

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YERİNDE MOBBİNGİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL DEVLET
ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞAN
AKADEMİSYENLERE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA

Merve SENCER

2501130191

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Meltem DELEN

İSTANBUL - 2024

ÖZ

İŞ YERİNDE MOBBİNGİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: İSTANBUL DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Merve SENCER

Mobbing, uzun yıllardır çalışma hayatının önemli bir sorun alanı olmuştur ve son yıllarda akademik çevrelerde de dikkat çekmeye başlamış, farklı boyutlarıyla araştırma konusu olmuştur. Yüksek eğitim seviyesine sahip olan akademik ortamlarda, mobbingin daha az yaşanması gerektiği beklentisi vardır. Ancak, üniversiteler gibi kurumlar işyerinde mobbingin en yaygın görüldüğü yerlerdir. Özellikle araştırma görevlileri gibi çalışan bazı akademisyenler, çeşitli nedenlerle işyerinde mobbinge maruz kalabilmektedir. Mobbing, hem çalışanlar hem de kuruluşlar için ciddi bir risk teşkil eder ve kuruluş iklimini ve iç süreçleri olumsuz etkileyebilir. Mobbing, bir kişinin iş yapma yeteneği üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve çalışanların işlerinden tatmin olmamalarına neden olabilir. İş tatmini ise, bir çalışanın işine karşı duyduğu genel memnuniyet ve mutluluk düzeyini ifade eder. Bu kavram, bir çalışanın işinden ne kadar memnun olduğunu, iş yerindeki beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını ve iş yerinde kendisini ne kadar değerli ve motive hissettiğini gösterir. İş tatmini, hem çalışanların bireysel mutluluğu hem de iş yerinin genel verimliliği ve başarısı açısından büyük öneme sahiptir. Yüksek iş tatmini, çalışanların motivasyonunu artırır, iş yerinde daha iyi performans göstermelerine ve işlerine daha bağlı olmalarına katkıda bulunur. Bu çalışmada, İstanbul'daki devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin mobbing olgusunun, iş tatmini düzeylerini hangi koşullarda ve nasıl etkilediğini analiz etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da yer alan 11 devlet üniversitesinde çalışan akademisyenler oluşturmuştur. Nicel araştırma kapsamında gerçekleştirilen anketler, SPSS 26.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların mobbing ve iş tatmini düzeylerinin sosyo-demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini ölçmek amacıyla; Levene's Testi, Bağımsız Gruplar için t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi ve Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre; mobbing ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken, Mobbing Ölçeği'nin farklı alt ölçekleri ile Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin genel puanları arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Bu durum, akademisyenlerin maruz kaldıkları mobbing düzeyleri arttıkça iş tatminlerinin azaldığını

göstermektedir. Ayrıca, çalışmada mobbing ve iş tatmini faktörlerinin demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, maddeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde demografik değişkenler açısından anlamlı farklar olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, İş Tatmini, Akademisyenler, Devlet Üniversiteleri, Yükseköğretim

ABSTRACT

THE IMPACT OF MOBBING IN THE WORKPLACE ON JOB SATISFACTION: A STUDY ON ACADEMICIANS EMPLOYED AT ISTANBUL STATE UNIVERSITIES

Merve SENCER

Mobbing has been a significant problem in work life for many years and has recently begun to attract attention in academic circles, becoming a subject of research in various dimensions. There is an expectation that mobbing should occur less in academic environments with high education levels. However, institutions like universities are among the places where workplace mobbing is most prevalent. Some academics, especially research assistants, may be subject to mobbing in the workplace for various reasons. Mobbing poses a serious risk for both employees and organizations and can negatively affect the organizational climate and internal processes. Mobbing has a negative impact on a person's ability to perform their job and can cause employees to be dissatisfied with their work. Job satisfaction refers to an employee's overall level of contentment and happiness with their job. This concept shows how satisfied an employee is with their job, to what extent their expectations in the workplace are met, and how valued and motivated they feel at work. Job satisfaction is of great importance both for the individual happiness of employees and for the overall productivity and success of the workplace. High job satisfaction increases employees' motivation, contributes to better performance at work, and leads to greater job commitment.

This study aims to analyze how and under what conditions the phenomenon of mobbing affects the job satisfaction levels of academics working in state universities in Istanbul. The sample of the research consisted of academics working in 11 state universities in Istanbul. Surveys conducted within the scope of quantitative research were analyzed using SPSS 26.0 program. Additionally, to measure whether participants' mobbing and job satisfaction levels vary according to socio-demographic variables, Levene's Test, Independent Samples t-Test, One-Way Analysis of Variance (ANOVA), Multiple Linear Regression Analysis, and Pearson Correlation Analysis were used.

According to the results obtained; when examining the relationship between mobbing and job satisfaction, a negative and statistically significant correlation was found between different subscales of the Mobbing Scale and the overall scores of the Minnesota Job Satisfaction Scale. This indicates that as the levels of mobbing experienced by academics increase, their job satisfaction decreases. Furthermore, analyses were conducted to determine whether mobbing and job satisfaction factors show significant differences in terms of demographic variables. As a result of the analyses, when the items were evaluated separately, significant differences were found in terms of demographic variables.

Keywords: Mobbing, Job Satisfaction, Academics, State Universities, Higher Education



ÖN SÖZ

Tez çalışmamın tamamlanması sürecinde bana akademik bilgi ve deneyimiyle kılavuzluk eden, hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Meltem Güngör Delen'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin bilgi ve tecrübesi, bu çalışmayı şekillendirmede ve ilerletmemde büyük rol oynamıştır.

Lisans ve yüksek lisans eğitimlerim boyunca öğrendiğim her şeyde payı olan tüm hocalarıma da minnettarlığımı ifade etmek isterim. Onların özverili eğitimleri ve rehberlikleri, bu çalışmanın temelini oluşturmamda büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca, bu süreçte her zaman yanımda olan, moral veren ve desteklerini esirgemeyen kıymetli aileme, özellikle de eşim Sühan, biricik kızım Ada'ya ve kız kardeşim Miraç'a içten teşekkürlerimi sunarım. Onların desteği ve inancı olmadan bu çalışmayı tamamlamam mümkün olamazdı. Sizlerin varlığı ve destekleri, bu sürecin en değerli parçalarıdır.

Merve SENCER

İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Mobbing Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Mobbing Kavramına Yakın Anlamlar İçeren Diğer Kavramlar	6
1.2.1. İşyerinde Çatışma.....	6
1.2.2. Stres.....	7
1.2.3. Cinsel Taciz.....	8
1.2.4. İşyeri Kabalığı.....	8
1.3. Mobbing Süreci ve Aşamaları.....	9
1.3.1. Mobbing'in Ortaya Çıkış Nedenleri.....	11
1.3.1.1. Kişisel Nedenler	12
1.3.1.2. Kurumsal Nedenler	16
1.3.2. Mobbing Sürecinin Tarafları.....	17
1.3.2.1. Mobbing Uygulayanlar (Tacizci)	17
1.3.2.2. Mobbinge Maruz Kalanlar	18
1.3.2.3. Mobbing Sürecinin Seyircileri	19
1.3.3. Mobbing Davranışları	20
1.3.4. Mobbingin Yönü	24
1.3.4.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing	24
1.3.4.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing	25
1.3.4.3. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing	25
1.4. Mobbingin Etkileri.....	26
1.4.1. Mobbingin Bireysel Etkileri.....	26

1.4.2. Mobbingin Kurumsal Etkileri	27
1.4.3. Mobbingin Toplumsal Etkileri.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE MOBBİNG

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı	30
2.2. İş Tatmini ile İlişkili Motivasyon Kuramları	31
2.2.1. Kapsam Kuramları	32
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	33
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	35
2.2.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı	36
2.2.1.4. Alderfer - ERG Kuramı.....	37
2.2.2. Süreç Kuramları	38
2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	38
2.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı	39
2.2.2.3. Latham ve Locke'un Amaç Kuramı	40
2.2.2.4. Skinner'ın Davranış Şartlandırma Kuramı	40
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	41
2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	42
2.3.1.1. Kişilik.....	42
2.3.1.2. Yaş.....	42
2.3.1.3. Cinsiyet	43
2.3.1.4. Çalışma Süresi.....	44
2.3.1.5. Eğitim Düzeyi	44
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	45
2.3.2.1. İşin Niteliği.....	45
2.3.2.2. Çalışma Koşulları.....	46
2.3.2.3. Ücret.....	47
2.3.2.4. İş Arkadaşları	47
2.3.2.5. Yönetim ve Güven	48
2.3.2.6. Terfi Olanakları.....	48
2.4. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	49
2.4.1. Bireysel Sonuçları	50
2.4.2. Örgütsel Sonuçları.....	50

2.5. İş Tatmini ve Mobbinge İlişisine Yönelik Yapılan Araştırmalar	52
2.5.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	53
2.5.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERDE MOBBİNGİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Türkiye’de Mobbinge İlişkin Akademisyenler Üzerine Yapılmış Araştırmalar	66
3.2. Araştırmanın Metodolojisi	70
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	70
3.2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	71
3.2.3. Veri Toplama Yöntemi	73
3.2.4. Verilerin Analizi	74
3.3. Araştırma Bulguları.....	74
3.3.1. Mobbing ve İş Tatmin Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular	74
3.3.2. Sosyo-Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler	76
3.3.2.1. Yaş.....	76
3.3.2.2. Cinsiyet	79
3.3.2.3. Medeni Durum	83
3.3.2.4. Çalışma Süresi.....	85
3.3.2.5. Unvan	88
3.3.3. Mobbing ve İş Tatminine İlişkin Regresyon ve Korelasyon Analizleri.....	91
SONUÇ	96
KAYNAKÇA.....	103

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1: İşyerinde Mobbinge İlişkin Kullanılan Bazı Terimler ve Tanımlar	5
Tablo 2. 1: İçerik Teorilerinin Benzerlik ve Farklılıkları	37
Tablo 3. 1: Akademisyenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	72
Tablo 3. 2: Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanları....	75
Tablo 3. 3: Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Normallik Testleri	75
Tablo 3. 4: Akademisyenlerin Yaş Grubuna Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	79
Tablo 3. 5: Akademisyenlerin Cinsiyetine Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	80
Tablo 3. 6: Akademisyenlerin Medeni Durumuna Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması.....	84
Tablo 3. 7: Akademisyenlerin Akademisyen Olarak Çalışma Süresine Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	87
Tablo 3. 8: Akademisyenlerin Akademisyen Olarak Görevine Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması.....	90
Tablo 3. 9: Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Arasındaki Korelasyonlar	93
Tablo 3. 10: Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği Puanlarının Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarını Yordama Durumu	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: Leymann'ın Mobbing Aşamaları.....	10
Şekil 1. 2: Ege'nin Mobbing Aşamaları.....	11
Şekil 1. 3: Leymann'ın Mobbing Modeli.....	23
Şekil 2. 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943)	33



KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA :	Varyans Analizi
F :	Varyans Analizinin Test İstatistiği Değeri
ILO :	Uluslararası Çalışma Örgütü
LIPT :	Leymann Inventory of Psychological Terrorization
MJSS :	Minnesota İş Tatmini Ölçeği
MS :	Mobbing Ölçeği
N :	Evren Sayısı
n :	Örneklem Sayısı
NAQ-R :	Negative Act Questionnaire
ÖYP :	Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı
p :	Test İstatistiği Değerinin Anlamlılık Düzeyi
PRIMA :	Associazione Italiana Contro Mobbing e Stress Psicosociale
PTSD :	Post-Traumatic Stress Disorder
r :	Korelasyon Katsayısı
R2 :	Belirleme Katsayısı
S.H. :	Standart Hata
S :	Standart Sapma
sd :	Serbestlik Derecesi
SPSS :	Sosyal Bilimler İstatistik Paketi
STK :	Sivil Toplum Kuruluşları
t :	t-Testi Sonucu için Elde Edilen Değer
v.d. :	Ve Diğerleri
$\bar{X}$:	Örneklemin Ortalaması
β :	Beta Katsayısı

GİRİŞ

İşyerinde mobbing, uzun süreli ve sistematik bir şekilde bir ya da birden fazla çalışanın, başka bir çalışana veya çalışma grubuna yönelik aşağılayıcı, iş yapmalarını engelleyici davranışlar sergilemesi sürecidir (İbiloğlu, 2020: 330). Günümüzde çalışanlar, zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirirler ve iş arkadaşlarıyla aile üyelerinden daha fazla vakit geçirirler. Bu nedenle, çalışanlar için sağlıklı, rahat ve psikolojik açıdan konforlu bir çalışma ortamı daha da önem kazanmaktadır (Kurnaz & Oğuzhan, 2021: 776). Mobbing mağdurları duygusal olarak olumsuz bir iş ortamında çalışmak zorunda kalırlar ve bu durum, çalışanların motivasyonu, verimliliği ve özellikle iş tatmini üzerinde ciddi yıkıcı etkilere yol açar (Gökdemir, 2016: 143).

İşyerlerinde düşük motivasyonlu ve mutsuz çalışanların varlığı, özellikle rekabetin yüksek olduğu piyasalarda, şirketlerin başarısını oldukça olumsuz etkilemektedir. Mobbingin iş hayatını olumsuz etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, mobbing davranışlarının ve nedenlerinin tanımlanması, farkındalık oluşturulması açısından hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de şirketler için çok önemlidir (Doğruca, 2022: 1).

İşyerinde mobbing, her sektörde görülebilen bir durum olmakla birlikte, eğitim ve yükseköğretim sektörü çalışanları için de büyük bir risk taşır. Cinsiyet, yaş, pozisyon, eğitim durumu gibi herhangi bir ayırım yapmaksızın her çalışanın bu durumu yaşama olasılığı bulunmaktadır (Öztürk, 2020: 314).

Üniversiteler kar amacı gütmemesine rağmen üniversitelerde mobbing özellikle akademisyenler arasında ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar, akademisyenlerin üniversitelerde maruz kaldıkları mobbingin iş tatminleri üzerinde olumsuz etki yarattığını göstermektedir (Ulu & Küsmez, 2020: 111).

Üniversitelerde mobbinge neden olan faktörler oldukça çeşitlidir. Bu faktörler arasında akademik kıskançlık, mevzuatın yetersizliği veya katı olması, engelleme taktikleri, yönetim anlayışının eksikliği veya yetersizliği, mobbingin kabul edilmemesi veya hafife alınması, seçim sonuçlarının adaletsizliği, cinsiyet ayrımcılığı, maddi olanaklarda eşitsizlikler, objektif olmayan değerlendirmeler, sözleşmeli personel uygulamaları, akademik kimliğe yönelik saldırılar, kadro sayısının yetersizliği, örgüt yapısındaki eksiklikler, kayırma, umursamazlık, bireysel farklılıkların dikkate alınmaması, dürüst ve sorgulayıcı kişiliklere

sahip olmanın cezalandırılması ve cinsel taciz yer almaktadır. Bu faktörlerin bir araya gelmesiyle üniversite ortamında mobbing olgusu ortaya çıkabilmektedir (Tiftik, 2021: 255).

Bu çalışma kapsamında yapılan yabancı literatür taramasında, mobbing vakalarının dünyanın hemen hemen her ülkesinde görüldüğü tespit edilmiştir. Ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde ise, bu çalışmaların ağırlıklı olarak hizmet sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin mobbing durumlarını inceleyen araştırmaların artması, bu önemli konunun akademik alanda da dikkate değer bir hale geldiğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırma, İstanbul'daki devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin mobbing ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyerek, akademik çevrelerde bu sorunun ne derece yaygın olduğunu ve ne tür önlemler alınabileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, mobbingin önlenmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesine ve akademik ortamların daha sağlıklı hale getirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu tez çalışmasının ilk bölümünde; mobbing kavramı, süreci, nedenleri, tarafları, davranışları, türleri ve etkileri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci bölümde; iş tatmini kavramı, ilgili motivasyon kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler ve mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Son bölümde ise; Türkiye'deki akademisyenler üzerine yapılan araştırmalar ışığında, İstanbul'daki devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin mobbing deneyimlerinin iş tatminini nasıl etkilediğine dair anket verilerinin analizleri ve sonuçları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Mobbing Kavramı ve Tanımı

Mobbing, uzun süredir var olan ancak gözlemlenmesi zor, karmaşık ve sıklıkla göz ardı edilen bir sorundur. İlk olarak Avusturyalı bilim insanı Konrad Lorenz tarafından hayvan davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Lorenz, bir kuş sürüsünün bir araya gelerek diğer kuşları kovmak için agresif davranışlar sergilediğini gözlemlemiştir. İsveçli doktor Peter Heinemann ise benzer davranışları çocuklar arasında gözlemlemiş ve bu durumu mobbing olarak adlandırmıştır. Heinemann, mobbingin insanları yalnızlığa, hayal kırıklığına ve hatta intihara sürükleyebileceğini vurgulamıştır (Laleoğlu & Özmete, 2013: 10).

Brodsky (1976), ABD'deki ilk akademik çalışmasında mobbingi, bir kişinin diğerine sürekli olarak eziyet etme, yıpratma veya tepki çekme girişimleri olarak tanımlamıştır. Elvegard ve ekibinin (2021) derleme çalışması ise, mobbing konusunda 124 araştırmayı inceleyerek bu olgunun tanımı, sıklığı, nedenleri, sonuçları ve önleme stratejileri hakkında detaylı bilgi sunmaktadır. Bu çalışmalara göre mobbing, bir çalışanın diğer çalışanlar tarafından sistematik ve sürekli olarak aşağılanması veya ayrımcılığa uğraması olarak tanımlanmaktadır.

Mobbing konusu kavramsal olarak ise ilk kez, 1980'lerin başında İsveçli endüstri psikoloğu olan Heinz Leymann tarafından iş hayatındaki baskılar, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak için kullanılmıştır. Leymann'ın İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar, iş dünyasında yaygın olarak görülen mobbing olaylarını ortaya koymuştur. Leymann'a göre, bazı insanlar zor kişiler olarak kabul edilse de, aslında bu durum, örgütün yapısal özellikleri ve kültürü tarafından yaratılmaktadır. Mobbing, çözülmemiş bir çatışma ile başlayarak, mobbingin hedefi olan kişi üzerinde profesyonel, duygusal ve fiziksel zarar veren uzun süreli ve acımasız bir süreç haline gelir (Namie & Namie, 2000: 323-326).

Leymann'a (1996) göre mobbing, bir veya birkaç birey tarafından esas olarak bir bireye yöneltilen, sistematik bir şekilde gerçekleştirilen, düşmanca ve etik dışı iletişimi içerir ve hedeflenen birey mobbing nedeniyle savunmasız ve çaresiz bir duruma itilir. Mobbing ile

karşılaşan kişi savunmasız hale gelir ve yardım alamaz. Leymann, mobbing davranışlarının günlük hayatta oldukça yaygın olabileceğini, ancak düzenli olarak meydana geldiğinde büyük zarar ve aşağılanmaya neden olabileceğini vurgulamıştır. Dolayısıyla, mağdurun acı çekmesine neden olan sadece davranışın doğası değildir. Eylemlerin sıklığı, güç farkları ve kaçınılmaz etkileşimler, mağdurun saldırganın niyetlerine ilişkin atıfları, fiili davranış kadar endişe ve acı çekmesine neden olabilir (Einarsen vd., 1994: 381-401).

