diğerleri, 2004).

İş doyumunu araştırmalarında işle bütünleşme, iş doyumunun merkeziliğini oluşturmaktadır. Yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir. Oysa yaptıkları işe ilişkin olumsuz duygular besleyen çalışanların iş stresine maruz kaldıkları, böylece işe ilişkin duygularla iş stresi arasında bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Ülkemizde ise mesleki iyi olma ve iş mutluluğu ilişkisini ele alan çalışma yoktur. Ancak Yetim'in 1985 ve Şahin ve Durak'ın 1997 yılında yaptıkları araştırmalar, düşük ücretli iş ve mesleklerle mutluluk arasında farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kuşdil ve diğerleri, 2004).

İş yaşamı önemli bir yaşam alanı olup, iş doyumunu ile iyi olma arasında güçlü ilişkilerin olduğu bilinmektedir (Kuşdil ve diğerleri, 2004). Bazı çalışma psikologları çalışanın doyumsuzluğunun sağlık ve iyilik haline etkisinin bulunacağı yönünde görüş ortaya atmışlardır. Hatta çalışanın doyum düzeyine bağlı olarak ciddi sağlık problemlerinin görülebileceği iddia edilmektedir. Bu yönde sonuçlar içeren bazı araştırmalar bulunmakta, çalışan doyumsuzluğu ile sağlık sorunları yaşanması arasından olumlu bir ilişkiden söz edilmektedir.(Keser, 2009:130). Begley ve Czajka'nın 1993 yılında, O'Driscoll ve Beehr'in ise 1994 yılında yaptıkları araştırmalar; iş doyumunu düşük olan çalışanların iş doyumunu yüksek olan çalışanlara göre uyku problemi ve mide ağrıları gibi sorunlardan daha fazla şikâyetleri olduğunu göstermiştir. Bireyin doyum düzeyi ile olumsuz duygular arasında da bir ilişki olduğu Jex ve Gudanowski tarafından 1992, Thomas ve Ganster tarafından ise 1995 yılında yapılan araştırmalarda gözlenmiştir. Ancak iş doyumsuzluğunun daha ciddi sağlık sorunlarına neden olduğu konusunda ciddi bir kanıt bulunmamaktadır (Spector, 2008:242)

İş doyumsuzluğu arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların arttığı yapılan çalışmalarda görülmüştür (Erdoğan, 2007:563). Çalışanların iş doyum düzeyi ile ruhsal ve fiziksel sağlık durumu arasındaki ilişkileri sınamaya yönelik araştırmaların sonuçları, iş doyum düzeyleri yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla sağlık durumlarının daha iyi olduğunu, daha az stres yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007:240). Çalışmalar, aynı zamanda iş doyumunu yüksek olan insanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının daha iyi olmasının sonucunda bu kişilerin çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olduklarını göstermiştir (Özkalp ve Kirel, 2010:119). Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları gibi hastalıkların iş doyumundan kaynaklandığı bilinmektedir (Erdoğan, 2007:563). Özellikle A tipi kişilikle birleşen iş doyumsuzluğu bazı kalp hastalıklarına yol açabilir. Bunun yanında kas katılaşmaları ve sancılanma gibi rahatsızlıklar görülebilir (Başaran, 2008:269).

Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında bu tür bozukluklara psikosomatik hastalıklar adı verilmektedir. İş doyumsuzluğu çalışanın beden sağlığını etkileyerek ülser ve kalp hastalıkları gibi psikosomatik belirtilere yol açabilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:272). En sık rastlanan psikosomatik rahatsızlıklar mide ağrısı, kalp krizi ve çarpıntıları, yüksek ve düşük tansiyon, migren ve deri rahatsızlıklarıdır (Silah, 2005:164). İş doyumsuzluğundan dolayı psikosomatik rahatsızlıkların yaşanmasında ve öznel iyi olma halinin etkilenmesinde de iş doyumunun stresle yakın ilişkisi göz önünde bulundurarak stres ve tükenmişliği ara değişkenler olarak nitelemek mümkündür.

Buna göre iş doyumsuzluğunu iş stresini ortaya çıkaracak iş stresine direnmeyen birey tükenmişlik yaşayacak, bu durum bedensel ve duygusal sorunlara neden olacaktır. Sonuç olarak, stresin neden olduğu psikosomatik rahatsızlıkların iş doyumsuzluğu yaşayan kişilerde de görülmesi beklenebilir.

Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş doyumsuzluğunun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açmakta, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir (Akıncı:2002:7). Olumsuz duygulanım halinin de işyerinde öznel iyi olmayı olumsuz etkilediği bilinmektedir. Daha ileriye giden durumlarda ise kişi iş doyumsuzluğu

sonucunda kendini güçsüz ve yeteneksiz hissediyorsa ve bu durumdan savunma mekanizmaları yoluyla kurtulamıyorsa ikinci sırada yer alan nevroz ya da daha ileri safhada psikoza seçebilir. Nevroz ve psikoz ruhsal bozuklukların en temel gruplandırılma şeklidir. Nevroz grubundaki hastalıklarda birey anormal davranışlarının mantıksız olduğunun farkındayken ve gerçekle ilişkisi kesilmemişken, psikozlu bireyler kendisinde bulunan anormal davranışların farkında değildir (Karaman, 2010:74). İş doyumsuzluğunun doğrudan bu ciddi ruhsal bozukluklara neden olabileceğini söylemek mümkün değildir. Ancak iş doyumsuzluğunun; bireyde yarattığı aşırı düzeyde stres, özdeğersizlik duyguları, özel yaşam sorunları ve kişilik tipi ile etkileşim içinde özellikle de kişide bir eğilim mevcutsa bu tip ruhsal sorunların tetiklenmesinde payı olabilir.

#### 2.5.1.2 İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Etkileri

Çalışanların iş doyumsuzluğunun etkilerinin örgütü de etkileyebileceğinden bahsedilmiştir. Çalışanın düşük iş doyumuna sahip olması sonucu iş yavaşlatmalar, iş durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler çalışan devir hızındaki yükseklik, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuzlaşmalar, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlardan biri çalışanlar tarafından işten ayrılma, devamsızlık, geç gelme, erken çıkma gibi davranışlar ile gösterilen işten kaçınma davranışıdır. Iris ve Barrett'in yaptığı araştırmaya göre eğer birey işinden memnun ise, işini önemsemesi bu bilişle uyumlu olur. İşinden memnun olmayan kişinin ise işini önemsemeyerek bu bilişsel uyumu sağlaması olanaklıdır (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

İş doyumsuzluğu, çalışanlarda kendilerinden oluşan direnmelere yol açmaktadır. Bu davranışlar, yüksek oranda ortaya çıkan devamsızlık, işe geç gelme, emirlere uymama, işin yavaş ve düşük kalitede yapılması şeklinde kendini göstermektedir. İş kazaları bireyin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla ilişkili olduğundan iş doyumunu düşük bir çalışan iş kazalarına da daha çok yatkın olmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:59).

Bireyin örgütte doyum düşüklüğünün bir diğer sonucu üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemesidir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları bireyin iş doyumunu

düşüklüğüne bağlı olarak gerçekleştirdiği bir takım olumsuz iş davranışı olarak görülmektedir (Keser, 2009:121). Üretkenlik karşıtı iş davranışları örgüte zarar vermeye yöneliktir. Bu davranışlar; saldırganlık ve hırsızlık gibi açık eylemler ile talimatlara kasten uymama veya işi düzgün yapmama gibi pasif eylemleri kapsamaktadır. Bu davranışların listesi oldukça uzundur. İşe devamsızlık, kabadayılık, mobbing, rüşvet disiplin sorunları, madde ve alkol kullanımı, sabotaj, gecikme, hırsızlık ve şiddet örnek verilebilir (Seçer ve Seçer, 2007:151-153). Üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışan tarafından kasıtlı olarak örgütün çıkarlarını zedelemek için gerçekleştirilen davranış olarak tanımlanabilir. Üretkenlik dışı iş davranışları listesinde mobbingin yer alması, yalnızca mobbingin iş doyumsuzluğuna değil; iş doyumsuzluğunun da mobbinge neden olabileceğini düşündürmektedir. Şekil 12'de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel/kişilerarası davranışlar ve önemsiz/ciddi davranışlar olmak üzere iki temel boyut açısından Robbins ve Bennett'a göre sınıflandırılışı gösterilmektedir.

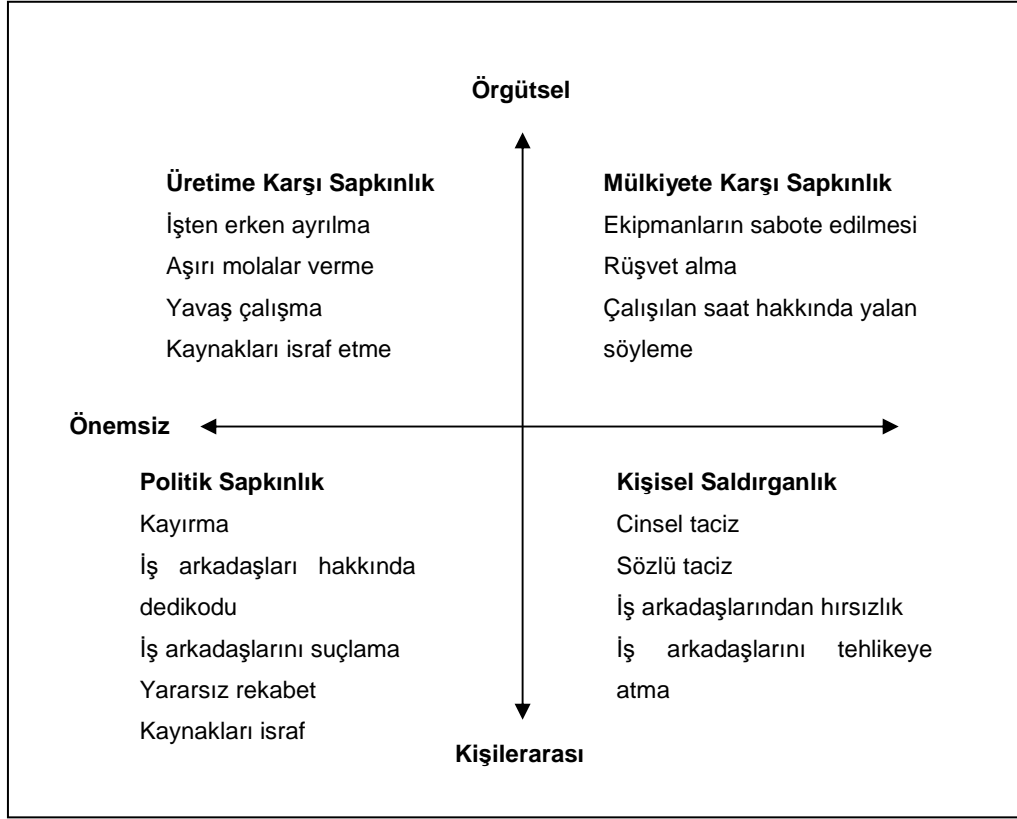
Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu işin yavaşlamasına, iş başarısının düşmesine, isteğe bağlı devir oranının, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002:7).

#### 2.5.1.2.1 İşe Devamsızlık

Günümüz işletme sorunlarının başta gelen önemli olgularından biri devamsızlıktır. Devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Devamsızlık haklı bir mazeret, hastalık, izin veya yıllık tatiller dışında işe gelmeme nedeniyle iş programında aksama doğuran tüm hususlardır (Eren, 2010:267). İşe devamsızlık işe geç kalma ve işten kaçma şeklinde gerçekleşmektedir (Keser, 2009:122). Devamsızlık nedeniyle işletmelerde planlanan işgücü saati toplamında azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum, kişilerin çalışırken kullandığı aletler ve makinelerin de devamsızlık süresi içerisinde atıl kaldığı düşünülürse işletmenin toplam üretim miktarında azalmalar ortaya çıkacak ve makine verimlilik oranı düşecektir (Eren, 2010:273).



## Şekil 12. Üretkenlik Karştı İş Davranışlarını Sınıflandırılması



**Kaynak:** Seçer ve Seçer, 2007:154

Devamsızlık oranı belirli bir faaliyet dönemi itibariyle ve genellikle de bir yıl için hesaplanır. Bu oran bir yıl zarfında kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir (Eren, 2010:273)

$$\text{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı} \times 100}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}}$$

İş doyumu düşük çalışanların devamsızlık oranları da yüksektir (Çalışkan, 2005:10). İş doyumsuzluğu yaşayan kimseler çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar, eğer daha iyi bir iş olanağı bulurlarsa işten ayrılacaklardır (Eren, 2010:274). Çalışanın yetenekleri, iş ortamına bağlılığı ve benzeri faktörlerin iş karşı tutumu, dolayısıyla devamsızlığı etkilemesi çok doğaldır (Erdoğan, 2007:563). Doyumsuz bireyin amacı işte geçen süresini mümkün olduğunca azaltmaya çalışmaktır. Birey bu durumda kaçış aramakta kimi zaman geç kalarak, kimi zaman da hastaneye giderek işyerinden uzaklaşmaktadır (Keser, 2009:123).

Devamsızlık ile iş doyumsuzluğu arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma vardır. Yapılan çalışmalarda doyum ve devamsızlık arasında ters bir ilişki saptanmıştır. İş doyumunu yüksek ise devamsızlık az, doyum düşük ise devamsızlık yüksek olacaktır. Ancak diğer ilişkilerde de olduğu gibi burada da bir takım ara faktörler etkili olabilmektedir. Bu faktörlerden biri çalışanların işlerini ne kadar önemli bulduklarıdır (Özkalp ve Kirel, 2010:119). Clegg'in 1983 yılında yaptığı araştırmanın sonuçları bu düşünceyi desteklemektedir (Keser, 2009:123-124). Devlet memurları üzerinde yapılan bir başka çalışmada da yaptıkları işi önemli olarak niteleyen memurlarda devamsızlık oranı çok düşük olarak saptanmış, tam tersi durumlarda ise devamsızlık oranı yüksek bulunmuştur (Özkalp ve Kirel, 2010:119). İş doyumunu ve devamsızlık ilişkisini etkileyen faktörlerden birisi de çalışanın kıdemidir. Kıdemi fazla olan kişilerin, kıdemin yarattığı haklardan vazgeçmemek için iş doyumsuzlukları artsa da devamsızlık isteklerini sınırladıkları bilinmektedir (Erdoğan, 2007:563).

Drago ve Wooden 1992 yılında tarafından yapılan araştırmada Avustralya, Kanada Yeni Zelanda ve ABD'deki işe devamsızlık nedenleri incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, aralarında iyi ilişkiler olan ve uyum içerisinde çalışan çalışanların, iş doyumları yüksekse işe daha az devamsızlık yaptıklarını; iş doyumları düşük ise daha çok devamsızlık yaptıklarını ortaya koymuştur. Hackett ve Gulion 1985 yılında yaptıkları çalışmada işin yapısından doyum ile işe devamsızlık arasında ilişki saptamıştır. Çalışanların işlerini ne derece önemli bulduklarının da işe devamsızlık konusuyla yakından ilgisi bulunmaktadır. İşini önemli bulan bireylerde devamsızlığın daha düşük olması beklenir. Clegg'in 1983 yılında yaptığı araştırmanın sonuçları bu düşünceyi desteklemektedir (Keser, 2009:123-124).

Sonuç olarak devamsızlığın ilgili olduğu iş doyumunu etkileyen ara değişkenler şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:43):

- Hastalık
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Düşük ücret
- Ağır çalışma koşulları
- Kadın çalışanların çocuklarının bakımı
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu

- Çalışanın dışarıda yapılması gereken işleri
- İşe uyumsuzluk ve ilgisizlik
- Yönetici ve iş arkadaşları ile kötü ilişkiler
- Aşırı iş yükü

Diğer taraftan iş doyumu ve işe devamsızlık arasındaki ilişkinin korelasyonunun düşük olduğunu saptayan araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin Fleishman, Haris ve Burt çalışmalarında; Van Zelst ve Kerr 1953 yılında 14 firmadaki 340 çalışan üzerindeki araştırmalarında; Vroom ise 1962 yılında 489 kişide yaptığı araştırmada iş doyumu ile işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmış ve bu ilişkinin korelasyonu üç araştırmada da oldukça düşük bulunmuştur (Silah, 2005:136). Bu bulgular çalışanların devamsızlık sebeplerinin çok çeşitli olmasıyla ilgili olabilir. Çalışanlar, iş doyumu ile bağlantılı olmayan hastalanmak, bir aile bireyinin hastalanması ya da yorgunluk gibi bir nedenden dolayı kişinin devamsızlık yapabilmektedirler. Çalışmalarda iş doyumu ile devamsızlık ilişkisi, devamsızlığın farklı nedenleri ayırt edilerek incelenirse korelasyonun daha yüksek çıkması olasıdır (Spector, 2008:242).

Devamsızlığı önlemek için işin görülmesinde gerekli olan optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının sağlanması; rahatsız edici gürültünün önlenmesi; monotonluğun önlenmesine ilişkin iş genişletme, iş değişimi, dinlenme sürelerini ayarlama gibi tedbirler alınması gereklidir (Eren, 2010:274). Görüldüğü gibi iş doyumsuzluğuna neden olan etkenler ortadan kaldırılarak iş devamsızlığının engellenmesi de mümkün olabilmektedir.

#### 2.5.1.2.2 Personel Devri

Personel devri çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. (Eren, 2010:275). Devamsızlık için geçerli olan durum personel devri için de geçerlidir. İş doyumu düşük düzeyde ise çalışanların işlerinden ayrılma olasılıkları daha yüksek düzeyde olacaktır.

Personel devri şu şekilde hesaplanabilir (Eren, 2010:275):

$$\text{Personel devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı} \times 100}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}}$$

İş doyumunun yetersiz olması ile personel devir oranı arasındaki ilişki son derece anlamlıdır. İş doyumsuzluğu ile personel devri arasında önemli bir ilişkinin olduğu farklı araştırmalarla ortaya konmuştur (Erdoğan, 2007:562). Çalışanın doyumsuzluğunun en önemli sonuçlarından birisinin işini bırakması olduğu Price ve Muller'in ve Williams ve Hazer'in 1986 yılında; Ruznowski ve Hulin'in 1992 yılında; Crampton ve Wagner'in 1994 yılında yaptığı araştırmalarda kanıtlanmıştır (Keser, 2009:125). Doyumsuzluğun yüksek olması durumunda işi bırakma eğilimi ağırlık kazanacaktır. Yapılan çalışmalarda Doyumlu olan çalışanların aynı işte kalma eğilimlerinin doyumsuz olanlara oranla daha yüksek bulunmuştur (Silah, 2005:135). Türkiye'de yapılan araştırmaya göre, genel işgören doyumunun yüksek olduğu konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılmayı düşünmedikleri görülürken, iş doyumunun düşük olduğu işletmelerde ise işten ayrılmak isteyenlerin oldukça yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002:20).

Kim, Roderick ve Shea tarafından 1973 yılında kadınlar üzerinde yapılmış bir araştırmaya göre 18-25 yaş arasındaki çalışanlarda iş doyumsuzluğunun varlığı işi bırakma veya sürdürmede önemli bir etken olarak bulunmuştur. Aynı araştırmada işyerinde çalışma süresinin uzunluğunun artmasının yani uzun yıllar aynı işyerinde bulunmanın işten ayrılmayı azalttığı saptanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010:118). Bu durumda devamsızlıkta olduğu gibi kıdem faktörünün işten ayrılma üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. İşten ayrılma eğilimlerinde statüye göre bir farklılaşma da söz konusudur. Özellikle yönetim kademelerinde bulunan bireylerin işten ayrılma eğilimleri düşüktür. Bu eğilimde örgütün yönetici grubuna ciddi düzeyde yatırım yapması ve işyerinde kalmasını sağlamak amaçlı sunduğu imkânların payı büyüktür. Bunların yanı sıra otoriter ve geleneksel yönetim yaklaşımlarının bulunduğu örgütlerde çalışanların sıkça iş değiştirme ve mevcut işinden ayrılma eğilimlerinde oldukları görülmektedir (Keser, 2009:128).

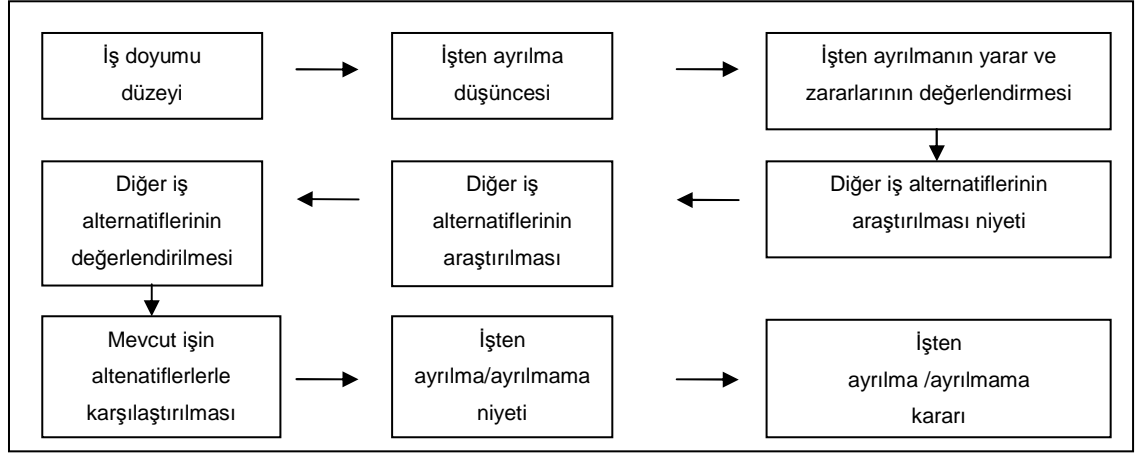
İşten ayrılma konusunda geliştirilmiş en önemli modellerden biri olan Bill Mobley'in modeline göre iş doyumsuzluğu nedeniyle ortaya çıkan personel devir oranı diğer nedenlerle ortaya çıkan personel devir oranını etkilemektedir ve

çalışanların işten ayrılma kararlarını vermesini kolaylaştırmaktadır. Bu modele göre iş doyumsuzluğu işten ayrılma düşüncesini ortaya çıkarmaktave diğer faktörlerin yarattığı olumsuz tutum ile birleşerek işten ayrılmayı tetiklemektedir (George ve Jones, 2002:94).

Personel devri işyerinde ve özellikle belirli bir deneyim ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir; çünkü işten ayrılan her deneyimli personelin kuruluş için yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalarının bir maliyeti vardır. Ayrıca deneyimli bir kişinin yerine işe alınacak deneyimsiz bir kişinin işe adaptasyonu sırasında yapacağı hatalara ek olarak deneyimsizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü de eklenirse personel devrinin işletme ve kuruluşlara ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkar (Eren, 2010:275). Bunun yanında personel devir oranını her zaman olumsuz görmek doğru olmayabilir. Devir oranının yükselmesi maliyet olarak yorumlanabileceği gibi bir bakıma kazanç olarak da yorumlanabilir (Erdoğan, 2007:563); çünkü örgütler açısından iş değiştirmenin hiç olmayışı da kârlı bir olay değildir ve bir miktar iş değiştirmenin olması örgüt açısından daha yararlıdır. Bunun nedeni eğitilecek insanlar için olan maliyetler bazen çok yüksek olabimesidir (Özkalp ve Kirel, 2010:119). Yani örgütün iş devrinden etkilenme düzeyi ayrılan kişinin yapısına göre değişebilmektedir. Performansı yüksek bir kişi ya da yönetici ayrılmış ise bu kişinin ayrılması örgüt için bir kayıp anlamı taşıyacaktır. Ancak kişi eğer performansı düşük bir çalışan ise örgüt herhangi bir kayıp algısı yaşamayacaktır (Keser, 2009:128).

Sonuç olarak iş doyumsuzluğunun personel devir oranını olumsuz etkilediği söylenebilir. Ancak iş devrinin düşük olması çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu anlamına da gelmeyebilir. Eğer genel ekonomik koşullar iyi değilse, yani iş bulma olanakları kısıtlı ise çalışanlar işyerlerinde doyum sağlasalar bile çalışmalarını sürdürmeye devam edeceklerdir (Özkalp ve Kirel, 2010:119). Bununla birlikte işlerine çok olumlu bakan çalışanların dahi daha iyi ücret, daha iyi kariyer gelişimi ya da yaratılan diğer bazı fırsatlar nedeniyle başka işlere transfer olmaları da mümkündür (Silah, 2005:135).

**Şekil 13.** Mobley'in İş Devri Süreci Modeli



**Kaynak:** George ve Jones, 2002:94.

İş doyumsuzluğu ile personel devrinin ilişkisinin yüksek düzeyde olması, örgütte mobbing oluşumunu destekleyen bir olgu olarak karşımıza çıkabilir. Mobbing davranışlarına maruz kalmanın işteki memnuniyeti olumsuz etkileyeceği düşünüldükçe mobbing, mağdurların örgütten ayrılmalarını sağlamak için bir araç olarak kullanılabilir. Çalışanın iş arkadaşları tarafından rakip olarak görüldüğü bir durumda iş arkadaşları kişiyi yıldırma yoluyla iş doyumunu düşürerek işten ayrılmasını sağlamaya çalışabilirler. Aynı şekilde yöneticiler de iş doyumsuzluğu ve işten ayrılma ilişkisinin kullanarak örgütten kendi isteği ile ayrılmasını arzu ettikleri çalışanlara yönelik olarak mobbing uygulatabilirler.

#### 2.5.1.2.3 Yabancılaşma

Modern organizasyon yaklaşımları örgüt hedefleri gerçekleşirken bireyin gereksinmelerinin karşılanmasını ve işten doyum bulmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar insanı bir bütün olarak ele almıştır. Bireyin iş yaşamı ile özel yaşamı birbirinden ayrı tutulmaz, birinin diğerine etkisi kaçınılmazdır. Birey fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal aktiviteleri ile bir bütündür. Bunlardan birinin göz ardı edilmesi kişinin iç dengesinin bozulmasına yol açar. Günün önemli bir bölümünü işyerinde geçiren birey iş ortamında bir kısım isteklerini yadsımak durumunda kaldığında kendine yabancılaşır, kişiliğinin bir bölümüne yabancı hale gelir (Silah, 2005:195).

Çalışanların kendilerine karşı tutumları örgüte karşı tutumlarına da yansımaktadır. Çalışanların örgüte karşı en istenmeyen tutumlarından biri örgüte yabancılaşmadır. Örgüte yabancılaşma örgütle özdeşleşmenin tersine çalışanın üretimde güçsüzleşmesine, işini anlamsız bulmasına, örgütten soğumasına ve örgüt içinde kendini yalnız hissetmesine yol açmaktadır. Çalışan örgüte yabancılaştığında işine devam etse dahi kendini örgütün bir üyesi olarak görmez. Örgüte yabancılaşan bir çalışan, işini yaşamının bir kesimi olarak görmemeye ve örgüt dışında işinden söz etmemeye çalışır. Örgütü ve işiyle gurur duymamaktadır. Bu kişiler örgüt dışında kendilerine doyum kaynakları ararlar (Başaran, 2008:286).

Araştırmalarda örgüte yabancılaşma ile iş doyumsuzluğu arasında yüksek ilişki bulunmuştur. Kendine yabancılaşmaya eğilimli olan bir çalışanın da örgüte yabancılaşmaya eğilimi yüksek olabilmektedir (Başaran, 2008:287). Sonuç olarak iş doyumunun yüksek olmasının işle özdeşleşmeye katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002:7).

Örgüte yabancılaşmayı önlemek için alınabilecek önlemler arasında katılımcı yönetim, iş geliştirme, iş değiştirme, iş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı bulunmaktadır (Silah, 2005:215).

#### 2.5.1.2.4 Öfke ve Saldırganlık

İstenilen amaçlara ulaşılmasının engellenmesi işyerinde iş doyumsuzluğuna ve saldırgan davranışlarda bulunmaya neden olabilir. Bu tepkinin nedeni karşılaşılan engel ve müdahalelerin, engellenme (frustration) adı verilen durumu ortaya çıkarmasıdır. Engellenme duygusunun ortaya çıkması bireylerin sabır ve tahammüllerine, geçmişte benzer olayların yaşanıp yaşanmamasına, söz konusu müdahalelerin şiddet ve devamlılığına bağlıdır. Çalışanlarda en çok görülen öfke davranışları yönetimin tutumundan sürekli şikâyet edilmesi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, mücadeleci sendikalara üye olma gibi hallerdir (Eren, 2010:250).

Korman'a göre işten doyumsuz olan insanlar, sürekli gerilim içinde olmalarından dolayı başkalarıyla kavga etmeye daha çok eğilim göstermektedir ve kavga girişimlerinde bulunmaktadır (Başaran, 2008:269). Çalışan doyumsuzluğunun

zaman zaman öfkeye yol açtığını söylemek olasıdır. Öfke, iş yaşamında çalışanın iş yükünün artması nedeniyle, ücret problemlerinden, uygunsuz çalışma koşullarından, iş kontrolünün düşük olmasından, kişiler arası çatışmaların olmasından, iş arkadaşları tarafından saldırgan davranışlara maruz kalınmasından genel bir ifade ile işyerindeki mutsuzluktan kaynaklanmaktadır (Solmuş, 2004:25). Fitzgerald'ın 2003 yılında yaptığı bir araştırmada yöneticilere yönelik öfkenin iş kontrolünün düşük olmasıyla, doyumsuzluğun yüksek olmasıyla ve hem yöneticilerden hem de iş arkadaşlarından yeterince destek alınamamasıyla ilgili olduğu görülmüştür (Keser, 2009:129).

#### 2.5.1.2.5 Sabotaj

İş doyumunun düşüklüğü işi yavaşlatma, disiplinsizlikler ve benzeri sorunların arkasında yatan temel nedenlerden biridir. Bunun maliyeti örgüt için oldukça yüksektir (Güney, 2011:13). Bu davranışlarla çalışanın amacı örgüte kasıtlı olarak zarar vermektir.

Sabotajın normal dışı davranış olarak değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. Çalışanın işyerinde üretimi engellemesi sabotaja bir örnektir. İşyerinde kullanılan alet ya da makineye zarar verilmesi, bireyin işini engellemek adına kendine zarar vermesi, iş kazasına mahal vermesi de sabotaja olarak ele alınır (Telman ve Ünsal, 2004:77). Sabotaj, psikolojik olarak sorun yaşayan kişilerce verilen tepkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanın doyumsuzluk yaşaması sonucunda söz edilen tepkileri verebildiği görülmektedir. Ancak bu davranış, normal bir davranış kapsamında değerlendirilmediğinden çalışanın iş doyumsuzluğu sonucu gösterdiği doğal bir tepki olarak ele alınmamaktadır. (Keser, 2009:129). Ancak iş doyumsuzluğunun psikolojik sorunlara yol açabildiği gerçeği dikkate alınırsa sabotajın nadir görülebilecek bir durum olduğu düşünülerek bu olguyu hafife almak doğru değildir. Literatürde bu konu ile ilgili daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

#### 2.5.1.2.6 Diğer Etkiler

Hill ve Trist çalışma yaşamında kazaların, iş devri ve devamsızlık gibi kişinin iş doyumundan etkilendiğini belirtmişlerdir. İş yerinde çalışma koşullarından ve işinden doyum almayan bir kişi hoş olmayan bu ortamdan kurtulabilmek için daha çok kaza yapabilmektedir (Silah, 2005:139). Kişi iş doyumsuzluğundan kaynaklanan



stres nedeniyle kasıtsız olarak da iş kazası yapabilir. Bu durumda iş kazası çalışanın gerilimini daha da arttıracak ve iş doyumsuzluğunu besleyen döngüsel bir neden sonuç ilişkisi ortaya çıkacaktır.

Psikolojik doyumsuzluk çalışanlarda gerileme davranışının görülmesine de neden olabilmektedir. Gerileme davranışı, stres kaynağı olan ancak mücadele edilemeyen durumlar karşısından gösterilen bir savunma mekanizması davranışıdır. Gerilemenin en sık görülen biçimi çocukça davranışlar göstermektir. Dedikodu yapmak, başkalarıyla alay etmek, ağlamak, surat asıp somurtmak, karşısındakine dediğini kabul ettirmekte ısrar etmek gibi davranışlar gerileme mekanizmasının işyerinde kendini gösterme şekillerine örnek olarak verilebilir (Eren, 2010:252).

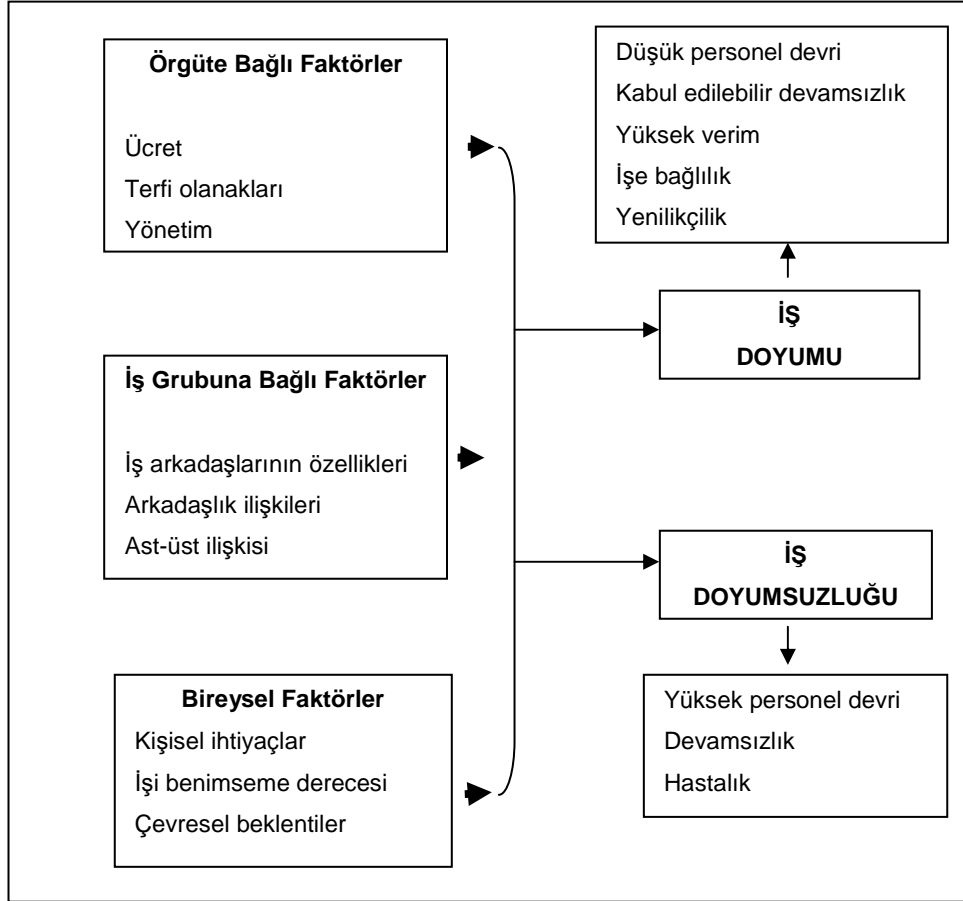
Psikolojik doyumsuzluğa uğrayan kimselerde rastlanan başka bir sonuç işi olurlarına bırakma halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen kimseler mücadelecilik yerine kendilerini hayatın akışına bırakmışlardır. Emekli olmaları için uzun yıllar beklemesi gerekmeyen bazı kimseler mücadele ruhunu kaybetmiş kişilerdir. Bu tür kimseler düşük moral seviyesine sahip oldukları gibi başkalarının moralleri üzerinde de olumsuz etki bırakırlar (Eren, 2010:252).

İş doyumu düşük olan çalışanlarda her konuyla ilgili sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler ve diğer çalışanların da morallerini bozma davranışları gözlemlenmektedir (Akıncı, 2002:8). Bu durumda örgütte olumsuz bir örgütsel iklim oluşması ve iş doyumsuzluğunun bulaşıcı hale gelmesi olasıdır. Olumsuz örgüt iklimi ise iş doyumsuzluğuna neden olacağından sürecin döngüsel bir hale gelmesi söz konusu olabilir.

İş doyumunun yaşantı üzerindeki etkileri son derece açıktır. Doyumsuz çalışan işten kaçır ve mümkün olduğunca işinden ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. Doyumlu olan çalışan işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. İş doyumu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Bu nedenle iş doyumu yüksek olan kişiler daha az doktora gider, daha az rapor alır. Bu durum örgüt açısından sağlıkla ilgili masraflarda bir azalma sağlar. İş doyumu yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına yansıtır. Bu kişiler yaşama daha dinamik ve iyimser bakarlar. Buna karşın doyumsuz çalışan hem işyerinde hem de iş dışında mutsuz ve sorunlu hale gelmektedir. Sonuç

olarak doyum sağlamış bir işgücü işyerine sağlık ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir (Özkalp ve Kirel, 2010:123).

**Şekil 14.** İş Doyumuyla İlgili Neden Sonuç İlişkisi



**Kaynak:** Erdoğan, 2007:562

## 2.6 İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜMÜ

### 2.6.1 Tutumların Ölçülmesi

Tutum, bireyin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir. Tutumları ölçmede hem davranış çözümlemesi hem de iç gözlem yoluyla yapılan çözümlemeler kullanılabilir. Davranış çözümlemesinde bireyin tutumun alanına karşı gösterdiği davranış nicelleştirilir. Örneğin bir birim yöneticisinin kendisine bağlı çalışanlara olan tutumu kendisinin bu kişilere yaklaşımına ya da uzak kalmasına göre ölçülebilir. İç gözlem yönteminde ise bireyin kendisi o anki yaşantılarına

bakarak kendi tutumlarının ölçülmesine yarayacak verileri sağlayabilir. Tutum ölçekleri bireyin iç dünyasını ortaya çıkarmak için hazırlanmış bir dizi öneriye bireyin cevap vermesi için hazırlanmış bir dizi anketlerdir (Eren, 2010:181).

Tutum ölçekleri için güvenirlik katsayıları hesaplandığında iç tutarlılık katsayısının 10 maddelik bir ölçek için 0.80, 20 maddelik bir ölçek için ise 0.90'a yaklaşması ölçeklerin iyi geliştirmiş olduklarını göstermektedir. Tutum ölçeklerinin başlıca sorunları geçerlik konusunda ortaya çıkmaktadır. Geçerliğe yönelik sorunlardan biri sosyal beğenirlikten dolayı oluşmaktadır. Kişiler bu ölçeklerde önermelerle ilgili tepki verirken onay gördüğüne veya istedik olduğuna inandığı durumlarla tutarlı tepki verme eğiliminde olabilmektedir (Anderson, 1991:246).

İş doyumu ölçümlerinde en çok kullanılan yöntem dereceli ölçeklerdir. Bu ölçeklerde tutumun konusu olan olguyla ilgili özel yargılar oluşturulur ve bu yargılar tutumu belirlenecek kişilere aktarılır. Beklenen sonuç bireyin tutumunun belirlenen bir ölçek üzerinde derecelendirilmesidir (Erdoğan, 2007:564). Tutumların ölçülmesinden anlaşılan bireylerin bir dizi cümle ya da sıfat listesine gerçek duyguları doğrultusunda tepkide bulunmalarının sağlanmasıdır (Anderson, 1991:241). Dereceli ölçek türlerinden en çok kullanılanları Thurstone tipi ölçekler ve Likert tipi ölçeklerdir (Erdoğan, 2007:564):

- Eşit Aralıklar Ölçeği (Thurstone Ölçeği): Bu tip ölçekler hazırlanırken ölçülecek tutuma ilişkin olumlu ve olumsuz görüşleri kapsayan yargılar oluşturulur. Daha sonra en az 11 kişilik bir hakem grubu bu yargıları olumludan olumsuz 11 grup altında toplar. Ölçeğin hazırlanmasının son aşamasında yargıların eşit aralıklarla iki üç değer arasında dizilmesi sağlanır. Uygulamada ise kişinin yargılardan kabul ettikleri saptanır ve bu yargıların ölçek değerinin ortalaması alınarak kişinin tutum puanı saptanır.
- Toplanmış Derecelendirme Ölçeği (Likert Ölçeği): Likert ölçeğinde temel yaklaşım kişilere araştırılan konuyla ilgili yargıların verilmesi ve bu yargılar üzerine yoğunlaşmanın bulunmasıdır. Öncelikle tutuma yönelik olay, kişi veya faktör saptanır ve her bir faktör bir yargı haline getirilir. Uygulamada kişiler bu yargılara ne kadar katıldıklarını beşli ya da yedili derecelendirme içinde belirtirler. Tutum analizi yapılacak bireylerin katılma derecelerinin sayısal değerleri hesaplanarak ölçek puanları saptanır.

## 2.6.2 Bir Tutum Olarak İş Doyumunun Ölçülmesi

Örgütlerde iş doyumunu araştırmaları uygulanarak çalışanların örgüte karşı olan olumlu ve olumsuz tutumları saptanabilir (Özkalp ve Kirel, 2010:121). İş doyumunu da diğer tutumlar gibi doğrudan gözlenemeyen ve ölçülemeyen bir değişkendir. Bu nedenle davranış bilimciler iş doyumunu dolaylı olarak ölçmek için bazı yöntemler geliştirmişlerdir (Silah, 2005:142). Bu yöntemlerin ortak yönü iş doyumunun her zaman kişilere işleriyle ilgili nasıl hissettiklerinin sorularak ölçülmesidir (Spector, 2008:226). Bunun en basit yolu çalışanın kendisine genel iş doyumunu anlamaya yönelik bir soru sormaktır. Örneğin “bütünü ile işinizden doyum alıyor musunuz?” gibi bir soru olumsuzdan olumluya giden bir derecelendirme yaptırılarak anlamlı kılınabilir (Silah, 2005:142).

İş doyumunun saptanmasında kullanılan bir başka yöntem kritik olay yöntemidir. Kritik olay yöntemi örgütteki kritik olayları kullanarak iş doyumunu ölçme metodudur. Bu teknik 1959’da Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg’in iş tutumları üzerinde yaptığı bir çalışmada çalışanlardan kendilerine en fazla doyum sağlayan olaylar ile en çok doyumсуuzluęa yol açan olayları tanımlamaları istenmiştir. Bir sonraki aşamada bu olayların içeriği analiz edilmiş ve bunlardan nelerin (örneğin yaptığı iş, denetleme biçimi, ücret, yükselme vb.) alışanın tepkisine yol açtığı saptanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010:121).

Bir başka yöntem olan mülakat yönteminde ise çalışanlarla kişisel görüşmeler yapılmaktadır. Bu görüşmeler önceden planlanmış olabileceği gibi standart sorularla yapılandırılmış olabilir. Bu yöntemin en büyük avantajı yöneticiye derinlemesine konuşma ve bilgi alma olanağı vermesidir (Özkalp ve Kirel, 2010:121). Pratikte çalışanın iş doyumunu hakkında bilgi edinmek için mülakat yöntemi sıklıkla tercih edilse de iş doyumunu ölçen bilimsel araştırmalarda tutum ölçekleri rağbet görmektedir (Spector, 2008:226).

İşletmede iş doyumunu ya da doyumсуuzluęunu ölçmek amacıyla mülakat, kritik olay yöntemi gibi yöntemler geliştirilmiş olmasına karşın en çok kullanılan yaklaşım bir anket tekniği olan tutum ölçekleridir. Bu tür araştırmalarla, çalışanların örgüte karşı olan olumlu ve olumsuz tutumları tespit edilebilmektedir. (Özkalp ve Kirel,

2010:121). Genellikle tutumları ölçen araştırmalarda Likert tipi ölçekler kullanılmaktadır. İş doyumunu bütün olarak değerlendirmek yerine daha ayrıntılı sonuçlar almak için iş tutumu ölçekleri işin ve çalışma ortamının farklı yönleri hakkında alt testlerden oluşabilmektedir (Silah, 2005:142).