Leymann, iş yerinde mobbingin varlığını sadece belirtmekle kalmamış, aynı zamanda bu sorunu anlamak için önemli olan birkaç noktayı da vurgulamıştır. Çalışmalarında mobbingin nasıl gerçekleştiği, bu tür davranışların nedenleri, mobbing sonrası mağdurlarda görülebilecek olası psikolojik sorunlar ve bu tür davranışlardan en çok etkilenen bireylerin özellikleri gibi konuları detaylı bir şekilde ele almıştır. Leymann'ın bu konuda farkındalık yaratma çabası başarılı olmuş ve mobbing, başta Almanya olmak üzere birçok Avrupa ülkesinin gündeminde yerini bulmuştur. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, iş yerlerinde mobbing vakalarının oldukça yaygın olduğunu ve farklı sektörlerde ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Einarsen et al., 2011; 189-213, Leymann, 1996; 27-34, Zapf, 1999;70-85). Mobbing genellikle baskı, zorbalık, taciz ve rahatsız etme olarak tanımlansa da, sosyal yaşamın her alanında ve özellikle hiyerarşik yapıya sahip pek çok örgütte sıkça karşılaşılan bir olgudur (Laçiner, 2006: 959). Ancak, Tınaz (2006), mobbingin hiyerarşik bir arka plandan gelmesinin gerekli olmadığını, bu nedenle her türlü organizasyonda ortaya çıkabileceğini ve her kültürde herkesin buna maruz kalabileceğini öne sürmüştür.

Mobbing, çalışanların iş memnuniyeti, sağlık durumu, performansı ve işten ayrılma niyeti gibi bir dizi faktörü olumsuz etkileyebilir (Einarsen et al., 2009; 24-44, Leymann, 1990; 31-42 Salin, 2003;1230-1232). Ek olarak, mobbingin iş verimliliğini düşürdüğü, yüksek maliyetlere yol açtığı ve diğer çalışanlar için bir tehdit oluşturduğu belirtilmektedir (Einarsen et al., 2011;189-213, Keashly & Jagatic, 2011;41).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, İngiltere'de çalışanların %53'ünün mobbinge maruz kaldığı ve %78'inin bu olaylara tanık olduğu ortaya çıkmıştır. İsveç'te yapılan bir istatistiksel çalışmanın bulgularına göre ise, intiharların %10'u mobbing nedeniyle bir yıl içinde gerçekleşmektedir. İsveç ve Almanya'da yüz binlerce mobbing kurbanı erken emekli olmuş veya psikiyatri kliniklerinde yatmış olarak kayıtlarda yer almaktadır. İtalya'da ise bir milyondan fazla çalışanın mobbing kurbanı olduğu bildirilmektedir (Harald, 1997: 12). İskandinav ülkelerinde mobbing doğrudan bir suç olarak yasada yer almaktadır. Bu ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemeyi kaydeden ülke İsveç'tir. İsveç'te iş yerinde

taciz, 1994 yılında yayımlanan İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası'nda suç olarak tanımlanmıştır (Einarsen, 2000).

Mobbing, birçok ülkede belirli bir hedefe yöneltilmiş olumsuz davranışlar olarak tanımlanırken, araştırmacılar bu konuyu ele almak için farklı kriterler öne sürmektedir. Leymann (1996), mobbing süresinin en az 6 ay devam etmesi ve haftada en az bir kez meydana gelmesi gerektiğini öne sürmektedir. Zapf ve Einarsen (2001) ise mobbing süresinin 6 aydan az olması ve haftada bir kereden az meydana gelmesi durumunda da mobbingin var olabileceğini savunmaktadır. Ancak, mobbingin özel bir hedefe yöneltilmiş olması, tek bir eylemden daha fazlasının olması ve hedefin kendini savunmasının zor olduğu bir alt konumda olması gerektiği konusunda bir fikir birliği vardır (Zapf ve Einarsen, 2001).

Tigrel ve Kokalan (2009) ise, iş yerindeki mobbingin belirgin bir tanımının ve sınırının olmaması nedeniyle, bu eylemin birey üzerindeki etkisinin açıkça belirlenmesinin zor olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, mobbinge maruz kalınıp kalınmadığını anlamanın zorluğuna dikkat çekmişlerdir (Tigrel & Kokalan, 2009: 31).

Tablo 1. 1: İşyerinde Mobbinge İlişkin Kullanılan Bazı Terimler ve Tanımlar

Yazar	Kullanılan Terim	Tanım
Salin, 2006	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı	Tekrarlanan ve sürekli devam eden olumsuz davranışların, bir veya birden fazla kişiye karşı gözle görülen güç eşitsizliğini yansıtarak iş yerinde düşmanca bir ortam oluştururlar.
Wilson, 1991	Workplace Trauma: İşyeri Travması	Çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünür veya üstü kapalı bir şekilde tekrar eden bilinçli ve art niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin yok edilmesidir.
Leymann, 1996	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz/ Psychological Terror: Psikolojik Terör	Sistematik olarak, genellikle tek bir kişiyle olmak üzere, bir veya birden fazla kişinin en az haftada bir düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurarak altı aydan uzun süre devam eden davranışları sonucunda, hedef alınan kişinin savunmasız ve çaresiz hissetmesidir.
Vartia, 2003	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, astları, üstleri veya aynı seviye pozisyonundaki bir ya da birden fazla kişi tarafından sürekli tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz bırakılarak savunmasız hissetmelerine neden olan bir süreçtir.
Tınaz, 2011	İşyerinde Psikolojik Taciz / Yıldır Kaçır	İş yerinde, diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrar edilen saldırılar biçiminde uygulanan bir tür

		psikolojik terör olan psikolojik taciz, astlar, üstler veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik bir şekilde uygulanan tehdit, şiddet, aşağılama gibi kötü muamelelerin her türünü içermektedir.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	Bullying at Work: İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya çalışanı rahatsız eden davranışlarda bulunmak olarak tanımlanan bir davranışın iş yerinde psikolojik taciz olarak adlandırılabilmesi için, bu tür davranışların haftada bir kez olacak şekilde sürekli ve düzenli olarak gerçekleşmesi ve yaklaşık altı ay boyunca devam etmesi gerekmektedir.
Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz/ Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir kişinin, başka bir kişiye karşı düşmanca bir ortam yaratarak onu işten ayrılmaya zorlamak için sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunması, ima etmesi, alay etmesi veya toplumsal itibarını düşürmesi yoluyla etrafında insanları toplamasıdır, bu davranış kişinin rızası olmadan da gerçekleşebilir.
Namie ve Namie, 2000	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı	Bir ya da birden fazla çalışanın, hedef kişiye karşı sürekli kötü niyetli davranışlar sergileyerek onun sağlığını tehdit eden bir ortam yaratması durumudur.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	Work Harassment: İşyeri Tacizi/ Aggression: Saldırganlık	Kendisini savunamayan bir veya birden fazla kişiye, zihinsel veya fiziksel açıdan zarar vermek amacıyla tekrarlanan eylemlerdir.

Kaynak: Birik, I. (2009). İşyerinde Psikolojik taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma. Yordanması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi SBE

1.2. Mobbing Kavramına Yakın Anlamlar İçeren Diğer Kavramlar

İş yerinde karşılaşılan olumsuz davranışlar mobbinge benzer nitelikler taşıyabilir. Mobbing, sistematik ve sürekli baskı ve yıldırma ifade ederken, çatışma, stres, iş yeri kaballığı ve cinsel taciz gibi kavramlar da çalışanlar üzerinde benzer psikolojik etkiler yaratabilir. Bu bölümde, mobbing ile sıklıkla karıştırılan ya da mobbingi tamamlayıcı nitelikteki bu kavramlar detaylandırılarak ele alınacaktır.

1.2.1. İşyerinde Çatışma

Fisher (2017) iş yerinde çatışma kavramını farklı düşünce, inanç ve değerlerden kaynaklanan bir sosyal olay olarak tanımlarken bu çatışmaların genellikle farklı beklentiler, hedefler, görevler veya kaynaklar gibi işle ilgili faktörlerden kaynaklandığından söz etmiştir.

Robbins ve Judge (2017) iş yerindeki çatışmaların nedenlerini işle ilgili faktörler, kişisel özellikler ve iletişim eksiklikleri gibi çeşitli faktörlere bağlamıştır. Örneğin, görevler, kaynaklar veya iş yükü gibi işle ilgili faktörler çalışanlar arasında çatışmalara yol açabilirken, farklı değerler veya kişilik özellikleri anlaşmazlıklara neden olabilir. İletişim eksiklikleri ise çalışanlar arasındaki çatışmaları artırabilir (Jex & Britt, 2014: 133; Jehn, 1995:256).

İş yerindeki çatışmalar aynı zamanda; azalan iş verimliliği, artan stres, motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği ve duygusal tükenme gibi sonuçları beraberinde getirebilir (Jehn, 1995:280, Robbins ve Judge, 2017:620). Mobbing ile çatışma farklıdır çünkü mobbingde bir kişi veya grup diğer çalışanları hedef alırken, çatışmada en az iki taraf eşit derecede sorumludur (Einarsen & Skogstad, 1996:185-201). Çatışma ve mobbingin ortak noktası ise, çalışanların farklı değerler, düşünceler ve davranışlar nedeniyle yaşadıkları sosyal olaylar olmalarıdır. Her ikisi de iş birliği ve iş verimliliği gibi faktörleri etkileyebilir ve çalışanların duygusal ve fiziksel sağlığını etkileyebilir (Einarsen, Hoel ve Cooper, 2003; 365-419). Mobbing ve çatışma arasındaki temel fark ise, mobbingde bir kişi veya grubun sürekli olarak diğer çalışanları hedef almasıdır. Bu durumda, mobbinge maruz kalan çalışanlar genellikle ezilmişlik ve güçsüzlük hissederken, çatışmada ise her iki taraf da eşit derecede sorumludur ve kendi görüşlerini savunmaya çalışırlar (Einarsen & Skogstad, 1996:185-201).

1.2.2. Stres

Stres, bir kişinin çevresindeki uyarıcılar tarafından tetiklenen, organizmanın homeostasisini yani kişinin iç dengesini tehdit eden bir fizyolojik veya psikolojik durumdur (Lazarus & Folkman, 1984: 3). Bu durum, kişinin karşılaştığı taleplerin kaynaklarını aşmasıyla ortaya çıkarken genellikle sağlık ve iş performansı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. İş yerindeki stresin nedenleri arasında iş yükü, rol belirsizliği, yüksek iş performansı beklentileri, iş-yaşam dengesizliği, örgüt kültürü, adaletsizlik ve takım çalışması problemleri yer alabilir (Scherer & Hwang, 2019). Stresli bir iş ortamı, kişilerde kaygı, depresyon, uykusuzluk, tükenmişlik ve hatta fiziksel sağlık sorunları gibi bir dizi etki gösterebilir (Leka & Jain, 2010:120).

Stres ile mobbing arasındaki fark değerlendirildiğinde, stresin olumsuz etkilerinin geniş bir yelpazede görülmesine rağmen, mobbingin bireyin iş yerinde sürekli ve sistemli bir şekilde tacize maruz kalması durumunda ortaya çıkması olarak söz edilmiştir. Stresin kaynakları iş yerindeki genel sorunlardan gelirken, mobbing davranışları genellikle hedef kişinin kişisel özellikleri veya örgütsel problemlerle ilgilidir. Stresli bir iş ortamı genellikle örgütsel

faktörlerle ilişkilendirilirken, mobbing davranışları ise kişiler arası etkileşimlerle ortaya çıkar. Ek olarak, stresin sonuçları genellikle bireysel düzeyde sağlık sorunları ve iş performansındaki düşüşle ilgili iken, mobbing davranışları işletme düzeyinde itibar kaybı, yüksek devamsızlık oranları ve işten ayrılma oranları gibi kurumsal sonuçlar doğurabilir (Einarsen, 1999: 16-27).

1.2.3. Cinsel Taciz

Cinsel taciz, bakışlardan kaba şakalara, aşağılayıcı yorumlara, cinsel saldırı ve diğer fiziksel şiddet eylemlerine kadar çok çeşitli davranışları içerir. Bu tür davranışlar, fiziksel temas, sözlü veya sözsüz tehditler, uygunsuz cinsel şakalar veya rahatsız edici göz teması şeklinde olabilir. Cinsel taciz, kurbanların hem psikolojik hem de fiziksel sağlığını olumsuz etkileyebilir ve ciddi sonuçlara yol açabilir (Hersch, 2015).

Cinsel taciz ile mobbing arasında benzerlikler bulunmaktadır. Her ikisi de kurbanların kendilerini kötü hissetmelerine, iş performanslarının düşmesine ve işyerindeki ilişkilerinin zarar görmesine neden olabilir. Ayrıca, her iki durum da kurbanın insan haklarının ihlali anlamına gelir ve işyerinde güvensiz bir ortam yaratır (Lutgen-Sandvik et al., 2007;832-835). Ancak, cinsel taciz ile mobbing arasında bazı farklılıklar da mevcuttur. Cinsel taciz genellikle cinsel içerikli davranışlardan oluşurken, mobbing daha geniş bir yelpazede olabilir. Ayrıca, mobbing genellikle bir grup insan tarafından bir kişiyi hedef alırken, cinsel taciz daha çok bireyler arasında gerçekleşir. Cinsel taciz genellikle kadınlar tarafından maruz kalınan bir durumken, mobbing her iki cinsiyetten çalışanlar için eşit bir sorundur (Einarsen et al., 2011;16-17,Fitzgerald et al., 2008). Bu farklılıklar, bu iki kavramın içeriği ve etkileşim biçimleri açısından önemli ayrımlardır.

1.2.4. İşyeri Kabalığı

İşyerinde kabalık nadiren karşılaşılan bir olumsuz davranıştır ve genellikle şiddet veya kötü muameleden daha düşük bir seviyededir. Ancak, bazen daha yoğun kötü muamele türlerinin temelini oluşturabilir. Kabalık, diğer olumsuz davranışların başlangıcı olabilir; örneğin, kabalık sergileyen çalışanlar zamanla diğer olumsuz davranışları da gösterebilirler (Güngör Delen, 2010: 45).

İşyerindeki kabalık sıklıkla mobbinge karıştırılan bir kavramdır. Profesyonel bir ortamda, işyerindeki iletişim ve davranışlarda herkes tarafından asgari saygı kurallarına uyulması gerektiği kabul edilir. Kabalık, bu saygı kurallarına aykırı davranışlar olarak tanımlanır. Kabalığa maruz kalan kişi hedef haline gelirken, kabalık yapan kişi kışkırtıcı veya lider olarak nitelendirilir. Örneğin, sürekli olarak başkasının konuşmasını kesmek, temel nezaket kurallarına uymamak gibi davranışlar sergilenir. Mobbingden farklı olarak,

mobbingde bir kişiye sürekli ve kasıtlı olarak kötü muamele yapılırken, kabalıkta hedef kişi değişkenlik gösterebilir; bir gün bir kişiye yönelik olabilir, ertesi gün başkasına yönelik olabilir (Güngör Delen, 2007: 11-12). Bu açıklamalar, kabalık ve mobbing arasındaki ayrımları vurgulamakta ve bu iki olgu arasındaki temel farkları ortaya koymaktadır.

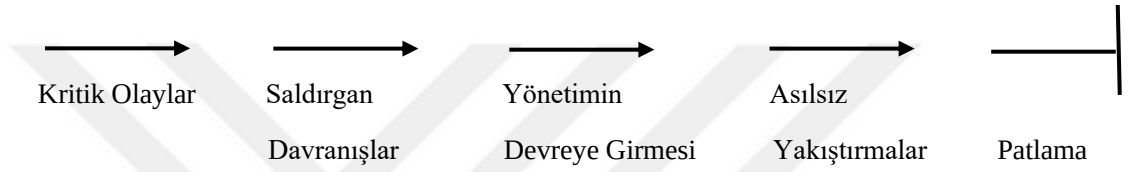
1.3. Mobbing Süreci ve Aşamaları

İş yerindeki mobbing, giderek artan şiddetiyle bireyin kendisini çaresiz bir durumda hissettiği ve sürekli olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği bir süreçtir (Einarsen vd., 2003;365). Bu süreç, mağdur üzerinde ve çevresinde son derece korkunç etkiler bırakabilir ve genellikle mağdurun işten ayrılmasıyla sonuçlanır (Leymann, 1996; 30). Bir olayı mobbing olarak adlandırılabilmesi için daha önce de belirtildiği üzere devamlılık önemlidir. Bu devamlılık, mobbingin belli bir zaman diliminde süregeldiğini ve mağduriyetin uzun bir süre boyunca devam ettiğini ifade eder. Bu süreç, mağdurun duygusal ve fiziksel sağlığını ciddi şekilde etkileyebilir ve iş yerindeki yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir (Avcı & Kaya, 2013: 9).

Mobbing sürecinin belirli aşamaları vardır. Davenport ve ekibi, Leymann'a benzer şekilde mobbing sürecini beş aşamada tanımlamıştır (Davenport vd., 2003: 20). İlk aşama, failin mağdura karşı saldırgan bir davranış başlattığı durumu ifade eden kritik olaylardır. Bu; sözlü taciz, haksız eleştiri ve diğer olumsuz davranış biçimlerini içerebilir. İkinci aşama, mağdura karşı bir dizi olumsuz eylemi içeren ve mağdurun fiilen yıldırılmasına veya damgalanmasına yol açan saldırgan davranışlar aşamasıdır. Bu aşamada durum ilerlerken, failin olumsuz davranışları daha sık ve sistemli hale gelir. Mağdur, devam eden tacizin bir sonucu olarak endişe, korku ve diğer olumsuz duyguları yaşamaya başlayabilir (Leymann, 1990: 165-184; Einarsen vd, 2009). Saldırgan davranışlar, mağdur ile ilgili dedikodu yayma ve mağdurla alay etme, mağdurla iletişimi kesme, mağduru izole etme, mağdura anlamsız veya küçük düşürücü görevler verme ve şiddet veya şiddetle tehdit etme gibi davranışları içerir (Balcerzak, 2015a; 1-23). Üçüncü aşama genellikle durumu yanlış değerlendiren yönetimin devreye girdiği aşamadır. Yönetim, mağdura destek yerine failin yanında yer alarak zararın artmasına sebep olabilir (Davenport et al., 1999; 160). Yönetimin mağdura karşı suçlayıcı tavrı, çalışanların çevresel faktörlerden ziyade mağdurun karakterinde kusur arama eğilimine yol açabilir (Leymann, 1990). Mağdur, aşırı baskı altında olabilir ve çalışma performansı bozulmuş olabilir, bu nedenle disiplin cezaları ve uyarılarla karşılaşabilir (Balcerzak, 2015b; 1-23). Dördüncü aşamada mağdura asılsız yakıştırmalar yapılır. Bu aşamada mağdur uyumsuz, zor biri veya akıl hastası olarak etiketlenir. İtibarını zedeleyici asılsız

söylemlerde bulunularak mağdur iyice savunmasız ve yalnız bırakılır. Bu durum, mağdur için daha da olumsuz ve zararlı bir hale dönüşür (Aydın & Özkul, 2007;150). Beşinci aşama mağdurun şirketten ayrılmaya zorlandığı veya istifaya karar verdiği paylama aşamadır. Mağdur kişi, şirketten ayrılmaktan başka çare olmadığına inanarak, genellikle kendisini umutsuz ve çaresiz hisseder. İş kaybı, bireyin finansal, duygusal ve sosyal refahı üzerinde derin bir etkiye sahip olabilir (Leymann, 1990; Namie & Namie, 2000; 325).