Tutum ölçümleriyle ortaya çıkan sonuçlar her zaman gerçek durumu yansıtmayabilmektedir; çünkü çalışanlar soruları anlayamamış olabilirler veya sonuçlar işle ilgili olmayan ya da çok az ilgili olan başka bireysel tutumları ölçüyor olabilir. Örneğin, birey işinden memnuniyetsizliğini her sabah işe gelmek için yoğun trafik sıkıntısını göz önüne aldığı için belirtebilir. Ancak tutum araştırmaları yine de yöneticiler için önemli göstergelerdir; çünkü yöneticiler elde ettikleri bulguları benzer örgütlerde gerçekleştirilmiş olan diğer araştırmalarla karşılaştırarak kendilerini kontrol edebilirler. Aynı zamanda bu tür araştırmalar yöneticilere bir geribildirim de sağlar. Dolayısıyla bu geribildirim sayesinde yöneticilerin konu hakkında bilgi ve görüşleri genişlemiş olur (Özkalp ve Kirel, 2010:121).

İş doyumunu taramaları sorulan sorunun türüne göre üç genel başlık altında incelenir (Çalışkan, 2005:11):

- Nesnel Tarama: Bu taramaların birçok türü vardır. En çok kullanılanı şıklı soruları içeren türüdür. Bu tür taramada, soru sorulan kişiler her sorunun tüm yanıtlarını okurlar ve aralarından uygun olanını işaretlerler. Bazı türlerde “doğru” “yanlış” işaretlenebilir. Nesnel taramaların en olumsuz yönü, yanıtların yönetimce düzenlenmiş olmasıdır. Taramaya katılanların yapabilecekleri tek şey kendilerine en uygun olan yanıtı vermektir ibaret olmasıdır. Bu da katılımcıların duygularını yanlış yansıtma ve/veya hiç yansıtamamalarına neden olabilir.
- Betimleyici Tarama: Bu taramada yanıtları çalışanların kendileri verirler. Tepkiler güdümlü ya da güdümsüz bir biçimde elde edilir. Güdümlü soru, çalışanın dikkatini işin belirli bir yönünde toplar ve ona ilişkin sorular sorar. Güdümsüz soruda çalışanların anda akıllarına geleni belirtmeleri olanağı vardır.
- İzdüşel Tarama: Bu taramalar psikiyatrisiler veya psikologlar tarafından akıl sağlığını incelemek için geliştirilmiş kişilik testleridir. İzdüşel yöntemler genel taramalar için kullanılmamaktadır.

İş doyumunu taramaları oldukça yararlı olduğu söylenebilir. Taramaların bir yararı oluşturduğu iletişimidir. Tarama planlandıkça, yürütüldükçe ve sonuçlar

tartışıldıkça her yönde iletişim gerçekleşir. Bir diğer yararı tutumların geliştirilmesidir. Kimileri için tarama bir iç dökme aracıdır, kimileri için ise yönetimin çalışanlarla ilgilendiğinin bir kanıtıdır (Silah, 2005:141). Roberts ve Savage 1973'deki araştırmalarında, iş doyumunun ölçülmesinin aşağıdaki nedenlerden dolayı önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birincisi fiziksel fayda kadar insan değerlerinin de giderek öneminin artmasıdır. İkincisi bazı araştırmalarda işe devamsızlık, işi bırakma eğilimi ve iş doyumunu arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumunu arttıkça, işe devamsızlık ve iş devri değişkenleri azalmaktadır. Üçüncüsü ise yöneticiler, eğer çalışanlarının davranışlarını iyi anlayabilirse insan kaynaklarına en iyi şekilde yön verebilirler (Kaya, 2007:357).

#### 2.6.2.1 İş Doyumunun Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler

İş doyumunun ölçülmesinde kullanılan ölçekler genel doyum düzeyini ölçen evrensel ya da global iş doyum ölçekleri ve işin boyutlarıyla ilgili alt doyum puanlarını hesaplayan alt boyutlu ölçekler olarak ikiye ayrılabilir. Bu iki ölçek türünün avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin alt boyutlu ölçekler, çalışanlar için iş doyumunu bakımından önemli olan alt boyutları içermiyor olabilir ya da tam tersine çalışanlar için iş doyumunu açısından pek de önemli olmayan boyutları içerebilir. Bu durumda çalışanın genel iş doyumunu puanı hesaplanırken iş doyumuna etkisi olmayan etmenlerden memnun olup olmadığı hesaba katılmış olacak ve gerçeklikten uzaklaşan sonuçlara ulaşılabilecektir. Yani alt boyutlu ölçek kullanımının, önemli alt boyutları gözden kaçırma ya da önemli olmayan boyutları dikkate alma riski bulunmaktadır. Bu durum, global ölçeklerin iş performansı ve iş devrini alt boyutlu ölçeklerden daha iyi yordamasını açıklayabilir (Nagy, 2000).

Global ölçeklerin dezavantajı iş doyumunu ile ilgili detaylı bilgi verememesidir. Çalışanların işin hangi boyutlarından ne düzeyde memnun olduğunu global ölçeklerle tespit etmek mümkün değildir. Örneğin çalışan işin tüm alt boyutlarından yüksek doyum sağlamakta ancak sosyal hizmetler boyutunda doyumsuzluk yaşamakta ise global bir iş doyum ölçeğinde işinden genel anlamda doyum sağladığını belirtebilir. Bu durumda yöneticiler örgütte sorun yaşanan alanla ilgili bilgi sahibi olamayacaklardır ve alanla ilgili olarak geliştirici faaliyetler içine girmeye gerek duymayacaklardır.

### 2.6.2.1.1 Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini temel almaktadır. Maslow'un kuramı, insanın öncelikle fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsayan birincil gereksinimlerinin karşılanması, daha sonra da sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği temeline dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:147).

**Tablo 9.** Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi Örnek Maddeleri

Aşağıda yer alan sorularda size en uygun olan dereceyi gösteren sayıyı daire içine alınız. Sorulara vereceğiniz cevaplar en az seviyeden en çok olana doğru 1'den 7'ye kadar sıralanmıştır.

**Çalıştığınız yönetim kademesindeki kişisel gelişim fırsatları**

	en az						en çok
Şimdi ne kadar?	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı?	1	2	3	4	5	6	7

**Çalıştığınız yönetim kademesindeki güvenlik hissi**

	en az						en çok
Şimdi ne kadar?	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı?	1	2	3	4	5	6	7

**Kaynak:** Luthans, 1992:118.

Porter'in İhtiyaç ve Doyum Anketi'nde kullandığı soru sorma tekniği alt boyutlu ölçeklerin dezavantajlarını gidermek için iyi bir yöntemdir. Çalışan, işin belli bir yönünden ne kadar doyum sağladığını belirtirken aynı zamanda işin o yönü ile ilgili beklentisi başka bir deyişle işin söz konusu alanına ne kadar önem verdiği konusunda

da bilgi vermektedir. Bu durumda kişinin herhangi bir alt alanda doyumlu ya da doyumsuz olmasından çok, önem verdiği alanda doyumlu mu doyumsuz mu olduğuna odaklanılmaktadır. Örneğin çalışan güvenlik hissi maddesinden doyum düzeyi 6 iken, bu düzeyin 7 olması gerektiğini düşünüyorsa o alanla ilgili bir doyumsuzluk yaşadığı düşünülebilir. Buna karşın kişisel gelişim fırsatları maddesinden sağladığı doyum düzeyini daha düşük, örneğin 5 olarak değerlendirse bile ihtiyacı olan doyum düzeyini de 5 olarak belirtiyorsa bu alanla ilgili bir sorun olmadığı düşünülür. Böylece yöneticiler çalışanın iş doyumunu değerlendirirken işin hangi alanına ne kadar ağırlık vereceği konusunda fikir sahibi olmaktadır.

#### 2.6.2.1.2 Minnesota Doyum Ölçeği (MSQ)

Ölçekler arasında popüler olan bir başka ölçek Weis, Dawis, Lofquist ve England tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota Doyum Ölçeği'dir. MSQ, 100 maddeli uzun formu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki versiyondan oluşmaktadır. Her iki form da iş doyumunu 20 boyut açısından ölçmektedir. Ancak kısa form için toplam skor hesaplanırken, uzun form uygulandığında alt boyutlar için ayrı ayrı skorların hesaplanması da mümkündür (Spector, 2008:227).

Ölçek, içsel ve dışsal iş doyumunu faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip 1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip yani 5'li Likert tipi bir araçtır. Değerlendirmede işin boyutlarıyla ilgili her bir ifade için 5 çok memnunum, 4 memnunum, 3 kararsızım, 2 memnun değilim, 1 hiç memnun değilim seçeneklerinden biri seçilir. Seçeneğin aldığı puan sadece kendi puanı kadardır. Yani çok memnunum ifadesini işaretleyen katılımcının aldığı puan 5, kararsızım ifadesini işaretleyen katılımcının aldığı puan 3'tür. Ölçek içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanlarını verir. 20 maddelik kısa formda her bir soru iş doyumunun bir boyutunu temsil etmektedir. Sorulardan 12 tanesi içsel faktörleri, 8 tanesi de dışsal faktörleri ölçmektedir. İçsel doyum; başarı, takdir edilme, sorumluluk gibi işin içsel niteliğine ilişkin boyutlardan oluşmaktadır. İçsel doyum puanı bu boyutun maddelerinden elde edilen toplam puanın 12'ye bölünmesiyle bulunur. Dışsal doyum; şirket politikaları, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Dışsal doyum puanı bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesiyle elde edilir. Genel doyum puanı ise maddelerden alınan toplam puanın 20'ye bölünmesiyle bulunur. Buna göre ölçekten



alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan ise 100'dür (Çam ve diğerleri, 2005:215).

**Tablo 10.** Minnesota Doyum Ölçeği Boyutları

Etkinlik	Kabiliyet kullanımı
Bağımsızlık	Şirket politikaları ve uygulamaları
Çeşitlilik	Ücret
Sosyal statü	İlerleme
Amirler (insan ilişkileri)	Sorumluluk
Amirler (teknik)	Yaratıcılık
Ahlak değerleri	Çalışma koşulları
Güvenlik	İş arkadaşları
Sosyal hizmetler	Takdir edilme
Otorite	Başarı

**Kaynak:** Spector, 2008:229.

Ölçeğin kısa formunun kullanımı ile çalışanların işlerinden genel olarak ne düzeyde doyumlu oldukları, uzun formunun kullanımı ile de çalışanların işlerinin hangi yönlerinden daha doyumlu ya da doyumsuz oldukları saptanabilir. Ölçek, kırktan fazla dile çevrilmiş ve bu çevirilerin niteliğinin özgün İngilizce formuna çok yakın olduğu gösterilmiştir. Bunun en önemli nedeni ise, ölçekteki ifadelerin basit sıfatlardan ya da kısa cümlelerden oluşmasıdır. Ölçek hem kısa sürede uygulanabildiği, hem de eğitim düzeyi düşük kişilerce de anlaşılabilirdiği için çok yaygın olarak kullanılmaktadır (Ergin, 1997:26). Türkiye'de de MSQ'nun uyarlanmasına yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Keser, 2006b:150). Yapılan bir uyarlamada anketin beyaz yakalı çalışanlarda güvenle kullanılacak bir ölçme aracı olduğu saptanırken mavi yakalı çalışanların iş doyumunu ölçmede için geçerli bulunamamıştır (Ünsal ve Türetgen, 2005:51). Bunun nedeni ölçekteki ifadelerin

doğru anlaşıl原因aması olacağı gibi mavi yakalı çalışanların benzer bir anket formuna alışkın olmaması da olabilir.

#### 2.6.2.1.3 İş Tanımlama Endeksi (Job Description Index-JDI)

Çalışmalarda en sık kullanılan analitik yöntemlerden biridir. Bazı kaynaklarda iş betimleme ölçeği ya da iş betimleme endeksi olarak da yer almaktadır. Smith, Kendall, Lorne ve Hulin tarafından 1969 yılında oluşturulmuş olan İş Tanımlama Endeksi iş doyumunu beş alt ölçekten oluşturmuştur. Bunlar; yöneticiden, çalışma arkadaşlarından, yapılan işten, ödemelerden ve ödüllendirilmeden tatmin olma olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada iş tatmini araştırmacıların öngördüğü çerçevede değerlendirilmiş; iş doyumunun, yapılan işten doyum, yöneticiden doyum ve işle ilgili yükselme ve ücret olanaklarından doyum boyutlarına odaklanılmıştır (akar ve Yıldız, 2009:73). İş Tanımlama Endeksi 1985 yılında JDI grubu tarafından tekrar geliştirilmiştir. Ölçek 40'tan fazla dile çevrilmiş olup bu çevirilerin niteliği özgün İngilizce formuna çok yakındır. (Keser, 2006b:151). Bu ölçek, otel işletmeleri çalışanları, bilgisayar işletmeleri çalışanları, öğretim elemanlarının iş doyumunun ölçülmesi için en yaygın kullanılan ölçeklerden biridir (Kaya, 2007:358). Bu ölçek dünyada en fazla kullanılan iş doyum ölçeğidir. Bunun nedeni kullanım kolaylığı ve yüksek güvenilirlik ve geçerlilik değerleridir (Spector, 2008:227). Ölçek 72 maddeden oluşmakta ve her alt ölçekle ilgili sıfat ya da kısa paragraflar bulunmaktadır. Katılımcılar her bir ifade için “evet”, “hayır” ya da “kararsızım” şeklinde cevap vermektedir (Keser, 2006b:151).

#### 2.6.2.1.4 Spector'un alışan Doyumu Ölçeği

Spector'ın ölçeği 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 9 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; ücret, ilerleme, amir, sosyal haklar, ödüller, örgütsel normlar, çalışma arkadaşları, işin doğası ve iletişimdir. Katılımcı her maddeye 1'den 6'ya kadar olan yanıt seçeneklerinden birini seçerek cevap vermektedir (Keser, 2006b:153).

**Tablo 11.** İş Tanımlama Endeksi'nden Örnek Maddeler

Şimdiki işinizi göz önünde bulundurduğunuzda, işinizle ilgili en çok sevdiğiniz yönleri değerlendiriniz. Her ifadenin yanındaki boşluğa aşağıdaki harflerden uygun olanı yazınız.

İşinizi tanımlıyorsa "EVET" cevabı için E  
İşinizi tanımlamıyorsa "HAYIR" cevabı için H  
Kararsızsanız?

**ŞİMDİKİ İŞİM**

rutindir.  
 tatmin edicidir.  
 iyidir.

Şimdiki aldığınız ücreti göz önünde bulundurduğunuzda, aşağıda yer alan ifadelerden ücretinizi en iyi açıklayanları belirtiniz. Her ifadenin yanındaki boşluğa aşağıdaki harflerden uygun olanı yazınız.

Ücretinizi tanımlıyorsa "EVET" cevabı için E  
Ücretinizi tanımlamıyorsa "HAYIR" cevabı için H  
Kararsızsanız?

**ŞİMDİKİ ÜCRETİM**

normal harcamalar için yeterli geliri sağlar.  
 yetersizdir.  
 hak ettiğimden azdır.

**Kaynak:** Riggio, 2003:221; Spector, 2008:228.

**Tablo 12.** Spector'ın Çalışan Doyum Ölçeği Örnek Maddeleri

- 1.Yaptığım iş karşılığında uygun bir ücret aldığımı düşünüyorum
- 2.İşimde gerçekten çok az terfi imkânı var.
- 3.Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.
4. Kazanımdan hoşnut değilim.

**Kaynak:** Keser, 2006b:249.

#### 2.6.2.1.5 Hackman ve Oldham İş Doyumu Ölçeği

Hackman ve Oldham ölçeği çeşitli araştırmalarda yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmış bir ölçektir. Ölçek 1980 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş, Türkiye’de güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları ise Güler tarafından yapılmıştır (Keser, 2006b:152). Hackman ve Oldham’ın iş analizi yaklaşımına göre iş doyumu, beceri çeşitliliği, işin niteliği, işin önemi, işin özerkliği ve iş ilişkisinde olunan kişilerden alınan geri bildirimler olarak beş temel boyuta sahiptir. Bu araştırmacılara göre, çalışanlar işleriyle ilgili herhangi bir unsurdan tamamıyla doyum alıyorken, bir başka unsurdan dolayı doyumsuz olabilir. Diğer bir ifade ile çalışanın yöneticisi, aldığı ücret, çalışma ortamı ya da iş yerinde sağlanan yükselme ve ilerleme imkanları ile ilgili doyum düzeyleri farklılık gösterebilir (Çakar ve Yıldız, 2009:73). Ölçek 14 yargı cümlesinden oluşmuş ve Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçekteki maddelerin tümü olumludur ve yarım bırakılmıştır. Ölçeği yanıtlayan kişinin, yarım cümleleri ölçekte sunulan derecelendirme seçeneklerinden biriyle tamamlaması beklenmektedir. Her soru için alınabilecek en düşük puan 1, en yüksek puan ise 5 olmaktadır. Bu durumda ölçekten alınabilecek puanlar 14 ile 70 puan arasındadır. Ölçek uygulan kişinin elde edeceği skorun düştüğü puan aralığı yönünden 14-32 puan arası düşük, 33-52 puan arası normal, 53-70 puan arası ise yüksek iş doyumunu ifade etmektedir (Silah, 2005:143).

#### 2.6.2.1.6 Genel Kıyaslama Ölçeği (JIG)

Genel Kıyaslama Ölçeği, İş Tanımlama Endeksi’ni geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur. İş Tanımlama Endeksi’nde olduğu gibi bu yöntemde de evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve kişi işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Ancak İş Tanımlama Endeksi’nden farklı olarak genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:148). Genel Kıyaslama Ölçeği 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği yüksektir ve diğer genel iş doyumu ölçekleri ile korelasyonu yüksektir (Spector, 2008:229).

**Tablo 13.** Hackman ve Oldham İş Doyumunu Ölçeği Yönergesi ve Örnek Sorular

Aşağıdaki cümleleri tamamlayan ifadelerin sizce en uygun olanını seçiniz. Her cümleyi cevaplarken kendinize “beni ne kadar tatmin ediyor” sorusunu sorunuz. İşten aldığınız doyumunu en iyi belirten beş seçenekten birini işaretleyiniz.

- (1) Beni hiç tatmin etmez
- (2) Beni yeterince tatmin etmez
- (3) Kararsızım
- (4) Beni oldukça tatmin eder
- (5) Beni çok tatmin eder

İşimin bana sağlığı güvenliğinin derecesi

(1)(2)(3)(4)(5)

İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler

(1)(2)(3)(4)(5)

İşimi yararken hissettiğim takdir edilme duygusu

(1)(2)(3)(4)(5)

İşyerimde yarışma fırsatı

(1)(2)(3)(4)(5)

**Kaynak:** Silah, 2005:143

#### 2.6.2.1.7 Kunin'in Yüz Çizelgesi

Genel iş doyumunun ölçülmesi için Kunin tarafından 1955 yılında geliştirilen sembolik nitelikli bir ölçek olan “Yüz Çizelgesi” genel iş doyumunu ölçen ölçekler arasında sıkça kullanılmaktadır (Kaya, 2005:358). Bu ölçek genel iş doyumunu ölçme tek bir sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin en önemli avantajı uzun ölçek metinlerini okumakta zorlanan kişiler için pratik olmasıdır. Yüz çizelgesi ölçeğinde altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili yöneltilen soruları kendi düşüncesini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek cevaplamaktadır (Nagy, 2000). Örneğin hizmet, yemekler ve atmosferin değerlendirilmesinde otel ve restoran anketleri için kullanımı oldukça uygundur.

**Tablo 14.** Genel Kıyaslama Ölçeği'nden Üç Örnek İfade

Genel olarak işinizi göz önünde bulundurduğunuzda, işinizin çoğunlukla nasıl olduğunu değerlendiriniz. Her ifadenin yanındaki boşluğa aşağıdaki harflerden uygun olanı yazınız.

İşinizi tanımlıyorsa "Evet" cevabı için E  
İşinizi tanımlamıyorsa "Hayır" cevabı için H  
Kararsızsanız?

**İŞİM, GENEL OLARAK**

- hoşuma gitmez.
- birçok işten daha iyidir.
- çok kötüdür.

**Kaynak:** Spector, 2008:229

2.6.2.1.8 Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi (MOAQ)

Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh tarafından 1983 yılında geliştirilen ölçek, üç maddeyle genel iş doyumunu ölçmektedir. Ölçek basit ve kısadır, çok madde içeren anketlerde kullanım için idealdir. Camman'na göre, komple bir örgütsel değerlendirmenin örgüt üyelerinin bireysel görüşlerini yansıtan bilgileri içermesine ihtiyaç olduğu dolayısıyla bireysel seviyede bilgi toplama örgütün görüşü üzerine temellenmelidir (Kaya, 2005:358).

2.6.2.1.9 Brayfield-Rothe İş Doyumu Endeksi

Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında tasarlanan 18 maddeden oluşan İş Doyumu Ölçeği çeşitli iş alanlarında kullanılabilecek güvenilir bir ölçektir. Katılımcıların genel iş doyumları hakkında bilgi vermesi ve çeşitli alanlarda kullanılabilir basit bir ölçek olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıkça kullanılan bir ölçek olmuştur. Bazı araştırmacılar tarafından 6 maddelik bir versiyonu da oluşturulmuştur (Rafferty ve Griffin, 2009:204). Beş ifadeden oluşan ölçekte iki soru ters değerlendirme tarzındadır. Ölçek, 5 aşamalı likert tipi ölçekle

değerlendirilmektedir. Ölçek Türkçe'ye uyarlanmış ve çeşitli araştırmalarda Türkiye'de uygulanmıştır (Keser, 2006b:152).

İş doyumunu ölçen tüm modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız yöntemler de kullanılmaktadır. Özetle, iş doyumunu ölçen kesin bir yöntem, teknik ya da model bulunmamaktadır. Araştırmacılar üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önünde bulundurarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilirler (Tarlan ve Tütüncü, 2001:148).

İş doyumunu ölçeklerini daha geçerli hale getirmek için uygulanabilecek yöntemlerden biri doyum düzeyi ile ilgili ölçüm yapılan ifadede sözü geçen iş boyutunun katılımcı için önemini de ölçülmesidir. Kullanılan ölçeklerde katılımcının tüm alt boyutlara eşit derecede önem verdiği varsayılmaktadır. Ancak çalışanlar işin farklı boyutlarına farklı düzeyde önem verebilmektedir. Kişinin önem verdiği bir boyut ve önem vermediği başka bir boyuttan aynı doyum puanını elde etmiş olsa bile önem verdiği alandan aldığı puan değerlendirici için daha anlamlıdır. Bu durumda ölçek sonuçlarının değerlendirilmesinde dört alan ortaya çıkacak ve müdahale önceliği bu sonuçlara göre belirlenebilecektir. Buna göre çalışanların yüksek düzeyde önem verdiği ve düşük doyum elde ettiği boyutlar en önce müdahale edilmesi gereken alanlardır.

Günümüz işletmelerinde iş doyumunu ölçülmesi üzerine Türkiye'de kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğu başka ülkelerde geliştirilmiştir. Uyarlama çalışmaları ölçeğin Türkçe'ye çevrilip amaçlanan kitle tarafından anlaşılabilir bir dil yapısının geliştirilmesi ile başlamaktadır. Bunun ardından standardizasyon çalışması yapılarak bu ölçeğe ait Türkiye normları oluşturulmakta ve son olarakta geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanmaktadır (Gülgöz, 1994:5). Spielberg ve Sharma'ya göre bir ölçeği çevirirken hedef kitleye yönelik en uygun cümle yapısının ve deyimlerin kullanılması, ayrıca kültüre tamamen yabancı maddelerin değiştirilmesi gerekmektedir. Ölçek uyarlamalarında en az dört dönem bulunmaktadır (Savaşır, 1994:28):

- Maddelerin orijinal dilden hedef dile çevrilmesi,
- Çevirinin değerlendirilmesi ve deneysel formun geliştirilmesi,
- Orijinal formla deneysel formdaki maddelerin eşdeğer olduğunun saptanması,

- Yeni formun geçerlilik ve güvenilirliğinin saptanmasıdır.

İş doyumunu ölçmek isteyen kurumlar kültüre uygun sağlıklı sonuçlar alabilmek için kullandıkları ölçeklerin uyarlanmasında bu aşamaların gerçekleştirildiğinden emin olmalıdırlar.

Sonuç olarak, çalışanların iş doyumlarının sağlanmasından daha önce çalışanların iş doyumunu doğru şekilde ölçebilecek güvenilir ve geçerli bir ölçeğin bulunması asıl hedef olan çalışanların iş doyumlarının doğru şekilde gerçekleştirilmesini sağlamada önem taşımaktadır (Kaya, 2007:356).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOBBİNGE MARUZ KALMA VE İŞ DOYUMU DÜZEYİNİN İLİŞKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Son yıllarda iletişimin ve medyatik araçların hızla yaygınlaşması insanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemiş, bireycilik adeta bencillik kisvesine bürünmüştür. Bireyler kederi ve sevinci paylaşacaklarına her duyguyu kendi bünyelerinde çözümlenmeye çalışmaktadır. Paylaşma kavramı giderek kaybolmaya başlamıştır. Böylece kederi paylaşarak azaltmak, sevinci paylaşarak çoğaltmak geleneği de özellikle sanayileşmiş ve kentleşmiş bölgelerde unutulmaya başlamıştır. Bireyler birbirleri için sevgi ve sevinç kaynağı olacaklarına birbirlerini üzen ve birbirlerini acı çektiren unsurlara dönüşmüşlerdir. Bu değişimin işyerine yansması mobbing kavramında somutlaşmıştır (Bayram, Ergin ve Tınaz, 2008:vii).

Mobbing bireyi iş yerinden kaçırmak amacıyla uygulanan psikolojik baskılar olarak tanımlanabilir. Buna karşılık, çalışanın gönüllü olarak işten ayrılmasının en önemli nedenlerinden biri, işyerinde kendilerini mutsuz hissetmeleri, yani işlerinden doyum olmaz olmalarıdır. Bu bulgudan yola çıkarak mobbingcilerin mağdurların işten ayrılmasını sağlamak için çeşitli düşmanca davranışlarla iş doyumuna olumsuz etki etmeye çalıştıkları düşünülebilir. Araştırmanın temel amacı mobbing davranışlarına maruz kalma ile iş doyumunu düzeyinin ilişkisinin saptanmasıdır.

İş doyumunu olgusu ve çalışanların iş doyumuna etki eden değişkenler hakkında 1920'lerden bu yana pek çok araştırma yapılmış ve bazıları birbiriyle tutarlı, bazıları ise tutarsız ve üzerinde hâlâ fikir birliğine varılamamış bulgular ortaya koyulmuştur. Ancak iş doyumunun hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem de örgüt açısından olumsuz sonuçları kanıtlanmıştır. İş doyumunu araştırmalarına gösterilen ilgiye karşılık mobbing olgusu, dünyada bilim çevreleri tarafından çok yakın tarihlerde ele alınmaya başlanmıştır. Özellikle 2006 yılında mobbing kavramı Türkiye'de ilk kez bir yargı kararında tanımlandıktan sonra mobbing, ülkemizde tanınmaya başlamıştır ve son yıllarda yaygın olarak kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Bu yaygın kullanım aynı zamanda kavramla ilgili bir bilgi kirliliğine neden olmuştur ve işyerinde yaşanan her türlü çatışma ve saldırganlığın mobbing olarak

etiketlenme riski ortaya çıkmıştır. Bu durum mağdurluk konumunun suistimal edilmesine ya da mobbing vakaları konusunda yöneticilerde bir duyarsızlaşma oluşması ve mobbingin ciddiyetinin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir.

Araştırmada işyerinde bireye karşı gerçekleştirilen sistematik, stratejik ve sürekliliği olan şiddetin varlığını göstermek ve ayırt edici tanımını yapmak amaçlanmıştır. Bu nedenle geniş bir literatür taraması sonucu oluşturulmuş bir mobbing ölçeği kullanılarak mobbing verileri toplanmıştır. Mobbingin olgusu hakkında gerekli ve doğru bilgiye sahip olmayan yöneticiler mobbing nedeniyle işletmenin geldiği durumu işletmenin ödemek zorunda kaldığı bedeli anlamaktadırlar. Bu denli olumsuz sonuçlara yol açabilecek mobbing olgusunun öngörülebilmesi zor olmakla birlikte belli kişilik türlerinin mağdur olmaya daha yatkın olabilecekleri düşünülmektedir. Araştırmanın amaçlarından bir diğeri ise beş faktör kişilik kuramı temelli bir kişilik testi kullanılarak mobbing mağdurları ile kişiliğin beş boyutunun ilişkilerinin ölçülmesidir. Bu sayede insan kaynakları yöneticileri işe alınan personelin mobbing mağduru olma riski taşıyıp taşımadığını da belirleyebileceklerdir.

Araştırmada mobbing ile iş doyumunun, iş doyumsuzluğunun ve bu kavramlardan bağımsız düşünölemeyen yaşam doyumunun ilişkileri ve mobbingin bu değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Demografik değişkenler ve kişiliğin beş boyutunun araştırmaya katkıda bulunacağı düşünölererek bu değişkenlerle ilgili ölçümler ve ilişkilendirmeler de yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H<sub>1</sub> = Çalışanın mobbinge maruz kalması iş doyumunun azalması üzerinde etkilidir.

H<sub>2</sub> = Çalışanın mobbinge maruz kalması yaşam doyumunun azalması üzerinde etkilidir.

H<sub>3</sub> = Çalışanın mobbinge maruz kalması iş doyumsuzluğunun artması üzerinde etkilidir.

### **3.2 ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada veri toplamak için bir adet demografik bilgi almaya yönelik soru formu ile dört adet ölçek formu kullanılmıştır. Katılımcılara öncelikle demografik

özellikleri hakkında bilgi almak için demografik soru formu uygulanmıştır. Katılımcılar ikinci olarak çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyini saptamaya yönelik olarak Derya Deniz tarafından hazırlanmış olan “İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği”ni yanıtlamışlardır. İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği’nin her maddesinin altına iş doyumsuzluğunu tespit etmeye yönelik iki soru eklenerek ölçek, araştırmacı tarafından tekrar düzenlenmiştir. İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği’nin ardından araştırmaya katılan kişilere, sırasıyla “Breyfield ve Rothe’nin İş Doyumu Ölçeği” ve Deiner, Emmons, Larsen ve Griffin’nin geliştirdiği “Yaşam Doyumu Ölçeği” uygulanmıştır. Katılımcılar tarafından son olarak John, Donahue ve Kentle’in “Beş Faktör Envanteri”nin soruları yanıtlanmıştır.

### **3.2.1 Demografik Soru Formu**

Demografik değişkenlerle ilgili formda 10 madde yer almaktadır. Bu maddeler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, meslek, çalışma yaşamında geçen süre, çalışılan sektör, mevcut işyerindeki kıdem, mevcut işyerindeki pozisyon ve iş değiştirme frekansını tespit etmeye yöneliktir.

### **3.2.2 Mobbing Ölçümü**

Mobbinge maruz kalma düzeyini saptamaya yönelik olarak oluşturulan “İşyerinde Örgütsel Yıldırma (İÖY) Ölçeği” 2007 yılında Pınar Ünsal’ın danışmanlığında Derya Deniz tarafından geliştirilmiştir (Deniz, 2007:58). Bu ölçek, işyerinde yıldırmanın belirlenmesine yönelik bir ölçek eksikliği hissedildiği için geliştirmiştir. Ölçek geliştirilmesi sürecinin ilk aşamasında bir ön çalışma gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada literatürde var olan mobbing tanımları ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen ayırıcı davranım biçimleri ve tutumlar araştırmacı tarafından gruplandırılmış ve gruplar kendi özelliklerine göre isimlendirilmiştir. Bu çalışma sonucunda, mobbinge dair elde edilen davranış tanımlamalarını içeren bir liste elde edilmiştir. Listedeki her davranış bir mobbing boyutu olarak ele alınarak ölçek maddeleri oluşturulmuştur (Deniz, 2007:58-63).

**Tablo 15.** Literatür Taraması Sonucu Oluşturulan Mobbinge Ait Özellikler ve Referans Listesi

<b>Mobbing Özellikleri</b>	<b>Referanslar</b>
Yok Sayılma	Leymann, 1996; Kaukiainen ve diğerleri, 2001; Einarsen, 2001; Björkqvist, 2001; Cowie ve diğerleri, 2002; Di Martino ve diğerleri, 2003; Zapf, 2004; Voroney, 2005.
İş Performansının Engellenmesi	Einarsen, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Di Martino ve diğerleri, 2003; Eriksen ve Einarsen, 2004; Lewis, 2006.
Kişinin Arkasından Konuşulması	Leymann, 1996; Neuman ve Baron, 1997; Einarsen, 2000; Zapf ve Gross, 2001; Mathiessen ve Einarsen, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Bukspan, 2004; Garandea ve Cillessen, 2005.
İşyeri İçerisinde Azarlanma	Leymann, 1996; Salmivalli ve diğerleri, 1996; Salin, 2003; Di Martino ve diğerleri, 2003; Zapf, 2004; Yamada, 2005; Barneveld & Jowett, 2005.
İşyeri İçerisinde Statünün Alaya Alınması	Leymann, 1996; Neuman ve Baron, 1998; Aquino, 2000; Einarsen, 2001; Jeniffer ve diğerleri, 2003; Di Martino ve diğerleri, 2003;
Sosyal Olarak Yalnız Bırakılma	Leymann, 1996; Kaukiainen ve diğerleri, 2001; Zapf ve Gross, 2001; Björkqvist, 2001; Cowie ve diğerleri, 2002; Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Turney, 2003; Salin, 2003; Di Martino ve diğerleri, 2003; Eriksen & Einarsen, 2004; Yamada, 2005; Garandea ve Cillessen, 2005; Voroney, 2005.
İşyeri İçerisinde Zor Görevler Verilmesi	Leymann, 1996; Neuman & Baron, 1998; Einarsen, 2000; Turney, 2003; Martino ve diğerleri, 2003; Vartia, 2003; Yamada, 2005; Lewis, 2006.
Kişinin Fikirlerinin Sorgulanması	Neuman & Baron, 1998; Salin, 2003; Jeniffer ve diğerleri, 2003.
Lakap Takılması	Einarsen, 2000; Cowie ve diğerleri, 2002; Jeniffer ve diğerleri, 2003; Jaretta ve diğerleri, 2004.
İşyerinde Sahip Olunan Statünün Küçümsenmesi	Aquino, 2000; Einarsen, 2001; Jeniffer ve diğerleri, 2003; Di Martino ve diğerleri, 2003; Vartia, 2003; Eriksen ve Einarsen, 2004; Voroney, 2005.
Kişiyeye Gereksiz Görevler Verilmesi	Leymann, 1996; Turney, 2003; Jeniffer ve diğerleri, 2003; Martino ve diğerleri, 2003; Barneveld ve Jowett, 2005.
Uygunsuz Şakalar Yapılması	Leymann, 1990; Einarsen, 2001; Mikkelsen ve Einarsen, 2001.

Yetki ve Görevlerin Geri Alınması	Leymann, 1996; Özdevecioğlu, 2003; Salin, 2003.
İletişim İsteğinin Reddedilmesi	Leymann, 1996; Kaukiainen ve diğerleri, 2001; Björkqvist, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Di Martino ve diğerleri, 2003; Garandea ve Cillessen, 2005.
Öz Değerlerin Alaya Alınması	Leymann, 1996; Zapf ve Gross, 2001; Cowie ve diğerleri, 2002; Jeniffer ve diğerleri, 2003; Namie, 2003; Steinman, 2003; Fox ve Stallworth, 2005.
Küskünlük Gösterisi	Neuman & Baron, 1997; Björkqvist, 2001; Cowie ve diğerleri, 2002; Yamada, 2005; Garandea ve Cillessen, 2005.
Özel Hayat Ya da Çalışma Hayatı Üzerine Sert Eleştirilere Maruz Kalmak	Leymann, 1996; Turney, 2003; Salin, 2003; Di Martino ve diğerleri, 2003; Vartia, 2003; Yamada, 2005; Barneveld ve Jowett, 2005.
Fiziksel Yapı veya Davranışların Alaya Alınması	Leymann, 1996; Mikkelsen ve Einarsen, 2001; Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Bukspan, 2004.
Konuşma Esnasında Sözün Kesilmesi	Neuman ve Baron, 1997; Özdevecioğlu, 2003.
Sözel, Yazılı ya da Fiziksel Tehditte Bulunulması	Neuman ve Baron, 1997; Einarsen, 2000; Kaukiainen ve diğerleri, 2001; Fischer ve Gunnison, 2001; Zapf ve Gross, 2001; Cowie ve diğerleri, 2002; Jeniffer ve diğerleri, 2003; Steinmann, 2003; Di Martino ve diğerleri, 2003; Matthiesen ve Einarsen, 2004; Barneveld ve Jowett, 2005; Bukspan, 2004; Jaretta v.d, 2004; Zapf, 2004; Voroney, 2005; Lipmann, 2006.
Cinsel Tacizin Meydana Gelmesi	Leymann, 1996; Neuman ve Baron, 1997; Einarsen, 2000; Mayhew ve Chapple, 2001; Uğurlu, 2003; Namie, 2003; Di Martino ve diğerleri, 2003; Vartia, 2003; Bukspan, 2004; McGolgan, 2004; Barneveld ve Jowett, 2005; Lewis ve Orford, 2005; Solmuş, 2005; Gidycz, 2006.

**Kaynak:** Deniz, 2007:59-61.

**Tablo 16.** Mobbinge Ait Özelliklere Karşılık Gelen İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği Madde Numaraları

<b>Mobbing Özellikleri</b>	<b>Madde Numaraları</b>
Konuşma esnasında sözün kesilmesi	1
İletişim isteğinin reddi	5
Küskünlük gösterisi	13
Yok sayılma	9
Sosyal olarak yalnız bırakılma	17
İş performansının engellenmesi	2
Zor görevler verilmesi	6
Gereksiz görevler verilmesi	10
Yetki ve görevlerin geri alınması	14
Fiziksel yapı veya davranışların alaya alınması	18
Özdeğerlerin alaya alınması	20
İşyerindeki statünün alaya alınması	3
İşyerinde sahip olunan statünün küçümsenmesi	7
Kişinin fikirlerinin sorgulanması	11
Uygunsuz şakalar yapılması	15
Kişinin arkasından konuşulması	4
İşyeri içerisinde azarlanma	8
Özel hayat ya da çalışma hayatı üzerine sert eleştirilere maruz kalma	12
Lakap takılması	16
Cinsel tacizin meydana gelmesi	19
Fiziksel güç gösterisinde bulunulması	22
Sözel, yazılı ya da fiziksel tehditte bulunulması	21

**Kaynak:** Deniz, 2007:62-63.

Ölçek maddeleri katılımcıların maddeleri en doğru şekilde anlayabilmeleri için oldukça sade bir şekilde yazılmıştır. Mobbing sistematik ve tekrarlayan bir süreç olduğu için ölçek maddelerinde belirtilen mobbing davranışları geniş zaman kipi kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçek, “EVET” ve “HAYIR” şeklinde iki ayrı cevap hakkının bulunduğu biçimde tasarlanmıştır. Ölçekte işaretlenen her “EVET” cevabı için katılımcı 1 puan almaktadır. İşaretlenen “EVET” yanıtlarının sayısı toplam puanı işaret etmektedir (Deniz, 2007:62-63). Ölçeğin saptanan Kuder Richardson 20 güvenirlik katsayısı 0,84 olarak saptanmıştır.

“İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği” araştırmada kullanılırken, veri kaybetmemek açısından öncelikle yönergesinde değişiklik yapılmıştır. Değişiklik yapılmasının nedeni orijinal ölçek yönergesinde, katılımcıların şu an çalıştıkları işyerinde karşılaştıkları mobbing uygulamaları hakkında değerlendirme yapmaları yönündeki yönlendirmedir. Katılımcının mevcut işyerinde yaşamadığı ancak geçmişteki işyerlerinden birinde karşılaştığı bir saldırgan davranışla ilgili verebileceği bilgiyi kaybetmemek için ölçeğin yönergesi aşağıdaki şekilde tekrar yazılmıştır: “Aşağıdaki soruları şu an çalıştığınız ya da daha önce çalıştığınız bir işyerinde yaşadıklarınızı düşünerek cevaplandırınız.”

Araştırmada kullanılan formda katılımcıya sunulan seçeneklerde ilaveler yapılmıştır. Evet ve Hayır seçeneklerinden oluşan orijinal ölçeğin evet seçeneği “Evet, Şimdiki İşyerimde” ve “Evet, Eski İşyerimde” seçeneklerine bölünmüştür. Bu ölçekten iki tür mobbing puan elde edilmiştir: genel mobbing puanı ve şimdiki mobbing puanı. Şimdiki mobbing puanı katılımcının şimdiki işyerinde maruz kaldığı mobbing hakkında bilgi vermektedir. Genel mobbing puanı ise eski işyerinde mobbinge uğrayanları da kapsamaktadır. Ancak hem eski işyerinde hem yeni işyerinde mobbinge uğradığını belirtenlerin şimdiki işyerleri için yaptıkları değerlendirmeler dikkate alınmıştır. Bu nedenle genel mobbing puanının yaşamında en az bir kere mobbinge uğramış olmayı tanımladığını söylemek mümkündür.

İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği için bu çalışmada elde edilen Spearman Brown split-half güvenirlik katsayısı 0,78’dir.

### 3.2.3 İş Doyumu Ölçümü

Araştırmada iş doyumunu ölçmek üzere “Brayfield-Rothe İş Doyumu Endeksi” kullanılmıştır. Bu ölçek katılımcıların genel iş doyumları hakkında bilgi vermektedir. Araştırmada kullanılmak üzere özellikle global bir iş doyumunu ölçeği seçilmiştir; çünkü saptanılmak istenen ilişki mobbing davranışlarına maruz kalmanın genel iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Alt boyutlu ölçeklerde işin ve çevresinin hangi özelliklerinin iş doyumuna etki ettiği önceden belirlendiği ve çalışanın bu boyutlardan doyumunun ölçülmesi amaçlandığı için bu tür ölçeklerin bu araştırmada kullanılmak için uygun olmayacağı düşünülmüştür.

Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında tasarlanan ölçeğin 5 maddelik versiyonu kullanılmıştır. Katılımcılar her soru için “tamamen katılıyorum”dan “kesinlikle katılmıyorum”a doğru derecelendirmiş 5 basamaklı Likert tipi ölçekle değerlendirmişlerdir. Ölçeğin dördüncü ve beşinci maddeleri ters değerlendirme tarzındadır. Ölçek Nuri Bilgin tarafından 1995 yılında Türkçe’ye uyarlanmış ve çeşitli araştırmalarda (Keser, 2005a; Keser, 2006a; Yılmaz ve Keser, 2010, Yürür ve Keser, 2010) Türkiye’de uygulanmıştır. Yapılan farklı çalışmalarda ölçek için elde edilen alfa değerleri 0,76 (Keser, 2005a:84; Keser, 2006a:109), 0,82 (Yürür ve Keser, 2010:176) ve 0,87 (Yılmaz ve Keser, 2010:95) olarak saptanmıştır. Bu araştırmada ise ölçeğin iç tutarlılık alfa değeri 0,87 olarak belirlenmiştir. Ölçek araştırmada üzerinde bir değişiklik yapılmadan kullanılmıştır.