Şekil 1. 1: Leymann'ın Mobbing Aşamaları



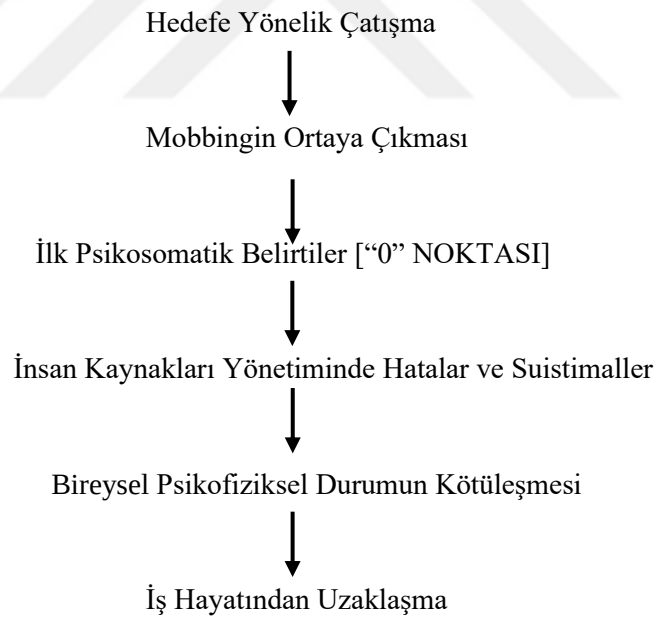
Kaynak: Leymann, H., "The Content and Development of Mobbing at Work" European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 1996, s. 171'den uyarlanmıştır.

Mobbing ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. İtalya'da bu konudaki öncü çalışmalar, 1998 yılında Harold Ege tarafından başlatılmıştır (Akgeyik vd., 2007;234). Ege (2019), 1996 yılında İtalya'da mobbingi önleme faaliyetleri yürütmek, mobbing mağdurlarına yardım etmek, mobbingden korunma ve başa çıkma yöntemleriyle ilgili eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlamak amacıyla ilk mobbing odaklı kuruluş olan Associazione Italiana Contro Mobbing e Stress Psicosociale'nin (PRIMA) kuruculuğunu üstlenmiştir.

Ege, mobbing süreci için altı aşamalı bir modelleme yöntemi geliştirmiştir. Sıfır Noktası, kişinin iş ortamında mobbing davranışlarına maruz kalmaya başladığı ilk psikosomatik belirtilerin olduğu andır. Bu evreye kadar meydana gelen olaylar ve sergilenen davranışlar, genellikle çalışanlar tarafından kabul gören ve rutin iş hayatında normal kabul edilen çatışmaları içerir. Mobbing davranışları henüz belirgin olmayabilir ve kişi bunları fark etmeyebilir. Çalışanlar, işyerinde ortaya çıkan çatışmaları bir dereceye kadar iş yaşamının olağan bir parçası olarak kabul ederler. Ancak, bu davranışlar zamanla artar ve mobbing için en elverişli zemin hazırlanır (Güngör, 2007: 68-69). Ardından çatışma safhası ortaya çıkar. Bu aşamada çatışma belirli bir kişiye yöneliktir ve bir kurban belirlenir. O zamana kadar genel bir boyutu olan çatışma şimdi hedef tahtasına oturtulmuştur. Bu aşamada çatışma işle sınırlı kalmayıp özel konulara da yönelmiştir (Cornoiu & Gyorgy, 2013: 710). Sonrasında mobbingin ortaya çıkışı başlar. Saldırıları henüz mağdurda psikosomatik semptomlara veya hastalığa

neden olmaz, ancak rahatsızlık, endişe ve öfke yaratır. Mağdurun iş arkadaşlarıyla ilişkileri bozulmaya başlar. Sonraki aşamada ise ilk psikosomatik belirtiler görülür, mağdur bazı sağlık sorunları göstermeye başlar. Yaygın semptomlar; güvensizlik hissi, uykusuzluk ve sindirim sorunlarıdır. Bir sonraki aşamada ise insan kaynakları yönetiminde hatalar ve suistimaller gerçekleşir. Mobbing alenileşir ve genellikle departman personeli tarafından değerlendirme hataları yapılarak suçlu kişi mağdur olarak görülür. Bu durum mağdurun bunalıma girmesine ve şirket çalışanlarının şüphe duymasına sebep olur. Mağdurun hastalık sıklıkları sebebiyle izinleri arttırılır (Çobanoğlu, 2005: 25). Sonraki aşamada mağdurun bireysel psikofiziksel durumu kötüleşmeye başlar. Bu seviyede kurban büyük bir çaresizlik içinde, bir tür depresyon içindedir. Yönetimin mağdura yaptığı uyarılar onun durumunu daha da kötüleştirir ve her şey için kendini suçlamaya başlar ve daha çok bunalıma girer. Son aşamada ise, mağdur iş hayatından uzaklaşır. Bu aşama, mağdurun istifa etmesi, işten çıkarılması, erken emeklilik yapması veya intihar etmesi yoluyla iş hayatına son vermesini içerir (Tınaz vd., 2008: 33).

Şekil 1. 2: Ege'nin Mobbing Aşamaları



Kaynak: Ege, H. (2000). Mobbing-Just What is psychological terror in the workplace. Leadership Medica. Retrieved, 20.

1.3.1. Mobbing'in Ortaya Çıkış Nedenleri

İşyerindeki mobbingin ortaya çıkmasına neden olan faktörler genellikle çeşitli etkenlerin bir araya gelmesiyle meydana gelir (Yılmaz & Kılınç, 2020: 34-52). Leymann, mobbinge neden olan temel faktörlerin kurumsal ve yönetsel unsurlar olduğunu ifade ederken, aynı zamanda mağdurların kişilik özellikleri ile mobbing arasında bir ilişki

bulunmadığını belirtmektedir. Leymann, mobbingin mağdurların kişilik özelliklerinden ziyade, işyeri ortamındaki stres faktörleri, organizasyonel yapılar ve yönetim süreçleriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu, mobbingin kurbanların kişisel özelliklerinden çok, işyerindeki dinamiklerle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Leymann, 1996: 120-125). Farklı araştırmalara göre ise mobbingin ortaya çıkmasına yol açabilecek faktörler arasında düşünce ve inanç farklılıklarından, kıskançlığa ve cinsiyet ayrımcılığına kadar çeşitli türlerde etmenler bulunabilir (Einarsen vd, 2003: 102-105).

Literatürdeki farklı diğer araştırmalar ise, işyerindeki mobbingin sadece kurumsal faktörlere dayandırılmasının yetersiz olduğunu savunmaktadır. Tacizci ve mağdurun kişisel özelliklerinin de sürece katkıda bulunabileceği belirtilmektedir (Fox vd, 2007: 61-62). Dieter Zapfe göre ise, mobbing birçok farklı faktörün eş zamanlı etkileşimi sonucunda ortaya çıkabilir ve tetikleyici faktör aynı zamanda sonuç da olabilir (Hilal vd, 2015: 29).

Çeşitli araştırmalar, işyerindeki mobbinge katkıda bulunan birkaç ana faktörü belirlemiştir. Bir çalışma, mobbingin nedenlerini anlamak için beş temel faktörü incelemiş ve mobbingin mağdurların gözünden en önemli nedenlerini belirlemeye çalışmıştır. Bu doğrultuda, mobbingi başlatan temel faktörün genellikle tacizcinin kişisel özellikleri (%54,6) olduğu tespit edilmiştir. Diğer faktörler ise sırasıyla, düşmanlık yaratan çalışma ortamı (%31,8), yanlış zamanda yanlış yerde olmak (%16,6), tacize uğrayan kişinin beceri veya kişisel özellikleri (%14,1) ve mağdurun yeteri kadar çaba sarf etmemesi (%9,9) olarak belirlenmiştir (Birik, 2009: 68). Bu bulgular, işyerindeki mobbingin bireysel, kurumsal ve sosyal faktörlerle bağlantılı olabileceğini ve farklı etkenlerin etkileşim içinde olabileceğini göstermektedir. Bu bölümde, işyerindeki mobbinge yol açan nedenler, kişisel ve örgütsel nedenler olarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

1.3.1.1. Kişisel Nedenler

Mobbingin kişisel nedenleri, tacizci ve mağdurun ruh halinden ve psikolojik durumundan kaynaklanabilir (Yılmaz & Kılınç, 2020: 38-39). Kişilerin farklı karakterlere, cinsiyetlere, yaşlara, eğitim düzeylerine ve iş deneyimlerine sahip olmaları, kişisel faktörlerin mobbingdeki rolünü önemli kılar (Ferrari, 2004: 3). Her ne kadar genel geçer bir kişilik profilinden söz etmek mümkün olmasa da araştırmalar, mobbinge maruz kalanların bazı ortak özelliklere sahip olabileceğine işaret etmektedir (Ermumcu, 2011: 28). Bu bakımdan, mobbingin salt örgütsel faktörlerden değil, kişilerarası ilişkiler ve bireysel farklılıklardan da kaynaklandığı söylenebilir. Özetle, mobbing nedenleri arasında örgütsel ve yapısal etmenler

kadar tacizci ve mağdurun kişilik özellikleri ve karşılıklı etkileşimleri de önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple kişisel faktörlerin mobbing sürecindeki rolü göz ardı edilmemelidir. Örneğin, işyerinde mobbing sürecini başlatan bir kıskançlık duygusu olabilir (Vartia, 1996: 205). Einarsen ve arkadaşları da, mobbinge maruz kalan kişilerin kıskançlığı temel bir neden olarak gösterdiğini belirtmektedir (Einarsen,1994;16-27). Mobbing uygulayan kişi, kendisinden daha nitelikli veya daha yüksek performans sergileyen birini rakip olarak algılayarak, riski ortadan kaldırmak için mobbingi bir strateji olarak kullanabilmektedir. Bu bireyler, performanslarını çevrelerindeki diğer çalışanların performanslarıyla karşılaştırırlar (Adams & Crawford, 1992;401).

İngiltere'de yapılan çalışmalarda da, işyerinde mobbingin en önemli nedeni olarak tacizci kişinin rolü vurgulanmış ve tacizcinin kişisel özelliklerinin bu sürecin başlamasına ve mağdurun tükenmesine yol açtığı kabul edilmiştir (Field, 1996: 8). Tacizci, genellikle çevresindekilerin performanslarını tehdit olarak algılar ve bu algı, mobbingin temel nedenlerinden biri olabilir. Mobbing tacizcileri genellikle manipülatif davranışlar sergilerken diğer insanları kontrol etmeye ve baskı altına almaya çalışırlar (Smith, 2010). Bazıları, narsistik özellikler gösterebilir; kendini büyük gösterme, mağdurlara karşı empati eksikliği gibi özelliklere sahip olabilirler (Campbell vd, 2009;29-45). Ayrıca araştırmalar, antisosyal kişilik özelliklerine sahip bireylerin mobbinge daha yatkın olduğunu göstermektedir (Bennett ve Williams, 2001;380). Bazı mobbing uygulayanlar tehdit ve gözdağı gibi saldırgan davranışlar sergileyerek mağdurlarında korku yaratmayı amaçlarlar (Dutton ve Goodman, 2005;746). Düşük özsaygıya sahip bireyler, kendilerinin güç ve kontrolünü artırmak için mobbingi bir yöntem olarak kullanabilirler (Teicher ve Samson, 2013;1119).

Wyatt ve Hare (1997) ise, yürüttükleri bir çalışmada, mobbing davranışlarını çocuk istismarı ile benzer bir şekilde nitelendirmiş ve çocuk istismarının benzer bir biçimi olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca, çocukluklarında aile içinde veya yakın çevrelerinde mobbinge maruz kalan bireyler, bu tür bir şiddeti kendi yaşamlarında da devam ettirebilir ve gelecek nesillere uzanabilecek yinelenen bir döngü yaratabilirler. Psikolojik açıdan bakıldığında, mobbing uygulayan kişiler genellikle çocukluklarından kalma travmalar taşırlar; bu travmalar potansiyel olarak zorlu aile dinamiklerinden, olumsuz deneyimlerden veya geçmişteki zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkamamaktan kaynaklanmaktadır (Akbaş, 2019: 102).

Leymann'a göre ise, insanları mobbing davranışına yönlendiren dört ana sebep vardır. Bireyler, bazen bir kişiyi belirli bir grup kuralına veya normuna uymaya zorlamak için mobbingi kullanabilir. Bu davranış, hedeflenen kişi üzerinde kontrol sağlamayı ve grup normlarına uyumun sağlanmasını amaçlar. Bazı kişiler ise, başkalarına karşı düşmanca davranışlardan zevk veya memnuniyet duyabilir. Kurbanın kötü muameleye tepkisini görmekten veya sadece güç hissetmekten keyif alabilirler. Bu, sözlü saldırılara, küçümsemeye veya diğer türdeki kötü muamelelere maruz bırakarak hedeflenen kişiye zarar veya sıkıntı verme eylemini içerebilir. Mobbing, bazen kişilerin sıradan veya monoton ortamlarda heyecan veya eğlence araması sonucunda da ortaya çıkabilir. Bazı kişiler can sıkıntısı içinde zevk arayarak kendi sıkıntılarını hafifletmek veya kişisel tatmin için diğerleri üzerinde güç kullanmak amacıyla saldırgan davranışlara başvurabilirler. Kişilerin sahip olduğu önyargılar da mobbing üzerinde rol oynayabilir. Bu önyargılar, ırk, cinsiyet, yaş veya diğer herhangi bir özelliğe dayanabilir ve mobbing uygulayan kişi, kendi önyargılı inançlarını pekiştirmek veya tercih etmedikleri normlardan sapmış olan bireylere saldırgan taktikler kullanabilir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 51)

Tutar ise mobbing üzerine yazdığı kitapta, mağdurların kişisel özelliklerine odaklanarak, bu kişilerin genellikle işlerinde uzman, nitelikli ve dürüst bireyler olduklarına vurgu yapmıştır (Tutar, 2015). Mağdurların ortak özellikleri arasında yüksek aidiyet duygusu, zekice davranışlar, yüksek yetkinlik düzeyi (Ergenekon, 2018), örgüte inanç ve katkı sağlama isteği, adalet duygusunun gelişmiş olması (Gökçe, 2008), utanma duygusunun yoğunluğu, ahlaki değerlere sahip olma, zaman yönetiminde başarı, gayret ve alçakgönüllülük, kişisel gelişime açıklık, yapılanları düzenli olarak gözden geçirebilme ve eleştirebilme, yaratıcılık gibi özellikler bulunmaktadır (Gün, 2010). Bu özellikler, mobbing mağdurlarının genellikle özgün ve yüksek nitelikli bireyler olduğunu göstermektedir. Bu durum da, mobbingin sadece kurumsal faktörlerden değil, mağdurların kişisel niteliklerinden de kaynaklanabileceğini ve kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır.

Niearthy ve Gottlieb'e göre ise, mobbing mağdurları, belirli özelliklere sahip oldukları için hedef haline gelebilmektedir. Bu araştırmacılara göre, mağdurlar genellikle içine kapanık, özgüven eksikliği yaşayan, kaygılı ve endişeli, itaatkâr, kendisini değersiz hisseden ve sürekli stres altında çalışabilen kişilerdir. Dolayısıyla bu araştırmacılar, mobbinge maruz kalan kişilerin bu özelliklere sahip olduğunu belirtmektedirler (Acar & Tamirazova, 2021: 10-11).

Yapılan farklı araştırmalara göre mağdurların diğer ortak özellikleri arasında yüksek düzeyde uyumluluk vardır. Mobbing mağdurları genellikle çok uyumlu insanlardır. Genellikle işbirlikçi, güvenen ve affedici olurlar. Bu, onları istismarcılar için kolay hedefler haline getirir, çünkü onların iyi niyetlerini kolayca manipüle ve istismar edebilirler (Coyne, 2015: 412).

Mobbing mağdurlarının ortak özelliklerinden biri de genellikle düşük özsaygıya sahip olmalarıdır. Kendilerini değerersiz, yetersiz veya güvensiz hissedebilirler. Bu, onları istismara daha toleranslı hale getirir, çünkü onu hak ettiklerine inanırlar (Einarsen, vd, 2003: 110-113).

Mobbing mağdurları genellikle pasif insanlardır ve kendilerini savunmak konusunda tereddütlü olabilirler. Bu, onları istismara karşı daha savunmasız hale getirir, çünkü kendilerini koruyamazlar (Baumeister & Leary, 2011).

Son olarak, mobbing mağdurları genellikle daha önce de mağdur olmuş insanlardır. Çocukken veya önceki ilişkilerinde istismara uğramış olabilirler. Bu, onları tekrar mağdur olmaya daha yatkın hale getirir, çünkü istismarı yaşamlarının normal bir parçası olarak kabul etmeyi öğrenmiş olabilirler (Herman, 2019: 113). Ancak, her mağdurun bu özelliklere sahip olmayabileceği unutulmamalıdır. Yukarıda belirtilenler, bu tür istismara maruz kalan mağdurların en sık rastlanan kişilik özellikleri ve tutumlarından bazılarıdır.

Bilimsel olarak, mobbing mağdurlarının kişilik özellikleri ile mağdur olma arasında kesin bir ilişki olduğunu gösteren bir kanıt bulunmamaktadır (Davenport vd., 2014: 89-92). Bazı görüşler, mağdurları pasif tutum sergilemeleri veya olumsuz kişilik özelliklerine sahip olmaları nedeniyle suçlamanın yanlış olduğunu savunur. Bu görüşe göre, mağdurun yaşadığı travmatik deneyimler sonucunda fiziksel ve psikolojik tepkiler ve davranış bozuklukları ortaya çıkabilir. Araştırmacılar, mobbinge uğrayan bireylerin taciz öncesi kişilik özelliklerinin veya psikolojik durumlarının tespitinin zor olduğunu ve bu kişilerin tacizle birlikte psikolojik olarak değişebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, mevcut sonuçlar kesin bir yargıya varmak için yeterli değildir (Güngör, 2007: 17).

Özetle tacizci ve mağdurun kişisel özellikleriyle ilgili yapılan tespitlere rağmen, genellemeler yapmak risklidir. Tacizciyi sadece tacizci, mağduru ise sadece mağdur olarak görmek yerine, her iki tarafın da zaman zaman farklı rollerde olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, mobbing mağduru, maruz kaldığı davranışların etkisiyle ciddi sağlık sorunları yaşayabilir, duygularını kontrol etmekte güçlük çekebilir ve iş arkadaşlarına

karşı saldırgan davranışlar göstererek farklı bir mobbinge sebep olabilir (Lee & Brotheridge, 2006: 355).

1.3.1.2. Kurumsal Nedenler

Mobbing olgusunun gelişiminde belirleyici bir rol oynayan faktörler arasında kurumsal nedenler önemli yer tutmaktadır (Davenport vd, 2003: 35-40). Yapılan araştırmalar, mobbingin en çok sağlık, eğitim ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda daha fazla görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu durumun sebebi olarak, bu tür sektörlerde ve daha küçük kuruluşlarda etkisiz yönetim tarzı ya da yeterli deneyime ve beceriye sahip olmayan kişilerin yönetiminde yaşanan finansal ve ekonomik problemler gösterilebilir (Kirel, 2008). Yapılan farklı bir araştırmada, zayıf bir sosyal örgütsel iklimin, tacizcilerin ve mağdurların kişilik özelliklerinin, zayıf liderliğin, örgütteki etik krizlerin ve iş yerindeki psikososyal faktörlerin mobbinge katkıda bulunduğu belirlenmiştir (Skurdenienė & Prakapienė, 2021: 34-44). Ayrıca, örgütsel hiyerarşi içindeki güç dengesizliklerinin de mobbing olaylarına katkı sağlayabileceği belirtilmektedir (Zapf vd, 2003:24).

Yönetimdeki kişiler yetkilerini kötüye kullandıklarında, astlarını sömürdüklerinde veya taciz edici denetimlerde bulunduklarında, mobbing olayları kurum genelinde yaygınlaşabilir (Einarsen vd, 2020:50). Örneğin, üniversitelerde katı hiyerarşi, geniş yönetici otoritesi, akademik kıskançlık, öğrencilerin düşmanca tutumu, iş güvencesinin olmaması, uzun süre aynı bölümde çalışıyor olma gibi etkenler mobbingin temel örgütsel faktörleri olarak belirlenmiştir (Öztürk & Şahbudak, 2017: 208). Liderlik uygulamalarındaki yetersizlikler, kötü organize edilmiş çalışma koşulları, bazı departmanlardaki düşük moral seviyeleri ve sosyal dışlanma süreçleri de mobbingin potansiyel örgütsel nedenleri olarak tanımlanmıştır (Toksoy & Bayramoğlu, 2013: 2).