Katılımcılardan iş doyumunu değişkeni açısından veri toplamak için Brayfield-Rothe İş Doyumu Endeksi’nin kullanılmasının yanı sıra mobbing ölçeğindeki her maddenin altına iş doyumsuzluğu ile ilgili birbirini takip eden iki soru eklenmiştir. Bu soruların ilkinde katılımcının uğradığı mobbing davranışının iş doyumsuzluğuna neden olup olmadığı sorulmaktadır. Takip eden soruda ise bu etkinin derecesi sorgulanmaktadır. Mobbingden kaynaklanan iş doyumsuzluğunun saptanmasına yönelik sorular hazırlanırken Tutar’ın “çalışanların işlerine gösterdikleri memnuniyet düzeyi” olarak yaptığı iş doyumunu tanımı referans alınarak “doyum” yerine “memnuniyet” sözcüğü kullanılmıştır. Bu şekilde ölçek maddelerinin katılımcılar tarafından daha kolay anlaşılması amaçlanmıştır.



Soru formuna iş doyumsuzluğunun saptanmasına yönelik maddeler eklenmesini iki yararı bulunmaktadır:

- Brayfield-Rothe İş Doyumu Endeksi yalnızca şimdiki işyerindeki iş doyumu düzeyini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Ancak araştırmada kullanılan mobbing ölçeğinde eski işyerindeki yaşantıları saptamayı amaçlayan maddeler da bulunmaktadır. Eklenen sorular ile mobbing ölçeğinin sözü edilen maddelerinden sağlanan verilerin iş doyumu değişkeni ile ilişkisini saptamaya yönelik soru eksikliği giderilmiştir.
- Çalışmanın ikinci bölümünde yer verilen Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na göre çalışanın iş doyumunun düşük olması iş doyumsuzluğunun yüksek olması anlamına gelmemektedir. Herzberg'e göre çalışanların ne memnun ne de memnuniyetsiz olduğu bir nötr durum vardır. Bu nötr durum bir cetvel üzerinde sıfır noktası olarak kabul edilirse, iş doyumu ölçeklerinin pozitif değerler içinde tespitler yapmaya yönelik olduğu söylenebilir. Bu durumda çalışanların negatif tutumları ölçülememektedir. Ancak soru formuna araştırmacı tarafından eklenen maddeler ile sıfırın altındaki değerler içinde bir derecelendirme yapılması sağlanmaktadır.

Araştırmacı tarafından oluşturulan iş doyumsuzluğu maddelerinin cronbach-alfa iç tutarlılık katsayısı 0,84 olarak belirlenmiştir.

### 3.2.4 Yaşam Doyumu Ölçümü

Yaşam doyumunu ölçmek için Deiner, Emmons, Larsen ve Griffin'nin geliştirdiği "Yaşam Doyumu Ölçeği" uygulanmıştır. Bu ölçek iş doyumu ölçeğinde olduğu gibi toplam 5 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar her soru için "tamamen katılıyorum"dan "kesinlikle katılmıyorum"a doğru derecelendirmiş 5 basamaklı Likert tipi ölçekle değerlendirmişlerdir. Yaşam Doyumu Ölçeği, 1991 yılında Köker tarafından ve Yetim tarafından farklı çalışmalarda kullanılmak üzere Türkçe'ye uyarlanmıştır. Köker, ölçeğin üç hafta arayla uygulanan test tekrar test güvenilirlik katsayısının 0,85 olduğunu belirlemiştir. Yetim ise düzeltilmiş split-half değerini 0,75 ve Kuder Richardson-20 degerini ise 0,78 olarak belirlemiştir (Çeçen, 2008:23). Bu araştırmada Köker'in uyarlaması (Keser, 2005a:89) üzerinde değişiklik yapılmadan kullanılmıştır. Bu versiyonun kullanıldığı bir çalışmada ölçeğin cronbach-alfa güvenilirlik değeri 0,78 olarak saptanmıştır (Keser, 2005a:84). Bu çalışmada ise ölçeğin cronbach-alfa iç tutarlılık katsayısı 0,86 olarak belirlenmiştir.

### 3.2.5 Kişilik Ölçümü

Araştırmada katılımcıların kişilik puanlarının kişiliğin beş boyutu üzerinde dağılımını saptamak amacıyla John, Donahue ve Kentle'in 1991 yılında geliştirmiş olduğu Beş Faktör Envanteri (Big Five Inventory-BFI) kullanılmıştır. BFI, kişiliğin duygusal dengesizlik, dışadönüklük, değişime açıklık, uyumluluk ve özdisiplin boyutlarına dair toplam 44 sorudan oluşan (1) "kesinlikle katılmıyorum"dan (5) "kesinlikle katılıyorum"a doğru derecelendirilmiş 5'li Liket tipi bir ölçektir. (<http://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bfi.htm>). Ölçeğin maddeleri kişiliğin beş boyutunu tanımlayıcı kısa ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler beş faktörün her birini açıklamak için belirlenmiş prototip sıfatlardan yola çıkarak geliştirilmiştir. Bu şekilde tek sözcüklü sıfatlardan oluşan ölçeklerin avantajlarını (kısa, öz ve basit olmaları) koruyarak dezavantajlarından (belirsizlik ya da birden çok anlam ifade etmeleri, sosyal beğenirlik faktöründen etkilenmeleri) kaçınılması amaçlanmıştır. Sonuç olarak BFI, hem hızlı cevaplanabilen hem de etkin bir beş faktör kişilik ölçeğinin ortaya koyulması amacıyla geliştirilmiştir (John ve Srivastava, 1999:22).

Kanadalı ve Amerikalı katılımcılardan elde edilen verilerle John ve Srivastava tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda BFI'nin alt ölçekleri için cronbach-alfa güvenilirlik katsayılarının 0,75 ile 0,80 arasında değiştiği belirtilmiştir. Aynı çalışmada, kişilik boyutlarının test-tekrar test güvenilirlik değerleri ise 0,80 ile 0,90 arasından değişim göstermiştir (John ve Srivastava, 1999:22). BFI'nin iki farklı Türkçe çevirisi bulunmaktadır. Bunlardan biri 2005 yılında Sümer, Lajunen ve Özkan tarafından Türkçeye uyarlanan versiyondur. Sümer, Lajunen ve Özkan'ın yaptığı çalışmada alt ölçeklerin cronbach-alfa değerinin 0,64 ile 0,77 arasında değişim gösterdiği bulunmuştur. BFI'nin bu versiyonu Şimşek ve Yalınçetin tarafından bir çalışmada kullanılmış ve alt boyutların güvenilirlik değerlerinin 0,68 ile 0,80 arasında değiştiği saptanmıştır. (Şimşek ve Yalınçetin, 2010:578-579).

BFI'nin Türkçe çevirilerinden diğeri 2006 yılında Alkan'ın yapmış olduğu uyarlamadır. Alkan çalışmasında alfa güvenilirliğini ölçeğin toplamı için 0,87 olarak saptarken alt boyutların güvenilirlik değerlerinin 0,69 ile 0,89 arasında değiştiğini belirtmiştir. Bu çalışmada Alkan'ın Türkçe'ye uyarlamış olduğu versiyon kullanılmıştır (Ulu, 2007:79). Araştırmanın örnekleminin verileri üzerinden yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık değerleri ise 0,76 ile 0,86

arasında değişmektedir.

**Tablo 17.** Beş Faktör Envanteri Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları

<b>Kişilik Boyutu</b>	<b>Güvenirlik Düzeyi</b>
Deneyime Açıklık	0,8647
Dışa Dönüklük	0,8102
Duygusal Denge	0,785
Sorumluluk	0,7878
Uyumluluk	0,7604

### **3.3 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmada kullanılan ölçekler uygulanırken belirli bir meslek dalı, kurum veya kuruluş seçilmemiştir. Farklı sahalarda çalışan katılımcılara ulaşılarak veri toplanmıştır. Ölçüm araçları toplam 157 katılımcıya internet üzerinden veya yüz yüze uygulanmış ve katılımcıların cevaplandığı formlardan elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

### **3.4 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ**

Araştırmanın verileri SPSS 10.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik verileri değerlendirmek amacıyla frekans ve yüzde dağılımlarına bakılmıştır. Mobbingi ölçmeyi amaçlayan her maddeye ve maddenin iş memnuniyetini olumsuz etkileme düzeyine verilen cevaplar da yüzde dağılımları açısından incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin sonuçlarının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla bağımsız t-testi ve tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Ölçüm yapılan değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla korelasyon analizleri yapılmış ve değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olması durumunda bu değişkenler regresyon analizine tabi tutularak ilişkilerinin doğrusu çizdirilmiştir.

### 3.4.1 Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler

#### 3.4.1.1 Yaş

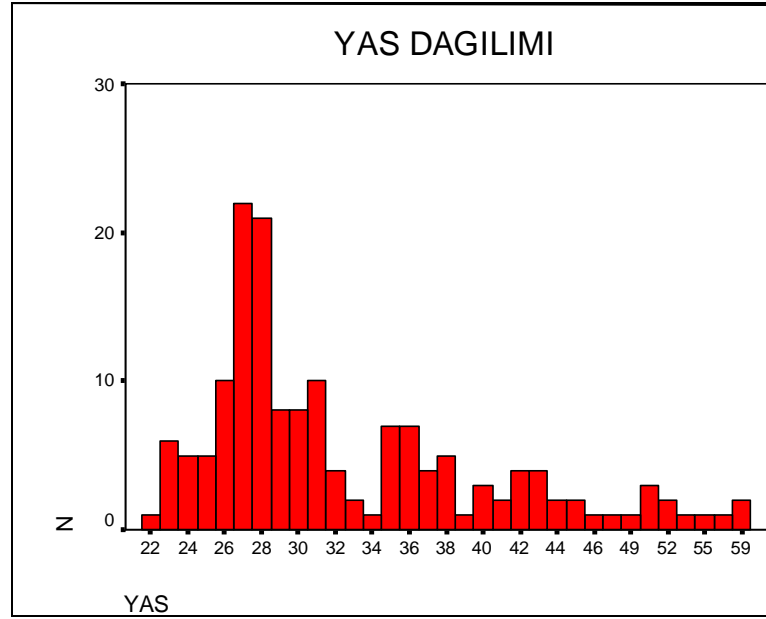
Araştırma ölçeklerini cevaplayan katılımcılar yaşları bakımından incelendiğinde yaş aralığının 22 ile 59 arasında değiştiği gözlenmektedir. Yaş aralığının geniş olması olumlu Frekans açısından 27 ve 28 yaş düzeyinde en fazla yığılma olduğu görülmüştür. 27 ve 28 yaşındaki katılımcıların örneklem içindeki toplam yüzdesi %27,04 olarak saptanmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması ise 32,7 olarak saptanmıştır.

**Tablo 18.** Yaş Dağılımı

YAŞ	N (Frekans)	% (Yüzde)
22	1	0,6
23	6	3,8
24	5	3,2
25	5	3,2
26	10	6,4
27	22	14,0
28	21	13,4
29	8	5,1
30	8	5,1
31	10	6,4
32	4	2,5
33	2	1,3
34	1	0,6
35	7	4,5
36	7	4,5
37	4	2,5
38	5	3,2
39	1	0,6
40	3	1,9
41	2	1,3
42	4	2,5
43	4	2,5
44	2	1,3
45	2	1,3
46	1	0,6
48	1	0,6
49	1	0,6

51	3	1,9
52	2	1,3
53	1	0,6
55	1	0,6
57	1	0,6
59	2	1,3
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 15.** Yaş Frekans Grafiği



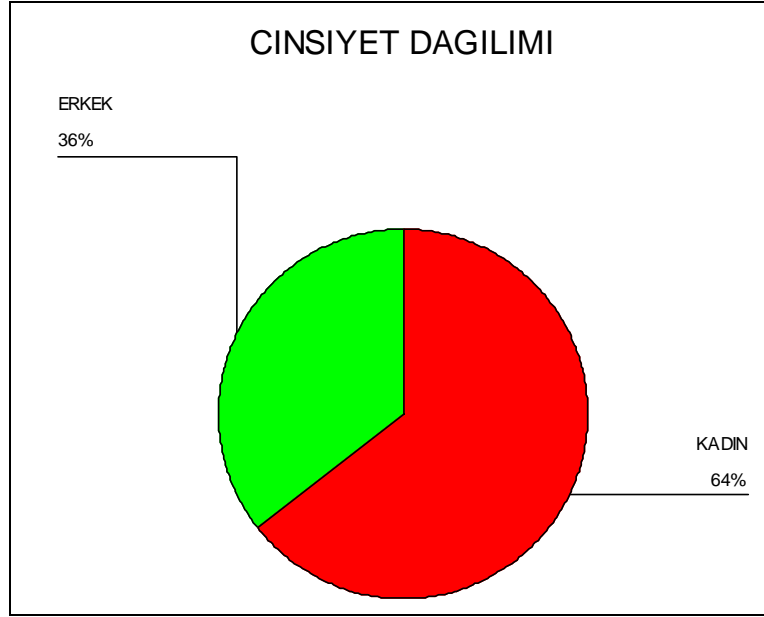
#### 3.4.1.2 Cinsiyet

Araştırmaya katılanların dağılımı cinsiyet bakımından incelendiğinde örneklemin %64,3'ünün (101 kişi) kadın, %35,7'sinin (56 kişi) ise erkek olduğu saptanmıştır.

**Tablo 19.** Cinsiyet Dağılımı

<b>CİNSİYET</b>	<b>N (Frekans)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
Kadın	101	64,3
Erkek	56	35,7
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 16.** Cinsiyet Yüzde Grafiği



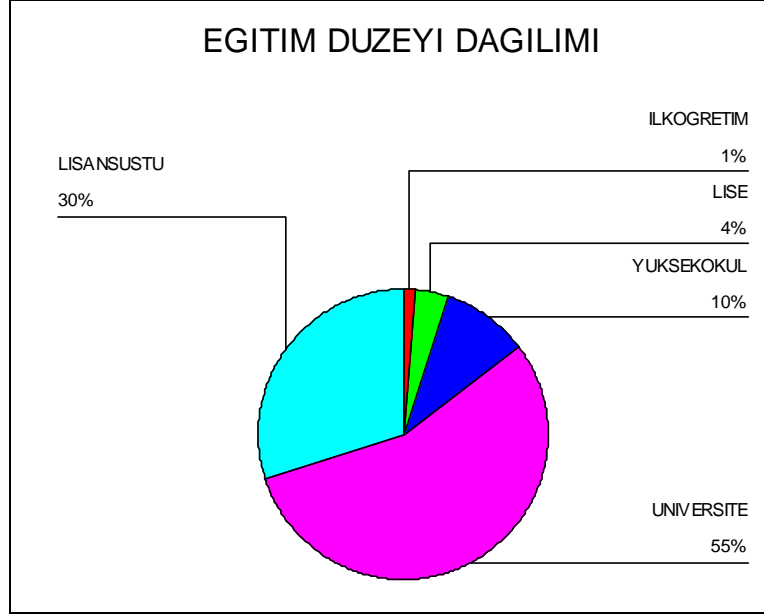
#### 3.4.1.3 Eğitim Düzeyi

Araştırmaya katılan kişiler eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde 157 kişinin %55,4'ünün üniversite, %29,9'unun ise lisans üstü, %9,6'sının yüksekokul, %3,8'inin lise, %1,3'ünün ise ilköğretim düzeyinde eğitim gördükleri belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların %85'inden fazlasının üniversite ve üstü öğrenim gördüğü söylenebilir.

**Tablo 20.** Eğitim Düzeyi Dağılımı

EĞİTİM DÜZEYİ	N (Frekans)	% (Yüzde)
İlköğretim	2	1,3
Lise	6	3,8
Yüksekokul	15	9,6
Üniversite	87	55,4
Lisansüstü	47	29,9
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 17. Eğitim Düzeyi Yüzde Grafiği**



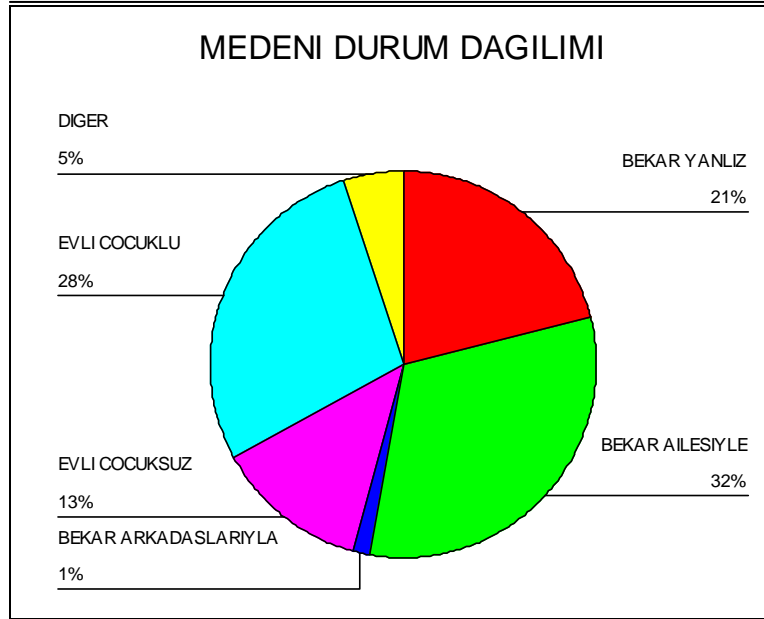
#### 3.4.1.4 Medeni Durum

Araştırmaya katılanların %1,3'ünün bekâr olduğu ve arkadaşlarıyla yaşadığı, %12,7'sinin evli ve çocuksuz olduğu, %21'inin bekâr olduğu ve yalnız yaşadığı, %28'inin evli ve çocuklu olduğu ve %31,8'inin bekâr olduğu ve ailesiyle yaşadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %5,1'i ise bu gruplardan hiç birine dâhil olmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 21. Medeni Durum Dağılımı**

MEDENİ DURUM	N (Frekans)	% (Yüzde)
Bekâr Yalnız	33	21,0
Bekâr Ailesiyle	50	31,8
Bekâr Arkadaşıyla	2	1,3
Evli Çocuksuz	20	12,7
Evli Çocuklu	44	28,0
Diğer	8	5,1
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 18.** Medeni Durum Yüzde Grafiği



#### 3.4.1.5 Meslek

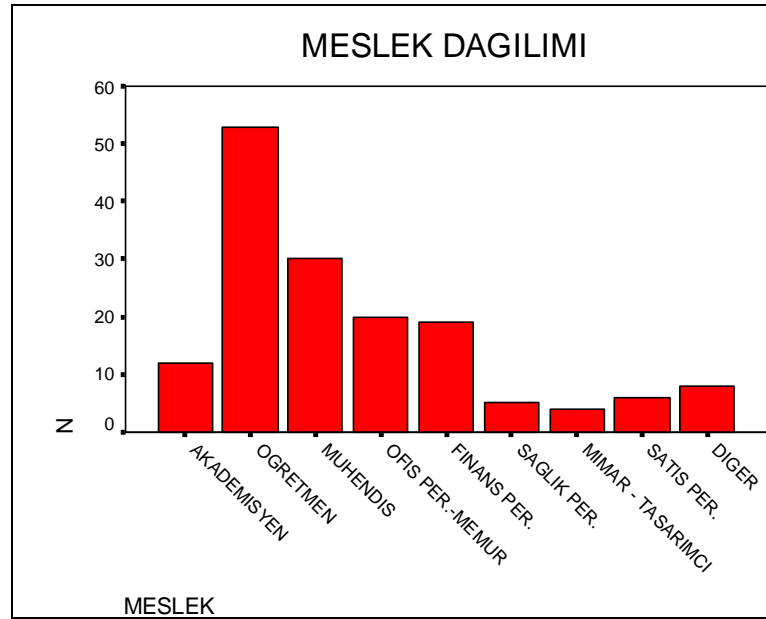
Uygulama özellikle belli bir meslek grubu üzerinde yapılmamış olup farklı alanlarda çalışan bireylere uygulandığından katılımcıların birbirinden farklı meslek gruplarına ait oldukları saptanmıştır. Katılımcılar tarafından belirtilen meslekler araştırmacı tarafından dokuz grup altında toplanmıştır. Bu gruplar “akademisyen”, “öğretmen”, “mühendis”, “ofis personeli-memur”, “finans personeli”, “sağlık personeli”, “mimar-tasarımcı”, “satış personeli” ve “diğer meslekler” olarak tanımlanmıştır. Mesleklerini “Antrenör”, “Şoför”, “Gazeteci”, “Turizmci” ve “Teknisyen” olarak belirten katılımcılar “Diğer Meslekler” grubunda değerlendirilmiştir. Yüzdeler dilim açısından bakıldığında araştırmaya katılanların çoğunluğunun (%33,8) öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Öğretmenleri, sırasıyla mühendisler (%19,1), ofis personeli-memur grubu (%12,7) ve finans personelleri(%12,1) izlemektedir.



**Tablo 22.** Meslek Grupları Dağılımı

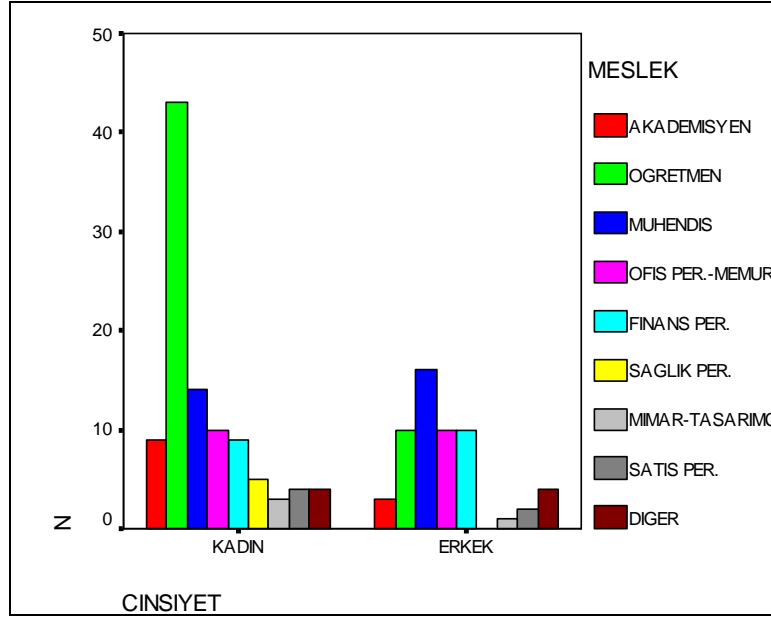
MESLEK	N (Frekans)	% (Yüzde)
Akademisyen	12	7,6
Öğretmen	53	33,8
Mühendis	30	19,1
Ofis Per.-Memur	20	12,7
Finans Per.	19	12,1
Sağlık Per.	5	3,2
Mimar - Tasarımcı	4	2,5
Satış Per.	6	3,8
Diğer (Antrenör, Şoför, Gazeteci, Turizmci, Teknisyen)	8	5,1
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 19.** Meslek Grupları Frekans Grafiği



Katılımcıların meslek ve cinsiyet açısından frekans dağılımlarına bakıldığında kadın katılımcılar arasında öğretmenlerin en fazla sayıda, erkek katılımcılar arasında ise mühendislerin en fazla sayıda olduğu bulunmuştur.

**Şekil 20.** Meslek ve Cinsiyet Frekans Grafiği



#### 3.4.1.6 Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan kişiler çalışma yaşamında geçen süre açısından incelendiğinde değer aralığının 1 yıl ile 42 yıl arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu tablo veri aralığının oldukça geniş olduğunu göstermektedir. Çalışma süresi 1 yıl ya da altı olan katılımcıların dağılım içinde en yüksek payına (%12,7) sahip olduğu görülmektedir. Çalışma yaşamında 5 yıl ve altı süre geçirmiş olan çalışanların ise katılımcıların %44,6'sını (70 kişi) oluşturduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların çalışma sürelerinin ortalaması 10,4 yıl olarak saptanmıştır.

**Tablo 23.** Çalışma Süreleri Dağılımı

ÇALIŞMA SÜRESİ	N (Frekans)	% (Yüzde)
1	20	12,7
2	10	6,4
3	10	6,4
4	14	8,9
5	16	10,2
6	7	4,5
7	4	2,5
8	7	4,5
9	3	1,9
10	7	4,5

11	3	1,9
12	4	2,5
13	4	2,5
14	3	1,9
15	5	3,2
16	7	4,5
17	5	3,2
18	3	1,9
19	1	0,6
20	1	0,6
21	1	0,6
23	6	3,8
24	1	0,6
25	2	1,3
26	1	0,6
28	1	0,6
30	5	3,2
31	1	0,6
39	1	0,6
40	2	1,3
41	1	0,6
42	1	0,6
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

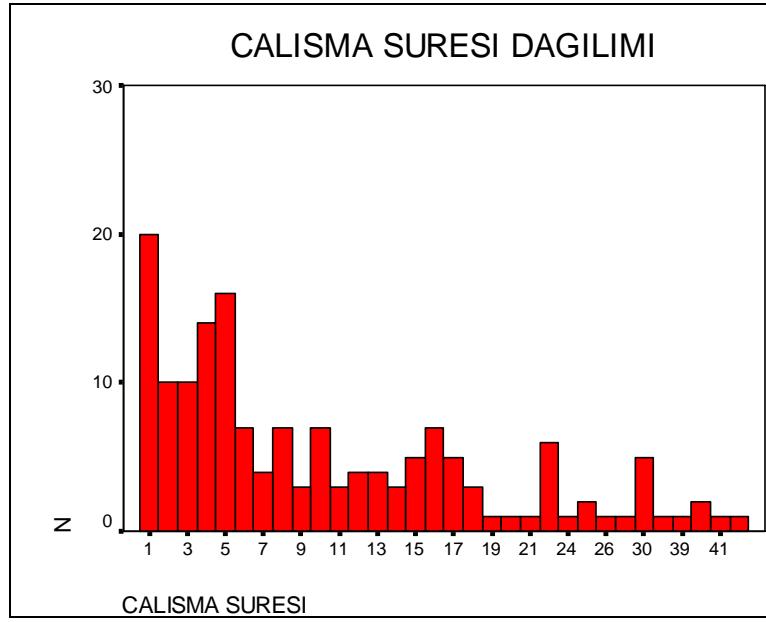
#### 3.4.1.7 İş Sektörü

Tablo 24'te görüldüğü gibi katılımcıların %21,6'sının (34 kişi) kamu sektöründe, %78,4'ünün (123 kişi) ise özel sektörde çalıştıkları görülmüştür.

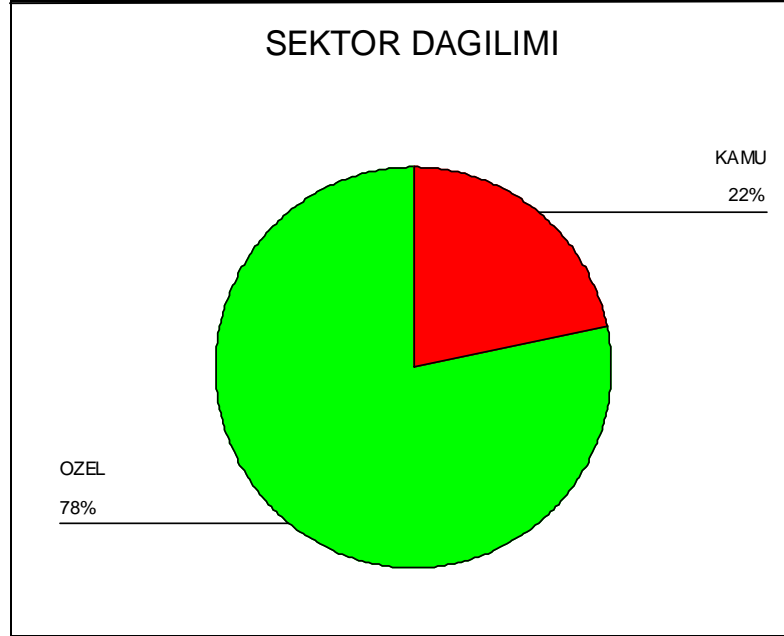
**Tablo 24.** Sektör Dağılımı

<b>SEKTÖR</b>	<b>N (Frekans)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
Kamu	34	21,6
Özel	123	78,4
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 21.** Çalışma Süreleri Frekans Grafiği



**Şekil 22.** Çalışılan Sektör Yüzde Grafiği



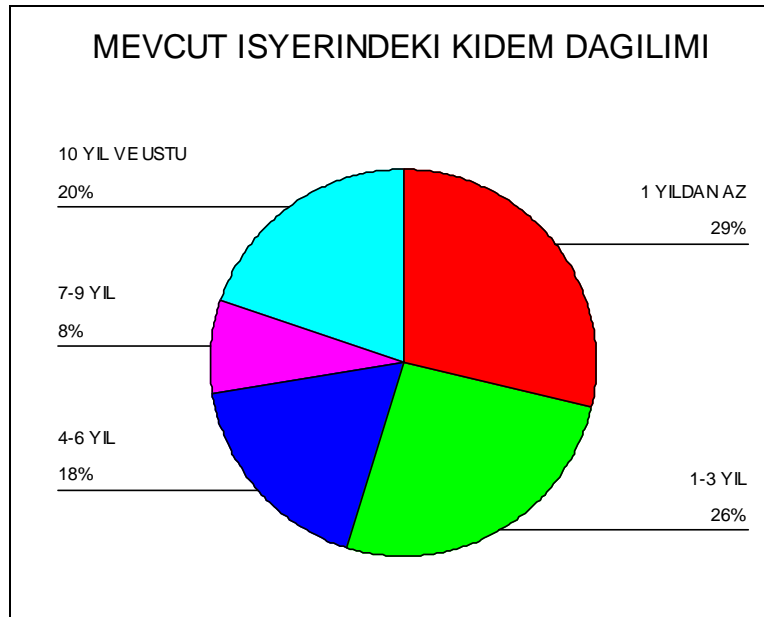
### 3.4.1.8 Kıdem

Katılımcıların mevcut işyerlerindeki kıdemlerine bakıldığında, %28,7'sinin (45 kişi) 1 yıldan az, %26,1'inin (41 kişi) 1 ile 3 yıl arası, %19,7'sinin (31 kişi) 10 yıl ve üstü, %17,8'inin (28 kişi) 4 ile 6 yıl arası, %7,6'sının (12 kişi) ise 7 ile 9 yıl arası kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Örneklem için ortalama kıdem süresi 2,64 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 25.** Kıdem Dağılımı

KIDEM	N (Frekans)	% (Yüzde)
1 Yıldan Az	45	28,7
1-3 Yıl	41	26,1
4-6 Yıl	28	17,8
7-9 Yıl	12	7,6
10 Yıl ve Üstü	31	19,7
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 23.** Kıdem Yüzde Grafiği



### 3.4.1.9 Pozisyon

Tablo 26'te görüldüğü gibi örneklemin %77,1'i ast pozisyonunda çalıştığını belirtirken %22,9'u çalıştıkları işyerinde yönetici olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 26.** Pozisyon Dağılımı

POZİSYON	N (Frekans)	% (Yüzde)
Ast	121	77,1
Yönetici	36	22,9
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 24.** Pozisyon Yüzde Grafiği



### 3.4.1.10 İş Değişirme Sayısı

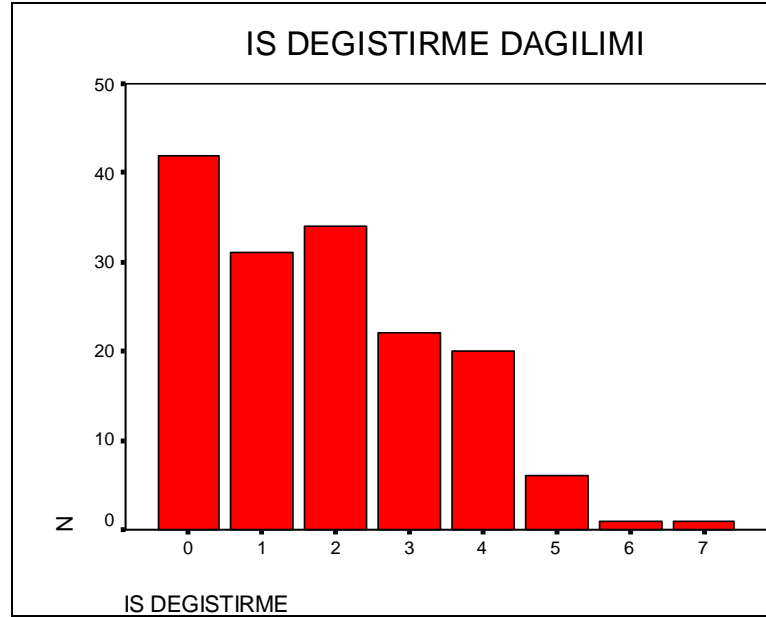
Örneklemin iş değişirme açısından frekans ve yüzde dağılımı incelendiğinde hiç iş değişmemiş olan kişilerin katılımcıların %26,8'sini (42 kişi) oluşturduğu görülmektedir. 2 ve daha az iş değiştirmiş kişilerin örneklemin %68,2'sini

oluşturduğu saptanmıştır. Örneklem için ortalama iş değiştirme süresi 1,83 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 27.** İş Değişirme Sayısı Dağılımı

<b>İŞ DEĞİŞTİRME</b>	<b>N (Frekans)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
0	42	26,8
1	31	19,7
2	34	21,7
3	22	14,0
4	20	12,7
5	6	3,8
6	1	0,6
7	1	0,6
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 25.** İş Değişirme Sayısı Frekans Grafiği



### 3.4.2 İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği Maddeleri ile İlgili Dağılımlar

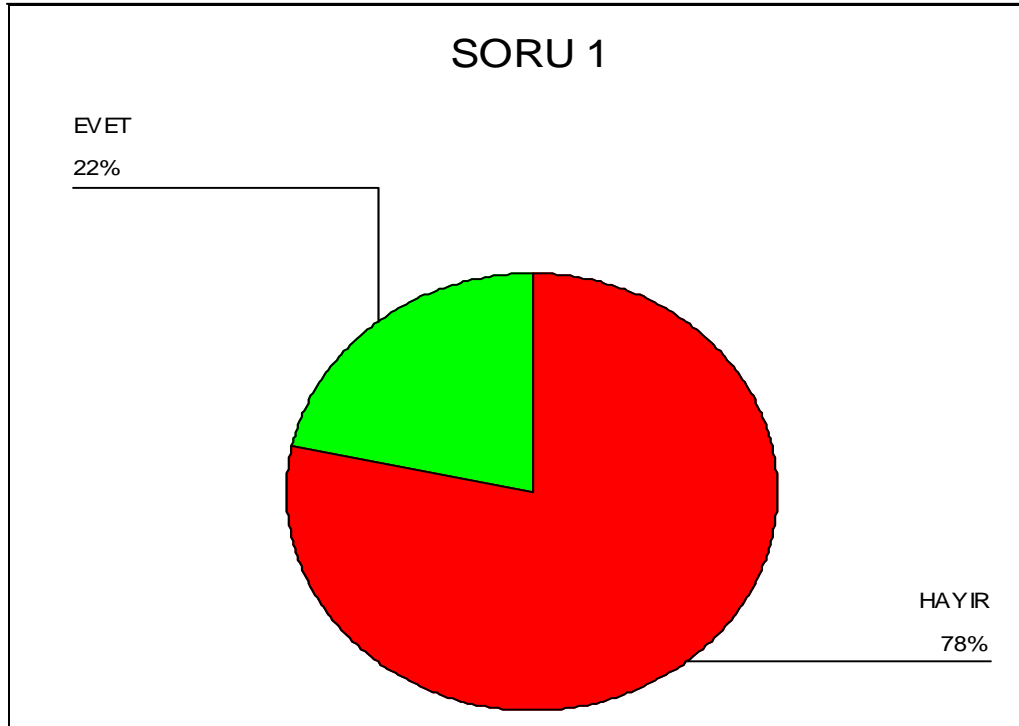
Bu başlık altında, katılımcıların “İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği”ne verdiği cevapların yüzdelerle dilimleri belirtilmiştir. Soruya “Evet, Eski İşyerimde” ve “Evet, Şimdiki İşyerimde” seçeneklerinin her ikisini de işaretleyerek yanıt veren kişiler;

yalnızca “Evet, Eski İşyerimde” yanıtını veren kişiler ve yalnızca “Evet, Şimdiki İşyerimde” yanıtını veren kişilerin tümü “EVET” kategorisinde değerlendirilmeye alınmıştır. Buna göre “EVET” kategorisinde yer alan katılımcıların, ölçek maddesinde belirtilen mobbing davranışına maruz kaldıkları görülmektedir. Şimdiye kadar ölçeğin maddesinde belirtilen davranışa maruz kalmadığını belirten kişiler ise “HAYIR” kategorisinde değerlendirilmiştir. Kategori ayrımlarına ek olarak “EVET” kategorisinde yer alan katılımcıların mobbingi ölçen 22 maddenin her biri için iş memnuniyetlerinin ne kadar etkilendiğine dair yüzde dağılımları gösterilmektedir. Bu Soruya “Evet, Eski İşyerimde” ve “Evet, Şimdiki İşyerimde” seçeneklerinin her ikisini de işaretleyerek yanıt veren kişilerin memnuniyetsizlik puan dağılımları saptanırken şimdiki işyerinde maruz kaldığı davranış dikkate alınmıştır.

#### 3.4.2.1 İÖY Ölçeği Madde 1 ile İlgili Dağılımlar

Ölçeğin ilk maddesi olan “Günlük konuşmalar sırasında sözünüz sürekli olarak kesilir mi?” sorusuna katılımcıların %22’si evet cevabını, %78’i ise hayır cevabını vermiştir.

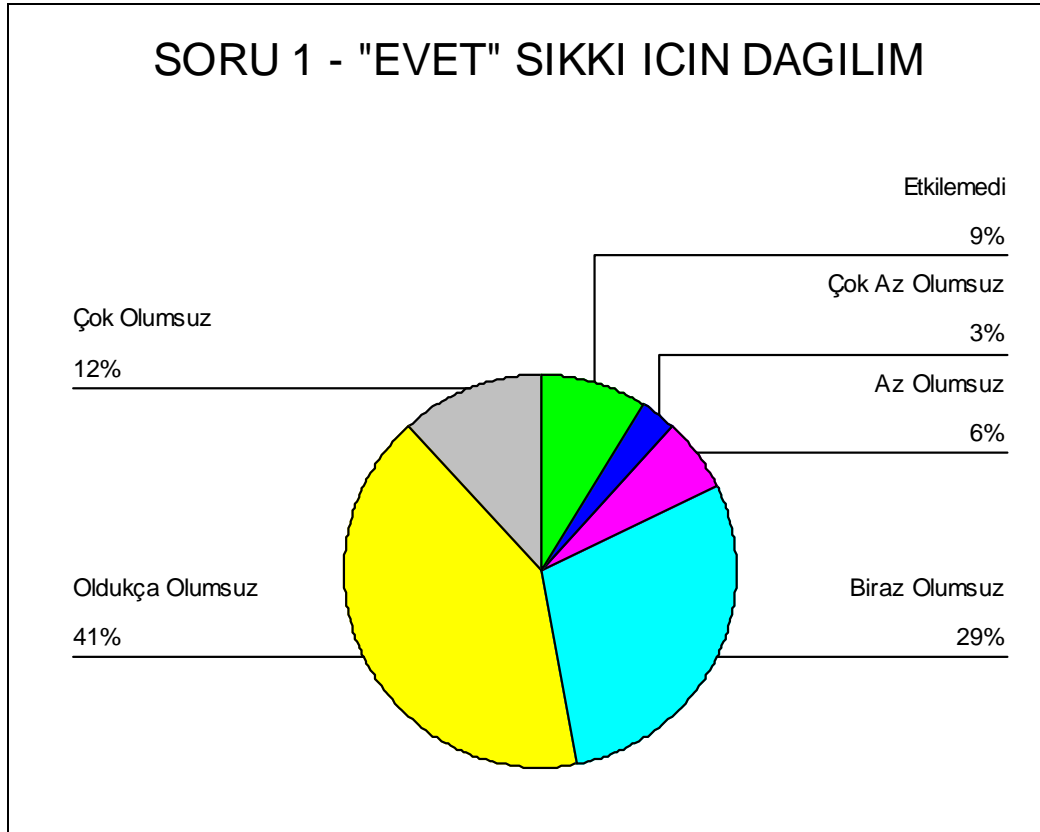
**Şekil 26.** İÖY Ölçeği Madde 1’in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı





Soruya evet yanıtını verenlerin %53'ü bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %9'u ise maddede sözü geçen mobbing davranışının işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 27'te gösterilmektedir.

**Şekil 27.** İÖY Ölçeği Madde 1 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

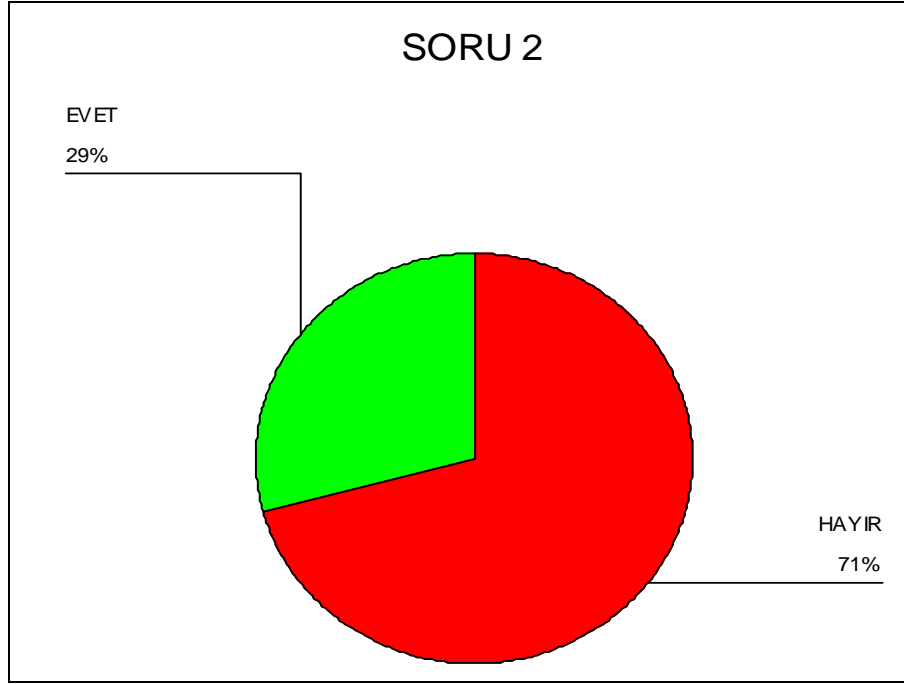


#### 3.4.2.2 İÖY Ölçeği Madde 2 ile İlgili Dağılımlar

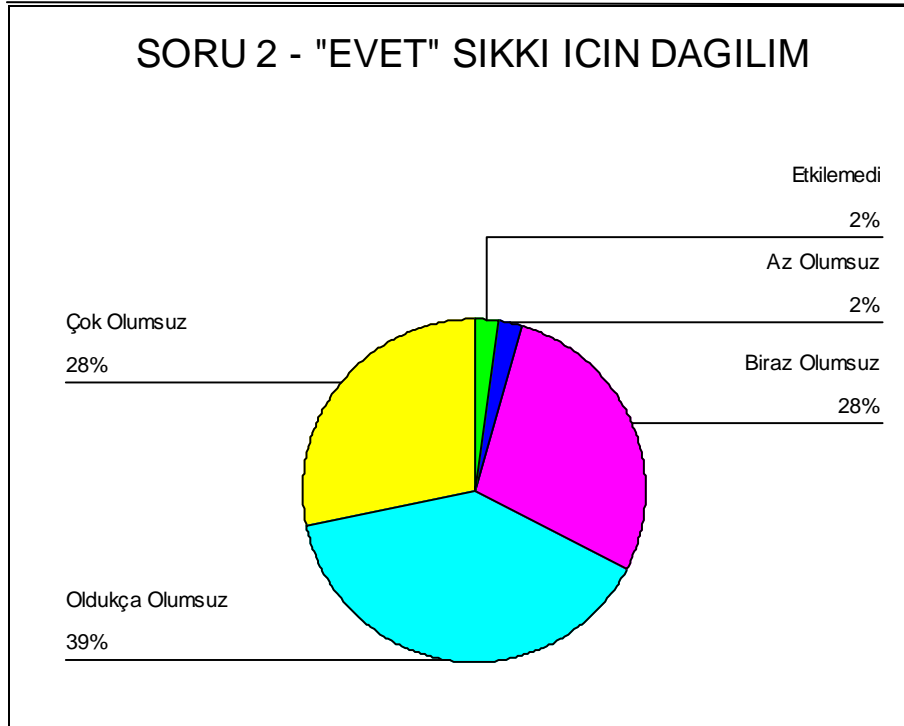
Ölçeğin ikinci maddesi olan "İşyerinizde kendi yeteneklerinizi gösterme olanaklarınız engellenir mi?" sorusuna katılımcıların %29'u evet cevabını, %71'i ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %67'si bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %2'si ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 29'de gösterilmektedir.