Mobbingi önlemek ve ele almak için işyerlerinde açık politika ve prosedürlere sahip olmak çok önemlidir. Bu tür politikaları ve prosedürleri olmayan kuruluşlar, mobbing olaylarıyla daha sık karşılaşabilir (Zapf vd., 2003:26). İş yerlerinde yönergelerin eksikliği veya yetersiz bildirim mekanizmaları, mobbingin ele alınmadığı bir ortam oluşturarak mobbing döngüsünü sürdürebilir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarından yoksun olan kuruluşlar da mobbing olaylarına daha yatkın olabilir (Einarsen vd., 2020). Ayrımcılık, önyargı ve dışlayıcı davranışlar, belirli grupların marjinalleşmesine katkıda bulunabilir ve mobbing olasılığını artırabilir (Salin, 2003: 1213–1232). Araştırmalar, mobbingin hem çalışanların hem de işverenlerin refahını olumsuz etkilediğini göstermiştir (Bowling & Beehr, 2006: 998–

1012). Ayrıca, mobbingin kurumsal bağlılığı azaltabileceği ve işleyişi bozabileceği bulunmuştur (Yeşilbaş & Wan, 2017: 1024-1035).

Sonuç olarak, işyerinde mobbinge neden olabilecek kurumsal nedenler, mobbing davranışının ortaya çıkmasına katkıda bulunabilmekte ve bireylerin iyilik hali ve örgütlerin işleyişi üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Einarsen, 1999; Leymann, 1996). Örgütlerin bu kurumsal nedenleri ele alması ve mobbingi önlemek için destekleyici ve saygılı bir çalışma ortamı oluşturması son derece önemlidir.

1.3.2. Mobbing Sürecinin Tarafları

İş yaşamında mobbing sürecinde üç farklı grup insanın farklı roller üstlendiği gözlemlenmiştir. Her grup, kendine özgü özelliklere ve etkinliklere sahiptir ve birbirleri üzerinde etkili olabilirler. Bu nedenle, her çalışan, iş yaşamında mobbing sürecinde bu rollerden birini oynamaya adaydır (Bayram vd, 2008; 250). Mobbing sürecinin tarafları; Mobbing Uygulayanlar (Tacizci), Mobbinge Maruz Kalanlar ve Mobbing Seyircileridir.

1.3.2.1. Mobbing Uygulayanlar (Tacizci)

Mobbing uygulayan tacizciler, sistematik bir şekilde hedeflerine yönelik istismar, taciz ve korkutma kampanyaları yürüten bireylerdir. Bu tür mobbing davranışları genellikle yöneticiler tarafından yönetim yetkileri nedeniyle, iş arkadaşları veya nadiren astlar tarafından gerçekleştirilebilir (Çobanoğlu, 2005: 269-286). Bu eylemler genellikle gizli yapılır, bu da mağdurların ve çevredekilerin tacizi fark etmesini zorlaştırır. Tacizciler, mağdurlara yönelik olumsuz etkilerini genellikle umursamaz veya suçluluk duymazlar; bu durum, duygusal zekadan yoksunluk, insani değerlerden uzaklık, korkaklık veya nevrotik bozukluklar gibi nedenlerin yattığı şeklinde genel bir kanı olarak kabul edilir (Tınaz, 2011: 68-69).

İşyerinde mobbing konusunda önde gelen bir araştırmacı olan Dr. Gary Namie, tacizcileri belirli taktik ve davranışlarına göre sınıflandırarak dört farklı tipe ayırmıştır. Bu sınıflandırma, tacizcilerin kullandığı taktiklerin çeşitliliğine ışık tutar ve iş yerlerinde hedeflenmiş müdahalelerin ve önleyici tedbirlerin önemini vurgular. Farklı taciz modellerini anlamak, mobbing davranışlarının engellenmesi ve azaltılması için daha incelikli bir yaklaşım sağlar (Namie & Namie, 2000: 325).

Sınıflandırılan tacizci tiplerinden biri çatışmacı / zorba tacizcidir. Bu tacizci açık ve dolaysızdır, genellikle yüz yüze çatışmalara girer ve hakimiyet kurmak için saldırganlık ve gözdağı kullanır. Sıklıkla kurbanlarını diğer insanların önünde küçük düşürür, eleştirir ya da

onlarla dalga geçerek başkalarının onları bir tehdit olarak görmesini sağlarlar. Kurbanlarını asla yalnız bırakmayan ve sürekli olarak diğer kişiye zarar vermek ve onu sinirlendirmek için yeni yöntemler arayan iki başlı yılan tacizci kişilerdir. Bu kişiler diğer insanların zaferlerini kabullenemezler. Düşmanlıklarını maskeleyerek için etraflarına sürekli gülümserler ve zaman zaman iyilik yaparlar. Kendi itibarlarını yükseltmek için kurbanı zarar verirler. Bu kişiler aynı zamanda manipülatif ve aldatıcıdır, genellikle dostane bir tavır sergilerken hedeflerini gizlice sabote eder ve zayıflatırlar. Sürekli eleştiren tacizci kişiler kategorisi ise sürekli olarak olumsuz bir zihniyete sahiptir; sürekli olarak kusur arar, durmaksızın şikâyetlerini dile getirir ve başkalarını acımasızca eleştirerek işlerinden sürekli bir memnuniyetsizlik sergiler. Eylemleri hoşnutsuzluk ve yüksek gerilimle doludur. Bu tacizci sürekli olarak önemsiz ayrıntılara takılarak ve başkalarının performansını eleştirerek kendi yetersizliklerini ve güvensizliklerini gizlemeye çalışır. Meslektaşlarının sözde eksiklikleri hakkında durmadan homurdanır, hedeflerini küçük düşürmek ve aşağılamak için onları var olmayan hatalarla suçlarlar. Kontrol hastası tacizciler ise, bilgi ve çalışan personelle ilgili düzenlemeler üzerinde her zaman kontrolü elinde tutar ve kaynakları taciz ettiği kişiyi başarısızlığa uğratacak şekilde düzenler. Ancak bu şekilde taciz ettiği kişinin performansından memnuniyetsizliğini dile getirebilir (Namie & Namie, 2000;320).

1.3.2.2. Mobbinge Maruz Kalanlar

Daha önce de belirtildiği gibi bir kişinin mağdur olup olmayacağını kişiliğine veya davranış geçmişine dayalı olarak önceden belirlemek mümkün değildir. Ancak, mağdurun kişilik özellikleri, bu süreçten etkilenme şeklini ve derecesini öngörebilir.

Bazı araştırmalarda, belirli kişilik özelliklerinin mağdur olma riskini artırdığı belirtilmiştir ve bu konu daha önce "Kişisel Nedenler" başlığı altında detaylı olarak ele alınmıştır. Farklı çalışmalarda ise, kişilik özelliklerinin dışında, örneğin yalnız bireylerin, yüksek performans sergileyenlerin veya işe yeni başlayanların işyerinde mobbing mağduru olma ihtimalinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Tınaz, 2006: 20-21). Ayrıca, mağdurların unutkan, neşeli, sosyal, sınırları belirleyemeyen, çekingen, duygusal, içe kapanık, kendine güvenen, hırslı ve sağlık konularında endişeli bireyler olma olasılığının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Tınaz vd., 2008: 34-35).

Leymann ise, mobbing mağdurlarını tanımlarken, mağdurun kendisini mağdur hisseden kişi olduğunu ve bu süreçten en çok etkilenen kişinin mağdur olduğunu vurgulamıştır (Tınaz, 2006: 14).

İsviçreli psikiyatrist Martin Huber, işyerinde mobbing riskiyle karşı karşıya kalabilecek dört ana kişi kategorisinden bahseder (Akinci vd, 2018: 7). Bunlardan biri, işyeri ortamında 'yalnız bir kişi' olarak adlandırılır ve bu kişiler çoğunluk gruptan birkaç yönden farklılık gösterir. Örneğin sadece erkeklerin çalıştığı bir işyerinde bir kadın çalışmaya başladığında ya da tam tersi olduğunda grubun o zamana kadar kendi içinde oluşturduğu homojen yapı bozulur. Sonuç olarak grup bu değişikliğe tepki verir. Genellikle farklılıklar sunan bu bireyin, gruptaki mevcut uyumu ve alışkanlıkları değiştireceği endişesi yaygındır. Çevresindekilerden belirgin şekilde ayrılan bireyler, 'farklı bir kişi' olarak adlandırılır; bu kişiler farklı bir giyim tarzına, engellilik durumuna veya farklı etnik kökene sahip olabilir. Örneğin, evli çalışanların bulunduğu bir ofiste bekar bir birey ya da sadece bekarların bulunduğu bir ofiste evli bir birey olmak, mobbinge maruz kalma olasılığını artırabilir. Azınlık bir grupta bulunan bir bireyin mobbinge maruz kalma olasılığı oldukça yüksektir. Başarılı bir kişi olarak adlandırılan bireyler ise, ciddi bir başarı elde etmiş, üst yönetim, yöneticiler tarafından övgü almış ya da müşterilerden olumlu geri bildirimler almışsa, bu durum çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabılır ve bu kıskançlık nedeniyle mağdur edilebilir. Bu tür durumlarda, birey hakkında asılsız iddialar yayılabileceği, entrikalar döndürülebileceği ve çalışmasının engellenebileceği görülmektedir. Organizasyonda çalışmaya yeni başlayan ve yönetim tarafından tercih edilen 'yeni gelen bir kişi' olarak adlandırılan kişiler de mobbinge maruz kalabilir. Bu tip kişiler özellikle genç, güzel, daha kaliteli veya daha vizyon sahibi ise mobbing mağduru olma riskleri artar (Huber, 1994).

1.3.2.3. Mobbing Sürecinin Seyircileri

Genellikle, işyerindeki mobbing durumunun farkında olan bu kişiler, çoğu zaman mağdurun acısına sessiz kalma ya da bazen bu sürece dahil olma eğilimindedir (Tınaz, 2006: 21). Bu sessizlik, mobbingi kabul ettikleri ve tacizcilerle aynı pozisyonu paylaştıkları anlamına gelir ve mobbingi fark ettikleri andan itibaren mobbing seyircisi olarak nitelendirilirler (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014: 18). Bu seyirciler, mobbinge sessiz kalarak dolaylı bir şekilde tacize destek olabilirler. Seyirci sayısı tek bir kişi olabileceği gibi, örgütün yapısını korumak adına tüm çalışanlar da bir kişiye mobbing uygulayabilir. Hukuki bir soruşturma başlatıldığında ise seyirciler, bu davranışlarının sonucunda mobbing tanıklığı pozisyonuna düşebilirler. Bu seyircilerin tepkileri, işyerindeki çatışmayı sona erdirebileceği gibi, bu çatışmanın daha da büyümesine de neden olabilir. Dolayısıyla seyircilerin tepkileri, işyerinde mobbing saldırılarının geleceğini belirlemede önemli bir etken

olarak görülmektedir. Mobbinge tanık olan bireyler, davranış kalıplarına göre beş farklı grupta yer alabilirler (Tınaz, 2008: 111- 117).

Bunlardan biri *diplomatik seyircilerdir*. Bir mobbing sürecinde bu tip seyirciler genellikle uzlaşma yanlısıdır ve arabulucu görevi üstlenirler. Arabulucu rollerine bağlı olarak iş arkadaşları tarafından ya sevilirler ya da nefret edilirler. Mobbinge verdikleri tepkiler nedeniyle, bu grubun üyeleri daha sonra mobbing mağduru olabilirler. *Yardakçı seyirciler* ise mobbing mağduru kişiye kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterir ve bunun ortaya çıkmasını istemez. Ancak yöneticisinin bir başkasına mobbing uyguladığını gözlemlediğinde yöneticisine destek olmaktan çekinmez. *Meraklı seyirciler* genellikle iş arkadaşlarının özel hayatlarına aşırı derecede merak duyarlar ve bu konuda çok ısrarcı olabilirler. Sürekli olarak başkalarının sorunlarını sormaya ve öğrenmeye çalışırlar. Mobbing mağdurları, başlangıçta belki değil ama zamanla bu kişilerden rahatsızlık duymaya başlar. Mobbing durumlarında sessiz kalan ve ilgisiz davranan kişiler, *bir şeye karışmayan seyirciler* olarak adlandırılır. Bu kayıtsız gözlemciler, olumsuz olaylardan uzak durmaya çalışır ve ne tacizciye ne de mağdura yardım etmezler. *İki yüzlü seyirciler*, öyle bir izlenim bırakır ki, ne tacizciye ne de mağdura yardım ederler. Aslında mobbing konusunda belli bir görüşe sahiptirler ve bu görüş doğrultusunda davranırlar. İkiyüzlü seyirciler, eninde sonunda tacizcinin yanında yer alır ve mağdura yardım etmezler çünkü gelecekte kendilerinin kurban olmasından korkarlar (Tınaz, 2006: 21-22).

1.3.3. Mobbing Davranışları

İş ortamında mobbing davranışları, kişinin psikolojik sağlığını tehdit eden olumsuz eylemleri kapsar. Bu eylemler, doğrudan hedef almayı, öfkeliendirmeyi, rahatsız etmeyi ve aşağılamayı içerir. Bunlar; sözlü taciz, suçlamalar, toplum içinde küçük düşürme gibi açık eylemlerden dedikodu, söylenti yayma ve sosyal dışlamanın daha gizli ve sofistike biçimlerine kadar uzanır (Hauge, Skogstad ve Einarsen, 2009: 349-358). İş performansını engelleyen, kişisel itibarı zedeleyen mobbing davranışları, bazen bilgi saklama, dışlama ve dedikodu gibi dolaylı, gizli yöntemlerle gerçekleşirken, bazen de kişiyi tehdit etme, aşağılama, bağırıp çağırma, fiziksel şiddet veya cinsel taciz gibi daha açık ve doğrudan şekillerde ortaya çıkabilir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996: 215-237).

Alman araştırmacı Dieter Zapf, deneysel ve teorik kanıtlara dayanarak, mobbing davranışlarını beş farklı türe ayırmıştır. Bunlardan biri, mağdurun iş yerinde gereksiz hissetmesine ve dışlanmasına sebep olan davranışları kapsayan işle ilgili mobbing

davranışlarıdır. Örneğin, iş yükünü arttırmak, işlerin akışını zorlaştırmak, iş planında değişiklikler yapmak, kıdemini düşürmek, yetki ve sorumluluklarını azaltmak gibi davranışlar bu tür taciz örneklerine dahil olabilir. Sosyal izolasyon, mobbingin bir diğer türüdür. Bu davranış biçiminde, mağdurun iletişimi kesilir, çalışma ortamında yalnız bırakılır ve dışlanma hissi yaratılır. Örneğin, mağdurun odadayken ortamın sessizleşmesi veya arkadan alay edilmesi gibi davranışlar, bu tür mobbing örneklerine örnek teşkil edebilir. Mobbingin diğer bir türünde, mağdurun kişiliğine yönelik saldırılar gerçekleşir. Mağdur, din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken veya fiziksel özellikleri nedeniyle olumsuz davranışların hedefi olabilir. Bu durumda, mağdura kişilik özellikleriyle alay edilir, ona isim takılır veya hakaret edilir. Mağdurun herkesin önünde küçük düşürüldüğü, olumsuz eleştirilere maruz kaldığı ve azarlandığı diğer mobbing türü ise sözlü tehdit ve eleştirilerdir. İtibarı zedelemeye yönelik mobbing türünde ise mağdurun onuru ve itibarı hedef alınır. Örneğin, asılsız dedikodular yayma, söylentiler çıkarma veya arkasından konuşma gibi davranışlar bu tür tacizin örneklerindendir (Zapf, 1999: 70-85).

Keashly ve Neuman (2008) ise, iş yerindeki mobbing davranışlarını dört temel kategori altında sıralamıştır. Bunlardan biri engelleyici ve değersizleştirici davranışlardır. Bu kategori altında yer alan davranışlar arasında 'sessiz kalmayı tercih etme', 'dedikodu veya söylenti yayma', 'gerekli bilgilere erişimi engelleme', 'işle ilgili yardım isteklerini reddetme', 'diğer çalışanları mağdur aleyhine kullanma', 'görüşleri ve katkıları dikkate almama', 'diğerlerinin mağdurun fikirlerini ve planlarını desteklemesini engelleme', 'telefon, e-posta veya notlara cevap vermemek', 'yalan söyleme', 'işle ilgili sosyal toplantılara davet etmeme' gibi eylemler bulunmaktadır. Kaba, saygısız, düşmanca ve küçük düşürücü davranışlar kategorisinde yer alan eylemler arasında ise; 'aşağılama', 'toplum önünde küçük düşürme', 'kaba ve saygısız davranışlar', 'hakaret etme', 'bağırma ve çağırma', 'düşmanca bir tavırla konuşma', 'sert bir dille eleştirme', 'kendini ifade etmeyi engelleme', 'kişinin zekasıyla ilgili olumsuz yorumlar yapma' gibi davranışlar bulunmaktadır. Bir diğer mobbing davranışları kategorisi olan işle ilgili davranışlar kapsamında, 'mantıksız bir sebep olmaksızın terfi veya ücret artışını engelleme', 'kişinin performansı hakkında geri bildirimde bulunmama', 'diğerleriyle karşılaştırıldığında anlamsız ve başarıya ulaşılamaz görevler verme', 'takdir etmeme' gibi eylemler yer almaktadır. Bu tür davranışlar, mağdurun işyerindeki moralini ve motivasyonunu düşürmeye yönelik sistematik çabalar olarak görülmektedir. Hakaretler ve kişisel saldırılar kategorisinde ise küçümseyici ve kişinin onurunu kıran lakaplar takma, 'müstehcen veya düşmanca davranışlarda bulunma' gibi eylemler içermektedir.

Bu kategorilerin ötesinde, mobbing davranışlarının kapsamını genişleten bir diğer önemli çalışma da Heinz Leymann tarafından yapılmıştır. Leymann (1990), 300 katılımcıyla yaptığı görüşmelerde, şirketlerde mobbing uygulayan çalışanların mağdurlara karşı sergiledikleri 45 özel davranışı ortaya çıkararak mobbinge yönelik yıldırma davranış biçimlerini içeren 5 faktör modeli (Leymann Inventory of Psychological Terrorization - LIPT) geliştirmiştir. Bu modele Leymann'ın mobbing modeli denilmektedir. Bu model, mobbing davranışlarının farklı kategorilerini tanımlayarak mobbinge maruz kalan bireylerin bu davranışları tanıyabilmesine ve mücadele edebilmesine yardımcı olmaktadır. Keashly ve Neuman'ın sınıflandırmaları ile birlikte ele alındığında, Leymann'ın modeli, mobbingin işyerindeki farklı boyutlarını daha derinlemesine anlamamıza olanak tanır.

Leymann'a göre gerçekleşen olumsuz davranış biçimlerinden biri, bir kişinin kendini göstermesini ve başkalarıyla iletişim kurmasını engellemeye yönelik saldırdır. Bu kategoride mobbing davranışları, bireyin kişisel özelliklerine veya iş performansına yönelik olarak gerçekleştirildiğinde, bireyin özgüvenini ve motivasyonunu azaltarak mevcut potansiyelini ortaya çıkaramamasına neden olur ve iş performansını olumsuz etkiler (Davenport vd., 2003:18-19). Mobbinge uğrayan kişi, yöneticisinin önünde fikirlerini ifade edemez; konuşurken sözü kesilir, görüşünü desteklemesine izin verilmez ve kendisi hakkında kötü niyetli yorumlar alır. Bu kategorideki mağdurlar yüksek sesle aşağılanır ve diğer çalışanlar önünde küçük düşürülür. Mağdurun fikirleri uygulanabilir olsa bile çocukça ve kesinlikle uygulanamaz olduğu söylenir. Mağdur, mesai saatleri dışında sürekli telefonla rahatsız edilir ve özel hayatı nedeniyle eleştirilir (Leymann, 1996: 170).