**Şekil 28.** İÖY Ölçeği Madde 2'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 29.** İÖY Ölçeği Madde 2 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

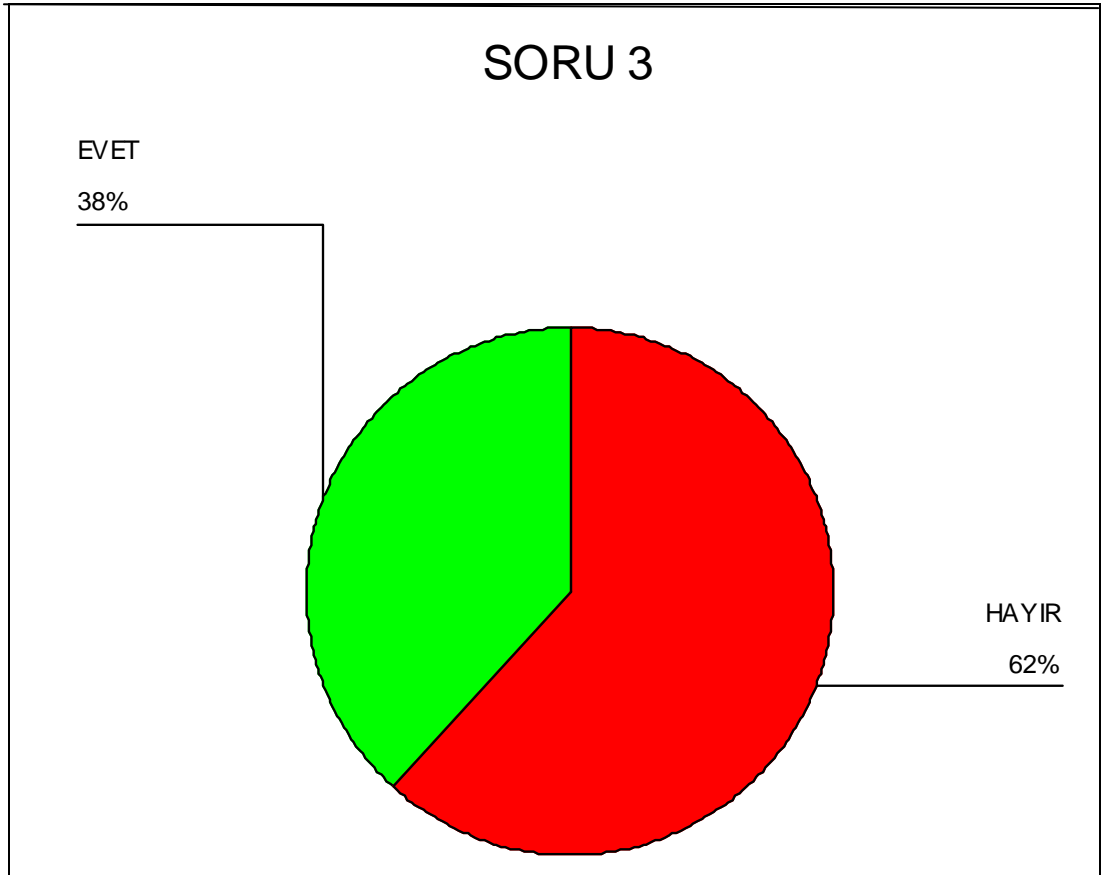


### 3.4.2.3 İÖY Ölçeği Madde 3 ile İlgili Dağılımlar

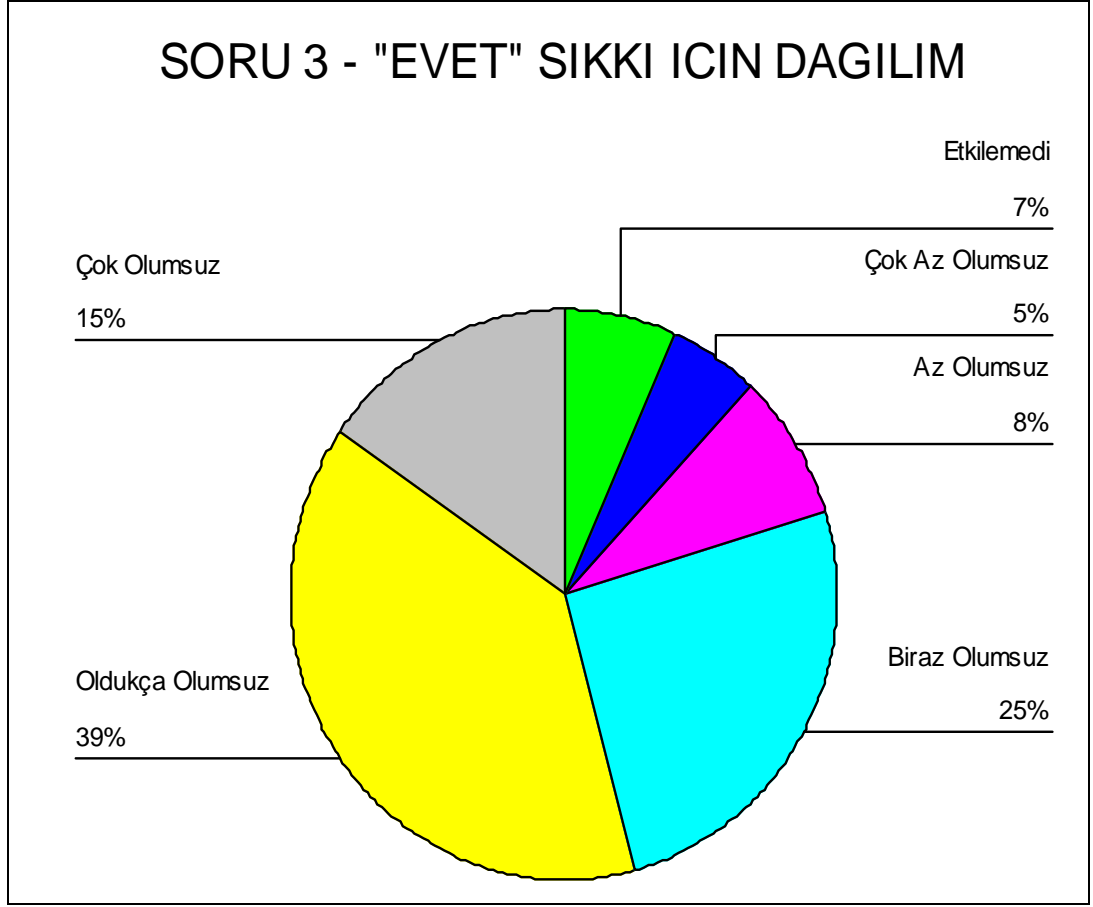
Ölçeğin üçüncü maddesi olan “İşyerinizde söz, bakış ve hareketler ile işinizi iyi yapmadığınızı size hissettirirler mi?” sorusuna katılımcıların %38’i evet cevabını, %62’si ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %54’ü bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %7’si ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 31’da gösterilmektedir.

**Şekil 30.** İÖY Ölçeği Madde 3’ün Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 31.** İÖY Ölçeği Madde 3 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

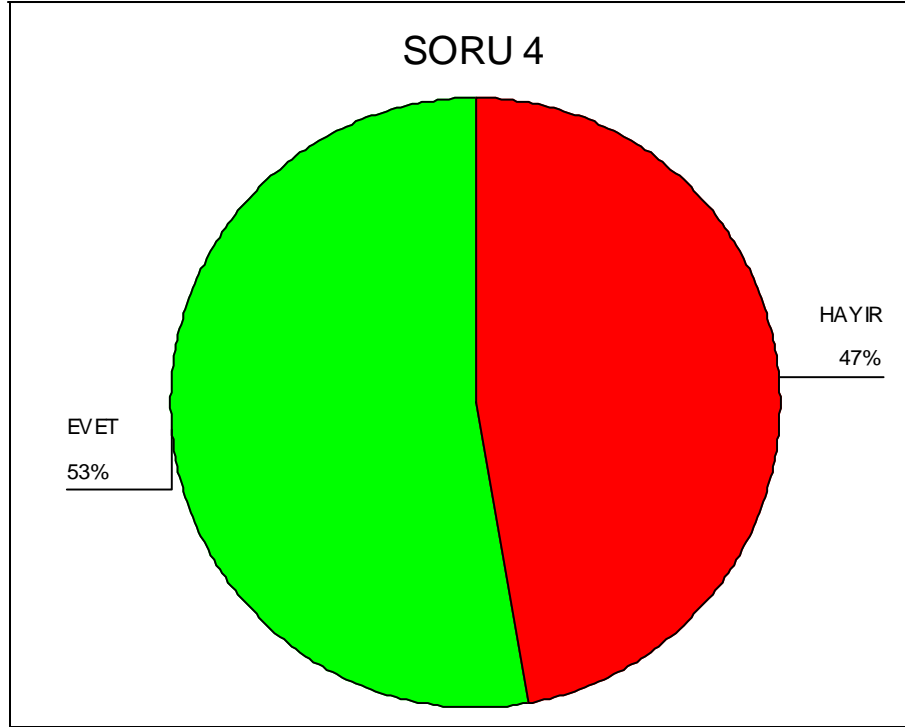


#### 3.4.2.4 İÖY Ölçeği Madde 4 ile İlgili Dağılımlar

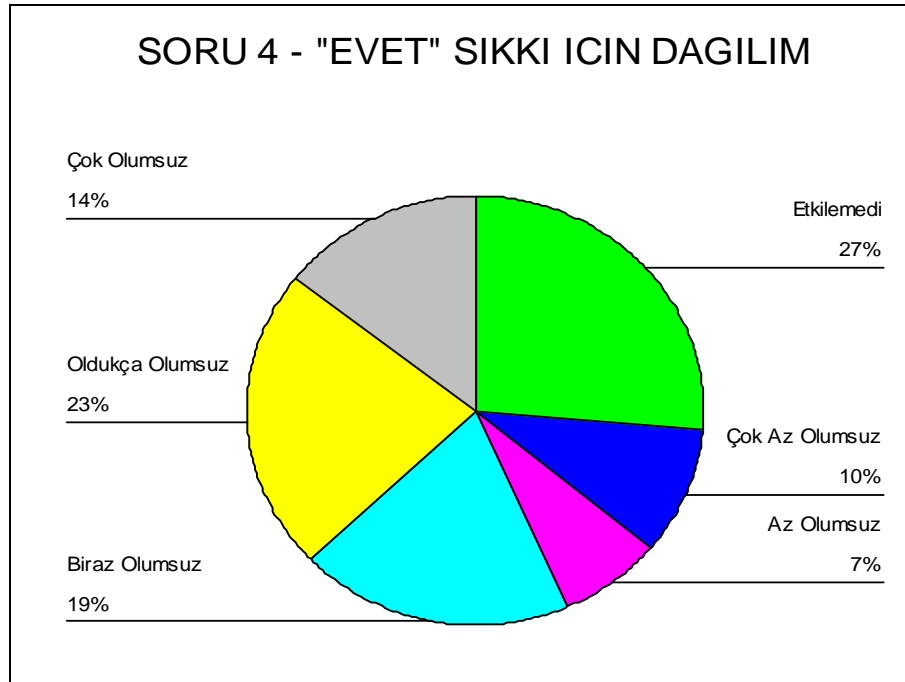
Ölçeğin dördüncü maddesi olan “İşyerinizde insanların arkanızdan konuştuğu ya da dedikodu yaptığı olur mu?” sorusuna katılımcıların %53’ü evet cevabını, %47’si ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %37’si bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %27’si ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 33’de gösterilmektedir.

**Şekil 32.** İÖY Ölçeği Madde 4'ün Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 33.** İÖY Ölçeği Madde 4 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

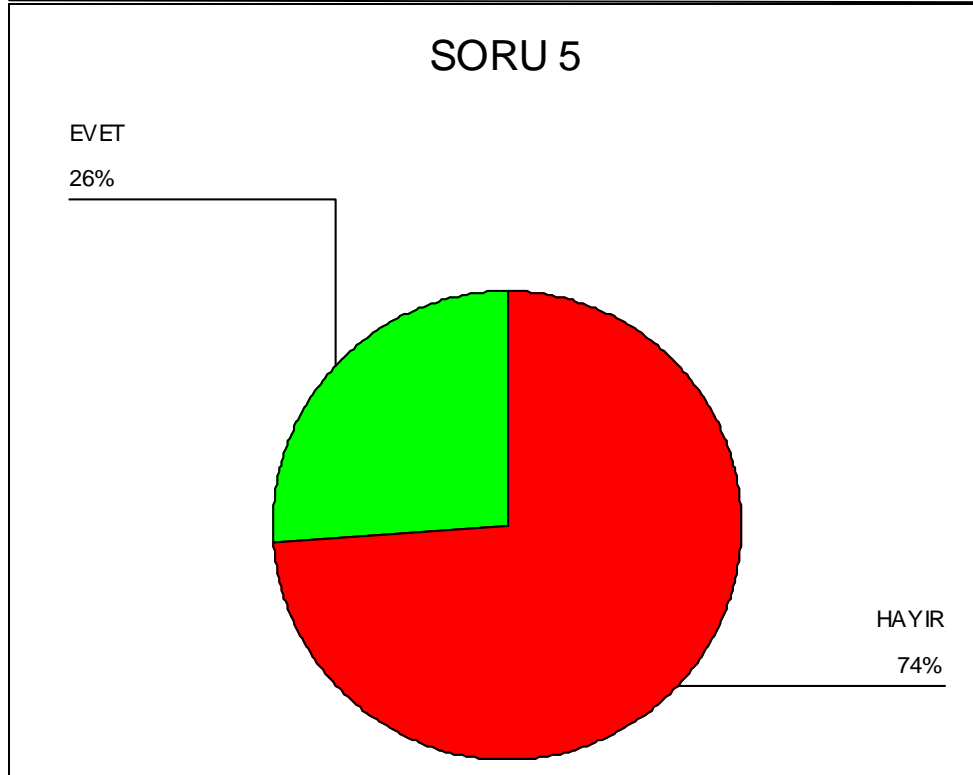


### 3.4.2.5 İÖY Ölçeği Madde 5 ile İlgili Dağılımlar

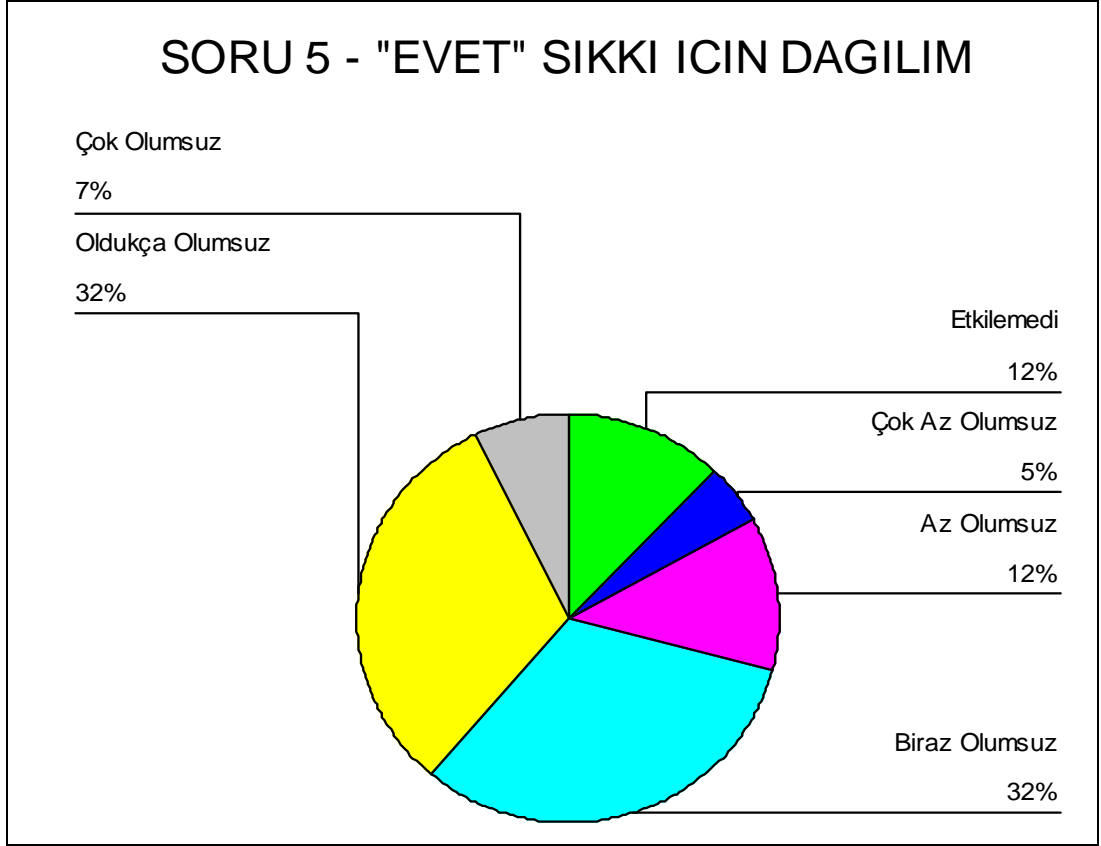
Ölçeğin beşinci maddesi olan “İşyerinizdeki kişiler ile iletişim kurmaya çalışırken jest ve göz hareketleri ile (bakışlarını kaçırma, ilgilenmeme, cevap vermeme, soğuk davranma gibi) iletişim kurmanız engellenir mi?” sorusuna katılımcıların %26’sı evet cevabını, %74’ü ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %39’u bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %12’si ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Davranışın işteki memnuniyeti biraz olumsuz etkilediğini söyleyenler ise bu madde için en yüksek dağılıma (%32) sahiptir. Detaylı dağılım Şekil 35’te gösterilmektedir.

**Şekil 34.** İÖY Ölçeği Madde 5’in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 35.** İÖY Ölçeği Madde 5 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

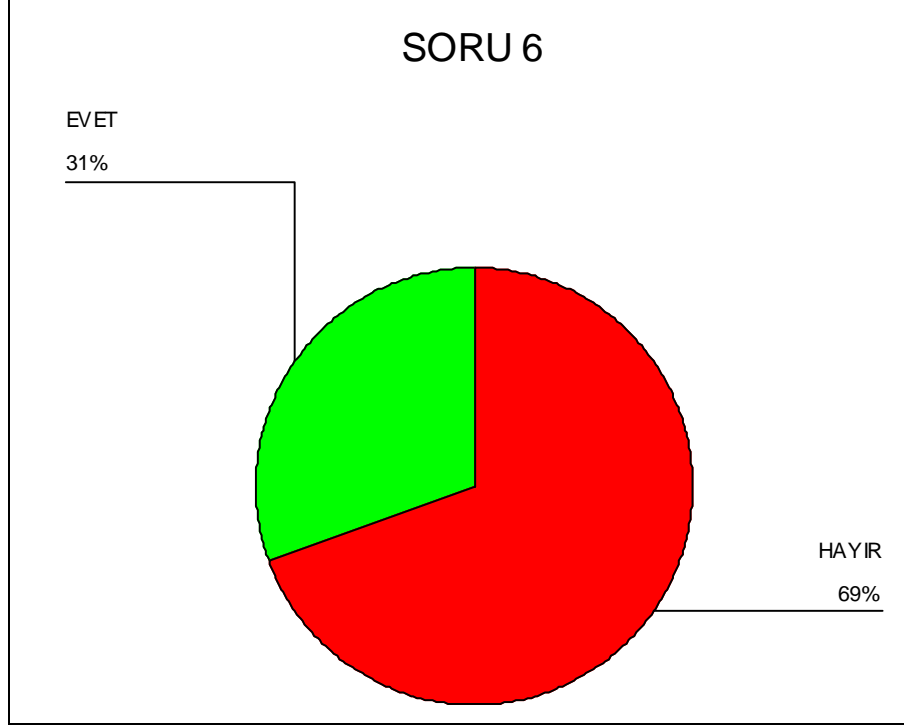


#### 3.4.2.6 İÖY Ölçeği Madde 6 ile İlgili Dağılımlar

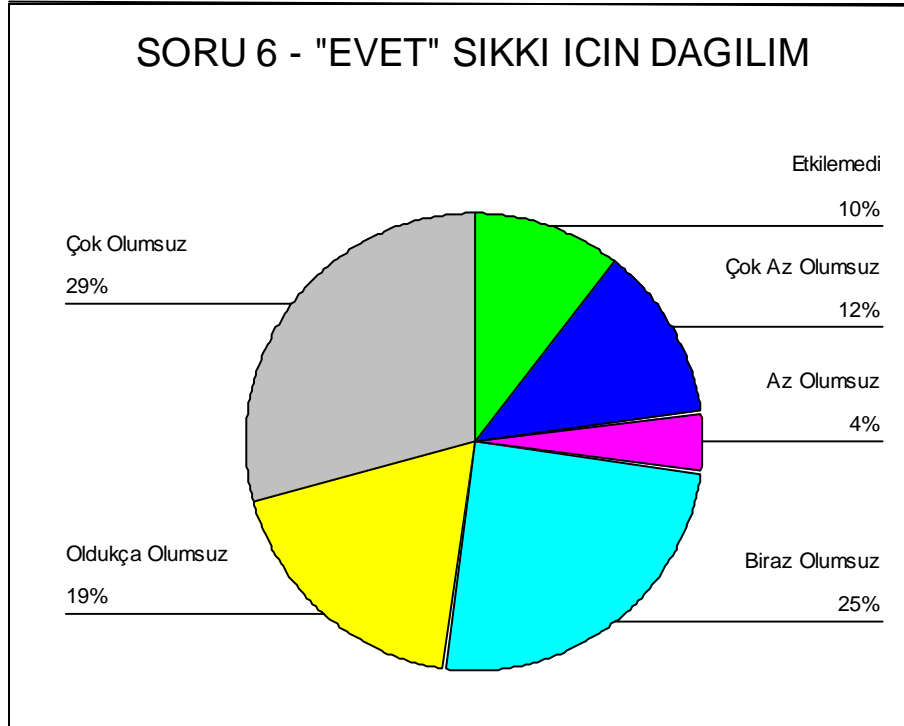
Ölçeğin altıncı maddesi olan “İşyerinizdeki kişiler tarafından başaramayacağınız derecede zor bir işi yapmaya zorlandığınız olur mu?” sorusuna katılımcıların %31’i evet cevabını, %69’u ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %48’i bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %10’u ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 37’te gösterilmektedir.

**Şekil 36.** İÖY Ölçeği Madde 6'nın Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 37.** İÖY Ölçeği Madde 6 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı



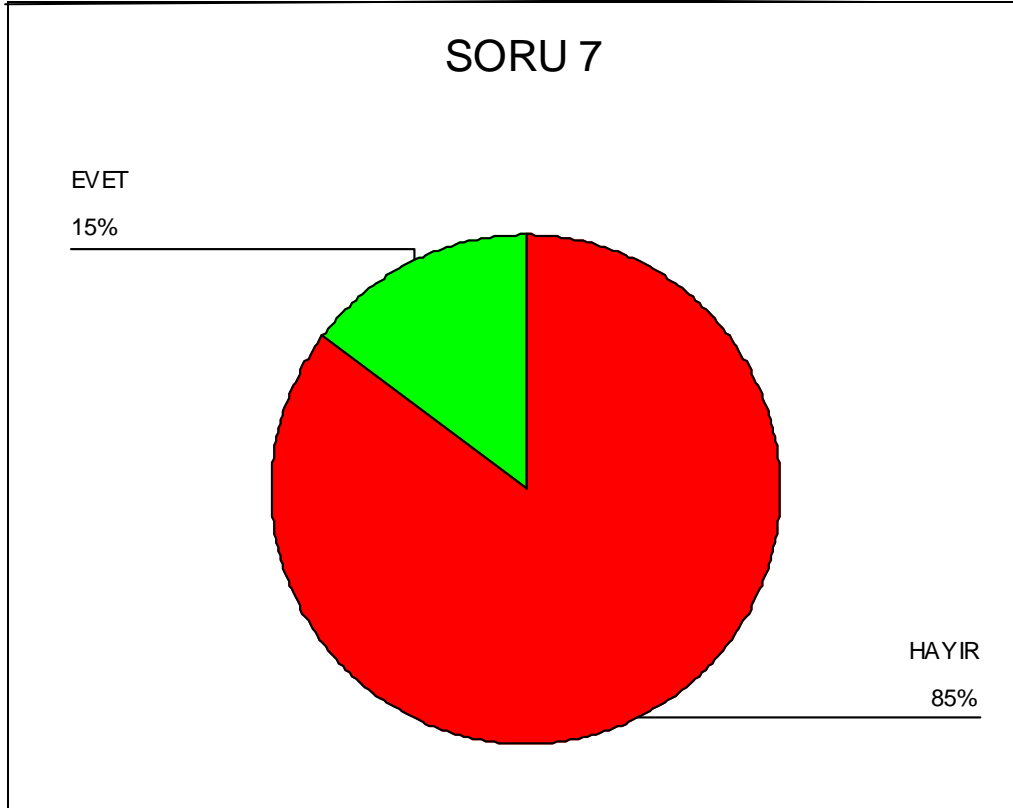


### 3.4.2.7 İÖY Ölçeği Madde 7 ile İlgili Dağılımlar

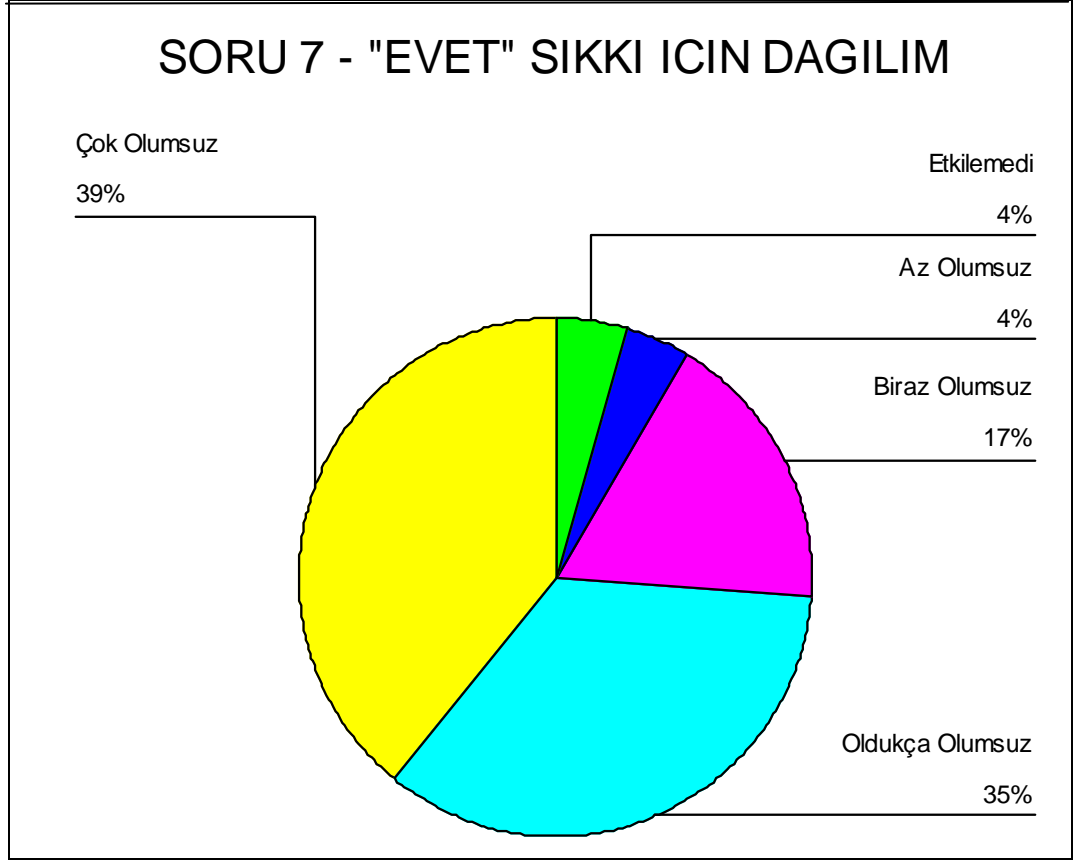
Ölçeğin yedinci maddesi olan “İşyerinizdeki konumunuz ve yaptığınız işler ile ilgili olarak sürekli küçümsenir misiniz?” sorusuna katılımcıların %15’i evet cevabını, %85’i ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %74’ü bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %4’ü ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 39’de gösterilmektedir.

**Şekil 38.** İÖY Ölçeği Madde 7’nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 39.** İÖY Ölçeği Madde 7 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

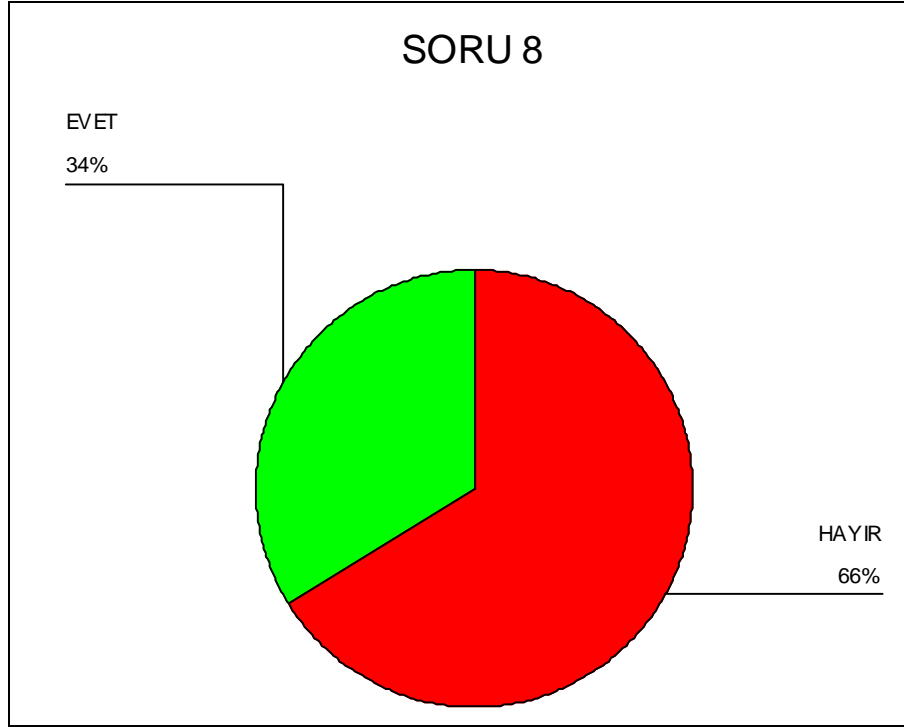


#### 3.4.2.8 İÖY Ölçeği Madde 8 ile İlgili Dağılımlar

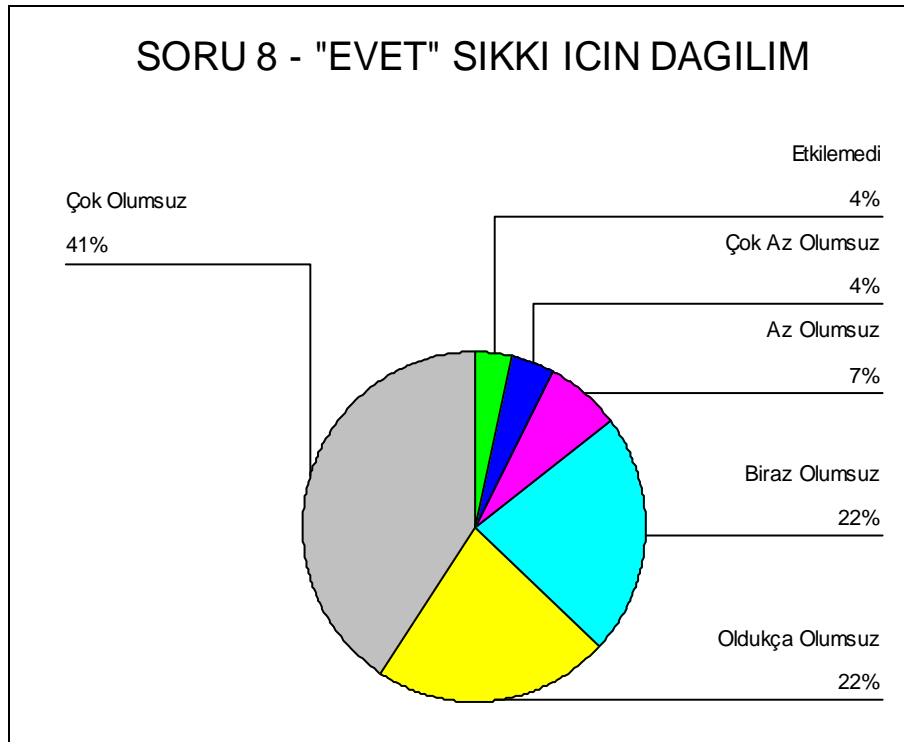
Ölçeğin sekizinci maddesi olan “İşyerinizdeki insanlar tarafından azarlandığınız olur mu?” sorusuna katılımcıların %34’ü evet cevabını, %66’sı ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %63’ü bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %4’ü ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 41’de gösterilmektedir.

**Şekil 40.** İÖY Ölçeği Madde 8'in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



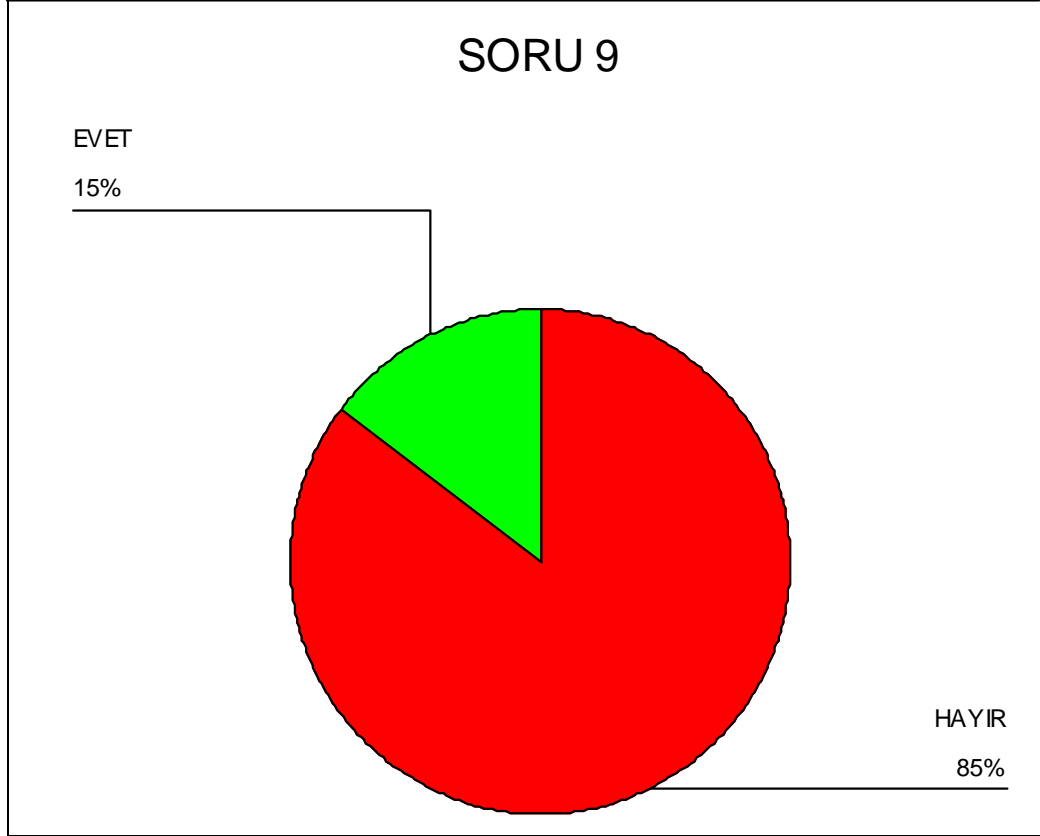
**Şekil 41.** İÖY Ölçeği Madde 8 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı



#### 3.4.2.9 İÖY Ölçeği Madde 9 ile İlgili Dağılımlar

Ölçeğin dokuzuncu maddesi olan “İşyeri ortamınızdayken siz sanki orada değilmişsiniz gibi davranıldığı olur mu?” sorusuna katılımcıların %15’i evet cevabını, %85’i ise hayır cevabını vermiştir.

**Şekil 42.** İÖY Ölçeği Madde 9’un Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



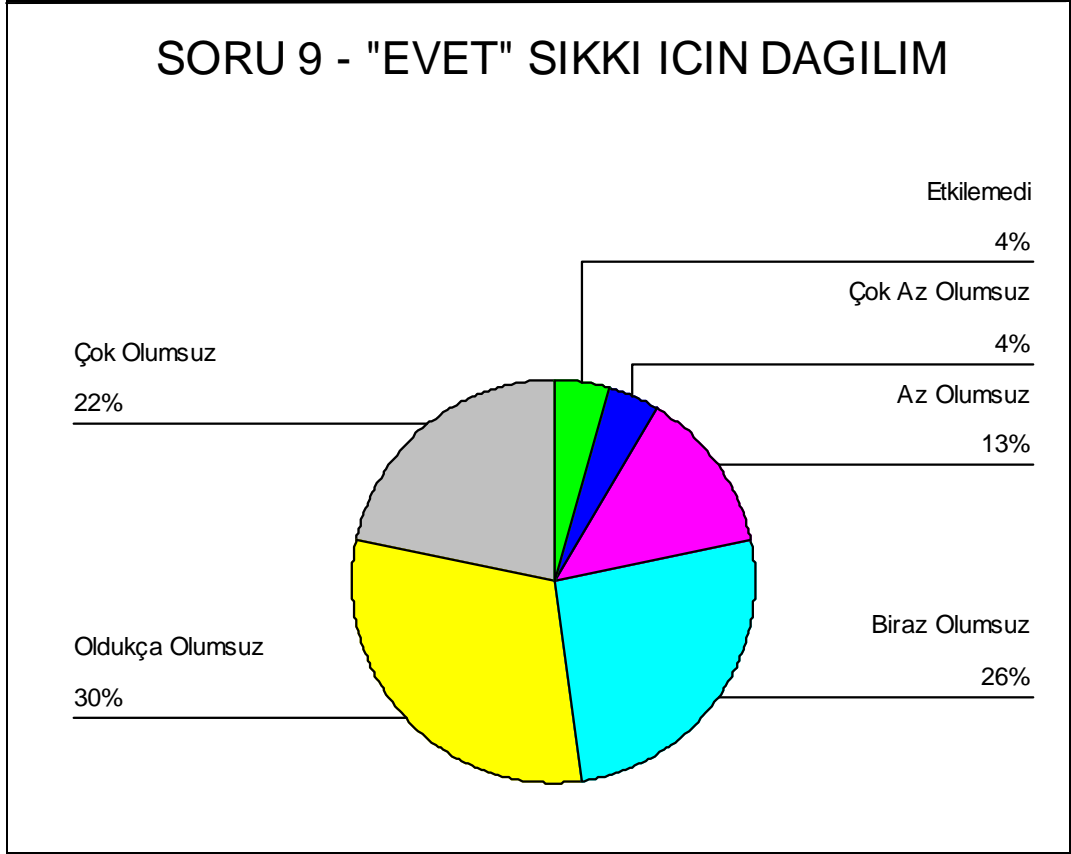
Soruya evet yanıtını verenlerin %52’si bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %4’ü ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 41’de gösterilmektedir.

#### 3.4.2.10 İÖY Ölçeği Madde 10 ile İlgili Dağılımlar

Ölçeğin onuncu maddesi olan “İşyerinizdeki kişiler tarafından kendi görev ve yetkileriniz dışında kalan, son derece basit ve gereksiz bir işi yapmaya zorlandığınız

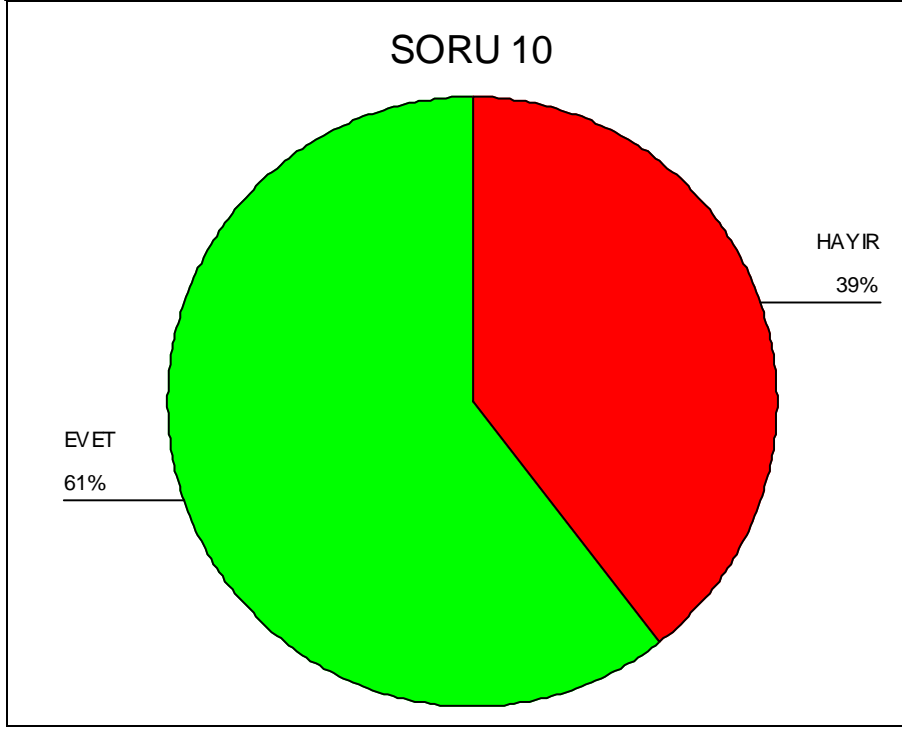
olur mu?" sorusuna katılımcıların %61'i evet cevabını, %39'u ise hayır cevabını vermiştir.

**Şekil 43.** İÖY Ölçeği Madde 9 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

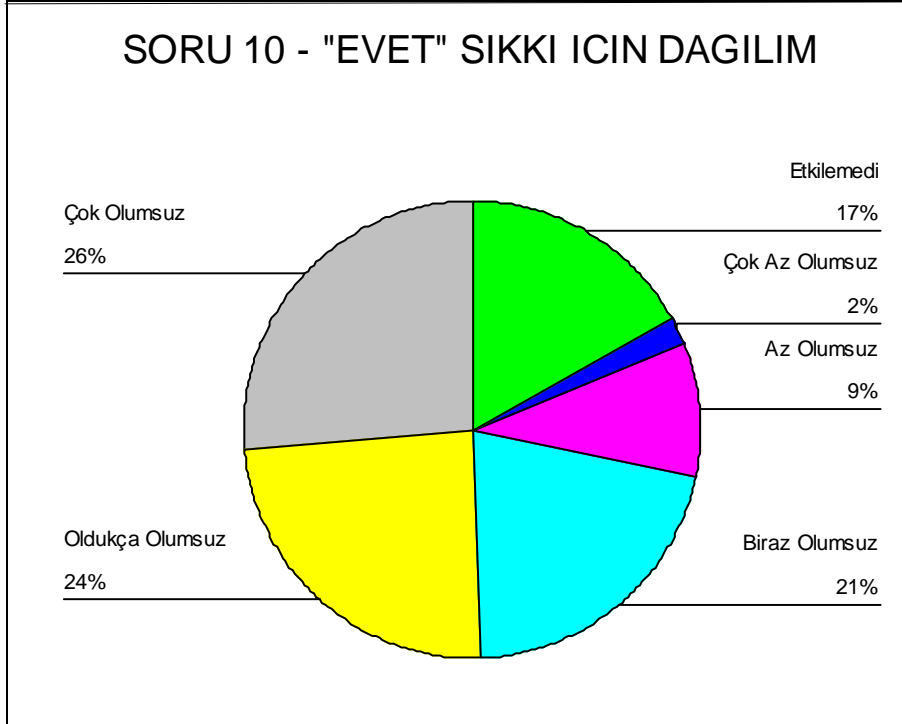


Soruya evet yanıtını verenlerin %50'si bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %17'si ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 45'te gösterilmektedir.

**Şekil 44.** İÖY Ölçeği Madde 10'nun Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 45.** İÖY Ölçeği Madde 10 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

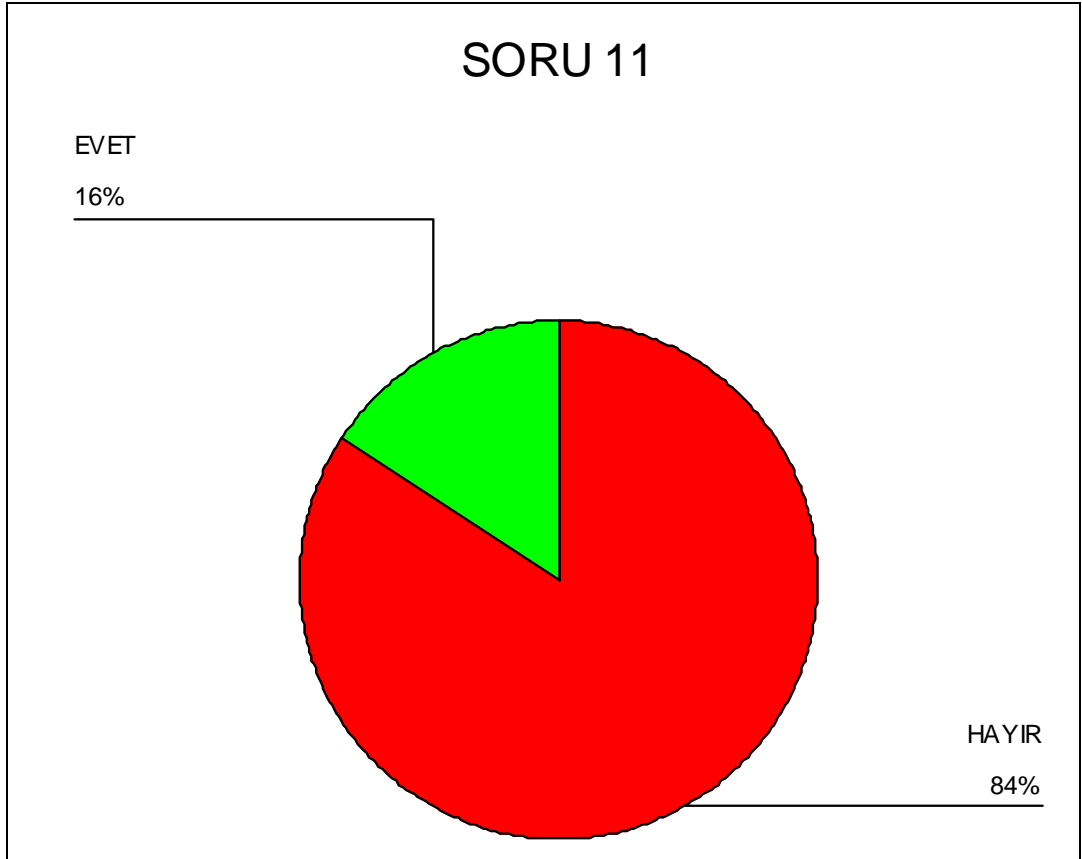


### 3.4.2.11 İÖY Ölçeği Madde 11 ile İlgili Dağılımlar

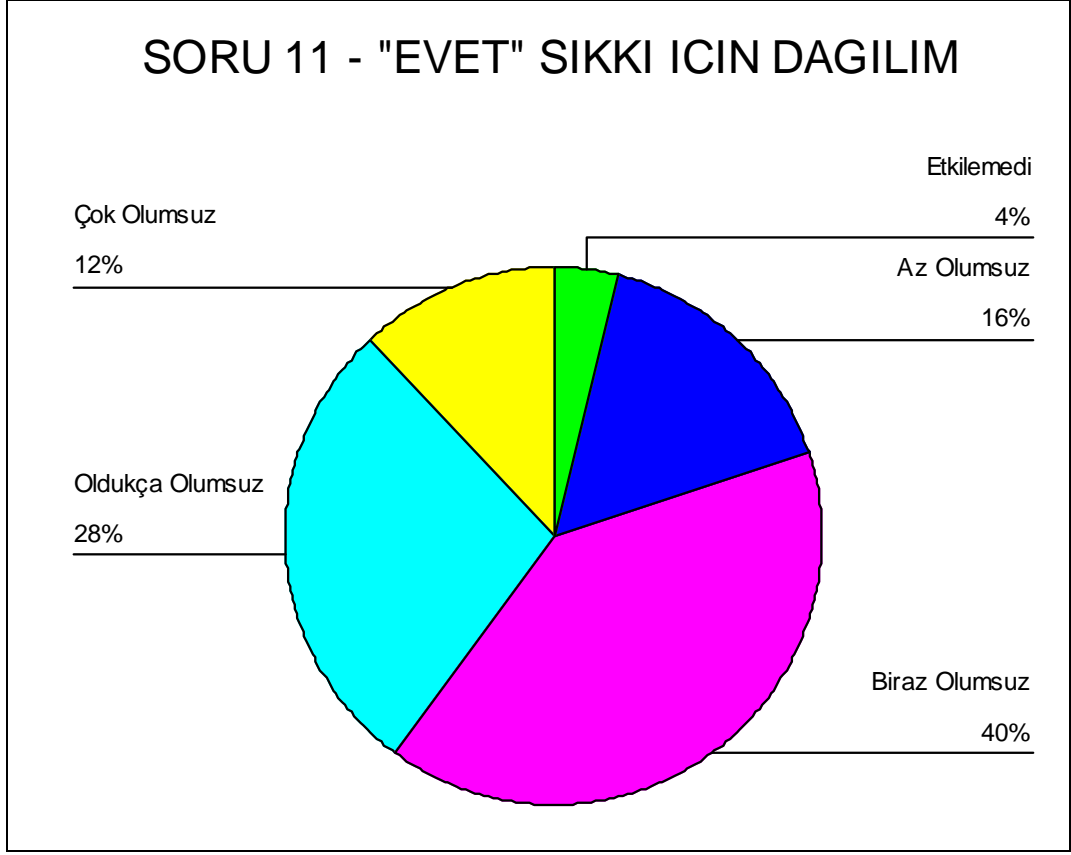
Ölçeğin onbirinci maddesi olan “İşyerinizde verdiğiniz kararların sürekli eleştirildiği olur mu?” sorusuna katılımcıların %16’sı evet cevabını, %84’ü ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %50’si bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %4’ü ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 47’te gösterilmektedir.

**Şekil 46.** İÖY Ölçeği Madde 11’in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



Şekil 47. İÖY Ölçeği Madde 11 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı



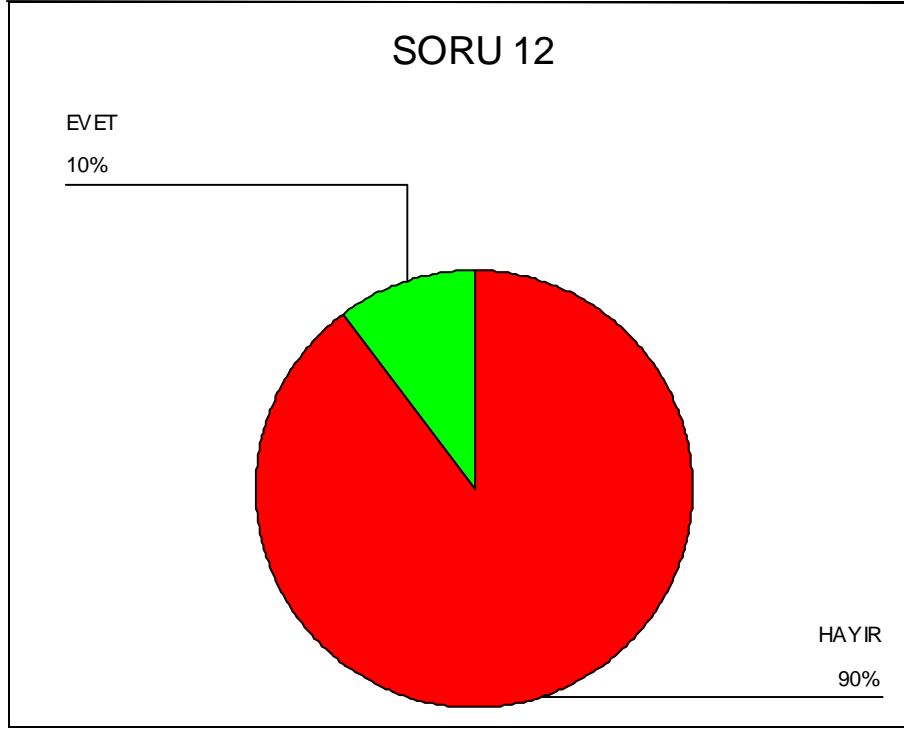
#### 3.4.2.12 İÖY Ölçeği Madde 12 ile İlgili Dağılımlar

Ölçeğin onikinci maddesi olan "İşyerinizde özel hayatınız veya çalışma hayatınız hakkında sert eleştirilere maruz kaldığınız olur mu?" sorusuna katılımcıların %10'u evet cevabını, %90'ı ise hayır cevabını vermiştir.

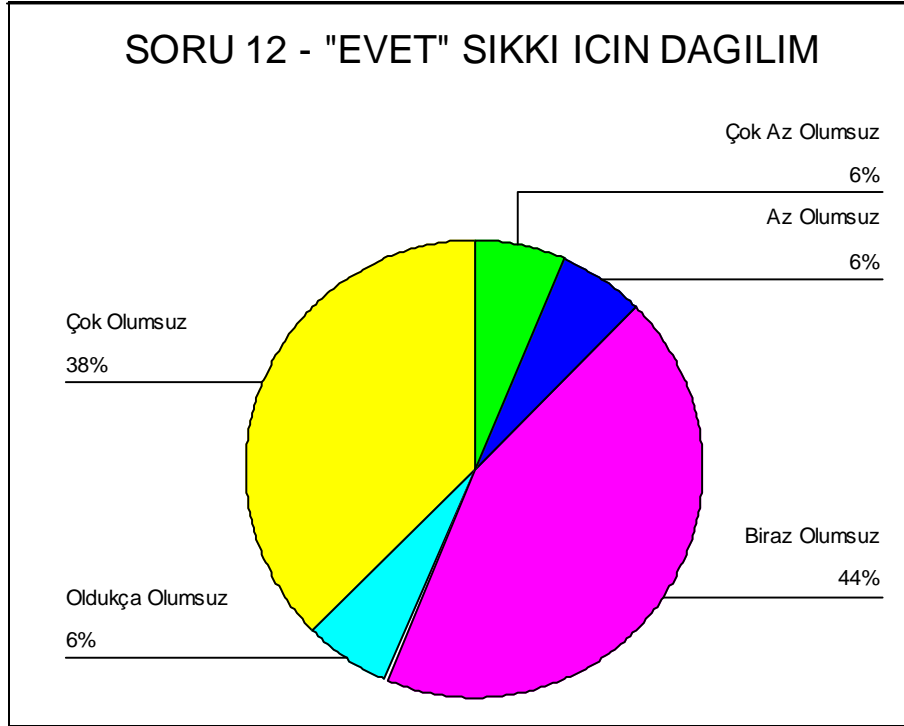
Soruya evet yanıtını verenlerin %44'ü bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirten kişi olmamıştır. Detaylı dağılım Şekil 49'de gösterilmektedir



**Şekil 48.** İÖY Ölçeği Madde 12'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 49.** İÖY Ölçeği Madde 12 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

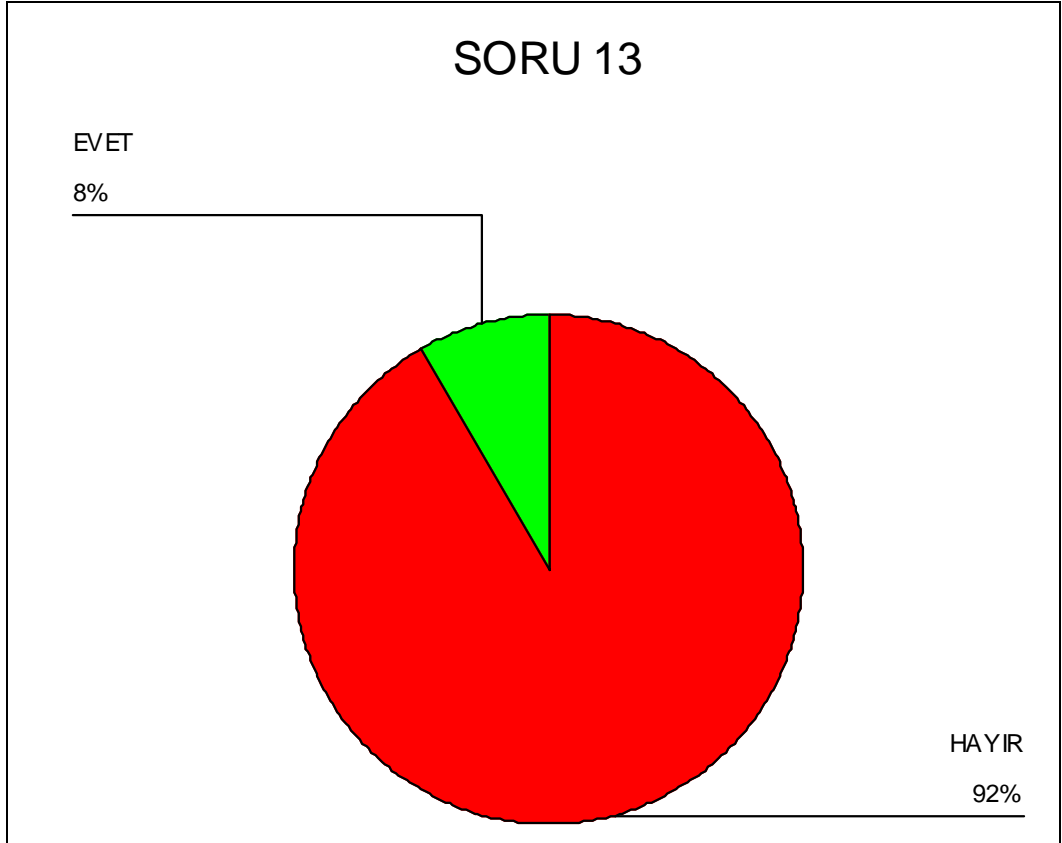


### 3.4.2.13 İÖY Ölçeği Madde 13 ile İlgili Dağılımlar

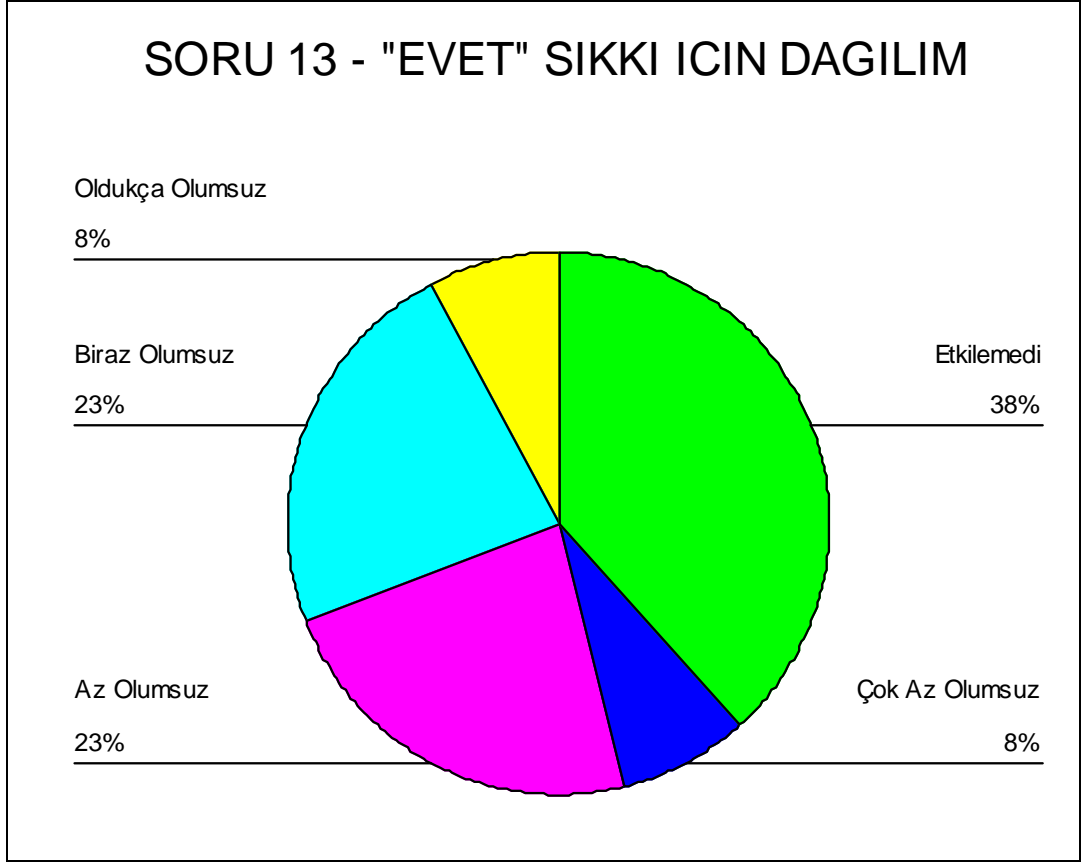
Ölçeğin onüçüncü maddesi olan “İşyerinizdeki çalışanların sizinle konuşmaktan kaçındığı olur mu?” sorusuna katılımcıların %8’i evet cevabını, %92’si ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %8’i bu davranışın işteki memnuniyetlerini oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bu soru için çok olumsuz etkilendiği yönünde cevap veren kişi olmamıştır. Kişilerin %38’i ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 51’da gösterilmektedir

**Şekil 50.** İÖY Ölçeği Madde 13’ün Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 51.** İÖY Ölçeği Madde 13 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

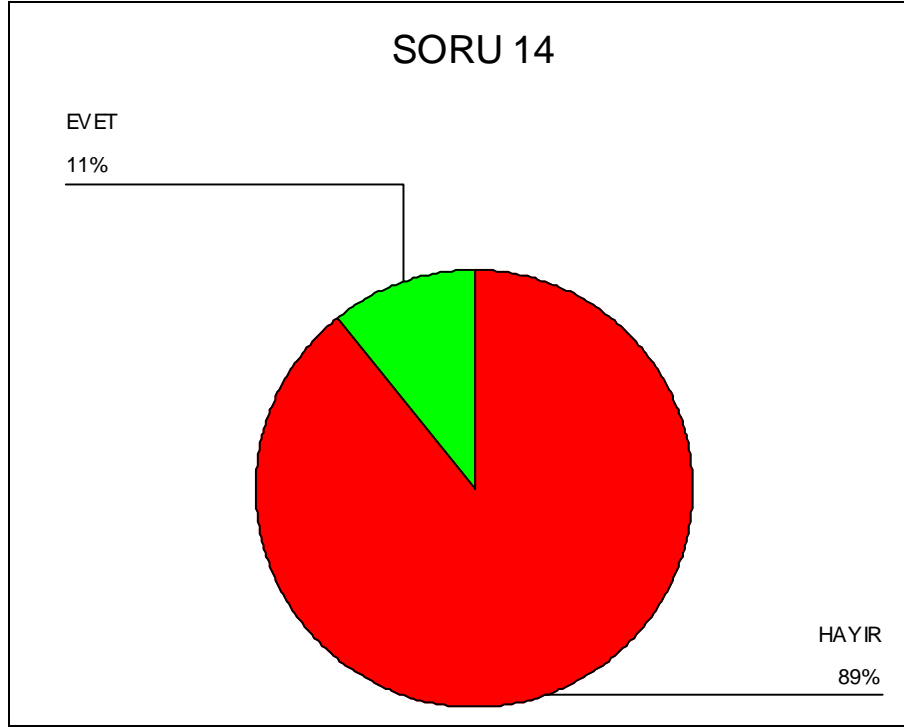


#### 3.4.2.14 İÖY Ölçeği Madde 14 ile İlgili Dağılımlar

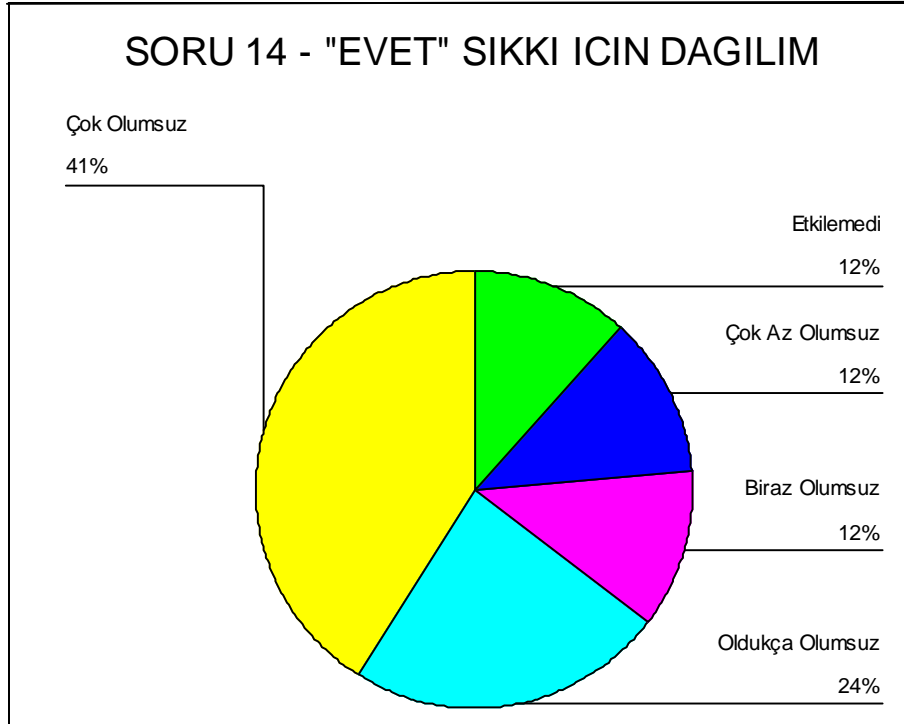
Ölçeğin ondördüncü maddesi olan “İşyerinizde size verilen yetki ve görevlerin geri alındığı olur mu?” sorusuna katılımcıların %11’i evet cevabını, %89’u ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %65’i bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %12’si ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 53’de gösterilmektedir

**Şekil 52.** İÖY Ölçeği Madde 14'ün Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 53.** İÖY Ölçeği Madde 14 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

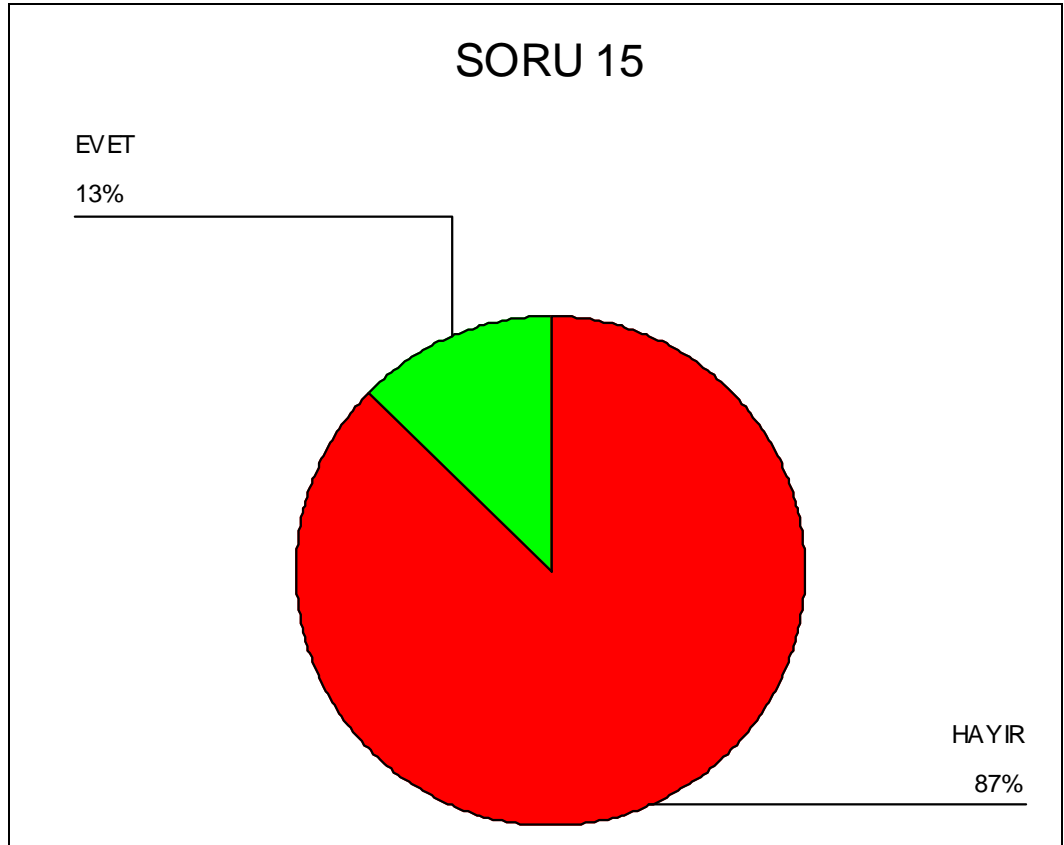


### 3.4.2.15 İÖY Ölçeği Madde 15 ile İlgili Dağılımlar

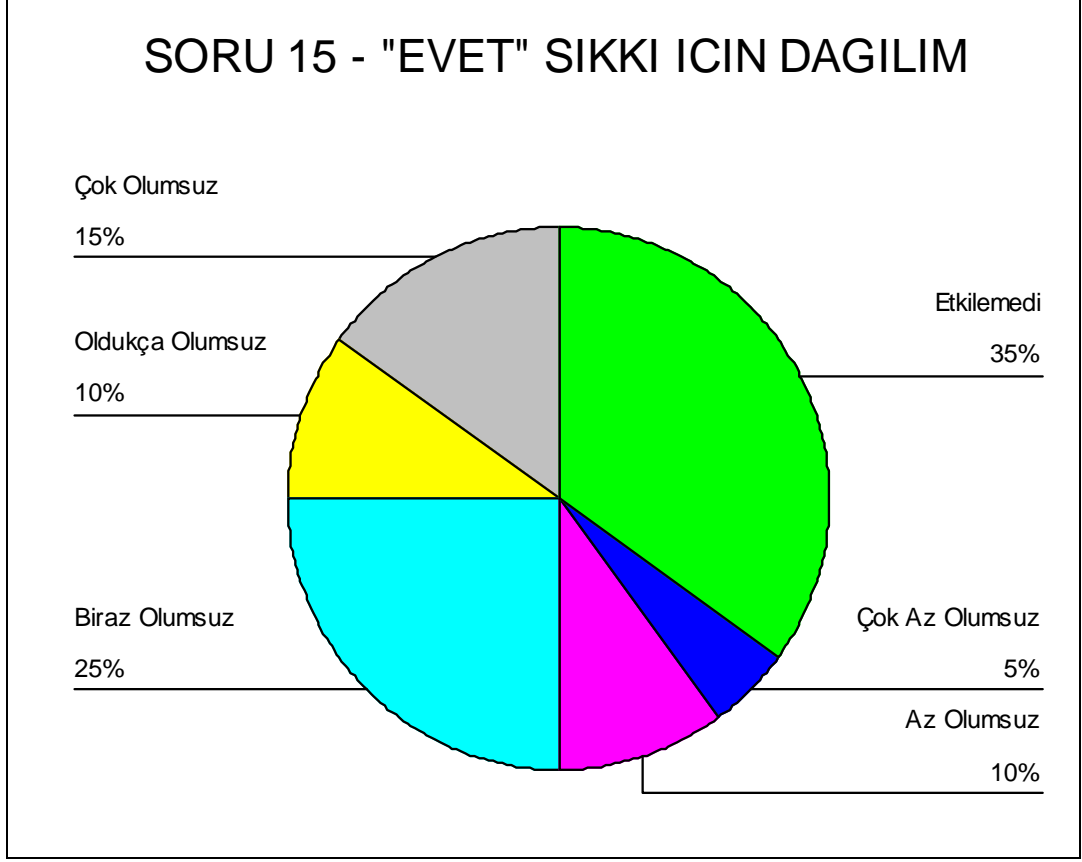
Ölçeğin onbeşinci maddesi olan “İşyerinizde hakkınızda uygunsuz şakaların yapıldığı olur mu?” sorusuna katılımcıların %13’ü evet cevabını, %87’si ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %25’i bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %35’i ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 55’te gösterilmektedir

**Şekil 54.** İÖY Ölçeği Madde 15’in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı Evet-Hayır



Şekil 55. İÖY Ölçeği Madde 15 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

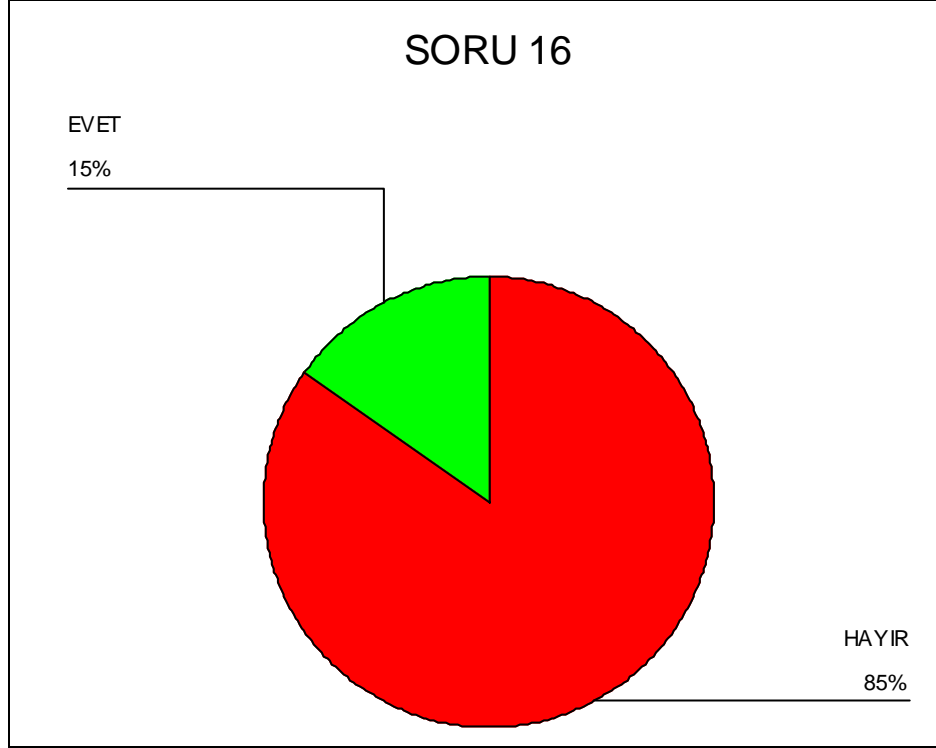


#### 3.4.2.16İÖY Ölçeği Madde 16 ile İlgili Dağılımlar

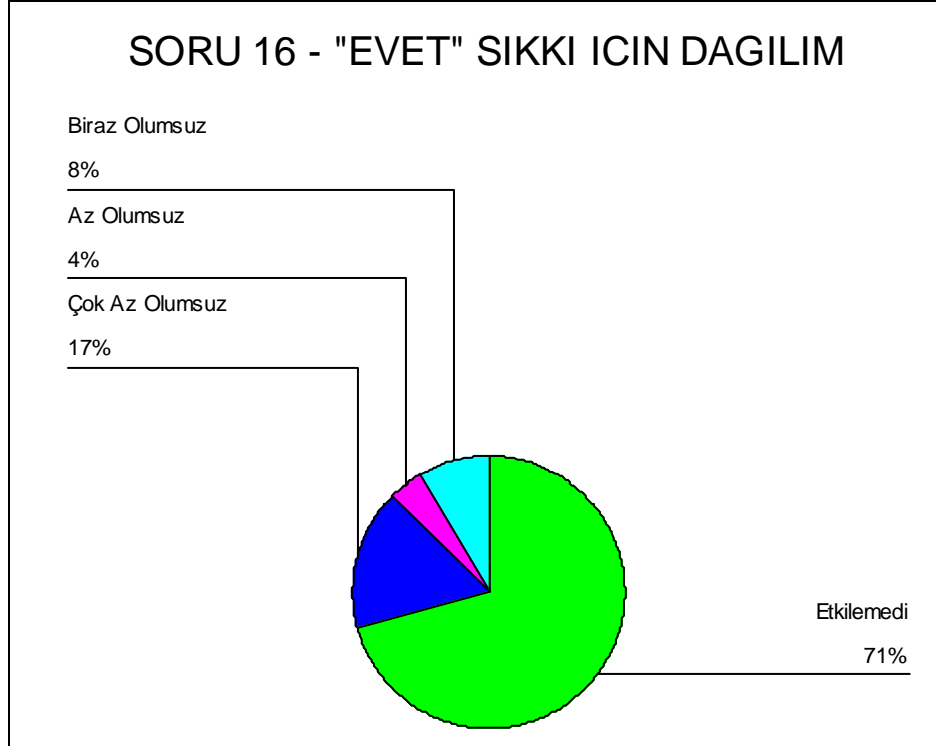
Ölçeğin onaltıncı maddesi olan "İşyerinizde size lakap takıldığı oldu mu?" sorusuna katılımcıların %15'i evet cevabını, %85'i ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerden, bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirten olmamıştır. Kişilerin %71'i ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 57'te gösterilmektedir

**Şekil 56.** İÖY Ölçeği Madde 16'nın Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 57.** İÖY Ölçeği Madde16 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

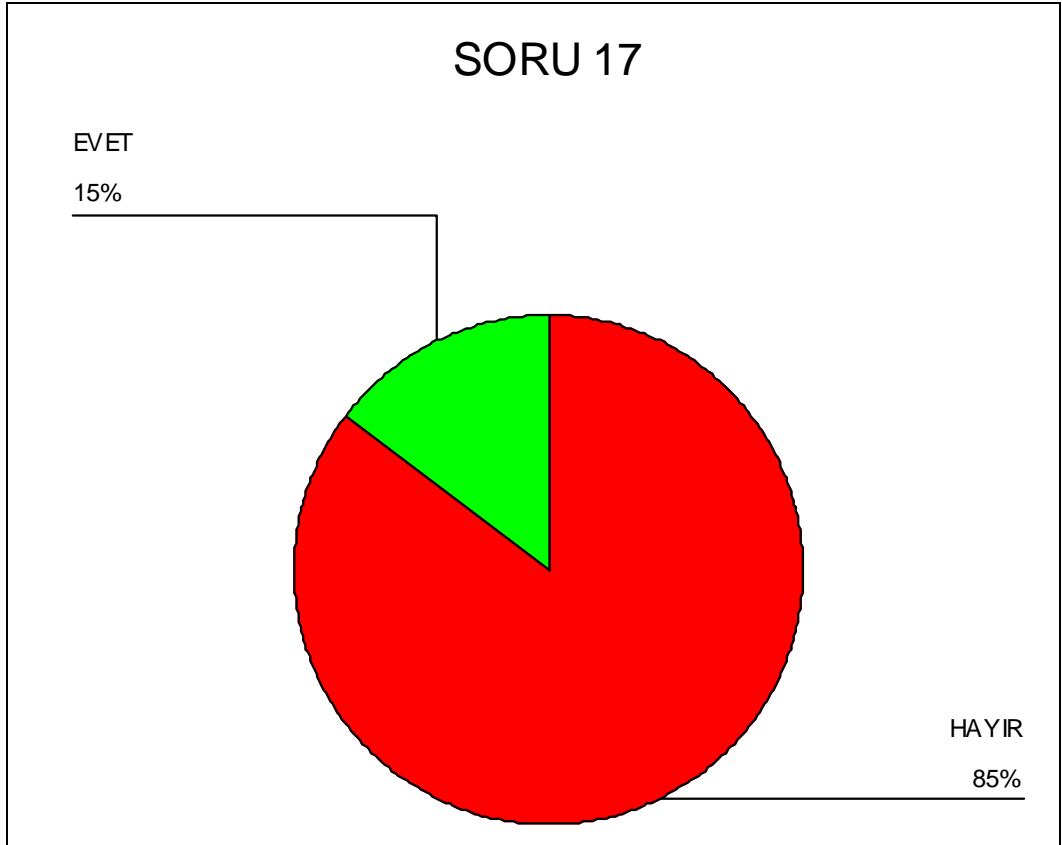


### 3.4.2.17 İÖY Ölçeği Madde 17 ile İlgili Dağılımlar

Ölçeğin onyedinci maddesi olan “İşyerinizde sosyal olarak yalnız bırakıldığınızı hisseder misiniz?” sorusuna katılımcıların %15'i evet cevabını, %85'i ise hayır cevabını vermiştir.

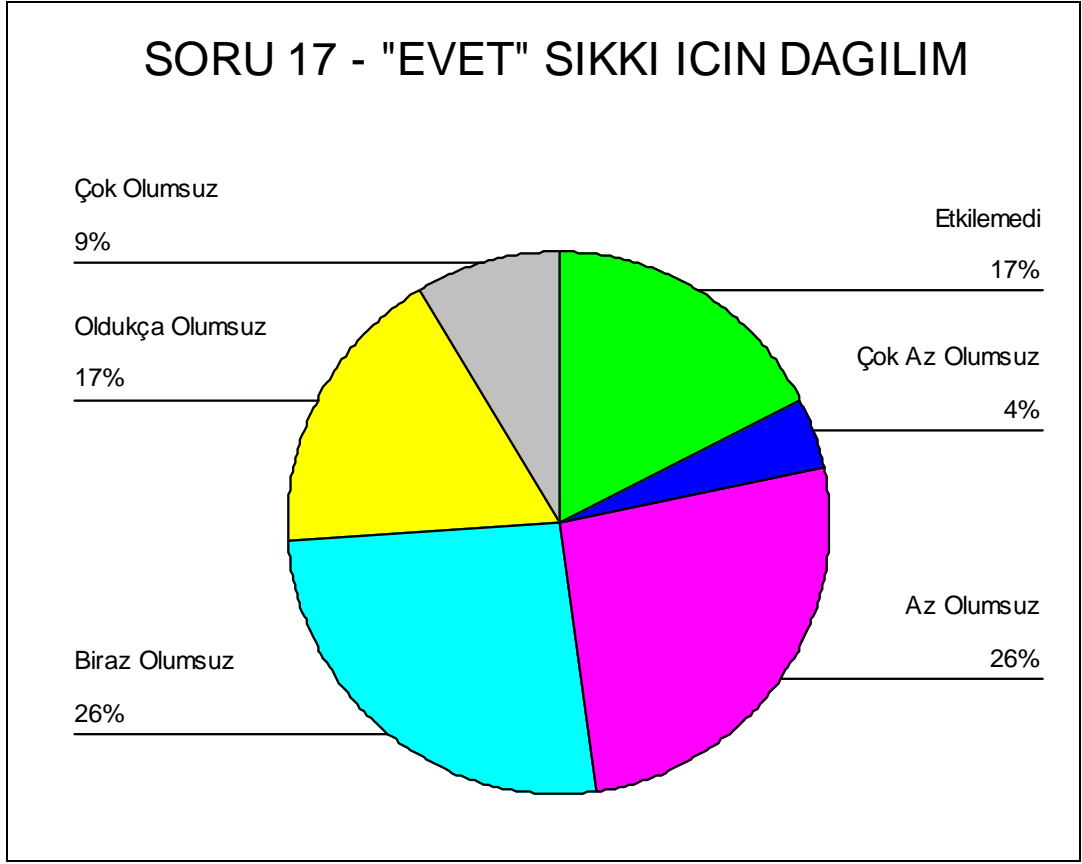
Soruya evet yanıtını verenlerin %26'sı bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %17'si ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 59'de gösterilmektedir

**Şekil 58.** İÖY Ölçeği Madde 17'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı





**Şekil 59.** İÖY Ölçeği Madde 17 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

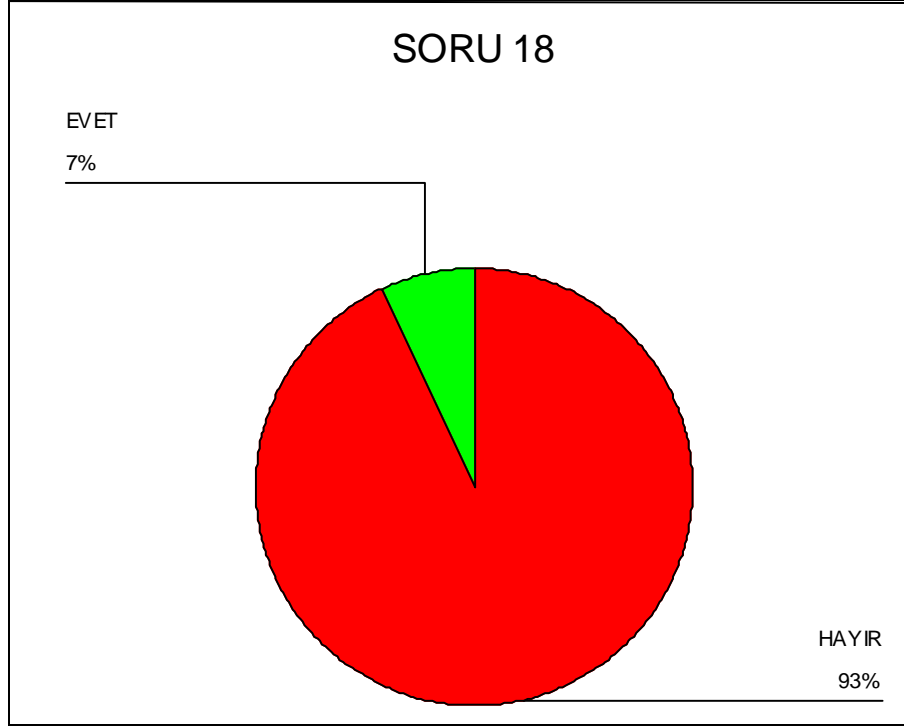


#### 3.4.2.18 İÖY Ölçeği Madde 18 ile İlgili Dağılımlar

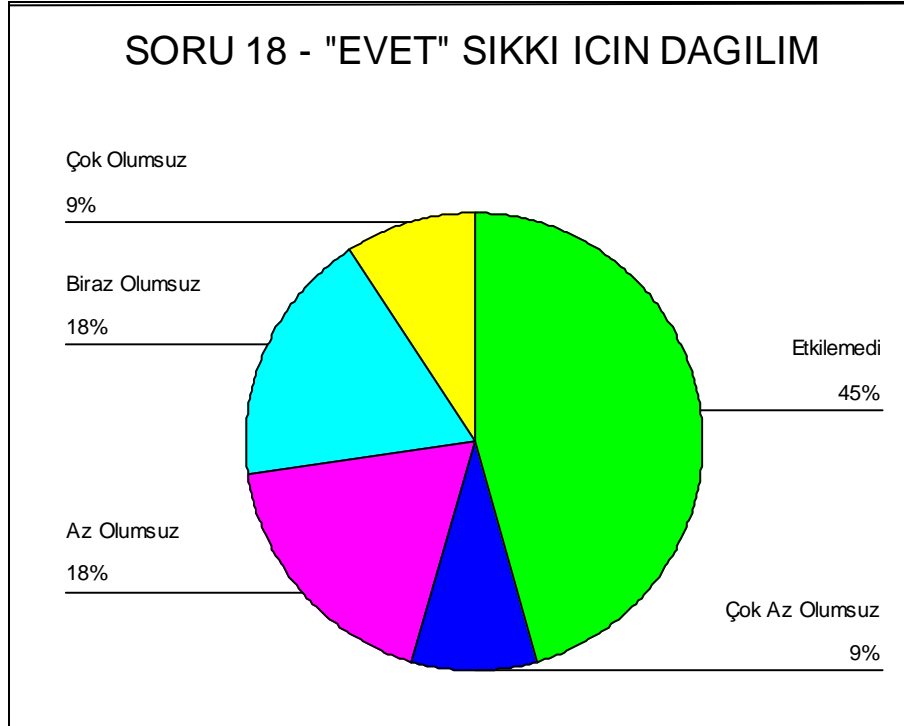
Ölçeğin onsekizinci maddesi olan “İşyerinizde sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüzün hareketlerinizin veya konuşmanızın taklit edildiği olur mu?” sorusuna katılımcıların %7’si evet cevabını, %93’ü ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %9’u bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini oldukça etkilediğini belirten kişi olmamıştır. Kişilerin %45’i ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 61’de gösterilmektedir.