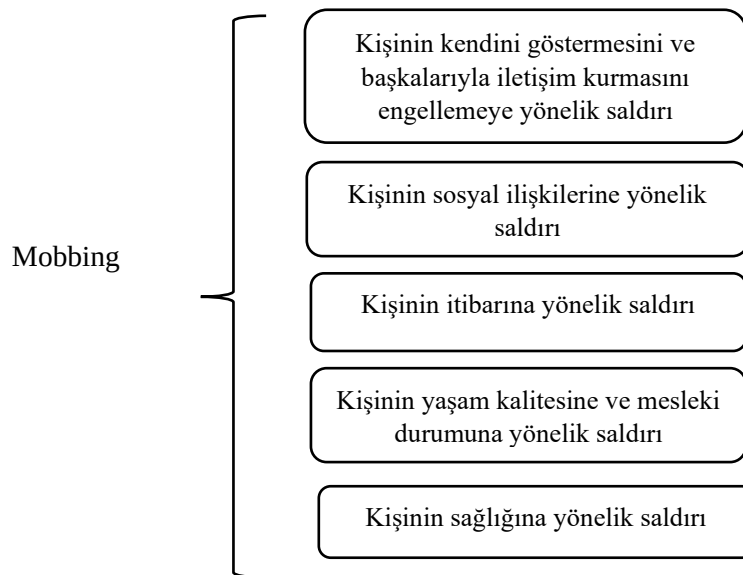
Bir diğer olumsuz mobbing davranışı kişinin sosyal ilişkilerine yönelik saldırdır. Bu tür mobbing, kişinin iş arkadaşları tarafından dışlanması ve yalnızlaştırılmasını içerir. İş arkadaşları tarafından dışlanma, yalnızlaştırılma ve sosyal olarak reddedilme, mobbing mağdurunu etkileyen faktörlerdir. Bu tür davranışlar, mobbing mağdurunun işyerindeki iletişimini olumsuz etkileyebilir ve depresyon ile kaygıya neden olabilir (Einarsen et al., 2011; Leymann, 1990).

Mobbinge maruz kalan bireyin iş arkadaşları tarafından kötülenerek sözlü saldırılara maruz kalması, bir kişinin itibarına yönelik saldırdır. Bu mobbing türünde, mağdur hakkında bazı asılsız söylentiler yayılmaktadır. Mağdura karşı siyasi veya dini inançlara yönelik

saldırıları içeren sataşma eylemleri başlatılır. Kurbanın doğduğu şehir, dili, ırkı, politik tutumu ve özel hayatı ile alenen dalga geçilir. Bu tür davranışlar, mobbing mağdurunun kendine güvenini ve özsaygısını azaltarak işyerindeki performansını olumsuz etkiler (Leymann, 1996: 171).

Bir kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırı içeren davranışlarda ise, mağdurun işyerindeki konumunu ve hatta potansiyel olarak genel yaşam kalitesini baltalamaya çalışan mobbing grubunu içerir. Bu, gerekli kaynakları alıkoymak, mağdurun ilerlemesi için önemli fırsatlara erişmesini zorlaştırmak ve kurbanın sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sağlama çabalarını sabote etmek gibi eylemleri içerebilir. Mağdura hiçbir görev atanmaz. Herhangi bir görev verilirse, seviyesi ya çok altında ya da üstündedir. Üst düzey görevler, mağduru görevi başaramayacağı umuduyla ağır bir iş yüküne maruz bırakmak için atanır. Alt düzey görevler ise kişinin konumunu alçaltan görevlerdir. Bir diğer olumsuz mobbing davranışı, bir kişinin sağlığına yönelik saldırıdır. Bu kategorideki mağdurlara sağlıklarına zararlı ve tehlikeli görevler verilir. Mağdur fiziksel tacize maruz kalır. Ayrıca, söz konusu mobbing davranışları arasında en kötü saldırganlık olarak kabul edilen cinsel saldırı işyerinde de gerçekleşebilir. Bir kişinin sağlığına yönelik bu tür saldırılar, strese bağlı hastalıklar, depresyon ve hatta aşırı durumlarda intihar gibi ciddi sonuçlar doğurabilir (Leymann, 1996).

Şekil 1. 3: Leymann'ın Mobbing Modeli



Kaynak: Kement, Ü., & Batga, B. (2016). Mobbing'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğlence ve İkrām Amaçlı Hizmet Veren Rekreasyon İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(4), pp. 400-420.

Çoğu insan, günlük iş yaşamlarında öne sürülen olumsuz davranışlarla karşılaşabilir. Bu davranışlar farklı kategorilere ait olabilir ve bazen aynı kategoriden birden fazlasını içerebilir. Örneğin, bir birey aynı anda işle ilgili, kişisel saldırılara maruz kalabilir veya sadece sosyal yalnızlaştırma yaşayabilir. Ancak hangi türden olursa olsun, olası bir mobbing durumundan bahsedebilmek için daha önce de bahsettiğimiz gibi bu davranışların sürekli ve uzun süreli olması gerekmektedir. Bir kez yaşanan olumsuz bir olay, genellikle kabul edilebilir bir durum olabilir ve işyerinde mobbingin varlığına işaret etmeyebilir.

1.3.4. Mobbingin Yönü

Yaygın bir iş yeri sorunu olan mobbing, ortaya çıkış yönüne bağlı olarak çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Yapılan ilk çalışmalarda, mobbingin amirlerden veya yönetici pozisyonundaki kişilerden kaynaklandığı bildirilmiştir. Daha sonra araştırmalar geliştiğinde, mobbingin yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya eşit pozisyonundaki insanlar arasında da olabileceği ortaya çıkmıştır (Bulut, 2019: 2). Bu yöne göre üç ana mobbing türü tanımlanmaktadır (Tutar, 2004:104-106).

1.3.4.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing

Yukarıdan aşağıya uygulanan mobbing, bir yöneticinin mesleki rolünün konumundan yararlanarak astlarına karşı yetkisini aşırı kullanmasıdır (İbiloğlu, 2020: 334). Yönetici çeşitli sebeplerden dolayı doğrudan çalışana yönelik saldırgan ve cezalandırıcı davranışlarda bulunur ve kötü, kısıtlayıcı ve korkutucu davranışlarla, çalışanların hayatını zorlaştırmaya, üretkenliklerini azaltmaya, özgüvenlerini zedelemeye çalışır (Rüzgar, 2023: 99). Bu alandaki araştırmalar, mobbing davranışlarının genellikle yöneticilerden çalışanlara doğru olduğunu vurgulamaktadır (Irmak, 2019: 11).

Yöneticilerin çalışanlarına karşı gerçekleştirdiği mobbingin en belirgin sebepleri arasında güç ve otoritenin kötüye kullanımı vardır. Yöneticilerin astlara karşı kötü davranışlar sergilemesindeki en belirgin sebep, sahip oldukları güç ve otoriteyi kötüye kullanmalarıdır (Einarsen, 1999: 20-22).

İş yükü ve baskı, yöneticilerin astlarına karşı saldırgan davranışlar sergilemesinin en belirgin nedenlerindendir. Yöneticilerin yoğun iş temposu, zaman baskısı ve yüksek performans beklentileri, astlara yönelik saldırgan eğilimleri artırabilir (Hauge vd., 2007: 230-232). Ayrıca, işyerindeki rekabet ortamı da yöneticileri, astlarına karşı saldırgan taktiklere başvurmaya teşvik edebilir (Zapf & Gross, 2001: 510-512).

Yöneticilerin kişisel çatışmaları veya duygusal tepkileri, astlara yönelik saldırgan davranışlara neden olabilir (Einarsen vd., 2003: 165-170). İş tatmini düşük olan veya motivasyon sorunları yaşayan yöneticilerin, astlarına karşı olumsuz davranışlar sergileme olasılığı yüksektir (Leymann, 1996: 175-177).

Bir yönetici, aynı zamanda astının becerilerini, yeteneklerini veya popülerliğini kıskanıyor olabilir. Bu durum, yöneticinin astının güvenini ve performansını zayıflatmak amacıyla mobbing uygulamasına yol açabilir. Ayrıca, kendi pozisyonu veya yetenekleri konusunda güvensiz olan bir yönetici, tehdit olarak algıladığı bir astına saldırabilir ve bu, yöneticinin kendisini daha güçlü ve kontrol sahibi hissetmesine yardımcı olabilir (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003, s. 50-55).

Kontrol arzusu da saldırgan davranışların sebeplerinden biridir. Kontrol odaklı bir yönetici, astının yeterince itaatkar olmadığını düşünüyorsa veya kontrol arzusunu tatmin etmiyorsa, astına karşı saldırgan tutumlar sergileyebilir. Bu, amirin işyerindeki kontrolünü sürdürmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, bir yönetici ve astı arasında kişilik veya değerler açısından yaşanan çatışmalar, mobbinge dönüşebilecek çatışma ve gerginliklere yol açabilir (Leymann, 1990).

1.3.4.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Mobbing ile ilgili yapılan araştırmalarda, nadiren rastlanan bu mobbing türü, temelde bir otoriteyi tanımama durumunu ifade etmektedir (Güngör, 2007a: 60). Aşağıdan yukarıya doğru mobbing durumunda, genellikle birden fazla tacizci bulunmaktadır. Hatta bazen, bir bölümdeki tüm çalışanlar, hoşnut olmadıkları yöneticilerine karşı mobbing uygulayabilirler (Çıkman, 2019: 36). Yöneticiyi dışlamak ve işini zorlaştırmak amacıyla çeşitli davranışlar sergilenir. Bu davranışlar arasında verilen görevlerin ihmal edilmesi, uzun süre bekletilmesi, yöneticinin kararlarının sorgulanması ve hatalarının sürekli vurgulanması gibi davranışlar sergilenebilir (Güngör, 2007b: 60). Bu mobbing türünü çalışanların uygulamasının altında yatan nedenler arasında, yöneticinin atanmasına karşı duyulan hoşnutsuzluk veya haksızlık hissi ve aynı pozisyona başvurmalarına rağmen seçilmemelerinden kaynaklanan kıskançlık yer almaktadır (Akgeyik vd, 2009: 128).

1.3.4.3. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Örgütlerde aynı statüdeki bireyler arasında meydana gelen mobbing, fonksiyonel ya da yatay mobbing olarak adlandırılır. Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişkiler bulunan çalışanlar arasında gerçekleşen bir mobbing türüdür (Şimşek, 2013: 39). Bir işyerinde

hiyerarşik yapı düşükse, yatay mobbing olasılığı daha yüksektir. Özellikle görev tanımlarının net olduğu geleneksel yapıdaki iş yerlerinde dikey mobbingin görülme olasılığı düşerken, bu tür iş yerlerinde yatay mobbing sıklığı artar. Yeni başlayan ya da terfi ederek ekibe yeni katılan çalışanlara karşı iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilen mobbing özellikle bu tür iş yerlerinde artmaktadır. Yeni katılan birey, bu organizasyonda farklı kişilik özellikleri veya farklı uzmanlık alanına sahip olması sebebiyle bir tehdit olarak algılanır. Bu sebeple aynı düzeydeki iş arkadaşları tarafından kıskançlık, nefret ve gibi olumsuz duygulara maruz kalabilir (Tınaz, 2006: 6-7).

1.4. Mobbingin Etkileri

Mobbing başladığında, etki alanı oldukça geniş bir yelpazede yer alır. Öncelikle, doğrudan şiddete maruz kalan birey en çok etkilenen kişi olur. Ancak, sürecin ilerlemesiyle birlikte, mağdurun çalışma arkadaşları ve iş yeri de etkilenebilir. İşyerindeki mobbing, sadece mağdur için değil, aynı zamanda diğer çalışanlar ve kurumlar için de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu durum, toplumların ve ülke ekonomilerinin zarar görmesine yol açabilir. Bu doğrultuda, bu bölümde işyerinde mobbingin bireysel, kurumsal ve toplumsal etkileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmalar, bu tür tacizin sadece doğrudan mağdurlar üzerinde değil, aynı zamanda işyerinin genel performansı, çalışanların refahı ve toplumun sosyal dokusu üzerinde de derin etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

1.4.1. Mobbingin Bireysel Etkileri

Mobbing, hedef alınan bireyler üzerinde geniş kapsamlı ve derinlemesine etkilere sahiptir ve mağdurların hayatlarının çeşitli alanlarında, hem fiziksel hem de duygusal olarak yıkıcı sonuçlara neden olabilir. Mobbing mağdurlarının fiziksel ve zihinsel sağlıkları, iş performansları, ekonomik durumları ve ilişkileri üzerinde önemli olumsuz etkiler görülür. Öncelikle, mobbing mağdurlarının fiziksel ve zihinsel sağlığı ciddi şekilde zarar görebilir. Sık görülen olumsuz sağlık sonuçları arasında stres, kaygı, anksiyete, depresyon, psikosomatik belirtiler (düşmanlık, aşırı hassasiyet, hafıza kaybı ve mağduriyet hissi), saldırganlık, korku ve güvensizlik bulunur. Ayrıca, bilişsel etkiler (konsantre olamama, net düşünememe ve azalmış problem çözme kapasitesi), izolasyon, yalnızlık, ilişkilerin kötüleşmesi, kronik yorgunluk ve uyku sorunları da yaygındır (Poilpot-Rocaboy, 2006;1-17). Mobbingin en şiddetli vakalarında travma sonrası stres bozukluğu (PTSD) görülebilir (Mikkelsen & Einarsen, 2002: 175). Sürekli olarak düşmanca davranışlara maruz kalmak, mağdurun özgüvenini ve değerini aşındırabilir, bu da uzun vadeli psikolojik travmaya yol açabilir. Mobbing, mağdurların iş performansı ve ekonomik durumları üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir. Gelir kaybı genellikle kaçınılmazdır. Mobbing, insanları hastalık iznine zorlayabilir,

retkenliği azaltabilir, performansı düşürebilir ve iten ayrılmaya, zgven kaybına yol açarak i kapasitesini azaltabilir. Mağdrun i arkadaşları ve aile yeleri ile ilişkileri de mobbingden zarar görebilir. Mağdrlar kendilerini izole edebilir, başkalarına güvenmekte zorlanabilir ve yeni ilişkiler kurmada glk çekebilirler (Tınaz, 2011: 158).

Jalalifarhani'ye (2015) göre ise, mobbing nedeniyle mağdrlar ya istifaya zorlanmakta ya da hiyerarşik olarak daha alt bir konuma düşmektedir. Bu durum, mağdrlar üzerinde ciddi hastalıklardan ziyade mesleki ve öğrenme glğne, sosyal dılanmaya ve hatta intihara kadar uzanan etkiler yaratabilir. Bu nedenlerle, mobbingin bireyler üzerinde geniş ve derinlemesine etkileri olduğu ve bu etkilerin fiziksel, psikolojik, ekonomik ve sosyal boyutları kapsadığı anlaşılmaktadır.

1.4.2. Mobbingin Kurumsal Etkileri

Hoel, Einarsen ve Cooper'a (2003) göre, araştırmalar genellikle mobbingin mağdrlar üzerindeki etkilerine odaklanmış olsa da, bu tür davranışların kurumsal etkileri de dikkate alınmalıdır. Mobbing, kuruluşlar için önemli maliyetlere neden olan ve organizasyonun verimliliğini ciddi şekilde etkileyen bir sorundur.

Avrupa ve Amerika'da yapılan ilk araştırmalar, mobbingin kuruluşlar için büyük kayıplara neden olduğunu göstermektedir. Örneğin, İsveç'te yapılan bir çalışmada, çalışanların %3,5'inin mobbinge maruz kaldığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, bir çalışanın hayatı boyunca mobbing davranışlarına maruz kalma olasılığının %25 olduğu tahmin edilmektedir. ABD'deki araştırmalarda ise, mobbinge maruz kalan çalışanların %82'sinin iten ayrılmak zorunda kaldığı veya ilerini kaybettiği, bu ayrılıkların %34'ünün sağlık nedenleriyle, %44'ünün ise örgüt performansıyla bağlantılı olduğu belirlenmiştir (Jalalifarhani, 2015: 88).

Mobbing, kurulu içindeki ilişkileri zayıflatarak ve çalışma ortamını toksik hale getirerek işbirliği ve motivasyonu engeller. Bu durum, çalışanların etkinliklerini ve dolayısıyla verimliliklerini olumsuz etkiler. Ayrıca mobbing, çalışanların çalışma kapasitesini ve örgüt içindeki moralini düşürür. Bunun sonucunda, çalışan devamsızlığı ve iten ayrılma oranları artar, iş tatmini ve motivasyon der. Bu da kuruluşun genel verimliliğini ve performansını olumsuz etkiler. Mobbing aynı zamanda kuruluşlar için ciddi hukuki sorunlar da yaratabilir. Mobbing vakaları nedeniyle açılan davalar, kuruluşları uzun ve maliyetli hukuki süreçlere sokar. Bu süreçler, hem zaman hem de finansal kaynakların tükenmesine neden olabilir. Ayrıca, mobbing nedeniyle açılan davalarda ödenen tazminatlar, kuruluşlar için önemli bir

mali yük oluşturur (Meriläinen vd., 2019: 1206). Bu nedenle, mobbingin sadece bireyler üzerinde değil, aynı zamanda kuruluşlar üzerinde de derin ve geniş kapsamlı olumsuz etkileri olduğu açıktır. Bu etkiler, kuruluşların sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarılarını tehdit eder.

Araştırmalar, mobbingin azaltılması durumunda kurumlarda çalışanların katılım, motivasyon ve performansında artış sağlayabileceğini göstermektedir. Trepanier ve Berthelsen'e göre (2013), mobbingin azaltılmasının ayrıca çalışanların organizasyondan ayrılma niyetlerini azaltabileceği belirtilmektedir. Mobbing, çalışanların düşmanca bir ortamdan kaçmak için organizasyondan ayrılma eğiliminde olmalarına yol açabilir. Bu durum, kuruluşlar için ciddi maliyetler doğurabilir; örneğin, yeni çalışanların işe alınması ve eğitilmesi gibi maliyetler, finansal istikrarı ve büyümeyi olumsuz etkileyebilir (Tetik, 2010: 86).

Kuruluş içindeki mobbing vakaları, dış dünyada da büyük yankı uyandırabilir. Çalışanlar, iş yerinde çalışma koşullarından memnun değillerse ve taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, yaşadıklarını dışarıda paylaşmaları muhtemeldir. Bu tür olaylar haberler aracılığıyla geniş kitlelere duyurulabilir ve kurumun itibarına ciddi zarar verebilir. Mobbing olayları, müşteri, iş ortakları ve potansiyel çalışanlar üzerinde olumsuz bir izlenim bırakabilir, bu da kurumun cazibesini azaltarak günümüzün acımasız rekabet ortamında, işletmenin saygınlığının ve adının zarar görmesine sebep olur (Tınaz, 2006:158).

İnsan kaynakları yöneticileri, mağduriyetten uzak ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmanın önemini anlamalıdır. Bu şekilde, çalışanlara psikolojik, fiziksel ve duygusal stresten uzak, rahat bir çalışma ortamı sağlayarak onların sağlıklarını destekleyebilirler. Yapılan araştırmalar, kurumlarda mobbingin, bilgi akışını engelleyen iş birliği eksikliği veya çeşitli çatışmalardan da kaynaklanabildiğini ortaya koymuştur. Bu durumda, yöneticilere de önemli görevler düşmektedir. Kuruluşlardaki yöneticilerin mobbingin olumsuz etkilerini gözlemlemesi, değerlendirmesi ve azaltması için gerekli önlemleri alması kritik önem taşır. Araştırma bulguları, yöneticilerin sağladığı sosyal destek sayesinde mobbing davranışlarında mağdura yönelik bağırma, eleştiri ve sözlü saldırıların azaldığını göstermektedir (İftikhar vd., 2021: 3-4).