**Şekil 60.** İÖY Ölçeği Madde 18'in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 61.** İÖY Ölçeği Madde 18 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

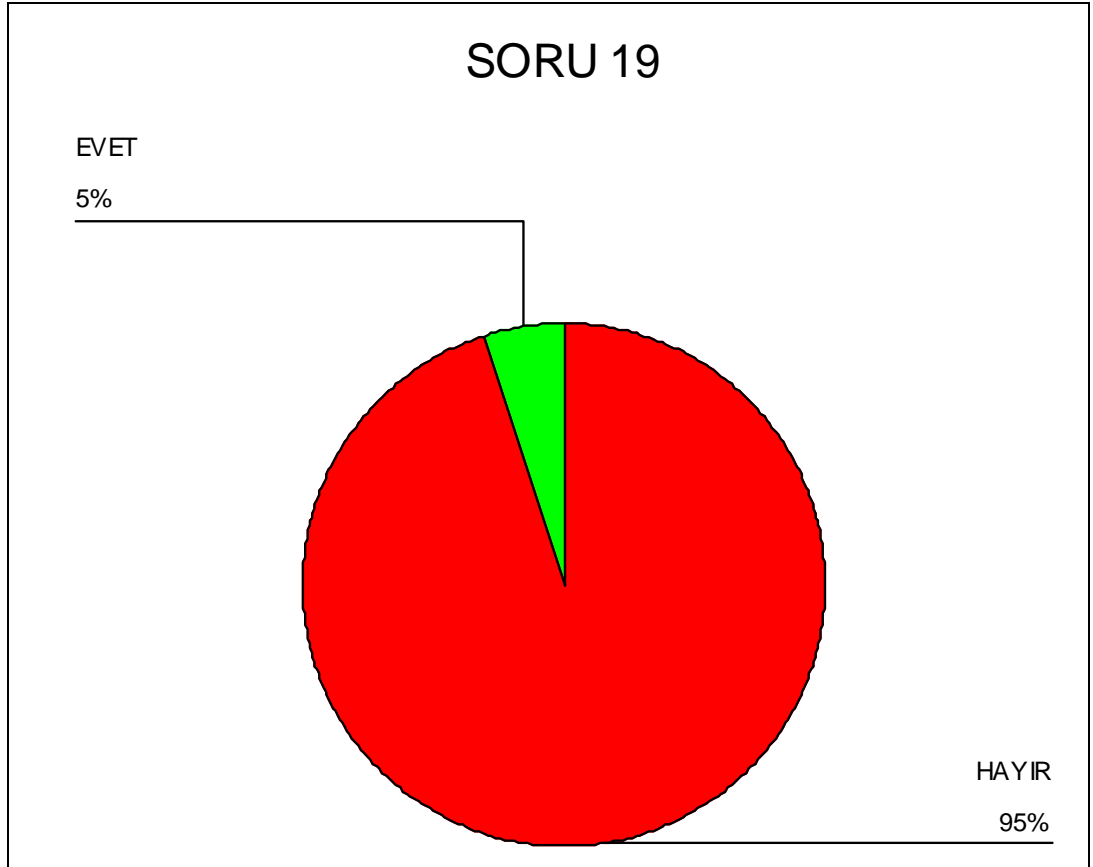


### 3.4.2.19 İÖY Ölçeği Madde 19 ile İlgili Dağılımlar

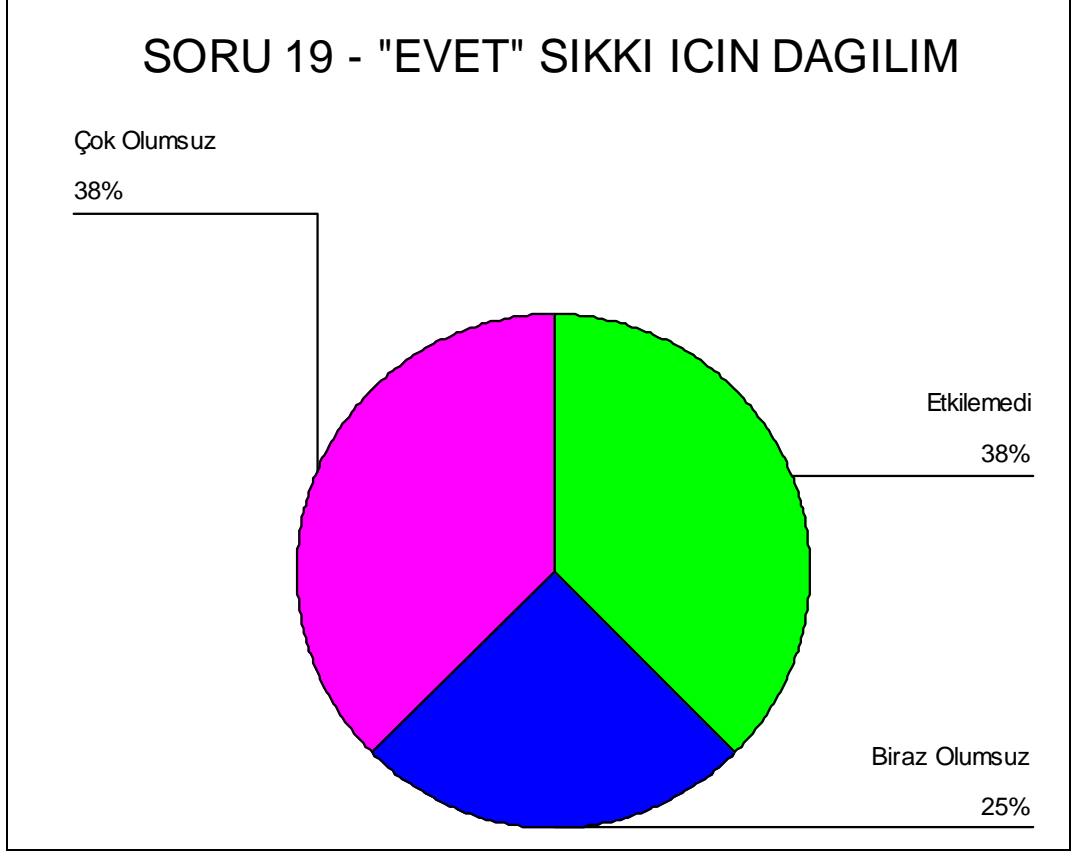
Ölçeğin ondokuzuncu maddesi olan “İşyeri çalışanları tarafından size cinsel ima ya da doğrudan cinsel taciz yapıldığı olur mu?” sorusuna katılımcıların %5’i evet cevabını, %95’i ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %38’i bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz etkilediğini, %25’i ile biraz etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilerin %38’i ise maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 63’de gösterilmektedir.

**Şekil 62.** İÖY Ölçeği Madde 19’un Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 63.** İÖY Ölçeği Madde 19 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

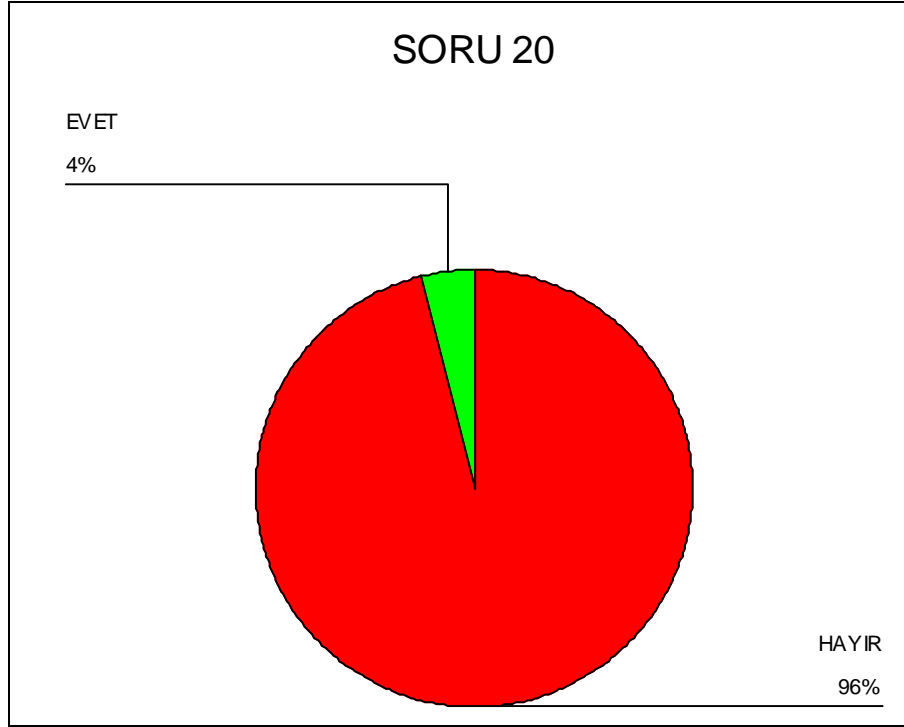


#### 3.4.2.20 İÖY Ölçeği Madde 20 ile İlgili Dağılımlar

Ölçeğin yirminci maddesi olan "İşyerinizde dini, siyasi görüşünüz, özel yaşamınızı veya milliyetinizle alay edildiği olur mu?" sorusuna katılımcıların %4'ü evet cevabını, %96'sı ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %50'si bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini, %50'si ise bu davranışa maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. Detaylı dağılım Şekil 65'te gösterilmektedir

**Şekil 64.** İÖY Ölçeği Madde 20'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 65.** İÖY Ölçeği Madde 20 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

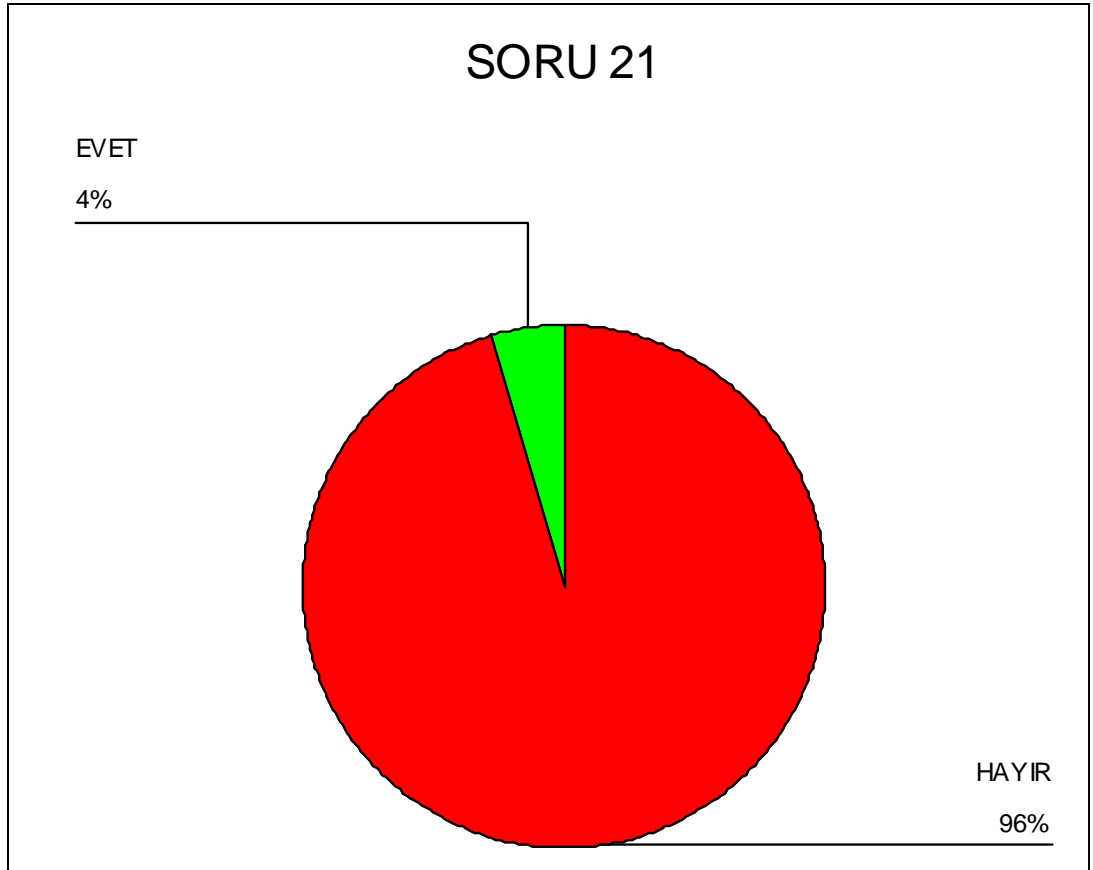


### 3.4.2.21 İÖY Ölçeği Madde 21 ile İlgili Dağılımlar

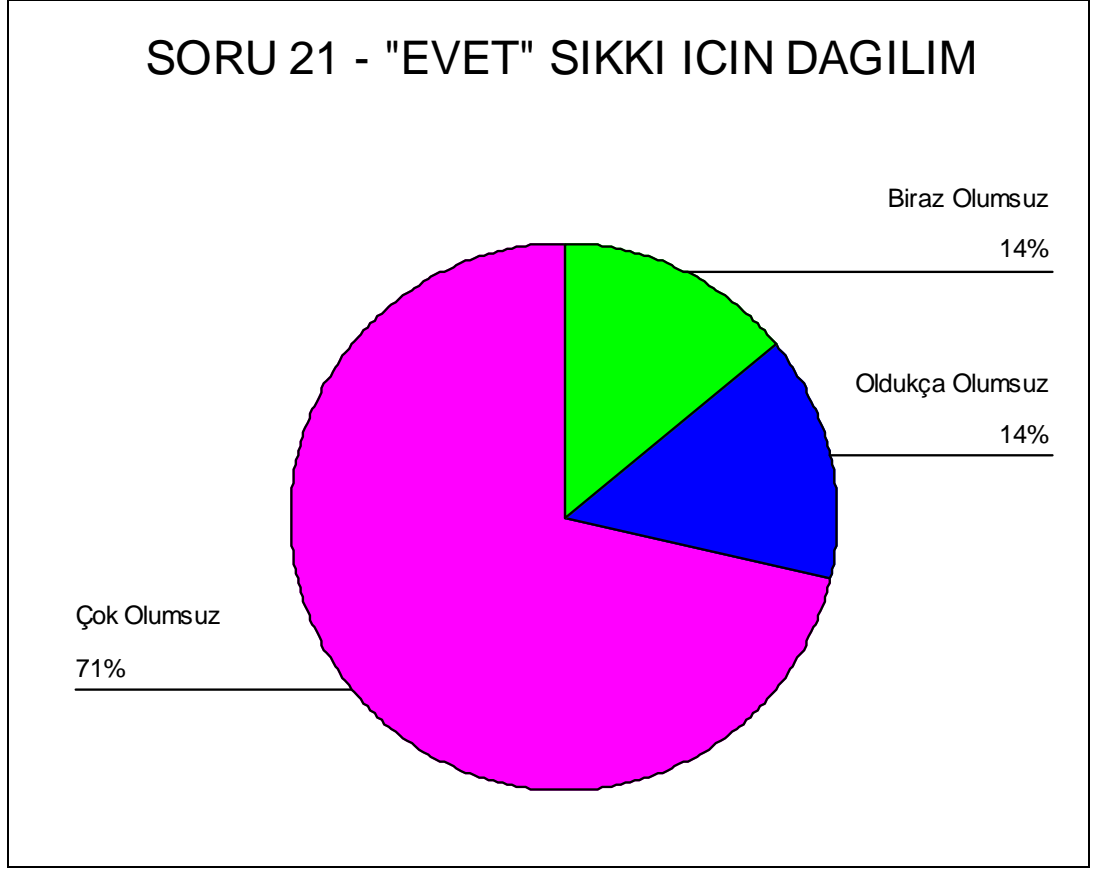
Ölçeğin yirmibirinci maddesi olan “İşyerinizdeki kişilerden sözel, yazılı ya da fiziksel olarak tehdit aldığınız oldu mu?” sorusuna katılımcıların %4’ü evet cevabını, %96’sı ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %85’i bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini belirtirken, %14’ü ise biraz olumsuz etkilediğini söylemiştir. Maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini az etkilediğini, çok az etkilediğini ya da etkilemediğini belirten kişi olmamıştır. Detaylı dağılım Şekil 67’te gösterilmektedir

**Şekil 66.** İÖY Ölçeği Madde 21’in Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



Şekil 67. İÖY Ölçeği Madde 21 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı

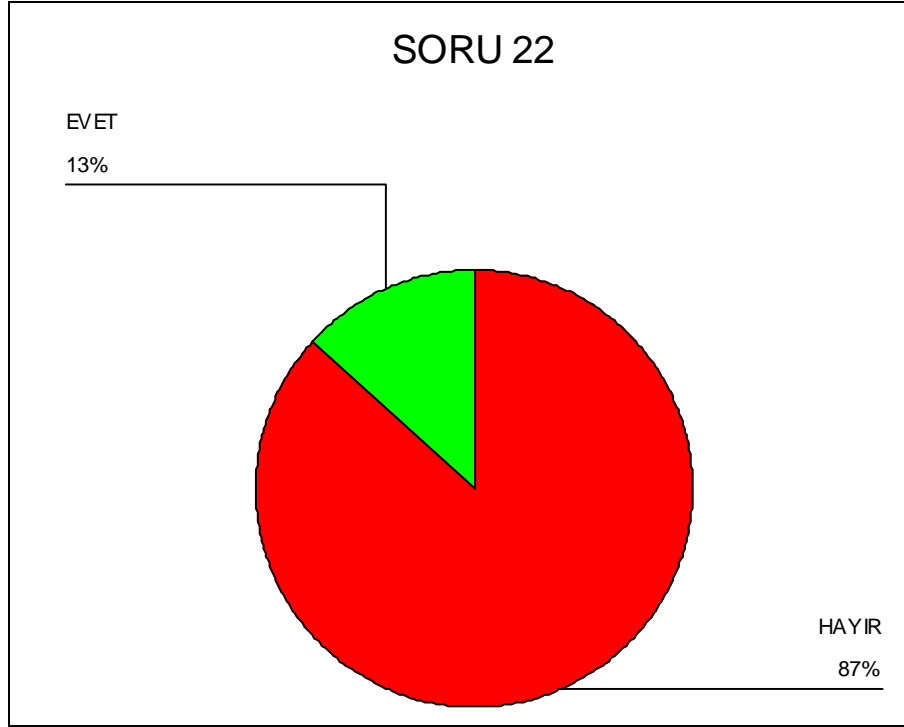


#### 3.4.2.22 İÖY Ölçeği Madde 22 ile İlgili Dağılımlar

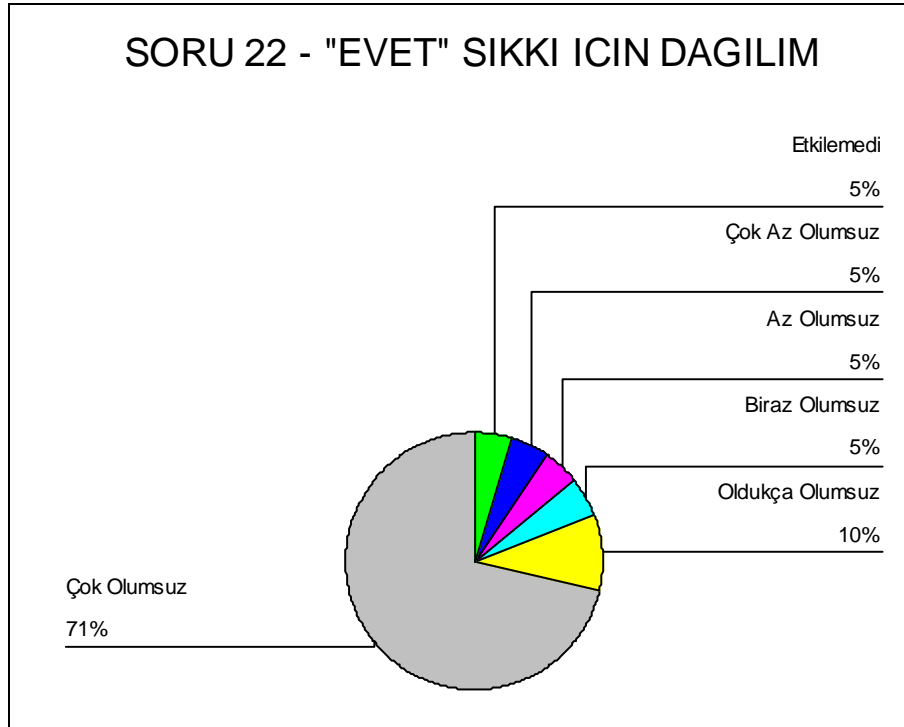
Ölçeğin onikinci maddesi olan "İşyerinizde size karşı bağırma, kapıları çarpma veya masa yumruklama gibi saldırganca tavırların sergilendiği olur mu?" sorusuna katılımcıların %13'ü evet cevabını, %87'si ise hayır cevabını vermiştir.

Soruya evet yanıtını verenlerin %81'i bu davranışın işteki memnuniyetlerini çok olumsuz ve oldukça olumsuz etkilediğini, %5'i ise bu davranışa maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirtmiştir Maddede sözü geçen mobbing davranışına maruz kalmanın işteki memnuniyetlerini etkilemediğini belirten kişi olmamıştır. Detaylı dağılım Şekil 69'de gösterilmektedir

**Şekil 68.** İÖY Ölçeği Madde 22'nin Evet-Hayır Cevaplarının Dağılımı



**Şekil 69.** İÖY Ölçeği Madde 22 için İş Doyumsuzluğu Dağılımı





#### 3.4.2.23 İÖY Ölçeği Genel Mobbing Düzeyi ile İlgili Dağılımlar

Yukarıdaki dağılım analizlerinde İÖY ölçeğinin 22 maddesinin her biri için verilen cevapların dağılımları hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcıların ölçekten elde ettiği toplam puanların dağılımı incelendiğinde ise katılımcıların %19'unun (31 kişi) yaşamları boyunca ölçekte değinilen 22 mobbing davranışının hiç biriyle karşılaşmadıkları görülmektedir. Geriye kalan %81'lik dilimde yer alan katılımcıların (126 kişi) 22 mobbing davranışından en az birine iş yaşamlarında en az bir kez maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Ölçekte yer verilen 22 davranıştan en az birine şimdiki işyerinde uğrayan kişiler ise tüm katılımcıların %64'ünü (99 kişi) oluşturmaktadır.

#### 3.4.3 Mobbing, İş Doyumu, İş Doyumsuzluğu, Yaşam Doyumu ve Kişiliğin Boyutları Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Tablo 28'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan kişilerin şimdiki işyerlerinde maruz kaldıkları mobbing davranışı ortalaması 2,65 olarak saptanmıştır. Mobbing davranışlarından birine bile maruz kalınmasının olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda bu bulgu, mobbingin iş yaşamındaki ciddi bir yer kapladığı şeklinde yorumlanabilir. Tablo 28'deki maksimum değere bakıldığında şimdiki işyerinde maruz kalındığı belirtilen mobbing davranışı sayısının 14'e kadar yükseldiği görülmektedir. Araştırmada iş doyumunun ortalaması 3,96, iş doyumumsuzluğunun ortalaması 2,17, yaşam doyumunun ortalaması ise 3,16 olarak saptanmıştır. Kişiliğin boyutlarının ortalamalarına bakıldığında sorumluluk boyunun 4,11, uyumluluk boyutunun 4,06, dışadönüklük boyutunun 3,59, duygusal dengesizlik boyutunun 2,68 ve deneyime açıklık boyutunun 3,83 ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir.

En yüksek standart sapma 3,37 ile mobbinge maruz kalma ile ilgili cevaplar, en düşük standart sapma ise 0,55 ile kişiliğin uyumluluk boyutuyla ilgili cevaplarda saptanmıştır. Buna göre araştırmaya katılanlar mobbing ölçeğindeki sorulara cevaplarından en fazla farklı yanıt vermişlerdir. Saptanan ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 28'de yer almaktadır.

**Tablo 28.** Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
<b>Mobbing (Şimdiki)</b>	0	14	2,65	3,37
<b>İş Doymu</b>	1	5	3,96	0,88
<b>İş Doyumsuzluğu</b>	0	5	2,17	1,65
<b>Yaşam Doymu</b>	1	5	3,16	00,88
<b>Sorumluluk</b>	2,44	5	4,11	0,56
<b>Uyumluluk</b>	2,22	5	4,06	0,55
<b>Dışadönüklük</b>	1,38	5	3,59	0,64
<b>Duygusal Dengesizlik</b>	1,13	4,63	2,68	0,68
<b>Deneyime Açıklık</b>	2,2	5	3,83	0,65

#### 3.4.4 Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri ile mobbinge uğrama, iş doymu ve yaşam doymu düzeyleri ve kişiliğin beş boyutundan aldıkları puanlar açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığını test etmek için bağımsız t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. T-testi, iki grubun aynı değişkene ait ölçümlerden aldıkları ortalama puanların birbirinden anlamlı şekilde farklı olup olmadığını saptamak amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analiz sonucundan elde edilen alan anlamlılık katsayısı (p) karşılaştırılan gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerlerdir. Bu değer 0,05'ten küçükse gruplar arasında fark olduğuna; 0,05'ten büyükse karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı fark olmadığına karar verilir. İki

fazla grubun karşılaştırılması söz konusu olduğunda ise ANOVA testi kullanılmaktadır. ANOVA analizi yapılması sonucu, ortalamalar arasında bir farklılık varsa, bu farklılığın hangi grup ortalamasının/ortalamalarının, diğerinden/ diğerlerinden farklı olduklarının belirlenmesi de önemlidir. Bunun için, Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma Testleri) olarak adlandırılan ikinci aşama testlerinden yararlanır. Bu çalışmada, ikinci aşama testi olarak LSD (Least Significant Difference) testinden yararlanılmış ve farklılığın hangi grup/gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiştir. Buna göre, ANOVA tablolarının sağ sütunlarında LSD testine göre anlamlı farklılıklar çıkan gruplar gösterilmiştir.

#### 3.4.4.1 Mobbing, İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Kişilik Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Tablo 29'de görüldüğü üzere kadın ve erkek katılımcıların yaşam doyumu düzeylerinin birbirinden anlamlı olarak farklı olduğu bulunmuştur. Buna göre, kadın çalışanların ( $X=3,2990$ ), erkek çalışanların yaşam doyumu düzeylerinden ( $X=2,9250$ ) daha yüksektir.

Kişiliğin uyumluluk boyutunda kadın ve erkekler arasında farklılaşma görülmektedir. Kadın çalışanların ( $X=4,1462$ ), erkek çalışanlardan ( $X=3,9248$ ) daha uyumlu oldukları saptanmıştır.

Kişiliğin duygusal dengesizlik boyutunda da cinsiyet açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre kadın çalışanların dengesizlik düzeyi ( $X=2,7821$ ), erkek çalışanlardan ( $X=2,5095$ ) daha yüksek olarak bulunmuştur.

**Tablo 29.** Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırıldığı t-testi Sonuçları

Değişkenler /Boyutlar		Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Mobbing	1	Kadın	101	0,22	0,41	0,959
		Erkek	56	0,21	0,41	
	2	Kadın	101	0,29	0,45	0,83
		Erkek	56	0,30	0,46	

3	Kadın	101	0,36	0,48	0,376
	Erkek	56	0,43	0,50	
4	Kadın	101	0,54	0,50	0,595
	Erkek	56	0,50	0,50	
5	Kadın	101	0,28	0,45	0,541
	Erkek	56	0,23	0,43	
6	Kadın	101	0,26	0,44	0,09
	Erkek	56	0,39	0,49	
7	Kadın	101	0,15	0,36	0,924
	Erkek	56	0,14	0,35	
8	Kadın	101	0,35	0,48	0,752
	Erkek	56	0,32	0,47	
9	Kadın	101	0,16	0,37	0,573
	Erkek	56	0,13	0,33	
10	Kadın	101	0,57	0,50	0,287
	Erkek	56	0,66	0,48	
11	Kadın	101	0,15	0,36	0,625
	Erkek	56	0,18	0,39	
12	Kadın	101	0,0891	0,29	0,48
	Erkek	56	0,13	0,33	
13	Kadın	101	0,0495	0,22	0,076
	Erkek	56	0,14	0,35	
14	Kadın	101	0,11	0,31	0,973
	Erkek	56	0,11	0,31	
15	Kadın	101	0,11	0,31	0,354
	Erkek	56	0,16	0,37	
16	Kadın	101	0,11	0,31	0,061
	Erkek	56	0,23	0,43	
17	Kadın	101	0,14	0,35	0,71
	Erkek	56	0,16	0,37	
18	Kadın	101	0,0594	0,24	0,485
	Erkek	56	0,0893	0,29	
19	Kadın	101	0,0594	0,24	0,521
	Erkek	56	0,0357	0,19	

	20	Kadın	101	0,0396	0,20	0,904
		Erkek	56	0,0357	0,19	
	21	Kadın	101	0,0495	0,22	0,691
		Erkek	56	0,0357	0,19	
	22	Kadın	101	0,13	0,34	0,805
		Erkek	56	0,14	0,35	
Mobbing Toplam		Kadın	101	4,16	3,99	0,351
		Erkek	56	4,77	3,75	
İş Doyumu		Kadın	101	4,0436	0,9049	0,137
		Erkek	56	3,8250	0,8225	
Yaşam Doyumu		Kadın	101	3,2990	0,8244	<b>0,011</b>
		Erkek	56	2,9250	0,9455	
Kişilik	Sorumluluk	Kadın	101	4,1764	0,4881	0,089
		Erkek	56	4,0000	0,6764	
	Uyumluluk	Kadın	101	4,1462	0,5348	<b>0,016</b>
		Erkek	56	3,9248	0,5654	
	Dışa Dönüklük	Kadın	101	3,6590	0,6884	0,078
		Erkek	56	3,4686	0,5537	
	Duygusal Dengesizlik	Kadın	101	2,7821	0,7038	<b>0,016</b>
		Erkek	56	2,5095	0,6169	
	Deneyime Açıklık	Kadın	101	3,8416	0,6396	0,944
		Erkek	56	3,8339	0,6791	

#### 3.4.4.2 Mobbing, İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Kişilik Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Yapılan ANOVA analizi sonucunda; mobbingin 9, 12, 16, 17, 19 numaralı soruları ile toplam mobbing puanları açısından katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur (tamamı için  $p \leq 0,05$ ). Yapılan LSD testi sonuçlarına göre ise; bu farklılıkların olduğu gruplar tespit edilmiştir. Poc-Host sütununda; İlköğretim (1), Lise (2), Yüksekokul (3), Üniversite (4) ve Lisansüstü (5) rakamları ile gösterilmektedir. Buna göre; örneğin, mobbingin 9'uncu sorusu için ANOVA testi ile  $p=0,028$  bulunmuş LSD testi ile de lise mezunlarının (2); yüksekokul (3), üniversite (4) ve lisansüstü (5) mezunlarına göre daha fazla bu davranışa maruz kaldıkları anlamlı bir şekilde bulunmuştur. Ancak, ANOVA testinde p değeri 0,05'ten büyük

çıkan diğer değişkenler için de LSD testine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Örneğin, mobbingin 2'inci sorusu için ANOVA testine göre p değeri 0,180 çıkmıştır. Ancak LSD testi sonuçlarına göre lise mezunlarının (2) yüksekokul (3) mezunlarından, lisansüstü (5) mezunların ise yine yüksekokul (3) mezunlarından anlamlı ve yüksek bir şekilde farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durumda yapılacak yorum, bazı sonuçların LSD testine göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımadığı şeklindedir. Tablonun tamamı için de benzer yorumlar yapılabilmektedir.

**Tablo 30.** Araştırma Değişkenlerinin Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırıldığı ANOVA Sonuçları

Değişkenler / Boyutlar		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Post-Hoc
Mobbing	1	Gruplarası	0,377	4	0,09416	0,545	0,703	
		Gruplariçi	26,260	152	0,173			
		Toplam	26,637	156				
	2	Gruplarası	1,306	4	0,326	1,590	0,180	2-3 5-3
		Gruplariçi	31,216	152	0,205			
		Toplam	32,522	156				
	3	Gruplarası	1,007	4	0,252	1,061	0,378	
		Gruplariçi	36,063	152	0,237			
		Toplam	37,070	156				
	4	Gruplarası	1,159	4	0,290	1,160	0,331	
		Gruplariçi	37,962	152	0,250			
		Toplam	39,121	156				
	5	Gruplarası	0,877	4	0,219	1,133	0,343	
		Gruplariçi	29,416	152	0,194			
		Toplam	30,293	156				
	6	Gruplarası	1,222	4	0,306	1,447	0,221	1-3 1-4 1-5
		Gruplariçi	32,103	152	0,211			
		Toplam	33,325	156				
	7	Gruplarası	0,478	4	0,120	0,949	0,438	
		Gruplariçi	19,152	152	0,126			
		Toplam	19,631	156				

8	Gruplararası	1,293	4	0,323	1,453	0,220	1-3
	Gruplarıçi	33,816	152	0,222			1-4
	Toplam	35,108	156				
9	Gruplararası	1,352	4	0,338	2,810	<b>0,028</b>	2-3
	Gruplarıçi	18,279	152	0,120			2-4
	Toplam	19,631	156				2-5
10	Gruplararası	1,602	4	0,401	1,695	0,154	
	Gruplarıçi	35,914	152	0,236			
	Toplam	37,516	156				
11	Gruplararası	0,534	4	0,133	0,990	0,415	
	Gruplarıçi	20,485	152	0,135			
	Toplam	21,019	156				
12	Gruplararası	1,859	4	0,465	5,648	<b>0,000</b>	1-2
	Gruplarıçi	12,510	152	0,08230			1-3
	Toplam	14,369	156				1-4
13	Gruplararası	0,478	4	0,119	1,586	0,181	2-3
	Gruplarıçi	11,446	152	0,07530			2-4
	Toplam	11,924	156				2-5
14	Gruplararası	0,346	4	0,08658	0,888	0,472	
	Gruplarıçi	14,813	152	0,09745			
	Toplam	15,159	156				
15	Gruplararası	0,879	4	0,220	2,015	0,095	1-3
	Gruplarıçi	16,573	152	0,109			
	Toplam	17,452	156				
16	Gruplararası	1,921	4	0,480	3,966	<b>0,004</b>	2-3
	Gruplarıçi	18,410	152	0,121			2-4
	Toplam	20,331	156				2-5
17	Gruplararası	2,018	4	0,505	4,355	<b>0,002</b>	1-2
	Gruplarıçi	17,612	152	0,116			1-3
	Toplam	19,631	156				1-4
18	Gruplararası	0,151	4	0,03767	0,568	0,686	
	Gruplarıçi	10,079	152	0,06631			

		Toplam	10,229	156					
	19	Gruplarası	0,554	4	0,138	2,991	<b>0,021</b>	2-3	
		Gruplariçi	7,038	152	0,04631			2-4	
		Toplam	7,592	156				2-5	
	20	Gruplarası	0,143	4	0,03564	0,962	0,430		
		Gruplariçi	5,628	152	0,03703				
		Toplam	5,771	156					
	21	Gruplarası	0,150	4	0,03738	0,869	0,484		
		Gruplariçi	6,538	152	0,04302				
		Toplam	6,688	156					
	22	Gruplarası	0,281	4	0,07029	0,597	0,666		
		Gruplariçi	17,910	152	0,118				
		Toplam	18,191	156					
Mobbing Toplam		Gruplarası	150,736	4	37,684	2,568	<b>0,040</b>	1-3	
		Gruplariçi	2230,092	152	14,672			2-3	
		Toplam	2380,828	156				5-3	
İş Doyumu		Gruplarası	4,558	4	1,140	1,490	0,208	3-5	
		Gruplariçi	116,256	152	0,765				
		Toplam	120,814	156					
Yaşam Doyumu		Gruplarası	5,248	4	1,312	1,705	0,152	3-1	
		Gruplariçi	116,927	152	0,769			4-1	
		Toplam	122,174	156				5-1	
Kişilik	Sorumluluk	Gruplarası	0,508	4	0,127	0,389	0,816		
		Gruplariçi	49,601	152	0,326				
		Toplam	50,109	156					
	Uyumluluk	Gruplarası	1,735	4	0,434	1,426	0,228	3-5	
		Gruplariçi	46,216	152	0,304				
		Toplam	47,951	156					
	Dışa Dönüklük	Gruplarası	2,214	4	0,554	1,328	0,262		
		Gruplariçi	63,342	152	0,417				
		Toplam	65,557	156					
	Duyusal Denge	Gruplarası	2,200	4	0,550	1,179	0,322		
		Gruplariçi	70,933	152	0,467				
		Toplam	73,134	156					



	Deneyime	Gruplararası	2,931	4	0,733	1,758	0,140	2-1
	Açıklık	Gruplarıçi	63,342	152	0,417			3-1
		Toplam	66,273	156				4-1
								5-1

#### 3.4.4.3 Mobbing, İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Kişilik Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Yapılan ANOVA analizi sonucunda; sadece mobbingin 3 numaralı sorusu için katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $p=0,006 \leq 0,05$ ). Yapılan LSD testi sonuçlarına göre ise; bu farklılığın olduğu gruplar tespit edilmiştir. Poc-Host sütununda; Bekâr, yalnız yaşıyor (1); Bekâr, ailesiyle yaşıyor (2); Bekâr, arkadaşlarıyla yaşıyor (3); Evli, çocuksuz (4); Evli, çocuklu (5) ve Diğer (6) rakamları ile ifade edilmektedir. Buna göre; mobbingin 3'üncü sorusu için LSD testi ile bekar yalnız yaşayanların (1) Evli ve çocuklu (5) ile diğer (6)'ya göre; bekar ailesiyle yaşayanların ise yine diğer (6)'ya göre daha fazla bu davranışa maruz kaldıkları anlamlı bir şekilde bulunmuştur. Ancak, ANOVA testinde p değeri 0,05'ten küçük çıkan diğer değişkenler için de LSD testine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Örneğin, mobbingin 1'inci sorusu için ANOVA testine göre p değeri 0,243 çıkmıştır. Ancak LSD testi sonuçlarına göre bekar yalnız yaşayanların (1) diğer (6)'ya göre anlamlı ve yüksek bir şekilde farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durumda yapılacak yorum, bazı sonuçların LSD testine göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımadağı şeklindedir. Tablonun tamamı için de benzer yorumlar yapılabilmektedir.