1.4.3. Mobbingin Toplumsal Etkileri

Mobbingin toplum üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak önemli etkileri vardır. İş yerlerindeki bu olumsuz ortamlar, bireyler ve kurumlar için ciddi sonuçlar doğururken, bunun topluma ve ülke ekonomisine de yansımaları olmaktadır. Mobbingin neden olduğu maliyetlerin tam olarak hesaplanması zor olmakla birlikte, bu tür maliyetler sadece bireysel ve kurumsal düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal düzeyde de büyük etkilere sahiptir (Birik, 2007: 100-101).

Mobbing kaynaklı uzun süreli hastalıklar, devamsızlık, erken emeklilik ve işsizlik gibi durumlara yol açarak toplumsal maliyetlerin önemli bir parçasını oluşturur. Mobbing mağdurları genellikle psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları yaşarlar, bu da sağlık hizmetlerine artan talep ve buna bağlı olarak maliyet artışlarına neden olur (Hansen vd., 2006). Bu durumlar, ulusal sağlık sistemine ve sosyal yardım mekanizmalarına önemli bir yük getirebilir. Ayrıca, mobbing iş verimliliğini ve performansını olumsuz etkileyerek ekonomik verimliliği azaltır. Mağdurlar işlerini etkili bir şekilde yapamaz, bu da kuruluşun üretiminde ve gelirinde azalmaya yol açabilir (Hoel vd., 2002: 35).

Mobbinge mücadelede ortaya çıkan ek maliyetler de toplumsal etkileri artırır. Mobbing olaylarıyla başa çıkmak için gereken yasal süreçler, disiplin cezaları ve potansiyel hukuki mücadeleler önemli maliyetler doğurabilir (Zapf, 1999;70-85). Ayrıca, mobbing sonrası danışmanlık, terapi gibi destek hizmetlerinin sağlanması da ek maliyetlere yol açar. Bu hizmetlerin maliyetleri, sağlık hizmeti sağlayıcıları ve sigorta şirketleri üzerinde ek yükler oluşturabilir (Salin, 2003; 37-38).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE MOBBİNG

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmini, örgütsel davranış ve insan kaynakları disiplinlerinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların organizasyonlarından beklentilerinin karşılanması, daha etkin ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulması ve sağlıklı, mutlu bir iş gücünün sağlanması açısından kritik bir rol oynar (Pekdemir vd., 2018: 217). İş tatmininin araştırılması, Birinci Dünya Savaşı yıllarına kadar uzanır. Savaş sonrası endüstriyel gelişmeler, işçilerin verimliliğini artırma sorununu gündeme getirmiştir. Taylor ve Gilbert, bu dönemde iş tatminini "fabrikada en düşük stres düzeyi ve yorgunlukla çalışmak" olarak tanımlamışlardır (Sökmen, 2019: 918).

Günümüz işletmeleri için iş tatmini sağlamak kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir ve bu nedenle işletme ve organizasyon anlayışının değişmesiyle birlikte iş tatmini kavramı daha da önem kazanmıştır. Özellikle üretim performansını artırmak isteyen örgütler ve işverenler için bu konu oldukça kritik bir öneme sahiptir (Robbins ve Judge, 2013). Tatmin edilen çalışanlar, bağlı ve sorumluluk sahibi olarak kabul edilirler. İş tatmini yüksek olduğunda, çalışanların verimliliği artar, işten ayrılma ve devamsızlık oranları azalır (Gürkanlar, 2010: 65).

Literatür, iş tatminini farklı şekillerde tanımlamıştır. Locke'a göre iş tatmini, bir kişinin iş deneyimlerine yönelik öznel algısından kaynaklanan pozitif veya hoş duygusal bir durumdur (Pecino, 2019: 3). Locke'un (1976) klasik yaklaşımına göre, iş tatmini, kişinin kendi faaliyetini, önemli değerleri elde etmeyi mümkün kılan bir faaliyet olarak algılamasından kaynaklanmaktadır. Bu değerler, ihtiyaçlarla uyumlu olan ve temel insan ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olan değerlerdir.

Newstorm'a göre (2011) ise iş tatmini, çalışanların işlerine karşı sergiledikleri yarar duyguları ve duygusal bir reaksiyon kümesi olarak tanımlanır. Kinicki ve Williams'a göre, iş tatmini, bir kişinin işinin çeşitli yönlerine karşı oluşturduğu duygusal bir tepkidir (Nurjanah vd, 2020: 4).

Shields ve Price (2002), iş tatmininin bir işin kabul edilebilirliğinin yanı sıra çalışanların olumlu hisleri ve işin kendisine yönelik tercihleri açısından da açıklanabileceğini belirtir. Matzler ve Renzl'e göre (2006) ise iş tatmini, çalışanın hizmet kalitesi, üretkenlik ve bağlılığının önemli belirleyicilerinden biridir. Ayrıca, azalan iş tatmininin işten ayrılma isteğini artıran bir gösterge olduğu sıkça kabul edilmiştir. Araştırmalar iş tatmininin iş performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Abdullah vd, 2021: 609).

İş tatmini, çalışma ortamındaki insanların memnuniyet düzeyini belirlemeye yardımcı olan bir psikolojik durumdur. Bu memnuniyet, iş yerindeki içsel ve dışsal unsurların bir araya gelmesiyle sağlanır. İş tatmini faktörleri arasında maaş, terfi olanakları, yan haklar, işin doğası, kontrol düzeyi ve kaynakların kullanımı gibi unsurlar bulunmaktadır. Sinatra (2011), iş tatmininin kişisel ihtiyaçları olumlu yönde etkileyerek iş statüsünü karşılamak için bir karakter biçimi olduğunu belirtmiştir (Chukwuba, 2015: 48).

İş tatmini, işin getirdiği görevler ve aktivitelerle ilgili olarak içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak ikiye ayrılır. İçsel iş tatmini, bireyin iş beklentileriyle ilgili olup işe karşı tutumunu yansıtır (Al-Asadi vd., 2019: 472-484). Bu, maddi kazanımlarla sınırlı kalmaz; aynı zamanda işin getirdiği sosyo-psikolojik kazanımlarla da ilişkilidir. Çalışanın iş arkadaşları ve yöneticileri, personel memnuniyetinde önemli bir rol oynar (Bektaş, 2017: 627-639). Dışsal iş tatmini ise terfi olanakları, işletme politikaları, maaş, iş koşulları, teknik destek ve meslektaş ilişkileri gibi işle dolaylı olarak ilişkili faktörleri içerir. Bu unsurlar, şirketin sözleşmeleri, teknik hizmetleri ve iş şartları gibi konuları kapsayabilir (Abouraia vd., 2017: 419).

2.2. İş Tatmini ile İlişkili Motivasyon Kuramları

İş tatmini ve motivasyon kavramları, farklı perspektiflerden ele alınmış ve açıklanmıştır. Whiseand ve Rush (1988), motivasyonu bir bireyin bir şeyi yapma isteği olarak tanımlarken, bu isteğin ihtiyaçları karşılamak için yapılan eylemlerle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, bir çalışanın daha yüksek bir pozisyon elde etmek için gösterdiği çaba bu tanımlamaya örnek olarak verilebilir.

Wregner ve Miller (2003) ise motivasyonu, bireyleri harekete geçiren bir güç olarak görmüş ve bireyin amaçlarına ulaşmak için yaptığı seçimlerle bağlantılı olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlama, motivasyonun bireyin davranışlarını belirlemede ne kadar kritik bir rol oynadığını vurgular.

Fuller ve diğerkleri (2008) ise motivasyonu, bir kişinin belirli bir hedefe ulaşma çabasının yoğunluğunu, yönünü ve sürekliliğini ifade eden bir kavram olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlama, motivasyonun sadece bir istek olmadığını, aynı zamanda belirli hedeflere odaklanmış ve bu hedeflere ulaşmak için süregelen bir çaba gerektiren bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu tanımlamalar, motivasyonun bireyin kişisel hedefleri ile bağlantılı olduğunu ve bu hedeflere ulaşmak için gösterilen çabanın önemini vurgular. İş tatminiyle ilişkili olarak, bu tanımlamalar iş tatmininin de bireyin motivasyon düzeyini nasıl etkilediğini anlamamıza yardımcı olabilir. Örneğin, bir çalışanın işinden memnun olması, onun işteki motivasyonunu artırabilir ve belirli hedeflere ulaşma çabasını destekleyebilir.

Motivasyon, iş tatmini açısından kritik bir kavramdır çünkü insanlar, istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler ve bu isteklerin tatmin edilmesi, amaçlara ulaşmak için hayati önem taşır. Motivasyon, bir amaca yönelik davranışlarla ilişkilendirilirken, tatmin ise bu davranışların sonucunda ortaya çıkan bir tutum olarak algılanır. Yüksek motivasyona sahip bireylerin genellikle yüksek iş tatmini elde ettikleri düşünülür (Vural Özkan, 2011: 101-102).

Motivasyon kuramları genellikle kapsam ve süreç olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır ve bu kategoriler aynı zamanda geleneksel ve modern motivasyon teorileri olarak da bilinir (Kaplan, 2011: 83). Bu kuramlar, iş dünyasında çalışanların motivasyonunu anlamak ve yönetmek için temel bir çerçeve sağlar.

2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, iş tatminini etkileyen faktörleri tanımlayarak, çalışanların işleri aracılığıyla büyüme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tatmin edildiğinde iş tatmininin arttığını öne sürer. Bu teoriler, çalışanların davranışlarını ve performanslarını teşvik eden ve ilham veren faktörleri ve ihtiyaçları vurgular (McKenna, 2006:92)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Alderfer-ERG kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı ve McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı gibi teoriler, kapsam teorileri arasında yer almaktadır.

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, motivasyon ve ihtiyaçlar alanında en yaygın kabul gören teorilerden biridir. Maslow, klinik gözlemlerine dayanarak insan davranışlarını yönlendiren temel gereksinimleri ortaya koymuştur. İnsanların belirli davranışları yönlendiren doğuştan gelen ihtiyaçları olduğuna inanmıştır. Bu ihtiyaçlar, bir hiyerarşi içinde alttan üste doğru sıralanmıştır ve insan davranışlarını tatmin noktasına ulaşana kadar etkilemektedir (Robbins, 2005).

Maslow'a göre, bireylerin kendi ihtiyaçlarını belirlemesi ve bu ihtiyaçları tatmin ederek kendini gerçekleştirmek için hedeflerini tanımlaması gerekmektedir. Bu bağlamda, ihtiyaçlar bireyin yaşamının her aşamasında tatmin edilmelidir (Kula & Çakar, 2015: 194). Teori, bireylerin yaratıcılığını kullanarak ve problem çözme becerilerini geliştirerek kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabileceğini öne sürmektedir (Numonjonovich, 2022: 6).

Maslow'un varsayımına göre, ihtiyaçlar birbirini takip eden bir sıra içinde açığa çıkar (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 53). Bu kuram, insan ihtiyaçlarını bir hiyerarşi içinde sıralar ve tatminlerin motivasyon faktörleri olarak işlev gördüğünü iddia eder. Bir birey, mevcut ihtiyaçlarını karşıladığında ve üst seviyelere doğru ilerlemeye çalışmadığında, motive olmaz (Kian vd, 2014: 97).

Şekil 2. 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943)



Kaynak: Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.

Maslow'a göre, ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve ait olma ihtiyaçları, saygı görme ihtiyaı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaı olarak öncelik sırasına göre sıralanabilir. Fizyolojik ihtiyaçlar, yeme, içme, solunum, barınma, hayatta kalma, uyuma ve cinsellik gibi gereksinimleri içerir. Bu ihtiyaçlar birbirinden nispeten bağımsızdır. İnsan vücudu, bu temel ihtiyaçlar karşılanmadan düzgün bir şekilde çalışamaz ve en temel korumaya sahip olamaz (McLeod, 2007;9-10).

Güvenlik ihtiyaçları, bir kişinin kendini güvende hissetmek için gerekenleri içerir. Maslow'a göre (1943), çocukların güvende olma ihtiyaı daha fazladır. Yetişkinler içinse güvenlik ihtiyaçları temel olarak emeklilik ve sigorta gibi prosedürleri içerir. Fizyolojik ihtiyaçlar gibi, güvenlik ihtiyaçları da karşılanmadığı sürece bireyi tamamen domine eder. Güvenlik ihtiyaı karşılanmayan bir birey, davranışlarının ve tutumlarının arkasındaki temel neden olan sürekli bir güvenlik ihtiyaı içindedir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları arttıkça ve kalıcı hale geldikçe, bu ihtiyaçlar bireyin yaşam görüşünü oluşturacak ve gelecekle ilgili endişelerini belirleyecektir. İhtiyaçların ilk iki seviyesi karşılandığında, diğerk ihtiyaçlar öncelik kazanır (Oğuz, 1981: 44).

Sevgi ve ait olma ihtiyaçları, fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra insanların temel ihtiyaçlarıdır ve bu ihtiyaçlar, sosyal, aidiyet, sevgi ve saygı ihtiyaçları olarak ifade edilebilir (Acevedo, 2018: 750). İnsan, yapıcı bir şekilde sosyal bir varlık olup, diğerkleri arasındaki ilişkiyi bir gereksinim olarak konumlandırır. Bu bağlamda, başka biri tarafından kabul edilme hissi, bir birey tarafından sahip olunması gereken önemli bir duygudur. Bu ihtiyaç olmadan, birisi varoluşsal kaygıyla karşılaşabilir (Permana vd, 2021;1).

Maslow (1943), dördüncü ihtiyaç seviyesi olan saygı görme ihtiyaını iki bileşenli olarak görmüştür. Bunlar kendine saygı ve diğerk insanlardan gelen saygıdır. Kendine saygı, bir kişinin kendi doğası veya karakteri hakkındaki tutumsal değerklendirmesi ve kendine duyduğu saygı olarak tanımlanmaktadır ve ilgili kişinin kişisel olarak sahip olduğu değerk hissi, liyakati veya değeriyle ilgili duygulardır. Diğerk insanlardan gelen saygı, bireyin kendini önemli, prestijli, statü sahibi ve üstün hissetmesini sağlar. Bu, kişinin başkalarından beklediğı ve talep ettiğı saygıyı oluşturur. Her iki kategori de bireyin zgven kazanmasına, kendini değerkli ve yetkin hissetmesine katkıda bulunur (Taormina & Gao, 2013: 155–177).

Maslow’a göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer alır. Bunlar en üst düzeydeki ihtiyaçlardır ve kişinin potansiyelini gerçekleştirme ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme ihtiyacını içerir. Kendini gerçekleştirme, tanımlanması zor bir kavramdır ancak genel olarak kişinin kendisinin en iyi versiyonu olma süreci olarak anlaşılmaktadır. Kendini gerçekleştirmiş insanlar genellikle tam potansiyellerinin farkındadırlar ve bunu başarmak için motive olurlar. Ayrıca genellikle yaratıcı, bağımsız ve yeni deneyimlere açıktırlar (Maslow, 1943: 370–396).

2.2.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, iş tatminini anlamak için bir grup çalışanla görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmelerde çalışanlardan hem işleriyle gurur duydukları deneyimleri, hem de memnuniyetsizlik yaşadıkları deneyimleri açıklamalarını istemiştir. Herzberg, bu görüşmeler sonucunda iş tatmininin iki farklı boyutta gerçekleştiğini öne süren bir teori geliştirmiştir. Bu teori, iş tatmininin temel belirleyicilerini motivasyon ve hijyen faktörleri olarak adlandırır (Batool vd., 2021: 41).

Motivasyon Faktörleri iş tatminini belirleyen ana unsurlardır ve başarı, tanınma, büyüme fırsatları, sorumluluk gibi faktörleri içerir. Bu faktörler çalışanların bağlılık, memnuniyet ve motivasyon düzeylerini etkiler (Alshmemri vd., 2017: 12). Örneğin, bir çalışanın başarısının tanınması veya ona daha fazla sorumluluk verilmesi, iş tatminini ve motivasyonunu artırabilir.

Hijyen Faktörleri ise iş tatminsizliğinin nedenleridir ve çalışma koşulları, maaşlar, meslektaş ilişkileri, şirket politikaları gibi unsurları kapsar. Bu unsurların eksikliği çalışanlarda memnuniyetsizlik oluşturabilir. Ancak sadece hijyen faktörlerini iyileştirmek, otomatik olarak motivasyon ve memnuniyet seviyelerini artırmaz. Örneğin, maaşların artırılması veya çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş tatminsizliğini azaltabilir; ancak bu durum tek başına çalışanların motivasyonunu artırmak için yeterli olmayabilir (Alrawahi vd, 2020: 2).

Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, iş yerinde memnuniyet ve motivasyonu artırmanın, sadece hijyen faktörlerini iyileştirmekle değil, aynı zamanda motivasyon faktörlerini de dikkate alarak sağlanabileceğini öne sürer. Bu kuram, yöneticilere iş tatmini ve çalışan motivasyonunu artırma konusunda değerli bir perspektif sunar.

2.2.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

Bir Psikolog olan David McClelland ise üç temel motivasyon paradigması tanımlar. Bunlar başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç teorisi, başarı, güç (otorite) ve bağlılık ihtiyaçlarının bir yönetim bağlamında insanların eylemlerini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan motivasyonel bir modeldir. McClelland, belirli bir ihtiyaca sahip olan insanların, bu ihtiyaca sahip olmayanlardan farklı davrandığını bulmuştur (Sinha, 2015).

Güç ihtiyacı, bireylerin diğerlerini kendi istedikleri şekilde davranmaya yönlendirme arzusudur. Güçlü bir şekilde güç motivasyonuna sahip olan insanlar, diğerlerini etkileme, öğretme veya teşvik etme arzusuyla hareket ederler. Sinha'ya (2015) göre güç ihtiyacı, diğerleri üzerinde etki yaratma isteği, diğerlerini etkileme arzusu, insanları değiştirme dürtüsü ve hayatta fark yaratma isteği ile ilgilidir. Yüksek güç ihtiyacına sahip olan insanlar genellikle insanları ve olayları kontrol etmeyi severler. Bu ihtiyaç insana nihai tatmin sağlar. Literatür, yüksek güç ihtiyacına sahip olan insanların başkasını etkileme ve yönlendirme isteği, diğerlerini kontrol etme isteği ve lider-takipçi ilişkilerini sürdürme kaygısı olduğunu göstermektedir.

Başarı ihtiyacı; mükemmeliyeti bir standart kümesine göre başarmayı, başarı için çaba göstermeyi, başarılı olmayı hedeflemeyi sürdürme arzusudur. Yüksek derecede başarıya yönlendirilen insanlar ustalık arzusuyla hareket ederler. Şansa değil, çabalarının sonucu olan orta zorlukta görevler üzerinde çalışmayı tercih ederler. Çalışmalarının karşılığını almayı değerli bulurlar. McClelland, yüksek başarı ihtiyacına sahip olan insanların, orta veya düşük başarı ihtiyacına sahip olanlardan daha iyi performans gösterdiğini bulmuştur. Bu yüksek başarıya sahip kişilerin altı belirgin özelliği vardır. Bu kişiler, bir görevi yerine getirme veya bir sorunun çözümünü bulma konusunda kişisel sorumluluk almak konusunda güçlü bir isteğe sahiptir. Aynı zamanda orta zorlukta hedefler belirler ve hesaplanmış riskler almaktan çekinmezler. Performans geri bildirimi için güçlü bir arzuya sahiptirler ve kişisel başarı elde etme ihtiyacını hissederler. Zorlayıcı görevlere yönelirler ve sorumlulukları başkalarına atmak yerine kendi üzerlerine alırlar (Osemeke & Adegboyega, 2017: 169-170).

İlişki ihtiyacına sahip olan bireyler ise, güçlü bir ilişki motivasyonu ile hareket ederler ve sosyal ilişkiler kurma ve sürdürme isteğine sahiptirler. Bir grup üyesi olmaktan hoşlanırlar ve kendilerini sevildiklerini, kabul edildiklerini hissetmek isterler. Ancak, başkalarının

kendileri hakkında nasıl hissedecekleri konusunda aşırı endişeli olmaları, etkili yöneticiler olmalarını zorlaştırabilir. Yüksek ilişki ihtiyacına sahip olan bireyler, diğerlerinden kabul ve onay alma isteğine güçlü bir şekilde odaklanır. Değer verdikleri kişilerin dostluğunu ve arkadaşlığını önemserler, bu nedenle diğerlerinin duygularını dikkate alırlar (Jaja, 2003).

2.2.1.4. Alderfer - ERG Kuramı

Clayton Alderfer Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndan yola çıkarak bu teoriyi geliştirmiştir. ERG teorisinde; varoluş ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve büyüme ihtiyacı olmak üzere üç farklı ihtiyaç sınıfı bulunmaktadır. Bu teori, ihtiyaçları bir sıralama yerine bir aralık olarak açıkladığı için oldukça esnek bir yapıya sahiptir. Bu ihtiyaç sınıflarından ilki varoluş ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç insanların hayatta kalabilmesi ve kendilerini güvende hissedebilmeleri için gerekli olan temel maddi ve fizyolojik ihtiyaçları içermektedir. Kısacası bir bireyin fizyolojik ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını içerir. Bu kategori, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Diğer bir ihtiyaç sınıfı, ilişki kurma ihtiyacıdır. Bireyler anlamlı ilişkilere (ailenin, akranların veya üstlerin yanı sıra) ihtiyaç duyarlar, sevgi ve aidiyet arayışındadırlar, kamu ününe ve tanınmaya ulaşmaya çalışırlar. Bu ihtiyaç sınıfı, Maslow'un sevgi ve ait olma ihtiyacı ve saygı görme ihtiyacının dışsal bileşenini içerir. Üçüncü bir ihtiyaç sınıfı ise büyüme ihtiyacını temsil eder. Bu, Kendi gelişim, kişisel büyüme ve ilerleme ihtiyacını içerir. Bu ihtiyaç sınıfı, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve saygı görme ihtiyacının bileşenini içerir (Acquah vd, 2021: 25-29).

Dört psikolog tarafından önerilen içerik teorilerinin bazı benzerlikleri ve farklılıkları vardır ve bunlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. 1: İçerik Teorilerinin Benzerlik ve Farklılıkları

Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
Fizyolojik	Varoluş		Hijyen
Güvenlik			
Sevgi ve ait olma	İlişki kurma	İlişki ihtiyacı	
Saygı görme	Büyüme	Güç ihtiyacı	Motivasyon
Kendini gerçekleştirme		Başarı ihtiyacı	

Kaynak: Gordon, J. R. (1990). Management and organizational behavior. Allyn and Bacon.

Bu içerik teorileri, çalışan davranışları ve iş yerindeki memnuniyeti yönlendiren unsurlar hakkında değerli bilgiler sunar. Her teori benzersiz bir bakış açısı sunsa da, hepsi çalışanların içsel ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını anlamanın ve bunlara hitap etmenin önemini vurgular. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943) ve Alderfer'in ERG

kuramı (Alderfer, 1969), ihtiyaçların ilerlemesine odaklanırken, McClelland'ın teorisi bireysel farklılıkların motivasyonel ihtiyaçlar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Herzberg'in Çift Faktör kuramı ise memnuniyete yol açan faktörler ile memnuniyetsizliği önleyen faktörler arasında ayrım yapar ve hijyen faktörlerinin iş tatminini önlemek için karşılanması gerektiğini belirtir. Maslow'un üst düzey ihtiyaçları, insanları motive eder ve doğası gereği içseldir, bu da Herzberg'in motivasyon faktörleriyle örtüşmektedir. Osemeke ve Adegboyega (2017), bu içerik teorilerini karşılaştırarak, David McClelland'ın teorisinin organizasyonların iş gücünü motive etmek için daha uygun olduğunu belirtmiştir. McClelland, insan ihtiyaçlarının yaşam deneyimleri ve kültürel faktörlere göre değiştiğine inanır ve bu, teorisini diğerlerinden daha doğal kılar. Maslow, sadece ihtiyaçlar hiyerarşisine; Herzberg ise sadece hijyen ve motivasyon faktörlerine odaklanmıştır. Ancak her iki teori de bireylerin davranışlarını etkileyen organizasyon dışındaki kültürel faktörler gibi değişkenleri dikkate almamıştır. Bu nedenle, McClelland'ın teorisi, herhangi bir organizasyona uyum sağlayabilen ve Maslow ile Herzberg'in hiç bahsetmediği durumsal faktörleri dikkate alan çok uygun bir motivasyon aracıdır (Osemeke & Adegboyega, 2017).

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, bireysel ihtiyaçlarına göre hareket eden çalışanların davranışlarını vurgular. Çalışanlar, işlerinde beklentileri ve değerleri karşılandığında motivasyon kazanırlar. Bu teori, değişkenlerin, çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, değerleri ve karşılaştırmaları gibi iş görevleriyle etkileşimde bulunduğu süreci içerir. Bireysel davranışın nasıl motive edildiğini ve sürdürüldüğünü belirlemekle ilgilenir. Başlıca süreç kuramları; Vroom'un bekleyiş kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı, Latham ve Locke'un amaç kuramı ve Skinner'ın davranış şartlandırma kuramını içerir (Luthans, 2021: 135).

2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Victor Harold Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen Bekleyiş Kuramı, insan davranışının beklentiler tarafından yönlendirildiğini öne sürer. Yani, bir çalışan, daha iyi performansın ona olumlu bir değerlendirme ve kişisel hedefine ulaşma fırsatı sunacağına inanıyorsa, daha yüksek bir performans sergilemek için motive olacaktır. Vroom'un teorisi, üç ana değişkenle tanımlanır: Beklenti, Araçsallık ve Valens.

Beklenti, bir bireyin çabalarının hedeflenen performansa yol açacağına olan inancıdır ve kişinin "Bunu başarabilirim" düşüncesini ifade eder. Araçsallık ise, performansın ödüllendirileceğine inanma inancını ifade eder ve kişinin "Bu performans gösterirsem şunu elde ederim" düşüncesini yansıtır. Bu ödül, maaş artışı, terfi, tanınma veya başarı hissi gibi

birinci düzey ödülleri olabilir. Valens ise, beklenen sonuçların ne kadar cazip veya önemli olduğunu ifade eder (Luthans, 2002: 57-72).

Genel olarak, bu teoriye göre, bir kişi eğer çaba sarf ederse buna belirli bir performansın eşlik edeceğine (beklenti) ve bu performansın belirli bir ödülle karşılanacağına (araçsallık) ve hem birinci düzey hem de ikinci düzey ödülleri arzuluyorsa (valens), bu kişi tatmin olur. Ancak, beklentiler ile gerçek sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe yol açabilir. Yani, çalışanlar beklentilerinin altında bir ödül alırsa veya haksızca tehdit edildiklerine inanırlarsa, memnuniyetsizlik gelişebilir. Dolayısıyla, yöneticiler, çalışanlarının daha fazla çaba sarf etmenin daha büyük ödül getireceği inancını güçlendirmek için çaba harcamalıdır (Worrell, 2004: 15).

2.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J. Stacey Adams'ın eşitlik kuramı, çalışan motivasyonu için son derece önemli bir nitelendiriciyi ele alır. Eşitlik kuramı aracılığıyla Adams, bir çalışanın gösterdiği çaba ile bu çaba karşılığında alınan ödül arasındaki ilişkinin önemini araştırır. Başka bir deyişle, çalışanlar, aldıkları ödülün, kendi görüşlerine göre harcadıkları çabaya eşit olmadığını düşünürlerse bir dengesizlik algılayacaklarını söyler. Bir dengesizlik, aynı ödülü hak etmeyen başka bir çalışanın aynı ödülü aldığını düşündüklerinde de oluşabilir (Adams, 1965: 268).

Adams'ın eşitlik kuramı, kendi çıktılarının kendi girdilerine bölünmesinin, diğer kişinin çıktılarının kendi girdilerine bölünmesine eşit olması gereken bir oran denklemi olarak gösterilmektedir. Bu denklem, eşitlik teorisinin önemli bir bölümünü açıklamaya yardımcı olur. İki veya daha fazla çalışanın çıktılarının ve girdilerinin eşit olması gerekmediğini, ancak oranın eşit olması gerektiğini açıklamaya yardımcı olur. Örneğin, bir çalışan diğerinden daha az ödül alabilir, ancak çalışan her bir çalışanın aldığı ödülün performans seviyelerine eşit olduğuna inandığı sürece, bir eşitsizlik algılanmayacaktır (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012: 159).

Adams'a (1965) göre, bu tür algılanan dengesizlikler çalışanları dengeyi yeniden sağlamak için çalışmaya motive eder. Böyle algılanan bir eşitsizlikten kaynaklanan çalışan motivasyonunun seviyesi, algılanan eşitsizliğin büyüklüğüne bağlı olacaktır. Bu nedenle, algılanan bir dengesizliğin çalışan motivasyonu üzerinde hem olumlu hem de olumsuz bir etkisi olabileceği öne sürülebilir.

2.2.2.3. Latham ve Locke'un Amaç Kuramı

Bu kurama göre, bireyler arasındaki performans farklarının temel motivasyonel nedeni, farklı performans hedeflerine sahip olmalarıdır. Performans hedefleri, hem zorlu hem de spesifik olmalıdır çünkü insanlar normalde çaba düzeylerini, hedefin zorluğuna bağlı olarak ayarlarlar (Locke & Latham, 2020: 223-239). Bu kuramda bir hedef, bireylerin davranışlarını güçlendiren bir itici güç olarak kabul edilir ve bir kişinin gitmesi gereken yönü gösterir. Amaç kuramı, kişilerin hedef belirleme, hedefleri yerine getirme konusundaki motivasyon derecesi ve hedeflerin yerine getirilme olasılığı arasındaki ilişki ile ilgilidir (Latham, 2012: 161-178). Bu teori, iki ana bileşenden oluşur. Bunlar hedefin bireyselliği ve zorluğu, ve hedefleri yerine getirmek için gereken çabadır. Hedef belirleme teorisi yazılı hedefler ile performans arasında doğrudan bir ilişkiyi ifade eder. Gerçekten de, hedefler araştırmacılara iş arasında karşılaştırma yapabilecekleri önemli standartlar sunar. Bu çabalar sayesinde birey yeteneklerine dair geri bildirim alır ve bu, sürekli öğrenme motivasyonuna katkıda bulunur. Bu kurama göre, birey orta derecede zorlu görevlerle karşılaştığında en fazla çabayı harcar. Bu tür hedefler, yani zorlayıcı olanlar, bireyleri en iyilerini yapmaya teşvik eder. Hedef belirleme, bireylerin motivasyonunu artırır, kendi kendini düzenlemelerine yardımcı olur. Bu da öğrenmeye bağlılıklarını artırır (Cheng, 2023: 2).

2.2.2.4. Skinner'ın Davranış Şartlandırma Kuramı

Skinner tarafından öne sürülen bu kuramda, bir davranışın tekrarlanıp tekrarlanmayacağı, bireylerin elde ettiği olumlu veya olumsuz sonuçlara bağlıdır. Bu kuram, çevresel geri bildirimlere dayanır; takdir edilen ve ödüllendirilen davranışlar tekrarlanırken, takdir edilmeyen ve cezalandırılan davranışlar tekrarlanmaz. Yani, bireyler en çok ödüllendirilen davranışları benimser ve bu yönde çaba gösterirler (Vargas, 2017: 2-38). Bireylerin davranışları, ödüller ve cezalar yoluyla şekillenir. Bu durumda, davranışın devam ettirilmesi veya terk edilmesi konusu gündeme gelir (Yargül vd, 2021: 1394). Olumlu davranışları sergilemek ve bu davranışları pekiştirmek için pozitif koşullandırma, kaçınma, sönmüleme ve cezalandırma yöntemi olmak üzere dört farklı yaklaşım bulunmaktadır. Pozitif koşullandırma, arzu edilen davranışların teşvik edilmesi için ödül verme yöntemidir. Örneğin, işte yüksek performans gösteren bir çalışanın bonus alması pozitif koşullandırmaya örnek olabilir.

Kaçınma yöntemi ise, çalışanların olumsuz sonuçlardan kaçınmak için arzu edilen davranışları sergilemeye motive edilmesini amaçlar. Örneğin, düzenli olarak işe geç gelen bir çalışan, zamanında gelirse işyeri eleştirilerinden kaçınır.

Sönümleme yöntemi, önceden öğrenilmiş pozitif teşviklerin kaldırılmasını içerir. Örneğin, uzun süre ödül verilen bir çalışana ödülün kesilmesi, sönümleme olarak düşünülebilir.

Cezalandırma yöntemi ise, istenmeyen davranışlara karşı olumsuz sonuçlar uygulanmasıyla çalışanların bu davranışlardan kaçınmalarını teşvik eder. Örneğin, işyerinde ahlaka aykırı davranışlar sergileyen bir çalışanın disiplin cezası alması cezalandırma örneğidir (Gordan & Krishanan, 2014: 682-684).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler üzerine yapılan çeşitli çalışmalar, çalışanların iş tatminini belirleyen etmenleri araştırmıştır. Bu faktörler, genellikle bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki ana kategoride değerlendirilir. Bireysel faktörler, çalışanın kişisel özellikleri ve demografik özelliklerini içerirken, örgütsel faktörler işin doğası, çalışma koşulları, ücretlendirme ve iş ortamı gibi unsurları kapsar. İş tatmini, çalışanın işe bakış açısıyla doğrudan ilişkilidir ve birden fazla faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkar (Akıncı, 2002: 4-5).

Örneğin, Herzberg'in vurguladığı 14 faktör arasında başarı, tanınma, ücretlendirme, terfi imkanı ve işin kendisi gibi unsurlar yer alırken, George ve Jones'un dört ana faktörü kişilik, sosyal çevre, iş ortamı ve değerlerdir. İş tatmini, dışsal ve içsel olarak da değerlendirilir. İş görenin işten aldığı genel tatmin dışsal bir faktörken, iş sırasında yaşadığı tatmin içsel bir boyuttur (George & Jones, 1996).

İş tatmini dinamik bir yapıya sahiptir ve çeşitli faktörler tarafından etkilenebilir. Kişisel beklentilerin karşılanması iş tatminini artırabilir ancak bu tatmin sürekli olarak değişebilir. Bu değişim, bireylerin değer verdikleri unsurlar ve örgütün sağladığı imkanlar arasındaki değişikliklerden kaynaklanabilir. Sonuç olarak, iş tatmini çok boyutludur ve genellikle bireysel ve örgütsel faktörlerin etkileşimiyle oluşur. Özellikle iş tatmininin sürekli izlenmesi ve etkileyen değişkenlerin belirlenmesi önemlidir, çünkü bu faktörler bireylerin, toplumların ve kültürlerin farklı ihtiyaçlarına göre değişebilir. İş tatmini, hem bireysel özellikler hem de iş ortamı gibi örgütsel unsurların bir araya gelmesiyle şekillenir (Lam, 1995: 72-78).

2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş görenin iş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi unsurlar öne çıkar.

2.3.1.1. Kişilik

Kişilik, bireyin davranışları, yetenekleri, tercihleri ve yaşam boyunca tekrarlanan ve kimliğini oluşturan alışkanlıklarının bütünüdür. İş tatmini, kişilik özelliklerinden büyük ölçüde etkilenebilir. Kişilik, bireylerin davranışlarını, tutumlarını ve tepkilerini belirleyen temel unsurlardır. Örneğin, ilişkilerde zayıf olan, öfkesini kontrol edemeyen veya memnuniyetsizlik gösteren bireyler genellikle işlerinde daha düşük tatmin seviyeleri yaşayabilirler. Asabi kişilik özellikleri iş yaşamında olumsuz sonuçlara yol açabilirken, olumlu bir bakış açısına sahip olan bireyler olumsuzluklara daha olgun bir yaklaşım sergileyebilir (Arslan, 2011: 20). Bazı insanlar mesleki görevlerin standartlaştırıldığı ve belirsizliğin en aza indirildiği ortamlarda daha verimli çalışarak iş tatmini sağlarken, bazıları ise minimum zihinsel çaba gerektiren işlerde tatmin bulabilirler (Dinç Özcan, 2011: 100).

Araştırmalar, kişilik yapılarının farklılığı nedeniyle aynı işte çalışan bireylerin iş tatmini düzeylerinin de farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır (Yıldırım & Eraslan, 2020: 534). İş tatmininin, sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, aynı zamanda çalışanların neyi önemli gördüğü ve bu ihtiyaçları ne kadar çok istedikleriyle de ilişkili olduğunu göstermektedir (İmamoğlu vd., 2004: 168). Bu durum, çalışanların istek ve beklentilerini belirleyen kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Şengül, 2008: 60).

2.3.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalar, iş tatmini ile yaş arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir; bireyin memnuniyet düzeyi yaşla birlikte artma eğilimindedir (Çobanoğlu, 2021). Bu durumun nedeni, yaşın ilerlemesiyle birlikte kazanılan deneyimin artması ve buna bağlı olarak uyumun gelişmesi olabilir. Diğer bir açıdan, genç çalışanların işe yeni başladıkları zaman, beklentilerinin yükselmesi ve kariyer yükselme gibi faktörlere aşırı odaklanmaları, tatminsizlik olasılığını artırabilir (Vural Özkan, 2011: 148).

Herzberg'e göre, yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki vardır. Başlangıçta, işe yeni başlayan bireylerin iş tatmin seviyeleri yüksek olabilir. Ancak, otuzlu yaşlara

gelindiğinde bu tatmin azalmaya başlar. Yaş ilerledikçe, çalışma hayatının sonlarına doğru iş tatmini tekrar artabilir (Herzberg vd, 1957). Saleh ve Otis, emekliliğe yaklaşıldıkça iş tatmininin azaldığı eleştirisini getiriyor. İleri yaşlardaki bireyler, maddi ödüller yerine sorumluluklar ve kişisel gelişim fırsatları gibi ödüllerin işletmeye yeterli fayda sağlamadığına inanarak tatmin seviyelerinin düştüğünü belirtiyor (Nergiz ve Yılmaz, 2016).

2.3.1.3. Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin farklı sosyal rolleri, iş tatmininde farklılıklar ortaya çıkarmaktadır (Aşık, 2010). Ancak, cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların sonuçları çeşitlilik göstermektedir. Literatürde bu konuda üç farklı sonucun olduğu belirlenmiştir.

Birinci görüşe göre, kadın çalışanlar erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini seviyelerine ulaşmaktadırlar. Bunun temel nedeni, kadın çalışanların ekonomik sorumluluklarının daha az olması ve bu nedenle işlerinden beklentilerinin düşük olmasının, iş tatminlerini artırdığı düşünülmektedir. İkinci görüş, erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla işlerinde daha tatmin olduklarını ileri sürer. Bu durumun nedeni olarak, erkek çalışanların iş yaşamında daha fazla deneyime sahip olmaları ve hedeflerine ulaşmada daha başarılı olmaları gösterilmektedir. Ayrıca, kadın çalışanların annelik duygusunun iş tatminini azaltabileceği de belirtilmiştir (Halıcı, 2023). Hulin ve Smith (1964), Sheppard ve Herrick (1972), Blackmore ve Kenway (1993), Ergin (1997) ve Aydın'ın (1998) araştırmaları bu bulguları desteklemektedir (Keser, 2009:108). Üçüncü görüş ise, cinsiyet ile iş tatmini arasında belirgin bir fark olmadığını savunur. Delice (2018) tarafından yapılan ve İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına yönelik araştırma bu görüşü desteklemektedir.