**Tablo 31.** Araştırma Değişkenlerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırıldığı ANOVA Sonuçları

Değişkenler / Boyutlar		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Post Hoc
Mobbing	1	Gruplararası	1,146	5	0,229	1,358	0,243	1-6
		Gruplarıçi	25,491	151	0,169			
		Toplam	26,637	156				
	2	Gruplararası	1,250	5	0,250	1,207	0,308	

		Gruplariçi	31,272	151	0,207			
		Toplam	32,522	156				
3		Gruplararası	3,734	5	0,747	3,383	<b>0,006</b>	1-5
		Gruplariçi	33,336	151	0,221			1-6
		Toplam	37,070	156				2-6
4		Gruplararası	1,164	5	0,233	0,926	0,466	
		Gruplariçi	37,957	151	0,251			
		Toplam	39,121	156				
5		Gruplararası	1,307	5	0,261	1,362	0,242	1-4
		Gruplariçi	28,986	151	0,192			
		Toplam	30,293	156				
6		Gruplararası	0,535	5	0,107	0,493	0,781	
		Gruplariçi	32,790	151	0,217			
		Toplam	33,325	156				
7		Gruplararası	0,718	5	0,144	1,147	0,338	
		Gruplariçi	18,912	151	0,125			
		Toplam	19,631	156				
8		Gruplararası	0,857	5	0,171	0,756	0,583	
		Gruplariçi	34,251	151	0,227			
		Toplam	35,108	156				
9		Gruplararası	0,151	5	0,03027	0,235	0,947	
		Gruplariçi	19,479	151	0,129			
		Toplam	19,631	156				
10		Gruplararası	0,710	5	0,142	0,582	0,713	
		Gruplariçi	36,806	151	0,244			
		Toplam	37,516	156				
11		Gruplararası	0,862	5	0,172	1,291	0,271	
		Gruplariçi	20,157	151	0,133			
		Toplam	21,019	156				
12		Gruplararası	0,599	5	0,120	1,313	0,262	1-4
		Gruplariçi	13,771	151	0,09120			
		Toplam	14,369	156				
13		Gruplararası	0,199	5	0,03986	0,513	0,766	
		Gruplariçi	11,724	151	0,07764			

		Toplam	11,924	156				
	14	Gruplarası	0,466	5	0,09312	0,957	0,446	
		Gruplariçi	14,694	151	0,09731			
		Toplam	15,159	156				
	15	Gruplarası	1,011	5	0,202	1,857	0,105	1-5
		Gruplariçi	16,441	151	0,109			2-5
		Toplam	17,452	156				3-5
	16	Gruplarası	0,310	5	0,06206	0,468	0,800	
		Gruplariçi	20,021	151	0,133			
		Toplam	20,331	156				
	17	Gruplarası	0,322	5	0,06436	0,503	0,773	
		Gruplariçi	19,309	151	0,128			
		Toplam	19,631	156				
	18	Gruplarası	0,09566	5	0,01913	0,285	0,921	
		Gruplariçi	10,134	151	0,06711			
		Toplam	10,229	156				
	19	Gruplarası	0,230	5	0,04599	0,943	0,455	
		Gruplariçi	7,362	151	0,04876			
		Toplam	7,592	156				
	20	Gruplarası	0,214	5	0,04287	1,165	0,329	5-1
		Gruplariçi	5,556	151	0,03680			
		Toplam	5,771	156				
	21	Gruplarası	0,03911	5	0,007822	0,178	0,971	
		Gruplariçi	6,649	151	0,04403			
		Toplam	6,688	156				
	22	Gruplarası	0,247	5	0,04937	0,415	0,837	
		Gruplariçi	17,944	151	0,119			
		Toplam	18,191	156				
	Mobbing Toplam	Gruplarası	131,249	5	26,250	1,762	0,124	1-6
		Gruplariçi	2249,579	151	14,898			2-6
		Toplam	2380,828	156				
	İş Doyumu	Gruplarası	3,024	5	0,605	0,775	0,569	
		Gruplariçi	117,790	151	0,780			
		Toplam	120,814	156				

Yaşam Doyumu		Gruplararası	4,333	5	0,867	1,111	0,357	4-2
		Gruplarıçi	117,841	151	0,780			
		Toplam	122,174	156				
Kişilik	Sorumluluk	Gruplararası	2,114	5	0,423	1,330	0,254	5-2
		Gruplarıçi	47,994	151	0,318			
		Toplam	50,109	156				
	Uyumluluk	Gruplararası	1,180	5	0,236	0,762	0,579	
		Gruplarıçi	46,771	151	0,310			
		Toplam	47,951	156				
	Dışa Dönüklük	Gruplararası	1,596	5	0,319	0,754	0,585	
		Gruplarıçi	63,960	151	0,424			
		Toplam	65,557	156				
	Duygusal Denge	Gruplararası	2,118	5	0,424	0,901	0,482	
		Gruplarıçi	71,015	151	0,470			
		Toplam	73,134	156				
	Deneyime Açıklık	Gruplararası	1,317	5	0,263	0,612	0,691	
		Gruplarıçi	64,956	151	0,430			
		Toplam	66,273	156				

#### 3.4.4.4 Mobbing, İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Kişilik Boyutlarının Mesleğe Göre Karşılaştırılması

Yapılan ANOVA analizi sonucunda; mobbingin 1, 3, 5, 9, 10, 14, 15, 16, 18, 19, 20, numaralı soruları ile toplam mobbing, iş doyumu, uyumluluk ve duygusal dengesizlik puanları açısından katılımcıların mesleklerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur (tamamı için  $p \leq 0,05$ ). Yapılan LSD testi sonuçlarına göre ise; bu farklılıkların olduğu gruplar tespit edilmiştir. Poc-Host sütununda; Akademisyen (1), Öğretmen (2), Mühendis (3), Ofis Per.-Memur (4), Finans Per. (5), Sağlık Per. (6), Mimar – Tasarımcı (7), Satış Per. (8) ve Diğer (9) rakamları ile gösterilmektedir. Buna göre; örneğin, iş doyumu puanları için ANOVA testi ile  $p=0,000$  bulunmuş LSD testi ile de öğretmenlerin (2); Akademisyen (1), Mühendis (3), Ofis Per.-Memur (4), Finans Per. (5) ve Satış Personeli (8) göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları anlamlı bir şekilde bulunmuştur. Ancak, ANOVA testinde  $p$  değeri 0,05'ten küçük çıkan diğer değişkenler için de LSD testine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Örneğin, mobbingin 4'üncü sorusu için ANOVA testine göre  $p$

değeri 0,148 çıkmıştır. Ancak LSD testi sonuçlarına göre Mühendislerin (3), Öğretmen (2) ve Ofis Per.-Memurlarına (4) göre bu davranışa maruz kalma durumlarında anlamlı ve yüksek bir şekilde farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durumda yapılacak yorum, bazı sonuçların LSD testine göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımadiği şeklindedir. Tablonun tamamı için de benzer yorumlar yapılabilmektedir.

**Tablo 32.** Araştırma Değişkenlerinin Meslek Açısından Karşılaştırıldığı ANOVA Sonuçları

Değişkenler / Boyutlar		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Post Hoc
Mobbing	1	Gruplarasası	3,897	8	0,487	3,170	<b>0,002</b>	7-1
		Gruplariçi	22,740	148	0,154			7-2
		Toplam	26,637	156				7-3 7-4 7-5 7-6 7-9 8-2 8-5
	2	Gruplarasası	2,750	8	0,344	1,709	0,101	1-2
		Gruplariçi	29,773	148	0,201			3-2
		Toplam	32,522	156				3-4
	3	Gruplarasası	5,691	8	0,711	3,355	<b>0,001</b>	1-2
		Gruplariçi	31,379	148	0,212			1-4
		Toplam	37,070	156				1-6 1-7 3-2 3-7 4-2 4-7 9-2 9-7
	4	Gruplarasası	3,005	8	0,376	1,539	0,148	3-2

		Gruplariçi	36,116	148	0,244			3-4
		Toplam	39,121	156				
5		Gruplararası	3,425	8	0,428	2,358	<b>0,020</b>	1-2
		Gruplariçi	26,868	148	0,182			3-2
		Toplam	30,293	156				3-5 6-2 6-5 9-2
6		Gruplararası	2,611	8	0,326	1,573	0,138	3-2
		Gruplariçi	30,714	148	0,208			
		Toplam	33,325	156				
7		Gruplararası	1,426	8	0,178	1,449	0,181	1-2
		Gruplariçi	18,204	148	0,123			1-9
		Toplam	19,631	156				
8		Gruplararası	2,582	8	0,323	1,469	0,173	3-2
		Gruplariçi	32,526	148	0,220			4-2
		Toplam	35,108	156				9-2
9		Gruplararası	2,388	8	0,299	2,562	<b>0,012</b>	1-2
		Gruplariçi	17,243	148	0,117			1-4
		Toplam	19,631	156				1-5 1-6 1-7 3-2 9-2
10		Gruplararası	8,817	8	1,102	5,684	<b>0,000</b>	1-2
		Gruplariçi	28,699	148	0,194			3-2
		Toplam	37,516	156				3-5 3-8 4-2 6-2 6-5 7-2 7-5
11		Gruplararası	1,988	8	0,248	1,932	0,059	3-2

		Gruplariçi	19,032	148	0,129			5-2
		Toplam	21,019	156				9-2
	12	Gruplararası	0,755	8	0,09443	1,027	0,419	3-2
		Gruplariçi	13,614	148	0,09199			
		Toplam	14,369	156				
	13	Gruplararası	0,774	8	0,09681	1,285	0,255	5-2
		Gruplariçi	11,149	148	0,07533			9-2
		Toplam	11,924	156				
	14	Gruplararası	1,587	8	0,198	2,163	<b>0,033</b>	1-2
		Gruplariçi	13,572	148	0,09170			1-4
		Toplam	15,159	156				1-5
								1-6
								1-8
								3-2
								3-4
	15	Gruplararası	3,240	8	0,405	4,217	<b>0,000</b>	3-1
		Gruplariçi	14,212	148	0,09603			3-2
		Toplam	17,452	156				3-4
								3-5
								3-7
								6-1
								6-2
								6-4
								6-5
								6-7
								6-8
								6-9
	16	Gruplararası	2,060	8	0,257	2,086	<b>0,041</b>	3-2
		Gruplariçi	18,271	148	0,123			9-1
		Toplam	20,331	156				9-2
								9-4
								9-7
								9-8
	17	Gruplararası	1,171	8	0,146	1,174	0,319	3-2
		Gruplariçi	18,459	148	0,125			

		Toplam	19,631	156				
18	Gruplararası	1,072	8	0,134	2,165	<b>0,033</b>	5-2	
	Gruplarıçi	9,157	148	0,06187			5-4	
	Toplam	10,229	156				6-1	
							6-2	
							6-3	
							6-4	
							6-7	
							6-9	
19	Gruplararası	0,776	8	0,09702	2,107	<b>0,039</b>	8-1	
	Gruplarıçi	6,816	148	0,04606			8-2	
	Toplam	7,592	156				8-3	
							8-4	
							8-5	
							8-7	
20	Gruplararası	1,306	8	0,163	5,413	<b>0,000</b>	6-1	
	Gruplarıçi	4,464	148	0,03017			6-2	
	Toplam	5,771	156				6-3	
							6-4	
							6-5	
							6-7	
							6-9	
							8-1	
							8-2	
							8-3	
							8-4	
							8-5	
							8-7	
							8-9	
21	Gruplararası	0,191	8	0,02388	0,544	0,822		
	Gruplarıçi	6,497	148	0,04390				
	Toplam	6,688	156					
22	Gruplararası	0,657	8	0,08208	0,693	0,697		
	Gruplarıçi	17,534	148	0,118				
	Toplam	18,191	156					



Mobbing Toplam		Gruplarası	511,202	8	63,900	5,058	<b>0,000</b>	1-2
		Gruplarıçı	1869,626	148	12,633			3-2
		Toplam	2380,828	156				3-4
İş Doyumu		Gruplarası	27,088	8	3,386	5,347	<b>0,000</b>	3-5
		Gruplarıçı	93,726	148	0,633			5-2
		Toplam	120,814	156				6-2
Yaşam Doyumu		Gruplarası	9,075	8	1,134	1,484	0,167	8-2
		Gruplarıçı	113,100	148	0,764			9-2
		Toplam	122,174	156				
Kişilik	Sorumluluk	Gruplarası	4,431	8	0,554	1,794	0,082	2-3
		Gruplarıçı	45,678	148	0,309			2-9
		Toplam	50,109	156				
	Uyumluluk	Gruplarası	12,187	8	1,523	6,304	<b>0,000</b>	2-1
		Gruplarıçı	35,763	148	0,242			2-3
		Toplam	47,951	156				2-4
	Dışa Dönüklük	Gruplarası	3,976	8	0,497	1,194	0,306	2-5
		Gruplarıçı	61,581	148	0,416			4-3
		Toplam	65,557	156				9-3
	Duygusal Dengesizlik	Gruplarası	11,354	8	1,419	3,400	<b>0,001</b>	2-7
		Gruplarıçı	61,780	148	0,417			8-7
		Toplam	73,134	156				1-2
							3-2	
							3-4	
							3-5	
							6-2	
							6-4	
							6-5	

								6-9
Deneyime Açıklık	Gruplararası	2,789	8	0,349	0,813	0,592		
	Gruplarıçi	63,484	148	0,429				
	Toplam	66,273	156					

### 3.4.5 Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek için yapılır. Korelasyon katsayısı (r), 1,00 ile -1,00 arasında değişen bir değerdir. Korelasyon katsayısının 1,00 olması değişkenler arasında mükemmel derecede pozitif bir ilişki olması, korelasyon katsayısının -1,00 olması ise değişkenler arasında mükemmel derecede bir negatif ilişki bulunduğu anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının 0,00 olması ise iki değişken arasında ilişki olmadığını göstermektedir. Pozitif ilişkiden kasıt değişkenlerin düzeyinin birlikte artıp azalması iken negatif ilişkiden kasıt değişkenlerden birinin düzeyi yükselirken diğerinin düşmesi durumudur.

Korelasyon katsayısına göre ilişkinin gücünün belirlenmesinde genel olarak kabul edilen değer aralıkları şöyledir:

- 0,00-0,30 arası: Değişkenler arasında düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır.
- 0,30-0,70 arası: Değişkenler arasında orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.
- 0,70-1,00 arası: Değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Çalışmada yapılan korelasyon analizlerinde iki tür mobbing puanı kullanılmıştır. İlk mobbing puanı çalışma yaşamı içinde mobbinge maruz kalma düzeyi olarak tanımlanabilir. İkinci mobbing puanı ise şimdiki işyerinde mobbinge maruz kalmayı ifade etmektedir.

#### 3.4.5.1 Mobbinge Maruz Kalma ile İş Doyumu İlişkisi

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre katılımcıların şimdiki işyerinde maruz kaldıkları mobbing düzeyi ile şimdiki işinden aldığı doyumun düzeyi ile birbiriyle negatif yönde ilişkilidir ( $r = -0,470$ ).

**Tablo 33.** Mobbing ve İş Doyumu İlişkisi Korelasyon Analizi Sonucu

		<b>İş Doyumu</b>	<b>Mobbing (Şimdiki)</b>
<b>İş Doyumu</b>	<b>r</b>	1,000	-0,470**
	<b>p</b>	,	<b><u>0,000</u></b>
<b>Mobbing (Şimdiki)</b>	<b>r</b>	-0,470**	1,000
	<b>p</b>	<b><u>0,000</u></b>	,

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Çalışanların uğradıkları mobbing ile iş doyumsuzluklarının pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (r= 0,602).

**Tablo 34.** Mobbing ve İş Doyumsuzluğu İlişkisi Korelasyon Analizi Sonucu

		<b>Mobbing (Genel)</b>	<b>İş doyumsuzluğu</b>
<b>Mobbing (Genel)</b>	<b>r</b>	1,000	0,602**
	<b>p</b>	,	<b><u>0,000</u></b>
<b>İş doyumsuzluğu</b>	<b>r</b>	0,602**	1,000
	<b>p</b>	<b><u>0,000</u></b>	,

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

#### 3.4.5.2 Mobbinge Maruz Kalma ile Yaşam Doyumu İlişkisi

Tablo 35'teki sonuçlara göre yaşamında en az bir kez mobbinge maruz kalmış olma ile yaşam doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. (r= - 0,393).

**Tablo 35.** Mobbing ve Yaşam Doyumu İlişkisi Korelasyon Analizi Sonucu

		Yaşam Doyumu	Mobbing (Genel)
Yaşam Doyumu	r	1,000	-0,393 **
	p	,	<b><u>0,000</u></b>
Mobbing (Genel)	r	-0,393 **	1,000
	p	<b><u>0,000</u></b>	,

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

### 3.4.5.3 Mobbinge Maruz Kalma ile Kişiliğin Beş Boyutunun İlişkisi

Kişiliğin beş boyutu ile iş yaşamında en az bir kez mobbinge maruz kalmış olma düzeyinin ilişkilerine bakıldığında dışadönüklük dışında kişiliğin tüm boyutları ile mobbinge maruz kalma arasında ilişki saptanmıştır. Buna göre mobbinge maruz kalma ile sorumluluk boyutu ( $r = -0,313$ ), uyumluluk boyutu ( $r = -0,493$ ) ve deneyime açıklık ( $r = -0,179$ ) boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Duygusal dengesizlik ile mobbing arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,386$ ).

**Tablo 36.** Mobbing ve Kişiliğin Boyutlarının İlişkisinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kişilik					Mobbing (Genel)
		Sorum.	Uyum.	Dışa Dönük.	Duygu. D.sizlik	Den. Açıklık	
Sorum.	r	1,000	0,414 **	0,322 **	-0,384 **	0,375 **	-0,313 **
	p	,	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>
Uyum.	r	0,414 **	1,000	0,330 **	-0,367 **	0,251 **	-0,493 **
	p	<b><u>0,000</u></b>	,	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,002</u></b>	<b><u>0,000</u></b>
Dışa Dönük.	r	0,322 **	0,330 **	1,000	-0,264 **	0,505 **	-0,108
	p	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	,	<b><u>0,001</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	0,178

<b>Duygu. D.sizlik</b>	<b>r</b>	-0,384 **	-0,367 **	-0,264 **	1,000	-0,26 **	0,386 **
	<b>p</b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,001</u></b>	,	<b><u>0,001</u></b>	<b><u>0,000</u></b>
<b>Den. Açıklık</b>	<b>r</b>	0,375 **	0,251 **	0,505 **	-0,260 **	1,000	-0,179 *
	<b>p</b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,002</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,001</u></b>	,	<b><u>0,025</u></b>
<b>Mobbing (Genel)</b>	<b>r</b>	-0,313 **	-0,493 **	-0,108	0,386 **	-0,179 *	1,000
	<b>p</b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	0,178	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,025</u></b>	,

\* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

#### 3.4.5.4 İş Doymu ile Kişiliğin Beş Boyutunun İlişkisi

Kişiliğin beş boyutu ile iş doymu ilişkisi incelendiğinde kişiliğin sorumluluk ( $r=0,331$ ), uyumluluk ( $r=0,435$ ) ve dışadönüklük ( $r=0,218$ ) boyutları ile iş doymu düzeyi arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Duygusal dengesizlik ile iş doymu arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r= -0,311$ ). Kişiliğin deneyime açıklık boyutu ile iş doymu arasında ilişki saptanamamıştır.

**Tablo 37.** İş Doymu ve Kişiliğin Boyutlarının İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		<b>İş Doymu</b>	<b>Kişilik</b>				
			<b>Sorum.</b>	<b>Uyum.</b>	<b>Dışa Dön.</b>	<b>Duygu. D.sizlik</b>	<b>Den. Açıklık</b>
<b>İş Doymu</b>	<b>r</b>	1,000	0,331 **	0,435 **	0,218 **	-0,311 **	0,100
	<b>p</b>	,	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,006</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	0,214
<b>Sorumluluk</b>	<b>r</b>	0,331 **	1,000	0,414 **	0,322 **	-0,384 **	0,375 **
	<b>p</b>	<b><u>0,000</u></b>	,	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>
<b>Uyumluluk</b>	<b>r</b>	0,435 **	0,414 **	1,000	0,330 **	-0,367 **	0,251 **
	<b>p</b>	<b><u>00,000</u></b>	<b><u>00,000</u></b>	,	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,000</u></b>	<b><u>0,002</u></b>

<b>Dışa Dönüklük</b>	<b>r</b>	0,218 **	0,322 **	0,330 **	1,000	-0,264 **	0,505 **
	<b>p</b>	<b>0,006</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	,	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>
<b>Duygusal Dengesizlik</b>	<b>r</b>	-0,311 **	-0,384 **	-0,367 **	-0,264 **	1,000	-0,26 **
	<b>p</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	,	<b>0,001</b>
<b>Deneyime Açıklık</b>	<b>r.</b>	0,100	0,375 **	0,251 **	0,505 **	-0,260 **	1,000
	<b>p</b>	0,214	<b>0,000</b>	<b>0,002</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	,

\*\* Korelasyon 00,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

#### 3.4.5.5 İş Doymu ile Yaşam Doymununun İlişkisi

**Tablo 38.** İş Doymu ve Yaşam Doymu İlişkisinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		<b>İş Doymu</b>	<b>Yaşam Doymu</b>
<b>İş Doymu</b>	<b>r</b>	1,000	0,51**
	<b>p</b>	,	<b>0,000</b>
<b>Yaşam Doymu</b>	<b>r</b>	0,51**	1,000
	<b>p</b>	<b>0,000</b>	,

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

#### 3.4.5.6 Yaşam Doymu ile Kişiliğin Beş Boyutunun İlişkisi

Kişiliğin beş boyutu ile yaşam doymu düzeyinin ilişkilerine bakıldığında deneyime açıklık dışında kişiliğin tüm boyutları ile yaşam doymu arasında ilişki saptanmıştır. Buna göre yaşam doymu ile sorumluluk boyutu ( $r=0,375$ ), uyumluluk boyutu ( $r=0,251$ ) ve dışadönüklük ( $r=0,504$ ) boyutu arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Duygusal dengesizlik ile yaşam doymu arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-0,26$ ).

**Tablo 39.** Yaşam Doyumu ve Kişiliğin Boyutları İlişkisinin Korelasyon Analizi  
Sonuçları

		Yaşam Doyumu	Kişilik				
			Sorum.	Uyum.	Dışa Dönük.	Duygu. D.sizlik	Den. Açık.
Yaşam Doyumu	r	1,000	0,396 **	0,286 **	0,269 **	-0,327 **	0,198 *
	p	,	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,013</b>
Sorumluluk	r	0,396 **	1,000	0,414 **	0,322 **	-0,384 **	0,375 **
	p	<b>0,000</b>	,	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Uyumluluk	r	0,286 **	0,414 **	1,000	0,330 **	-0,367 **	0,251 **
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	,	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,002</b>
Dışa Dönüklük	r	0,269 **	0,322 **	0,330 **	1,000	-0,264 **	0,505 **
	p	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	,	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>
Duygusal Dengesizlik	r	-0,327 **	-0,384 **	-0,367 **	-0,264 **	1,000	-0,26 **
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	,	<b>0,001</b>
Deneyime Açıklık	r	0,198 *	0,375 **	0,251 **	0,505 **	-0,260 **	1,000
	p	<b>0,013</b>	<b>0,000</b>	<b>0,002</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	,

\* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

#### 3.4.5.7 Kişiliğin Beş Boyutunun Birbiriyle İlişkisi

Tablo 39'a bakıldığında kişiliğin beş faktörünün de birbirleriyle pozitif yönde anlamlı ilişkiler içinde bulunduğu görülmektedir. Analizde duygusal dengesizlik boyutunun diğer dört boyutla negatif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal dengesizliğin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu kişilik boyutu sorumluluktur ( $r = -0,384$ ). Beş faktör içinde birbiriyle en yüksek ilişki düzeyine sahip olan iki boyut ise sorumluluk ve uyumluluk olarak saptanmıştır ( $r = 0,414$ ).

### 3.4.6 Regresyon Analizleri

Mobbinge maruz kalma düzeyinin iş doyumunu, iş doyumsuzluğu ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır.

$H_1 =$  Çalışanın mobbinge maruz kalması iş doyumunun azalması üzerinde etkilidir.

İş doyumunu bağımlı değişken, şimdiki işyerinde maruz kaldığı mobbing düzeyi ise (bağımlı değişken üzerinde etkisi ölçülen) bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 40'ta görüldüğü gibi regresyon analizi sonucunda şimdiki işyerinde mobbinge maruz kalma düzeyinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Bu ilişkiyi gösteren doğrusal denklem şöyledir:

$$4,291 * \text{Şimdiki İşyerimde Mobbinge Maruz Kalma} - 0,123 = \text{Şimdiki İş Doyumu}$$

**Tablo 40.** İş Doyumu Değişkenine Yönelik Aşamalı Regresyon Sonuçları 1

Değişken	Katsayılar		Beta	t	p
	B	Std. Hata			
<b>Mobbing</b>	4,291	0,079		54,172	<b><u>0,000</u></b>
<b>(Şimdiki)</b>	-0,123	0,019	-0,470	-6,626	<b><u>0,000</u></b>

Bağımlı Değişken: İş Doyumu

Şimdiki işyerindeki iş doyumunun yalnızca şimdiki işyerinde değil geçmişte maruz kalınan mobbing davranışlarından da etkilenebileceği düşünülecek olursa iş doyumunu bağımlı değişken, şimdiye kadar yaşamında en az bir kere mobbinge maruz kalmayı ise bağımsız değişken olarak ele almak mümkündür. Tablo 41'de görüldüğü gibi regresyon analizi sonucunda yaşamında en az bir kez mobbinge maruz kalma düzeyinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Bu ilişkiyi gösteren doğrusal denklem şöyledir:

$$11,856 * \text{İş Yaşamında Mobbinge Maruz Kalma} - 1,871 = \text{Şimdiki İş Doyumu}$$

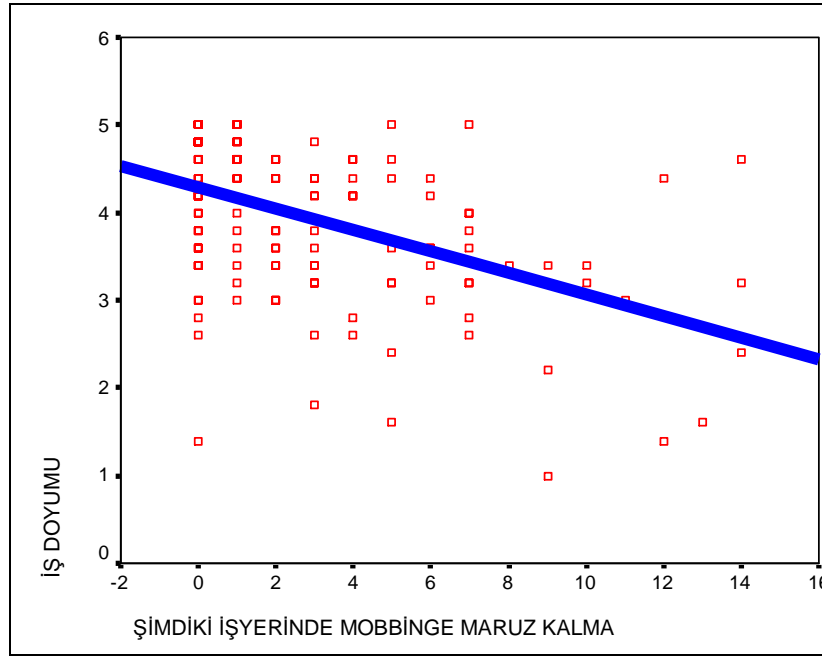


**Tablo 41.** İş Doymu Değişkenine Yönelik Aşamalı Regresyon Sonuçları 2

Değişken	Katsayılar		Beta	t	p
	B	Std. Hata			
<b>Mobbing</b>	11,859	1,331		8,912	<b><u>0,000</u></b>
<b>(İş yaşamında)</b>	-1,871	0,328	-0,417	-5,711	<b><u>0,000</u></b>

Bağımlı Değişken: İş Doymu

**Şekil 70.** Şimdiki İşyerinde Mobbinge Maruz Kalma ve İş Doymu İlişkisinin Doğrusu



H<sub>2</sub> = Çalışanın mobbinge maruz kalması yaşam doyumunun azalması üzerinde etkilidir.

Yaşam doymu bağımlı değişken, yaşamı boyunca en az bir kez mobbinge maruz kalma ise bağımsız değişken olarak analiz edildiğinde Tablo 42’de görüldüğü gibi mobbinge maruz kalmanın yaşam doymu üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. Bu ilişkiyi gösteren doğrusal denklem şöyledir:

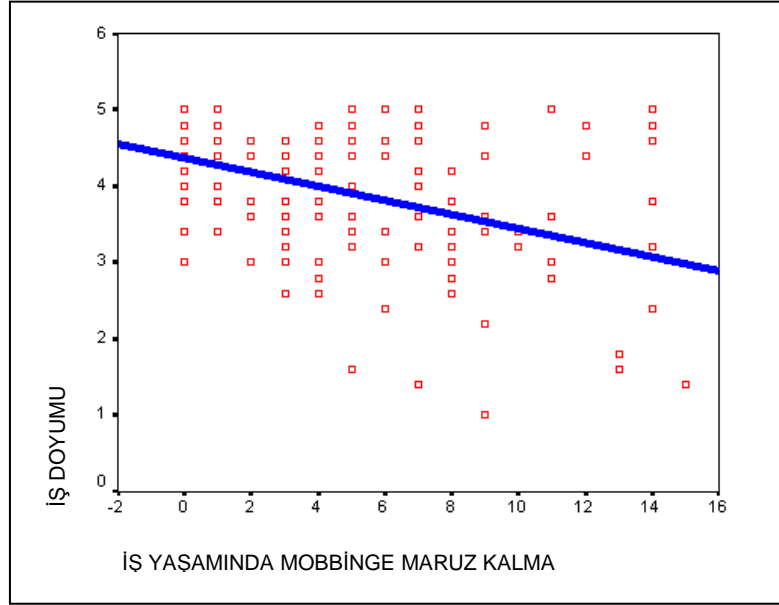
$$3,557 * \text{Mobbinge Maruz Kalma} - 0,08814 = \text{Yaşam Doymu}$$

**Tablo 42.** Yaşam Doyumu Değişkenine Yönelik Aşamalı Regresyon Sonuçları

Değişkenler	Katsayılar		Beta	t	p
	B	Std. Hata			
<b>Mobbing</b>	3,557	0,098		36,224	<b>0,000</b>
<b>(İş Yaşamında)</b>	-0,08814	0,017	-0,393	-5,326	<b>0,000</b>

Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu

**Şekil 71.** İş Yaşamında Mobbinge Maruz Kalma ve İş Doyumu İlişkisinin Doğrusu



H<sub>3</sub> = Çalışanın mobbinge maruz kalması iş doyumsuzluğunun artması üzerinde etkilidir.

Tablo 43'te görüldüğü gibi mobbinge maruz kalma düzeyinin iş doyumsuzluğu düzeyi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Bu doğrusal ilişkinin denklemi şöyledir:

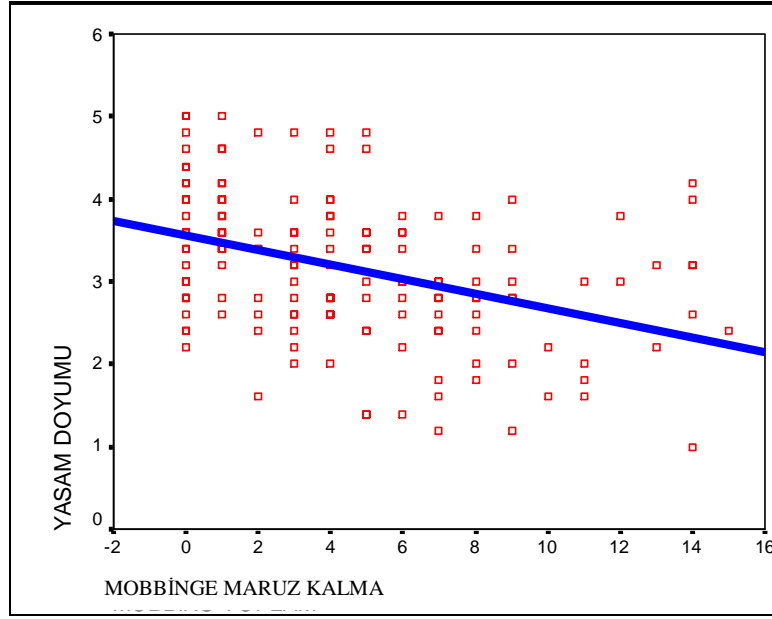
$$1,059 * \text{Mobbinge Maruz Kalma} + 0,252 = \text{İş Doyumsuzluğu}$$

**Tablo 43.** İş Doyumsuzluğu Değişkenine Yönelik Aşamalı Regresyon Sonuçları

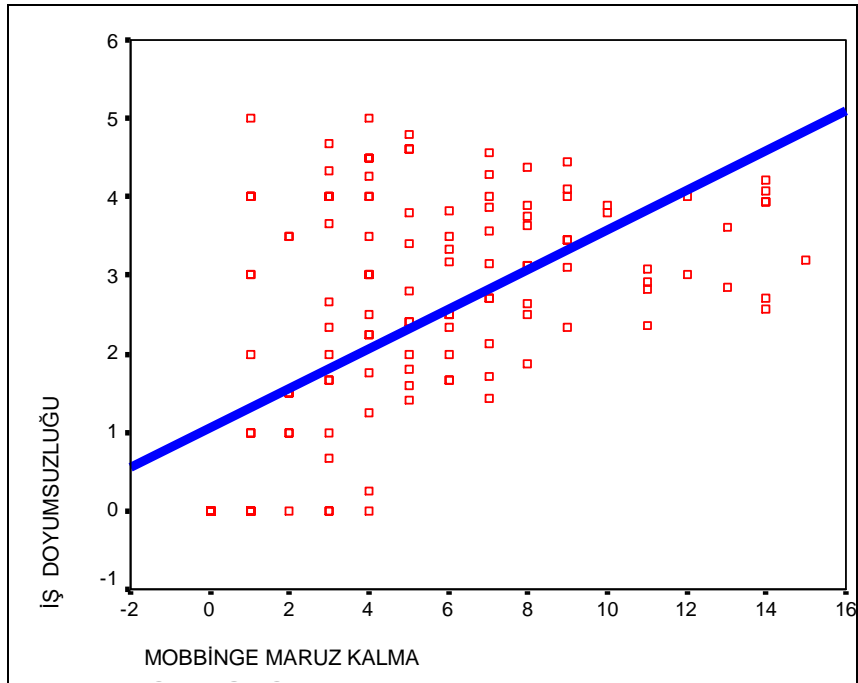
Değişkenler	Katsayılar		Beta	t	p
	B	Std. Hata			
<b>Mobbing</b>	1,059	0,159		6,652	<b>0,000</b>
<b>(Genel)</b>	0,252	0,027	0,602	9,381	<b>0,000</b>

Bağımlı Değişken: İş Doyumsuzluğu

**Şekil 72.** Mobbinge Maruz Kalma ve Yaşam Doyumu İlişkisinin Doğrusu



**Şekil 73.** Mobbinge Maruz Kalma ve İş Doyumsuzluğu İlişkisinin Doğrusu



### 3.5 ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeğinin maddelerine katılımcılar tarafından verilen cevapların dağılımına bakıldığında bazı sonuçlar göze çarpmaktadır. Katılımcıların %81'inin araştırmada ölçülen mobbing davranışlarından en az birine yaşamlarında en az bir kez maruz kaldığı, katılımcıların %64'ünün ise şimdiki işyerlerinde mobbing davranışlarından en az birine maruz kalmakta olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, iş yaşamı içinde pek çok çalışanın en az bir mobbing davranışıyla karşılaştığını düşündürmektedir.

Araştırmaya katılanların %50'sinden fazlası **“işyerinde kişinin arkasından konuşulması ve hakkında dedikodu yapılması”** ile **“gereksiz ve basit görevler verilmesi”** davranışlarına yaşamlarında en az bir kere maruz kalmıştır. Buna göre bu davranışlar iş yaşamında en çok karşılaşılan mobbing davranışlarıdır. İş yaşamında uygulanma sıklığı en düşük mobbing davranışları ise (%4) **“fiziksel güç gösterisinde bulunulması”** ve (%4) **“fiziksel, yazılı ya da sözlü tehdit alınması”**dır. Maruz kalınan mobbing davranışları arasında **“işyerinde sahip olunan statünün küçümsenmesi”**, **“fiziksel güç gösterisinde bulunulması”** ve **“fiziksel, yazılı ya da sözlü tehdit alınması”** davranışlarının iş memnuniyetini etkileme düzeyinin %80'in üstünde olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre **“fiziksel güç gösterisinde bulunulması”** ve (%4) **“sözel, yazılı ya da fiziksel tehdit alınması”** davranışları iş yaşamında seyrek görülmekle birlikte, kişiye uygulandığında yüksek düzeyde doyumсуuzluğa neden olmaktadır. Özellikle **“sözel, yazılı ya da fiziksel tehdit alınması”** davranışına uğrayanlardan iş memnuniyetlerinin etkilenmediğini belirten hiçbir katılımcı bulunmamaktadır.

İş yaşamlarında kendisine lakap takılması davranışına maruz kalan kişilerden, bu davranışın iş memnuniyetlerini oldukça olumsuz ya da çok olumsuz etkilediğini söyleyen kişi bulunmamaktadır. Diğer mobbing davranışları arasında iş doyumсуuzluğunu hiç etkilememesi açısından en yüksek dağılıma sahip davranış **“lakap takılması”**dır. Bunun nedenlerinden biri ülkemizde lakap takma davranışının sık görülmesi ve eğlence amaçlı gerçekleştirilmesi olabilir. Bu nedenle kendilerine lakap takılması araştırmaya katılan çalışanlar tarafından düşmanca algılanmamış olabilir. Bir diğer neden ise sorunun sorulma şekliyle ilgili olabilir. Lakap takılması gibi nötr bir ifade yerine maddede, lakapları tanımlayan “olumsuz, incitici,

aşağılayıcı” gibi ifadelerin kullanılması cevapların niteliğini değiştirebilir.

İÖY ölçeğine verilen cevapların dağılımlarında dikkat çeken bir diğer bulgu ise “**özdeğerlerin alaya alınması**” ile ilgili soruda ortaya çıkmıştır. Bu davranışa maruz kaldığını söyleyen kişilerin yarısı bu durumun iş memnuniyetlerini oldukça olumsuz ve çok olumsuz etkilediğini belirtirken, grubun diğer yarısı ise iş memnuniyetlerinin hiç etkilenmediğini belirtmiştir. Bu davranışa maruz kalmanın memnuniyeti etkileme düzeyinin bu derece farklı olması kişilerin özdeğerlerini algılamaları ve özdeğerlerle ilgili tutumları üzerinde pek çok değişkenin aynı anda işlev gördüğünü düşündürmektedir.

Değişkenlerin korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında; mobbing ile iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında negatif yönlü, mobbing ile iş doyumsuzluğu arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular literatür bulguları ile tutarlıdır.

Araştırmada iş doyumsuzluğu ile mobbingin ilişkisi, iş doyumunu ile mobbingin ilişkisinden daha güçlü bulunmuştur. Bu çalışmanın ikinci bölümünde de açıklandığı gibi iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu değişkenleri literatürde iki şekilde tanımlanmaktadır. Birinci görüşe göre iş doyumsuzluğu iş doyumunun karşıtıdır. İkinci görüşe göre ise iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu kavramları orta noktası sıfır olan bir eksenin artı ve eksi değerlerini ifade etmektir. Birinci görüşün kabulü durumunda, mobbing ile iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu ilişkilerinin bulguları şöyle yorumlanabilir: Mobbing ile iş doyumsuzluğunun ilişkisinin mobbing ile iş doyumunun ilişkisinden güçlü çıkması ölçek sorularının sorulma şekline kaynaklanmış olabilir. İş doyumunu ölçeği işyerindeki genel iş doyumunu ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda JDI ile saptanan iş doyumunu etkileyen ara değişkenler ayıklanamamıştır. Bu durumda, araştırmacı tarafından her bir İÖY maddesinden sonra yöneltilen ve doğrudan maruz kalınan davranışa bağlı iş doyumsuzluğunu tanımlayan sorular mobbing ile iş doyumsuzluğunu ilişkilendirmede daha başarılı olmuş olabilir. Literatürdeki ikinci görüşe göre ise çalışanları işlerinden doyumlu hale getiren faktörlerin ortamda bulunmaması kişinin işinden mutlu ve doyumlu olmasını sağlamak durumunda değildir. Bu durumda iş doyumsuzluğuna etki eden faktörlerin, iş doyumuna aynı düzeyde ters

yönlü etki edeceğini düşünülmemelidir. İki ilişkinin farklı korelasyonlara sahip olmasının nedeni bu da olabilir.

İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumunu ve yaşam doyumunun literatürde tanımlanmış güçlü ve döngüsel ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, elde edilen bu bulgu beklenen yöndedir. Yaşam doyumunun mobbing ile ilişkisi ve yaşam doyumunun iş doyumunu ile ilişkisi ters yönlüdür. Bununla birlikte yaşam doyumunun iş doyumunuyla ilişkisi, mobbinginle ilişkisinden daha yüksek bulunmuştur.

Mobbing ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunan tek kişilik boyutu duygusal dengesizlik olarak saptanmıştır. Buna göre duygusal olarak dengesiz olan kişilerin mobbinge uğradıkları ya da mobbinge uğramış kişilerin duygusal olarak dengesizleşebileceği söylenebilir. Mobbing ile en güçlü ilişkisi bulunan kişilik boyutu ise uyumluluk olarak saptanmıştır. Dışadönüklük ile mobbing arasında ise ilişki tespit edilememiştir. İş doyumunu ile arasında negatif yönlü ilişki bulunan tek kişilik boyutu duygusal dengesizlik olarak saptanmıştır. İş doyumunu ile en güçlü ilişkisi bulunan kişilik boyutu ise uyumluluk olarak saptanmıştır. Bu bulgu, örgüte uyum sağlayan kişilerin işle ilgili daha az sorun yaşadığı şeklinde yorumlanabilir. Kişiliğin mobbing ve iş doyumunu ile ilişkileri özetlenirse duygusal dengesizlik ve uyumluluk özelliklerinin, hem mobbing hem de iş doyumunu değişkeni ile yaklaşık olarak aynı düzeylerde ancak ters yönlü ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Uyumluluk ise kişiliğin beş boyutu içinde hem mobbing hem de iş doyumunu değişkeni ilişkisi en güçlü değişken olarak saptanmıştır.

Yaşam doyumunu ile kişiliğin beş boyutunun ilişkilerine bakıldığında iş doyumunuyla olduğu gibi bu değişkenle de negatif ilişkisi bulunan tek özellik duygusal dengesizliktir. Bununla birlikte duygusal dengesizliğin yaşam doyumunu ve iş doyumunuyla ilişkisinin gücü tam olarak aynı düzeydedir. Kişiliğin diğer boyutları ile yaşam doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmakla birlikte en güçlü ilişki dışadönüklük boyutuyla saptanmıştır.

Mobbingin iş doyumunu, iş doyumunsuzluğu ve yaşam doyumunu üzerine etkileri ile ilgili bulgulara göre mobbingin iş doyumunu, iş doyumunsuzluğu ve yaşam doyumunu düzeyini etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre çalışmanın; "çalışanın mobbinge

maruz kalması iş doyumunun düşmesi üzerinde etkilidir”, “mobbinge maruz kalma yaşam doyumunun düşmesi üzerinde etkilidir” ve “mobbinge maruz kalma iş doyumsuzluğunun artması üzerinde etkilidir” hipotezleri doğrulanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing; hedef bireye onu yıpratmak, engellemek ve bezdirmek amacıyla işyerinde uygulanan kalıcı ve tekrarlayıcı bir duygusal saldırı olarak tanımlanmaktadır. Mobbing süreci mobbingci tarafından mağdura uygulanan hakaret etme, isim takma, fikirlerini küçümseme, fiziksel ve sosyal yönden izole etme, üzerinde aşırı baskı kurma, gereksiz işler verme gibi olumsuz davranışlarla karakterize edilmektedir. İnsanları korkutan ve rahatsız eden bu baskı davranışları ile mağdur kişilerin iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasına, sosyal ilişkilerine, sosyal imajına, mesleki konumuna ve sağlığına saldırılmaktadır. Mobbinge maruz kalan kişiler gördükleri baskı, yaşadıkları stres ve özdeğersizlik duygularının etkisiyle psikolojik, sosyal ve bazı durumlarda fiziksel bir çöküntü yaşarak artık işlerini yapamaz hale gelebilmektedir.

İşyerinde yaşanan sıradan bir çatışma, kabalık ya da iş stresiyle karıştırılmaması gereken mobbing olgusu yalnızca mağdurların problemi değil aynı zamanda bir işyeri problemidir. Mobbing; mağdur kişinin yanı sıra örgütün kendisini, yöneticileri ve diğer çalışanları olumsuz etkilemektedir; çünkü işgörenleri çalıştıkları örgütlerden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Mağdurun yaşadığı stres ve problemlerden dolayı çalışmasının aksaması örgüt için iş kalitesinde düşüklük ve izinlerin artması gibi ekonomik maliyetlere neden olmaktadır. Çalışanın işten ayrılması durumunda ise örgütte yeni bir çalışan bulma ve eğitim etkinlikleri başlatılacaktır. Mobbingin örgütlere ekonomik maliyetlerin yanı sıra olumsuz örgüt ikliminin oluşması, örgüt kültürü değerlerinde çöküş ve güvensizlik ortamının oluşması gibi psikolojik maliyetleri bulunmaktadır. Mobbingin örgüt kültürü haline geldiği ve neredeyse meşrulaştığı durumlarda ise örgüt kültürü mobbingi besleyecek, mobbing arttıkça düşmanlığın hâkim olduğu örgüt kültürü beslenecek; sonuç olarak bu ilişki döngüsel ve içinden çıkılmaz bir hale gelecektir.

Mobbing, yakın tarihte araştırılmaya başlanmış olması nedeniyle son dönemde güncel ve iş yaşamı içinde yaygın biçimde kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde üzerinde hâlâ yeterince araştırma yapılmamış olan bu olgunun kültürümüz içinde kapsamlı olarak ortaya koyulması gereklidir; çünkü mobbingin varlığı mağdurun davranışları nasıl algıladığı ile ilgidir, kişilerin davranışlarla ilgili bilişsel şemaları ise kültürün ürünüdür. Mobbing kavramı yeterince



tanımlanmadan iş yaşamında yaygın olarak fark edilmesi, mobbing ile ilgili yanlış yorumlar yapılmasına işyerinde ortaya çıkan farklı olguların mobbinge karıştırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada mobbingin ölçülmesi için farklı ülke ve kültürlerden çok sayıda araştırmacının üzerinde fikir birliğine vardığı davranışlardan oluşan bir ölçek seçilmiştir. Bununla birlikte Türkiye’de tanımlanan mobbing davranışlarından geliştirilmemiş bu ölçeğin kullanımı yalnızca Türkiye’nin kültürüne özgü psikolojik baskı davranışlarının göz ardı edilmesine neden olmuş olabilir.

Araştırmada elde edilen mobbing ölçümleri iş doyumunu, iş doyumsuzluğu ve yaşam doyumunu ile ilişkilendirilmiştir. İş doyumunu en kısa tanımıyla çalışanın işinden memnun olması anlamına gelmektedir. İş doyumsuzluğu ise en yaygın kabul gören görüşe göre iş doyumunun karşıtıdır. İş doyumunu, örgütsel davranış literatüründe en önemli iş tutumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tutum iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaşam doyumunu gibi değişkenlerle yakından ilişkilidir. Çok sayıda bireysel ve örgütsel faktörün iş doyumunu üzerinde etkileri olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların iş doyumunun düşük olması, mobbing gibi yalnızca bireysel değil örgütsel bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın temel amacı olan mobbing ve iş doyumunu ilişkisinin saptanması için araştırmada beş adet test bataryası kullanılmıştır. Bataryada yer alan ölçekler sırasıyla çalışanların demografik bilgileri, maruz kaldıkları mobbing davranışları, iş doyumları, iş doyumsuzlukları, yaşam doyumları ve kişiliklerinin boyutları hakkında sorular içermektedir. Çalışanların ölçekleri yanıtlarken işyerinde bulunmalarının mobbing ve iş doyumunu ile ilgili soruları yanıtlarken tedirginlik yaratabileceği, kişilik ile ilgili soruların cevaplarının ise sosyal beğenirlik faktöründen etkilenebileceği düşünülerek bataryanın internet üzerinden uygulanabilir bir versiyonu hazırlanmıştır. Bu şekilde katılımcıların kendilerini daha rahat hissederek daha samimi yanıtlar verecekleri düşünülmüştür. Ancak ölçeklerin internet üzerinden uygulanması katılımcıların takip edilmesini güçleştirmiş ve ölçeklerin geri dönüşlerinin sağlanması oldukça zaman ve çaba gerektirmiştir. Araştırmaya katılan 157 katılımcının 38’ine ise özel bir eğitim kurumunda ölçek uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama oldukça hızlı ve kolay yapılmasına rağmen soruların işyerinde cevaplanması yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı çalışanların gerçekçi cevaplar vermelerini engellemiş

olabilir.

Leymann'ın tanımına göre kişinin mobbinge maruz kaldığının söylenebilmesi için bir mobbing davranışına uğraması yeterlidir. Bu nedenle İşyerinde Örgütsel Yıldırma Ölçeği'ndeki 22 maddeden birine bile "evet" yanıtı veren kişiler analizlere dâhil edilmiştir. Ancak bu noktada ölçekle bir diğer kısıtlılık olduğu söylenebilir. Her biri bir mobbing davranışını tanımlayan maddelere verilen evet yanıtları her madde için 1 puan olarak değerlendirilmiştir. Oysa kişinin sözünün kesilmesi ile kişiye fiziksel güç gösterilmesi genel mobbing puanına aynı düzeyde katkı yapmayabilir. Bunu gidermek için bazı iş doyumu ölçeklerinde olduğu gibi mobbinge ilgili her maddeden sonra maddedeki ifadeye katılımcı tarafından verilen önemi değerlendiren bir soru eklenebilir. Genel mobbing puanı hesaplanırken önem puanlarının ağırlıkları dikkate alınabilir. Bu kısıt, bu araştırmada her maddeden sonra mobbing davranışının işteki memnuniyetle ilgili değerlendirildiği bir soru sorularak giderilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada mobbing ile iş doyumunun ilişkisini incelemek için genel iş doyumunu düzeyini ölçen bir ölçek kullanılmıştır. İş doyumunu farklı bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenebileceğinden çalışanların elde edilen iş doyumunu puanlarının doğrudan mobbinge maruz kalmaya dair puanlar olduğu söylenemez. Neden olduğu olumsuz sonuçlar yoluyla mobbingin, iş doyumunu pek çok açıdan olumsuz etkileyebileceği düşünülürse alt boyutlu iş doyumunu ölçeklerine ücret, yönetim gibi faktörlerin yanı sıra mobbing boyutunun eklenmesi uygun olabilir.

Araştırma sonuçları katılımcıların %81'inin yaşamlarında en az bir kez en az bir mobbing davranışına maruz kaldığını göstermektedir. Mobbingin sonuçları dikkate alınırsa bu oldukça ciddi bir rakamdır. Bununla birlikte araştırmanın hipotezleri desteklenmiş mobbing ile iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında negatif, mobbing ile iş doyumsuzluğu arasında negatif ilişki bulunmuştur. Mobbingin çalışanların iş doyumunu, iş doyumsuzluğu ve yaşam doyumunu üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Mobbingin, işteki ve yaşamdaki mutluluğun ve başarının anahtarı olarak görülebilecek bu değişkenler üzerinde etkisinin olması; mobbing olgusunun hem akademik çevreler, hem yöneticiler ve İnsan Kaynakları birimi çalışanları, hem de mobbingin ilgili olduğu çeşitli alanlarda (fizyoloji, sosyoloji, antropoloji, kriminoloji, hukuk, biyoloji, nöroloji, psikoloji, psikiyatri) çalışan kişiler tarafından ciddiye

alınması gerektiğini göstermektedir. Buna göre mobbingin önlenmesi ve mobbingle mücadele için çeşitli önlemlerin alınması ama en önemlisi uzmanların ve çalışanların mobbingle ilgili doğru şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

Acar E. (2007). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1):i-18.

[http://www.paradoks.org/old/makale/yil3\\_sayi1/eacar31.pdf](http://www.paradoks.org/old/makale/yil3_sayi1/eacar31.pdf), (20 Mayıs 2009).

Akıncı Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(4):1-25.

Aksu G., Acuner A. M. ve Tabak R.S. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4):271-282.

Altın A. ve Sarpkaya P. (1996). İş Doyumu, Etkenleri ve İşletmedeki İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2:15-29.

Amerikan Psikiyatri Birliği. (1994). *DSM-4 Tanı Ölçütleri Başvuru El Kitabı*. Çeviren Ertuğrul Köroğlu. Ankara:Hekimler Yayın Birliği.

Anderson L. W. (1991). *Tutumların Ölçülmesi*. Çeviren Nükhet Çıkrıkçı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(1):241-250.

Archer D. Exploring Bullying Culture in Paramilitary Organizations, *European Journal of Manpower*, 20(2/1):94-105.

Aslan H., Ünal M. ve Aslan O. (1996). Pratisyen Hekimlerde Tükenme Düzeyleri, *Düşünen Adam*, 9:48-52.

Aşan Ö. (2001). Motivasyon. *Yönetim ve Organizasyon* (ss.223-255). Derleyen Salih Güney. Ankara: Nobel Yayın.

Avşaroğlu S., Deniz M. E. ve Kahraman A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 14:115-129.

Aydın Ş. ve Özkul E. (2007). İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2):169-186.

Bakan İ., Büyükmeşe T. ve Bedestenci H.Ç. (2004). *Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Bursa:Aktüel Yayınları.

Bakırcı K. (2000). *İşyerinde Cinsel Taciz*. İstanbul:Yasa Yayınları.

Baltaş A. ve Baltas Z. (1993). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. 13. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş A. (2003). *Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)*. [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck\\_3.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm), (2 Mayıs 2009).

Bartol K. M. and Martin D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.

Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayıncılık.

Başaran İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara:Ekinoks Yayıncılık.

Batıgün A. D. ve Şahin N. H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1):32-45.

Battal S. ve Özmenler N. (1997). Posttravmatik Stres Bozukluğu ve Anksiyete Bozukluğu. *Psikiyatri Temel Kitabı* (ss.505-517). Ankara:Hekimler Yayın Birliği.

Baykal A.N. (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Bayram F., Ergin H. ve Tınaz P. (2008). *Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul:Beta Basım.

Bolat O. İ. ve Bolat T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi S. B.E. Dergisi*, 11(19):75-94.

Budak G. (1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumunu*. İzmir:İzmir Ticaret Odası Yayını.

Can Y. (2007). *A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cassitto M.G. (2003). *Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work*. [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf), (29 Haziran 2009).

Cemaloğlu N. (2007) Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma, *Bilig*, 42:111-126.

Cemaloğlu N. (2007). The Exposure of Turkish Primary School Teachers to Bullying: An Analysis of Various Variables, *Social Behavior and Personality*, 35(6):789-802.

Centel T. (2005). *İş Kanunu ve İlgili Yönetmelikler*. İstanbul:MESS.

Chacko T. (1983). Job and Life Satisfactions: A Casual Analysis of Their Relationships, *Academy of Management Journal*, 26(1):163-169.

Clarke, J. (2002). *Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika*. Çeviren Zülfü Dicleli. İstanbul: MESS Yayınları.

Compact Oxford English Dictionary,  
[http://www.askoxford.com/concise\\_oed/mob?view=uk](http://www.askoxford.com/concise_oed/mob?view=uk), (11 Ekim 2009).

Cusack S. (2000). Workplace Bulling: Icebergs in Sight, Soundings Needed. *The Lancet*, 356(9248):2118.

Çakar N. D. Ve Yıldız S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28):68-90.

Çalışkan Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *DAUM Dergisi*, 9-18.

Çam O., Akgün E., Gümüş A.B., Bilge A. ve Keskin G.Ü. (2005). Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6:213-220.

Çeçen R. A. (2008). Üniversite Öğrencilerinde Yaşam Doyumunu Yordamada Bireysel Bütünlük (Tutatlılık) Duygusu Aile Bütünlük Duygusu ve Benlik Saygısı, *Kuram ve Uygulama*, 4(1):19-30.

Çobanoğlu Ş. (2005). Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul:Timaş Yayınları.

Davenport N., Schwartz R.D., Elliot G.P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. Çeviren Osman Cem Ömartay. İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Deniz D. (2007). *İşyerinde Örgütsel Yıldırma Maruz Kalan Çalışanlara Kişilik Yapıları ve Kullandıkları Mekanizmaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Di Martino V., Hoel H., Cooper C.L. (20 Aralık 2005). *Preventing Violence and Harrassment in the Workplace (report)*.

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef02109.htm>, (12 Ocak 2010).

Di Pasquale V. (1 Temmuz 2002). *Study Examines Mobbing at the Workplace*.

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/08/feature/de0208203f.htm>, (12 Aralık 2009)

Dikmen A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*. 50(3-4):115-140.

Doğan S. ve Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29:37-61. Dökmen Ü. (2005). *Küçük Şeyler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Düren, A.Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Efeoğlu İ. E. ve Özgen H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2):237-254.

Einarsen S. (1999). The Nature and the Causes of Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20(1/2):16-27.

Einarsen S. (2000). Harrasment and Bullying At Work: A Review Of The Scandanivian Approach, *Agression and Violent Behavior*, 5(4):379-401.

Einarsen, S., Matthiesen S.B., Skogstad A. (1998). Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses, *Journal of Occupational Health and Safety*, 14:563-568.

Einarsen S., Raknes B.I., Matthiesen S.B. (1994). Bullying and Harrasment at Work and Their Relationship to Work Environment Quality: An Exploratory Study, *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4):381-401.

Einarsen, S. ve Skogstad A. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations, *European Work and Organizational Psychologist*, 5(2):185-201.

Ellis S. ve Penny D. (2003). *Introduction to Organizational Behaviour*. London: McGraw-Hill.

Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S. Z. ve Erat S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1):17-26.



- Erdoğan İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. 7. Baskı. İstanbul:Miad Yayınları.
- Eren E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı. İstanbul:Beta Basım.
- Ergin C. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak "İş Betimlemesi Ölçeği": Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39):25 - 36.
- Ertekin Y. ve Yurtsever G. (2001). Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme, *Amme İdaresi Dergisi*, 34(3):37-46.
- Eser, O. *Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni*.  
[http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay\\_eser\\_mobbing\\_kavrami.pdf](http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf),  
(12 Mayıs 2009)
- Fındıkcı İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul:Alfa Yayınları.
- Fiol M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1):191-211.
- Furedi F. (2001). *Korku Kültürü-Risk Almanın Riskleri*. Çeviren Barış Yıldırım. İstanbul:Ayrıntı Yayınları
- Furnham A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work*. 2. Baskı. New York:Psychology Press.
- George J. M. ve Jones G. R. (2002). *Organizational Behavior*. 3. Baskı. New Jersey:Prentice Hall.
- Girgin G. ve Baysal A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4(4).172-187.
- Goleman D. (2007). *Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia: State University Virginia Polytechnic Institute. <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-120>, ( 5 Ocak 2011).

Çolakoğlu, Ü. (1997). *Konaklama İşletmelerinin Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim Stratejileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gülgöz, S. (1994). Test Kullanımında Temel Konular, *Türk Psikoloji Dergisi*, 9(33):1-8.

Güney S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara:Nobel Yayın.

Haire M., Ghiselli E. E. ve Porter L. W. (1963). Cultural Patterns in the Role of the Manager, *Industrial Relations*, 2(2): 95-117.

Hallberg L. ve Margaretha S.K. (2006). Health Consequences of Workplace Bullying, *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 1:109-119.

Herdem Ş. (2008). *İş Hukuku Kapsamında Olası Yıldırma Davranışları ve Amaçlanan Sonuçlar ile İşçinin Hakları*. [www. mobbing.turkiye.net](http://www.mobbing.turkiye.net). (2 Şubat 2009).

Hoel, H. Ve Cooper C.L. (2001). Origins of Bullying. *Building a Culture of Respect- Managing Bullying at Work* (ss.3-21). London:Taylor Francis.

Hoel, H., Rayner, C. ve Cooper, C. L. (1999). Workplace Bullying, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14:195-230.

İlgün E. (2010). İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_turkey.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml), (10 Şubat 2010).

<http://www.serpilaytac.com/dersnotlari/kariyerpl3.pdf>, (14 Mart 2010).

Iverson R.D. ve Maguire. (2000). The Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction, *Human Relations*, 53(6):807-839.

John Holland's Typology.

<http://www.grinnell.edu/files/downloads/Holland.pdf>, (18 Haziran 2010).

John O. P. ve Srivastava Sanjay. (1999). The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives, 22.

<http://pages.uoregon.edu/sanjay/pubs/bigfive.pdf>, (9 Mart 2011).

Judge T. A., Heller D. ve Mount M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(3):530–541.

Kaplan H.I. ve Sadock B.J. (1996). *Concise Textbook of Clinical Psychiatry*. P.A:Lippincott, Williams & Wilkins.

Karaman F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. İstanbul:Etap Yayınevi.

Kardeşoğlu S. (3 Nisan 2003). *İşyerindeki Terör Hayatı Zehir Ediyor*, <http://www.milliyet.com.tr/2003/04/03/yasam/yas01.html>, (20 Ekim 2009).

Kasapoğlu M.A. (1999). *Sağlık Sosyolojisi: Türkiye'den Araştırmalar*. Ankara:Sosyoloji Derneği Yayınları.

Kaya İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2):355-372.

Kaymaz K. (2003). Çalışma Yaşamında Kalite. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (5):1.

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=32&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, (17 Eylül 2009).

Kaynak T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Keser A. (2005a). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe bir Uygulama, *Çalışma ve Toplum*, 4:77-95.

Keser A. (2005b). The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa Turkey, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2):52-63.

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=365&cilt=11&sayi=2&yil=2009> (27 Nisan 2009).

Keser A. (2006a). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11)1:100-119.

Keser A. (2006b). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Akademi:İstanbul.

Keser A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa:Ekin Yayınevi.

Keskin H. ve Ceylan A. (2002). Çalışanların Güçlendirici Lider Davranışlarını Algılamaları ile İş Tatmini ve Stresi Arasındaki İlişkiler. *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Düzenleyen İstanbul Üniversitesi. İstanbul. 23-25 Mayıs 2002.

Kılıç S. Z. ve Gümüşeli A. (2010). İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (39)2:290-309.

Kitapçioğlu G. (2003). Bornova Eğitim ve Araştırma Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin, İş Güçlüğüne Neden Olan Faktörler ile Tükenmişlik, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *1. Temel Sağlık Hizmetleri Sempozyumu Özet Kitabı* (ss.34-44), Düzenleyen Manisa Tabip Odası. Manisa. 5 Nisan 2003.

Korkmaz M. ve Somer O. (2010). İş Yaşamında Kişilik ve Beş Faktör Kişilik Modeli. *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları* (ss.255-287). Derleyen Atilla Yelboğa. Ankara:Turhan Kitabevi.

Köse S., Kartal B. ve Kayalı N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20:1-19.

Kuşdil M. E., Bayram N., Aytaç S. ve Bilgel N. (2004). Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (6)1:1.

<http://www.isqucdergi.org/?p=makale&id=184&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, (27 Nisan 2009).

Lawyer, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. California: Cole Publishing.

Lewis D. (2004). Bullying at Work: The Impact of Shame Among University and College Lecturers, *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3):281-299.

Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, *Violence and Victim*, 2:119-126

Leymann H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5(2):165-184.

Leymann H. (2009a). *The Mobbing Encyclopaedia: Introduction to the Concept of Mobbing*. <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> (12 Mayıs 2009).

Leymann H. (2009b). *The Mobbing Encyclopaedia: The Problem of Terminology*. <http://www.leymann.se/English/11130E.HTM> (12 Mayıs 2009).

Leymann H. (2009c). *The Mobbing Encyclopaedia: The Definition of Mobbing at Workplaces*. <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (12 Mayıs 2009).

Leymann H. (2009d). The Mobbing Encyclopaedia: Research Around the World. <http://www.leymann.se/English/13200E.HTM>, (12 Mayıs 2009)

Leymann H. (2009e). *The Mobbing Encyclopaedia: Identification of Mobbing Activities*. <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>, (12 Mayıs 2009).

Leymann H. (2009f). Mobbing- Its Course Over Time. <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, (12 Mayıs 2009).

Loscocco K. A. ve Roschelle A. N. (1991). Influences on the Quality of Work and Nonwork Life: Two Decades in Review. *Journal of Vocational Behavior*, 39:182-225.

Long Anthea. (2005). Happily Ever After? A Study of Job Satisfaction in Australia. *The Economic Record*. 81(255):303-321.

Lounsbury J. W., Steel R. P., Gibson L. W. and Drost A. W. (2008). Personality Traits and Career Satisfaction of Human Resource Professionals, *Human Resource Development International*, (11): 4:351–366.

Lutgen-Sandvik P., Tracy S.J. ve Alberts J.K. (2007). Burned by Bullying in American Workplace: Prevalence, Degree and Impact, *Journal of Management Studies*, 44(6):837-863.

Luthans F. (1992). *Organizational Behavior*. 6.baskı. New York: McGraw-Hill.

Matthiesen S.B. ve Einarsen S. (2001). MMPI-2 Configurations among Victims of Bullying at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4):466-484.

McKenna E. (2006). *Business Psychology and Organisational Behaviour*. 4.baskı. New York: Psychology Press.

McShane S. L. ve Von Glinow M.A. (2000). *Organizational Behavior*. Irwin: McGraw-Hill.

Mikkelsen E.G. ve Einarsen S. (2002). Basic Assumptions and Symptoms of Post Traumatic Stress Disorder among Victims of Bullying at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1):87-111.

Minibaş J. ve İdiğ M. (2009). *Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus*. Ankara:Nobel Yayın.

Moayed F.A. (2006). Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes, *Theoretical Issues in Ergonomics Sciences*, 7(3):311-327.

Morgan C. T. ve Richard A. K. (1980). *Introduction to Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Mottaz C. J. (1984). Education and Work Satisfaction, *Human Relations*, 37(11):985-1004.

Mottaz C. J. (1987). Age and Work Satisfaction, *Work and Occupation*, 14( 3):387-409.

Musal, B., Ergin, S. ve Elçi, Ö. C. (1995). Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum, *Toplum ve Hekim*, 68(10):2-7.

Myers, D. G. (2008). *Exploring Psychology in Modules*. 7. Baskı. New York: Worth Publishers.

Mynard H. ve Joseph S. (2000). Development of the Multidimensional Peer-Victimization Scale, *Agressive Behavior*, 26(2):169-178.

Nagy M. S. (2000). *What to Do When You are Dissatisfied with Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction*.

<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>, (4 Ocak 2011).

Namie G. ve Namie R. (2003). *The Bully at Work What Can You Dou To Stop and Reclaim Your Dignity on the Job*. Naperville:Sourcebooks.

Niedl K. (1996). Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2):239-249.

Neufeldt V. ve Guralnik D. B. (1990). *Webster's New World Dictionary of American English*. Macmillan General Reference.

Nolfe G., Petrella G., Blassi F. ve Zontini G. (2008). Psychopathological Dimensions of Harrassment in the Workplace, *International Journal of Mental Health*, 36(4):67-85.

O'Moore M. (2003). The Rates and Relative Risks of Bullying in Ireland, A country of High Economic Growth, *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1): 82-95.

Olafsson R.F. ve Johansdottir H.L. (2004). Coping with Bullying in the Workplace: The Effect of Gender, Age and Type of Bullying, *British Journal of Guidance and Counselling*, (32)3:319-333.

Orpen, C. (1978). Work And Nonwork Satisfaction: A Causal Correlational Analysis, *Journal Of Applied Psychology*, 63:530-532.

Örücü E. ve Esenkal F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8:14(141-167).

Örücü E., Topaloğlu C. ve Öngören B. (2002). Otel İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmetiçi Eğitime Bakış Açılıarı (Marmaris Örneği), *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(1-2):87-102.

Örücü E., Yumuşak S. ve Bozkır Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1):39-51.



Özden M. C. (2004). *Motivasyon Bilmecesi*,  
[http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=197&Itemid=32](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=197&Itemid=32), (12 Mayıs 2010).

Özkalp E. ve Kirel Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. 4. Baskı. Bursa:Ekin Yayınevi.

Özkaya, M. O., Yakın V. ve Ekinci T. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1): 163-180.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul:Çantay Yayınevi.

Rafferty A. E. ve Griffin M. A. (2009). Job Satisfaction in Organizational Research. *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (ss.197-212) Derleyen David A. Buchanan ve Alan Bryman. London: Sage.

[http://books.google.com.tr/books?id=cHGtc4DDoy4C&pg=PA196&lpg=PA196&dq=Job+Satisfaction+in+Organizational+Research+rafferty&source=bl&ots=LQxVfPD5kX&sig=9kiZRohobtibJMUKjvQjhsffXQ&hl=tr&ei=NrKKTZaMF4jvsgaxnNWSCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDcQ6AEwAw#v=onepage&q=Job%20Satisfaction%20in%20Organizational%20Research%20rafferty&f=false](http://books.google.com.tr/books?id=cHGtc4DDoy4C&pg=PA196&lpg=PA196&dq=Job+Satisfaction+in+Organizational+Research+rafferty&source=bl&ots=LQxVfPD5kX&sig=9kiZRohobtibJMUKjvQjhsffXQ&hl=tr&ei=NrKKTZaMF4jvsgaxnNWSCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDcQ6AEwAw#v=onepage&q=Job%20Satisfaction%20in%20Organizational%20Research%20rafferty&f=false), (10 Mayıs 2010).

Rayner C. *Bullying at Work: Workplace Bullying Survey of UNISON Staff Members*. [www.unison.org.uk](http://www.unison.org.uk), (29 Eylül 2009)

Rayner C. ve Cooper H. A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7:181-191.

Rayner C., Sheehan M., Barker M. (1999). Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2):11-15.

Rice R., Frone M. ve McFarlin D. (1992). Work-Nonwork Conflict and the Percieved Quality of Life, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2):155-168.

Riggio R.E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. 4. Baskı. New Jersey:Prentice Hall.

Robbins S.P. (2005). *Organizational Behavior*. 11. Baskı. New Jersey:Prentice Hall.

Rode J. C. (2004). Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model, *Human Relations*, 57(9):1205-1230.

Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa:Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa:Furkan Ofset.

Salin D. (2003). Bullying and Organizational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments, *International Journal and Management and Decision Making*, 4(1):35-46.

Sandvik P.L. (2003). The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse, *Management Communication Quarterly*, 16(4):470-494.

Sauser W. I. ve York C. M. (1978). Sex Differences in Job Satisfaction: A Re-Examination, *Personnel Psychology*, 31(3):537-547.

Savaşır I. (1994). Ölçek Uyarlamasındaki Sorunlar ve Bazı Çözüm Yolları, *Türk Psikoloji Dergisi*, 9(33):27-32.

Seçer H. Ş. ve Seçer B. (2007). Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi, *Tisk Akademi*, 2(4):146-175.

Selman T. (2008). *İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sevimli F. ve İşcan Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2):55-64.

Seward K. ve Faby S. (2003). Tackling Workplace Bullies, *Occupational Health*, 55(5):16.

Sezgin F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1):317-339.

Shamir B. ve Salomon L. (1985). Work at Home and the Quality of Working Life, *Academy of Management Review*, 10 (3):455-464.

Sıgır Ü. ve Basım N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12:131-154.

Sıgır Ü. ve Tıgılı M. (2006). Hofstede'in Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel ve Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1):327-342.

Silah M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. 2. Baskı. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Solmuş T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul:Beta Basım.

Spector P. E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior*. 5.baskı. New Jersey:John Wiley & Sons

Spector P., Coulter M.L., Stockwell H.G. ve Matz M.W. (2007). Percieved Violence Climate, *Work and Stres*, 21(2):117-130.

Spector P. E., Cooper C. L., Sanchez J. I., O'Driscoll M., Sparks K., Bernin P., Büssing A., Dewe P., Hart P., Lu L., Miller K. Renault de Morales L., Ostrognay G. M., Pagon M., Pitariu H., Poelmans S., Radhakrishnan P., Russinova V., Salamatov V., Salgado J., Shima S., Siu O. L., Stora J. B., Teichmann M., Theorell T., Vlerick P., Westman M., Widerszal-Bazyl M., Wong P. ve Yu S. (2001). Do Nation Levels of Individualism and Internal Locus of Control Relate to Well Being: An Ecological Level International Study, *Journal of Organizational Behavior*, (22):815-832.

Sun H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma:Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara:Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

Sünter A. T., Canbaz S., Dabak Ş., Öz H. ve Pekşen Y. (2006). Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri, *Genel Tıp Dergisi*, 16(1):9-14.

Şahin, N.H. ve Batıgün A.D. (1997). Özel Bir Sağlık Kuruluşunda İş Doyumu ve Stres, *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39):57-71.

Şeker B. D. ve Zırhlıoğlu G. (2009). Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 11(4):1-26.

Şimşek Ö. F. ve Yalınçetin B. (2010). I feel unique, therefore I am: The development and preliminary validation of the personal senseofuniqueness (PSU) scale, *Personality and Individual Differences*, 49(6):576-581.

Şimşek, Ş.M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın.

Tarakçıoğlu S. (2004). Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2:183-201.

Tarlan D. ve Tütüncü Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlendirmesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2):141:163.

Tehrani N. (2004). Bullying: A Source of Chronic Post Traumatic Stres, *Bristish Journal of Guidance and Counselling*, 32(3):357-366.

Telman N. ve Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul:Epsilon Yayınevi.

Tengilimoğlu D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1:23-45.

Tengilimoğlu D. ve Yiğit A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3):374-400.

The Big Five Inventory, <http://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bfi.htm>, (4 şubat 2011).

Tınaz P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*. 4:13-28.

Tınaz P. (2008). *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul:Beta Basım.

Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik şiddet*. Ankara: Platin Yayıncılık.

Tutar, H. (2007a). *Genel Olarak İşyerinde Psikolojik şiddet (Mobbing)*. <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/genel-olarak.htm> (20 Kasım 2009).

Tutar, H. (2007b). *İşyerinde Psikolojik şiddet (Mobbing) Türleri*. <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm>, (20 Kasım 2009).

Tutar H. (2007c). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(3):97-120.

Ulu İ. P. (2007). *An Investigation of Adaptive and Maladaptive Dimensions of Perfectionism in Relation to Adult Attachment and Big Five Personality*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uyguç N., Arbak Y., Duygulu E. ve Çıraklar N. (1998). İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2):193-204.

Ünsal P. ve Türetgen İ. Ö. (2005). Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Yönetim*, 16(51):43-55.

Van Der Doef M. ve Maes S. (1999). The Job Demand-Control-Support Model and Psychological Well-Being: A Review of 20 Years of Empirical Research, *Work&Stres*, 13(2):87-114.

Varol M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43(1):195-222.

Vartia M. (1996). The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:203-214.

Vartia M. (2001). Consequences of Workplace Bullying with Respect to Well-Being of its Targets and the Observers of Bullying, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27:63-69

White S. (2004). A Psychodynamic Perspective of Workplace Bullying: Containment, Boundaries and a Futile Search for Recognition, *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3):269-280.

Williams D. E. ve Page M. M. (1989). A Multidimensional Measure of Maslow's Hierarchy of Needs, *Journal of Research in Personality*, 23: 192-213.

Williams M. L., McDaniels M.A. ve Nguyen N.T. (2006). A Meta Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 91. 392-413.

Winkelmann L. ve Winkelmann R. (2008). Personality, Work, and Satisfaction: Evidence from the German Socio-Economic Panel, *The Journal of Positive Psychology*, 3(4): 266–275.

Yazarsız. (2005). *Mobbing: Recognizing and Dealing with Bullying and Harassment in the Workplace*, [www.surrey.ac.uk](http://www.surrey.ac.uk), (23 Mayıs 2009)

Yetim Ü. (1997). Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve İş Etiği. 3. *Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Sergisi Bildiriler Kitabı* (ss.77-84), Düzenleyen TMMOB. İzmir. 20-23 Kasım 1997.

Yıldırım A. ve Yıldırım D. (2007). Mobbing in the Workplace by Peers and Managers: Mobbing Experienced by Nurses Working in Healthcare Facilities in Turkey and Its Effect on Nurses, *Journal of Clinical Nursing*, 16(8):1444-1453.

Yıldız N., Yolsal N., Ay P. ve Kıyan A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu, *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*, 66(1):1-10.

Yıldız N. (14 Ocak 2010). *İşyerinde Psikolojik Tacize Uğruyor musunuz?* <http://www.hurriyet.com.tr/yasasinhayat/13276322.asp>, (17 Ocak 2010).

Yıldız S. (2007). A New Problem in the Workplace: Psychological Abuse (Bullying), *Journal of Academic Researches*, 34:113-128.

Yılmaz ve Keser (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*,6(1):87-107.

Yüçetürk E. (2003a). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü Gerçek mi? <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/512-orgutlerdedurdurulamayan-yildirma-uygulamalari-dus-mu-gercek-mi-ii.html>, (3 Mart 2009)

Yüçetürk E. (2003b). Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing. *II. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Düzenleyen Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. İzmit. 17- 18 Mayıs 2003.

Yüçetürk E. (2005). Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma (Mobbing) ve Cinsiyetle İlişkisi. *Çalışma Yaşamında Dönüşümler Örgütsel Bakış* (ss.243-266). Derleyen Aşkın Keser. Ankara:Nobel Yayın.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 291-306.

Yürür S. Ve Keser A. (2010). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*,65(4):165-193.

Zapf D. (1999). Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work, *International Journal of Man Power*, 20(1-2):70-85

Zapf D., Knorz C., Kulla M. (1996). Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2):261-276.



## **EKLER**

## EK 1 UYGULAMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN YÖNERGESİ

Değerli Katılımcılar,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi içerisinde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Çalışmanın amacı işyerinde çalışan bireylerin psikolojik baskılara maruz kalıp kalmadıklarını saptamak ve maruz kalan kişilerin iş doyumlarının ne yönde etkilendiğini belirlemektir. Bu ölçümü yapabilmek için ekteki testleri cevaplandırmanız istenmektedir. Lütfen testleri doldurmaya başlamadan önce bölümlerin başında yer alan açıklamaları dikkatlice okuyunuz. Her madde için mümkün olduğu kadar çabuk ve samimi cevaplar veriniz. Ayrıca her cümleyi cevaplandığından emin olunuz.

Kişisel bilgiler içerisinde isim yazma zorunluluğunuz bulunmamaktadır. Sizden istenilen kişisel bilgiler ise araştırmanın içeriğinde yer alan gruplar arası karşılaştırmaları yapmak için kullanılacaktır. Vermiş olduğunuz cevaplar gizlilik esasına dayalı olarak araştırma yürüten kişiler dışında hiç kimse tarafından incelenmeyecektir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**EK 2 KİŞİSEL BİLGİLER**

**1)YAŞINIZ:** .....

**2)CİNSİYETİNİZ:** KADIN ( ) ERKEK ( )

**3)EĞİTİM DÜZEYİNİZ:** İlköğretim ( )  
Lise ( )  
Yüksekokul ( )  
Üniversite ( )  
Lisansüstü ( )

**4)MEDENİ DURUMUNUZ:** Bekâr, yalnız yaşıyor ( )  
Bekâr, ailesiyle yaşıyor ( )  
Bekâr, arkadaşlarıyla yaşıyor ( )  
Evli, çocuksuz ( )  
Evli, çocuklu ( )  
Diğer ( )

**5)TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ:** .....

**6)MEVCUT İŞYERİNİZDEKİ KIDEMİNİZ:** 1 Yıldan Az ( )  
1-3Yıl ( )  
4- 6 Yıl ( )  
7 - 9 Yıl ( )  
10 yıl ve üstü ( )

**7)ÇALIŞTIĞINIZ SEKTÖR:** Kamu ( )  
Özel ( )

**8)MEVCUT İŞYERİNİZDEKİ POZİSYONUNUZ:** Ast ( )  
Yönetici ( )

**9)MESLEĞİNİZ:** .....

**10) Şimdiye kadar kaç kez iş değiştirdiniz?** .....

### EK 3 İŞYERİNDE YILDIRMA ÖLÇEĞİ

#### 1) Günlük konuşmalar sırasında sözünüz sürekli olarak kesilir mi?

##### A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?

EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

##### B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?

EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

##### C) HAYIR

#### 2) İşyerinde kendi yeteneklerinizi gösterme olanaklarınız engellenir mi?

##### A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?

EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

##### B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?

EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

##### C) HAYIR

**3) İşyerinizde söz, bakış ve hareketler ile işinizi iyi yapmadığınızı size hissettirirler mi?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR

**4) İşyerinizde insanların arkanızdan konuştuğu ya da dedikodu yaptığı olur mu?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR

**5) İşyerinizdeki kişiler ile iletişim kurmaya çalışırken jest ve göz hareketleri ile (bakışlarını kaçırma, ilgilenmeme, cevap vermeme, soğuk davranma gibi) iletişim kurmanız engellenir mi?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?

EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?

EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR

**6) İşyerinizdeki kişiler tarafından başaramayacağınız derecede zor bir işi yapmaya zorlandığınız olur mu?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?

EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?

EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR

**7) İşyerinizdeki konumunuz ve yaptığınız işler ile ilgili olarak sürekli küçümsenir mi?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

**8) İşyerinizdeki insanlar tarafından azarlandığınız olur mu?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

**9) İşyeri ortamınızdayken siz sanki orada değilmişsiniz gibi davranıldığını olur mu?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR

**10) İşyerinizdeki kişiler tarafından kendi görev ve yetkileriniz dışında kalan, son derece basit ve gereksiz bir işi yapmaya zorlandığınızı olur mu?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR



**11) İşyerinizde verdiğiniz kararların sürekli eleştirildiği olur mu?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR

**12) İşyerinizde özel hayatınız veya çalışma hayatınız hakkında sert eleştirilere maruz kaldığınız olur mu?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR

**13) İşyerinizdeki çalışanların sizinle konuşmaktan kaçındığı olur mu?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR

**14) İşyerinizde size verilen yetki ve görevlerin geri alındığı olur mu?**

A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

C) HAYIR

**15) İşyerinizde hakkınızda uygunsuz şakaların yapıldığı olur mu?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

**16) İşyerinizde size lakap takıldığı oldu mu?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

**17) İşyerinizde sosyal olarak yalnız bırakıldığınızı hisseder misiniz?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

**18) İşyerinizde sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüzün hareketlerinizin veya konuşmanızın taklit edildiği olur mu?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

**19) İşyeri çalışanları tarafından size cinsel ima ya da doğrudan cinsel taciz yapıldığı olur mu?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

**20) İşyerinizde dini, siyasi görüşünüz, özel yaşamınız veya milliyetinizle alay edildiği olur mu?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

**21) İşyerinizdeki kişilerden sözel, yazılı ya da fiziksel olarak tehdit aldığınız oldu mu?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

**22) İşyerinizde size karşı bağırma, kapıları çarpma veya masa yumruklama gibi saldırganca tavırların sergilendiği olur mu?**

**A) EVET, ESKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**B) EVET, ŞİMDİKİ İŞYERİMDE**

Bu davranış işteki memnuniyetinizi olumsuz etkiledi mi?  
EVET  HAYIR

Yanıtınız evet ise ne kadar olumsuz etkilediğini aşağıdaki ölçek üzerinde size uygun şıkka (X) koyarak değerlendiriniz.

ÇOK AZ OLUMSUZ 1	AZ OLUMSUZ 2	BİRAZ OLUMSUZ 3	OLDUKÇA OLUMSUZ 4	ÇOK OLUMSUZ 5
------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

**C) HAYIR**

#### EK 4 İŞ TANIMLAMA ENDEKSİ

AŞağıdaki beş basamaklı leği kullanarak ölçek maddelerinin yanındaki rakamlardan mevcut durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz.

<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b> 1	<b>KATILMIYORUM</b> 2	<b>KARARSIZIM</b> 3	<b>KATILYORUM</b> 4	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b> 5
---	--------------------------	------------------------	------------------------	------------------------------------

1)İŞimi severek yaparım.	1	2	3	4	5
2)Mutluluğu iŐimdeyken buluyorum.	1	2	3	4	5
3)Mevcut iŐimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
4)İŞimi tatsız buluyorum.	1	2	3	4	5
5)İŞyerinde zaman geçmek bilmiyor.	1	2	3	4	5

## EK 5 YAŞAM DOYUMU ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki beş basamaklı ölçeği kullanarak ölçek maddelerinin yanındaki rakamlardan mevcut durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz.

<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b> 1	<b>KATILMIYORUM</b> 2	<b>KARARSIZIM</b> 3	<b>KATILYORUM</b> 4	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b> 5
---	--------------------------	------------------------	------------------------	------------------------------------

1)Hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
2)Hayatımda sahip olmak istediğim herşeye sahibim.	1	2	3	4	5
3)Yaşam koşullarım pek çok yönleriyle ideallerimi karşılıyor.	1	2	3	4	5
4)Tekrar yaşasaydım hiçbir şeyi değiştirmezdim.	1	2	3	4	5
5)Yaşam koşullarım mükemmeldir.	1	2	3	4	5



## EK 6 BEŞ FAKTÖR ENVANTERİ

Aşağıda yer alan madde için kendinize “bu özellik beni ne kadar tanımlıyor?” sorusunu sorunuz ve aşağıdaki beş basamaklı ölçeği kullanarak maddelerin yanındaki rakamlardan size uygun olanı işaretleyiniz.

HİÇ KATILMIYORUM 1	KATILMIYORUM 2	KARARSIZIM 3	KATILYORUM 4	TAMAMEN KATILYORUM 5
--------------------------	-------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

1. Konuşkan	1	2	3	4	5
2. Başkalarının kusurunu bulmaya eğilimli	1	2	3	4	5
3. Bir işi eksiksiz yapan	1	2	3	4	5
4. Depresif ve hüzünlü	1	2	3	4	5
5. Orijinal, yeni fikirler üreten	1	2	3	4	5
6. Mesafeli	1	2	3	4	5
7. Yardımsever, bencil olmayan	1	2	3	4	5
8. Özensiz olabilen	1	2	3	4	5
9. Rahat, stresle iyi bas eden	1	2	3	4	5
10. Birçok farklı konuya meraklı	1	2	3	4	5
11. Enerji dolu	1	2	3	4	5
12. Başkalarıyla ağız dalaşı başlatan	1	2	3	4	5
13. Güvenilir bir çalışan	1	2	3	4	5
14. Gergin olabilen	1	2	3	4	5
15. Yaratıcı zekâsı olan, derin düşünen	1	2	3	4	5
16. Heyecan ve coşku yaratan	1	2	3	4	5
17. Bağışlayıcı bir yapıya sahip	1	2	3	4	5
18. Düzensiz olmaya eğilimli	1	2	3	4	5
19. Çok endişelenen	1	2	3	4	5
20. Hayal gücü zengin	1	2	3	4	5

21. Sessiz kalmaya eğilimi olan	1	2	3	4	5
22. İnsanlara genellikle güvenen	1	2	3	4	5
23. Tembelliğe meyilli	1	2	3	4	5
24. Duygusal açıdan dengeli, kolay kolay üzülmeyen	1	2	3	4	5
25. Yaratıcı	1	2	3	4	5
26. Girişken bir kişiliğe sahip	1	2	3	4	5
27. Soğuk ve kayıtsız olabilen	1	2	3	4	5
28. Bir işi bitirmeden bırakmayan	1	2	3	4	5
29. Duygusal iniş ve çıkışlar yaşayan	1	2	3	4	5
30. Sanatsal ve estetik deneyimlere değer veren	1	2	3	4	5
31. Bazen utangaç ve tutuk	1	2	3	4	5
32. Hemen hemen herkese karşı nazik ve düşünceli	1	2	3	4	5
33. İşleri etkin, verimli yapan	1	2	3	4	5
34. Gergin durumlarda sakin kalan	1	2	3	4	5
35. Rutin işler yapmayı tercih eden	1	2	3	4	5
36. Dışadönük, sosyal	1	2	3	4	5
37. Zaman zaman başkalarına karşı kabalaşan	1	2	3	4	5
38. Plan yapan ve onları uygulayan	1	2	3	4	5
39. Kolayca heyecanlanan	1	2	3	4	5
40. Düşünmekten ve fikirlerle oynamaktan hoşlanan	1	2	3	4	5
41. Sanatsal ilgileri az olan	1	2	3	4	5
42. Başkaları ile işbirliği yapmaktan hoşlanan	1	2	3	4	5
43. Dikkati kolay dağılan	1	2	3	4	5
44. Sanat, müzik ve edebiyat konusunda çok bilgili	1	2	3	4	5