Buna rağmen, bazı araştırmalar cinsiyetin iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını vurgulamaktadır (Sönmez, 2022). Bu çelişkili sonuçlar, cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisi konusunda şüpheler uyandırmaktadır. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki farklılığın birçok nedeni bulunsa da, en önemli nedenlerden biri cinsiyet ayrımcılığının kariyer engelleri yaratmasıdır (Karcıoğlu & Bakan, 2016: 1292). Günümüzde bazı alanlarda, özellikle az beceri gerektiren işlerde, kadınlar erkeklere kıyasla daha fazla sosyal memnuniyet yaşayabilirler. Araştırmalar, kadınların iş yaşamında sosyal ilişkilere erkeklerden daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Bu, kadınların ve erkeklerin farklı iş beklentilerinden kaynaklanır. Erkekler genellikle maaş, terfi ve statü gibi kavramlara daha fazla önem verirken, kadınlar için sosyal ilişkiler ve iş koşulları daha büyük bir öneme sahiptir (Kantar, 2010).

Kadınların aile içinde daha fazla sorumluluk üstlenmeleri, iş potansiyellerini olumsuz yönde etkileyebilir ve bu durum iş hayatını olumsuz etkileyebilir.

2.3.1.4. Çalışma Süresi

Çalışma süresi ve iş tatmini arasındaki ilişki, araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in çalışmaları, çalışanların iş hayatına başladıkları ilk dönemde yüksek iş tatmini yaşadıklarını, ancak zamanla bu tatmin düzeyinde bir düşüş gözlemlendiğini ortaya koymuştur (Ulusoy, 1993: 20). Bu düşüşün nedeni, çalışanların deneyim kazandıkça tekrarlayan işlerden sıkılması olmaktadır. Örneğin, deneyimli bir çalışana sürekli aynı işin verilmesi tatminsizliğe yol açabilirken, deneyimsiz bir çalışan için bu durum geçerli olmamaktadır.

Öte yandan, bazı araştırmacılar çalışanların hizmet yılları arttıkça iş tatminlerinin de artacağını öne sürmektedir. Bu görüşün arkasında, uzun yıllar aynı işte çalışarak uzmanlık kazanan kişilerin işlerine daha iyi uyum sağlayacakları ve dolayısıyla daha yüksek iş tatmini yaşayacakları düşüncesi yatmaktadır. Bununla birlikte, genç çalışanların daha yüksek ücret ve terfi beklentileri nedeniyle, yaşlı çalışanlara kıyasla daha düşük iş tatmini yaşayabilecekleri de öne sürülmektedir (Davis, 1998: 99).

2.3.1.5. Eğitim Düzeyi

Eğitim seviyesi, çalışanların iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışanların aldıkları eğitim, sadece iş tatminlerini değil, aynı zamanda statü ve ücret gibi diğer iş yaşamı değişkenlerini de şekillendirmektedir. Bu çok yönlü etkileşim, eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisini net bir şekilde belirlemeyi zorlaştırmaktadır (Başaran, 2008). Araştırmalar, eğitim seviyesi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu göstermektedir. Bazı çalışmalar, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların rutin işlerde tatmin olamayabileceğini ortaya koyarken, diğerleri üniversite mezuniyetinin genel iş tatminini artırdığını ileri sürmektedir. Örneğin, 1974'te Carell ve Elbert'in yaptığı araştırma, eğitim seviyesi yüksek çalışanların tekrarlayan işlerde memnuniyet bulamayabileceğini göstermiştir. Buna karşılık, Quinn ve Baldi de Mandilovitch'in çalışması, üniversite diplomasına sahip olmanın genel iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur (Delice, 2018: 53). Eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yüksek olan çalışanların genellikle daha iyi çalışma koşullarına ve daha yüksek ücretlere sahip oldukları gözlemlenmektedir. Bu durum, çalışanların yeteneklerini kullanma ve geliştirme fırsatlarının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Yıldırım & Eraslan, 2020: 534).

Eğitim seviyesi ve iş tatmini arasındaki ilişki, sanıldığı kadar doğrusal değildir. Bazı araştırmalar, bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu da ortaya koymuştur. Örneğin, Karcıoğlu ve Bakan'ın 2016'daki çalışmaları, eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin azaldığını göstermiştir (Karcıoğlu & Bakan, 2016: 1292).

Burris (1983) ise konuya farklı bir açıdan yaklaşarak, eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi iş gereklilikleri ve kişi uyumu temelinde değerlendirmiştir. Burris'e göre, kişinin iş gereklerinden daha yüksek kalifikasyona ve eğitime sahip olması durumunda iş-kişi uyumsuzluğu ortaya çıkabilir ve bu da iş tatminsizliğine yol açabilir.

Sonuç olarak, yapılan araştırmalar iş tatmini ile eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin tek yönlü olmadığını göstermektedir. Bu ilişki, çalışanın iş pozisyonuna, iş türüne, aldığı ücrete ve eğitim düzeyine bağlı olarak değişebilmektedir.

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatmini yalnızca çalışanın kişisel özelliklerinden değil, aynı zamanda örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir. Araştırmalar, örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiş ve bu konuda bireysel özelliklere kıyasla daha tutarlı sonuçlar elde etmiştir. Ancak, örgütsel ve bireysel faktörleri birbirinden tamamen ayırmak mümkün değildir. Çalışanların dış faktörleri algılama ve değerlendirme biçimleri, kendi kişisel özelliklerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu nedenle, aynı örgütsel koşullara maruz kalan iki farklı çalışan, farklı tatmin düzeyleri sergileyebilir. Örneğin, aynı iş ortamında çalışan ve eşit ücret alan iki kişi, bu durumdan farklı seviyelerde memnuniyet duyabilir (Vural Özkan, 2011: 166-167).

Bu durum, iş tatmininin kompleks yapısını gözler önüne sermektedir. Örgütsel faktörler önemli olmakla birlikte, bu faktörlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığı da en az o kadar önemlidir. Dolayısıyla, iş tatminini anlamak ve artırmak için hem örgütsel hem de bireysel faktörleri bir arada değerlendirmek gerekmektedir.

2.3.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliği, çalışanların iş tatminini etkileyen temel faktörlerden biridir. İşin doğası, kişinin işine yönelik algısını belirlemede önemli bir role sahiptir. İş, bireyin ilgi alanlarıyla örtüşüyor ve değer katıyorsa, iş tatmini olumlu yönde etkilenir. İşin niteliği, işin çeşitliliği, bağımsızlığı, beceri ve yeteneklerin kullanımı anlamına gelir. Özel bilgi ve yetenek

gerektiren işlerde çalışanlar genellikle yaptıkları işten daha fazla tatmin olurlar. Fakat sürekli aynı işi yapmak veya bir ürünün sadece bir kısmıyla ilgilenmek, çalışanların olumsuz duygular yaşamasına neden olabilir. Bu durum monotonluğa ve kişinin katkı sağlayamama hissine yol açabilir (İşcan & Sayın, 2010: 199). Bu doğrultuda, Hackman ve Oldman'ın 1975'te geliştirdiği "İş Özellikleri Modeli" teorisi, iş tatminini etkileyen beş temel unsuru ortaya koymuştur. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, işin anlamı, özerklik derecesi ve geri bildirimdir (Hackman & Oldham, 1975: 161). Becerilerin çeşitliliği, işin gerektirdiği farklı yeteneklerle ilişkilidir. Eğer bir iş monoton ve sıkıcıysa, bu durum kişinin motivasyonunu ve memnuniyetini düşürebilir (Zare vd, 2010: 1253-1259). Görev kimliği, bireyin işin tamamında sahip olduğu rolle alakalıdır. İşin bütününe kavradığında, işten uzaklaşma hissi azalır ve bu da keyif almayı artırarak tatmini yükseltir (Batchelor vd, 2014: 4). İşin anlamı, kişinin işe verdiği değerle ilişkilidir. İşini sevip anlamlı bulan biri, işten aldığı tatmini artırır. (Hackman & Oldham, 1975: 161). Özerklik derecesi, çalışanın işi planlamada ve işi yürütmek için kullanılacak yöntemleri belirlemede önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesi olarak tanımlanır Bireyin fikirlerinin değer gördüğü, bilgi ve becerilerini kullanabildiği ve organizasyon tarafından tanındığı hissi, tatmin düzeyini yükseltir (Hackman & Oldham, 1975: 162). Geri bildirim, özellikle işin sonucunu görmek ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirmek açısından önemlidir. Kişiye geri bildirimde bulunmak hem bireyin gelişimine katkı sağlar hem de tatmin düzeyini artırır (Keser & Kümbül Güler, 2018).

2.3.2.2. Çalışma Koşulları

Frame'e (2004) göre çalışma koşulları; çalışanın iş yeri, iş araçları, işin kendisi, örgüt politikası ve örgütsel kurallar olarak tanımlanmaktadır. Arnold ve Feldman (1996) ise, çalışma koşullarının bir parçası olarak sıcaklık, aydınlatma, havalandırma, hijyen, gürültü, çalışma saatleri ve kaynaklar gibi faktörleri de öne çıkarmıştır.

Çalışanlar daha fazla fiziksel konfor ve rahatlık sağlayan çalışma koşullarını tercih etmektedir. Bu tür çalışma koşullarının yokluğu, diğer şeylerin yanı sıra, çalışanın zihinsel ve fiziksel refahını kötü etkileyebilir (Baron ve Greenberg, 1993:26-33). Robbins (2001) çalışma koşullarının iş tatminini etkileyeceğini, çünkü çalışanların rahat bir fiziksel çalışma ortamıyla ilgilendiğini savunmaktadır. Bu da daha olumlu bir iş tatmini düzeyi yaratacaktır (Anin vd, 2015:72).

2.3.2.3. Ücret

Ücretin iş tatmini düzeyini etkileyen önemli bir organizasyonel faktördür. Ücretin iş tatmini açısından önemli olmasının çeşitli nedenleri vardır. Birincisi, ücret çalışanların değerlerini ölçmenin bir yoludur. Çalışanlar adil ücret aldıklarını hissettiklerinde işlerinden memnun kalma olasılıkları daha yüksektir. İkincisi, ücret, çalışanların yiyecek ve barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur. Çalışanlar temel ihtiyaçlarını karşılayabildiğinde işlerine daha fazla odaklanabilirler ve finansal konularda strese daha az maruz kalırlar. Üçüncüsü, ücret çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olabilir. Çalışanlar sıkı çalışmalarının karşılığında ödüllendirilebileceklerini bildiklerinde, iyi performans gösterme konusunda motive olmaları daha olasıdır (Judge & Younts, 1995).

Genellikle, ücret düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülür. Ancak, bazı araştırmalar bu bağlantıyı çürütmektedir. Keser (2003) tarafından yapılan bir araştırma, yüksek gelire sahip çalışanların iş tatmininin, düşük gelir seviyesindeki çalışanlardan daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma, ücretin tek başına iş tatminini etkilemediğini göstermektedir. Özellikle, bireyin aldığı ücreti ve terfi politikalarını adil olarak algılamasının, ücret düzeyi kadar iş tatminini etkilediği de belirtilmiştir (Solmuş, 2004).

Maaşın iş tatmini üzerindeki etkisi çalışanın bireysel durumuna göre değişebilmektedir. Bazı çalışanlar için maaş çok önemli bir faktör olabilirken bazıları için daha az önemli olabilir (Shaw & Gupta, 2007: 249).

2.3.2.4. İş Arkadaşları

İş arkadaşları iş tatmini düzeyini etkileyen önemli bir örgütsel faktördür. Çalışanlar zamanlarının önemli bir kısmını iş arkadaşları birlikte geçirirler, dolayısıyla onlarla olumlu ilişkiler kurmaları önemlidir (Cropanzano & Mitchell, 2005: 876). Çalışanlar iş arkadaşları tarafından desteklendiklerini ve saygı duyulduklarını hissettiklerinde işlerinden tatmin olma olasılıkları daha yüksektir (Eisenberger vd, 1997: 18).

İş arkadaşlarının iş tatmini açısından önemli olmasının çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle, iş arkadaşları sosyal destek sağlayabilirler. Fikirler ve endişeler paylaşabilir veya ihtiyaç duyulduğunda yardım ve tavsiye sunabilirler. Sosyal destek, çalışanların daha az stresli ve daha motive olmalarına yardımcı olabilir (Cropanzano & Mitchell, 2005: 876). Ayrıca, iş arkadaşları olumlu bir çalışma ortamı yaratılmasına katkıda bulunabilirler. Çalışanlar,

meslektaşlarıyla olumlu ilişkiler kurduklarında işe gelmekten daha çok keyif alır ve daha üretken ve işbirlikçi olma olasılıkları artar. Üçüncüsü, iş arkadaşları mesleki gelişim için fırsatlar sunabilirler. Bilgi ve becerileri paylaşabilir ve yeni şeyler öğrenmede birbirlerine yardımcı olabilirler (Schaufeli & Bakker, 2004: 298). Mesleki gelişim, çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerine ve işlerine daha fazla bağlı olmalarına yardımcı olabilir. Bu faktörler bir araya geldiğinde, iş arkadaşlarının iş tatmini üzerindeki etkisi daha da belirgin hale gelir. Sosyal destek stresi azaltır, olumlu çalışma ortamı motivasyonu artırır ve mesleki gelişim fırsatları kişisel tatmini yükseltir. Tüm bu unsurlar, çalışanların genel iş tatminini olumlu yönde etkiler.

2.3.2.5. Yönetim ve Güven

Yönetim ve güven de, iş tatmini düzeyini etkilemektedir. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, kendilerini daha güvende hissederek ve işlerinde desteklenirler (Dirks & Ferrin, 2002: 613). Bu, artan iş tatmini, üretkenlik ve bağlılığın da dahil olduğu bir takım olumlu sonuçlara yol açabilir (McAllister, 1995: 35; Mayer vd., 1995: 712).

İş tatmini için güvenin önemli olmasının birkaç nedeni vardır. Birincisi güven, çalışanların işlerinde kendilerini güvende ve emniyette hissetmelerini sağlar (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, kendilerine adil davranılacağını ve endişelerinin dikkate alınacağını bilirler. Bu, çalışanların rahatlamasına ve işlerine odaklanmasına yardımcı olabilir (Dirks & Ferrin, 2002: 613).

İkincisi, güven, çalışanların kendilerini değerli ve saygı duyulan hissetmelerini sağlar. Çalışanlar yöneticilerine güvendiğinde yöneticilerinin de kendilerine ve yeteneklerine inandığını bilirler. Bu, çalışanların daha motive olmalarına ve işlerine daha bağlı olmalarına yardımcı olabilir (Mayer vd., 1995: 715 - 716).

Üçüncüsü ise güven, çalışanların yöneticileriyle ilişkiler kurmasına olanak tanır (McAllister, 1995: 34). Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde onlarla iletişim kurma ve fikirlerini paylaşma konusunda kendilerini daha rahat hissederek. Bu daha işbirlikçi ve destekleyici bir çalışma ortamına yol açabilir (Mayer vd., 1995: 713).

2.3.2.6. Terfi Olanakları

Terfi olanakları, iş tatmini düzeyini etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biridir. İlerleme fırsatlarına sahip olduğunu hisseden çalışanların işlerinden tatmin olma olasılıkları

daha yüksektir (Judge vd., 2010:163-164). Bunun nedeni, terfi fırsatlarının çalışanlara maaş ve yan haklarda artış, daha fazla sorumluluk ve özerklik, öğrenme ve büyüme için daha fazla fırsat, başarı ve tanınma duygusu gibi bir dizi fayda sağlayabilmesidir (Locke ve Latham, 2002: 223).

Terfi kararlarının adil bir şekilde verilmesi, çalışan memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Hak etmeyen birinin terfi etmesi, genel memnuniyeti olumsuz etkilerken, adil terfi sistemleri moral ve çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, terfi politikalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini farklı açılardan ele almıştır.

Hooi (2012), çok uluslu şirketlere uyguladığı anket çalışmasında, terfi politikalarının çalışanların memnuniyet düzeyini beklenenden daha az etkilediğini ortaya koymuştur. Buna karşın, Shields ve Ward (2001), çalışanların terfi değerlendirme sisteminden memnun kalmamaları durumunda örgütten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Bu bulgular ışığında, kuruluşların açık ve şeffaf bir terfi sürecine sahip olmalarının, çalışanların iş memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynayabileceği sonucuna varılabilir. Böylece, adil ve anlaşılır terfi politikaları, çalışan bağlılığını ve genel iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir.

2.4. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini veya tatminsizliğinin organizasyon kültürünün, çalışanların refahının, sosyal refahın ve ekonomik büyümenin çeşitli yönlerini etkileyen geniş kapsamlı etkileri vardır (Erdoğan, 1994: 378).

İş tatmininin etkileri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gözlemlenebilir. Bireylerin iş tatminleri, kişisel yaşam kalitesini etkileyebilecek önemli sonuçlara yol açabilirken, aynı zamanda örgütlerin performansı ve iş kültürü üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu durum, iş tatmininin sadece bireylerin memnuniyeti ile sınırlı kalmayıp aynı zamanda işletmenin genel başarısı ve iş ortamının niteliği açısından da büyük önem taşıdığını göstermektedir (Pratama, 2022: 75).

2.4.1. Bireysel Sonuçları

Araştırmalar iş tatmininin çalışanların davranışları üzerinde ve genel yaşam kaliteleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar genellikle iş yerinde olumlu davranışlar sergilerler ve bu durum aynı zamanda aile ve toplum yaşamına da olumlu yönde yansır (Doğan, Sevdam Gül, 2021: 31). Örneğin, örgüt içindeki koşulların iyileştirilmesi ve iş tatmininin artırılması, çalışanların moral seviyelerini yükselterek işlerine daha olumlu bir tutumla yaklaşmalarını sağlar (Eren, 2014: 517). Ancak, düşük iş tatmini seviyeleri sinirsel belirtiler (örneğin uykusuzluk, baş ağrısı) ve duygusal zorluklar (stres, hayal kırıklığı) gibi sağlık sorunlarına neden olabilir (Koch & Steers, 1978: 119-128). Araştırmalar, iş tatminsizliğinin artmasıyla zihinsel ve bedensel rahatsızlıkların da arttığını ortaya koymuştur. Bu durum, iş tatmininin bireyin genel sağlık ve refahı üzerindeki önemli etkilerini vurgulamaktadır (Özpehlivan, 2019: 60).

2.4.2. Örgütsel Sonuçları

İş tatmini, bireylerin davranışlarını şekillendiren en kritik örgütsel göstergelerden biridir. Dolayısıyla, tatminli ve tatminsiz çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarının farklılık göstereceği söylenebilir. İş tatmininin doğrudan çalışan performansına etki ettiği hipotezi göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik, karlılık ve verimlilik gibi konularda doğrudan etkisi olabileceği düşünülebilir. İş tatmini, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve işe karşı tutumlarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu da işletmelerin performansı ve uzun vadeli başarısı üzerinde derin etkileri olabilir (Çini, 2022: 95).

İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçlarından biri, işe geç kalma ve devamsızlık gibi davranışları içermektedir. Yeterince tatmin olmayan bir çalışanın ilk olarak sergileyebileceği davranışlardan biri devamsızlık olabilir. Devamsızlık, çalışma programı içinde belirlenmiş zamanlarda çalışanın işe gelmemesi durumunu ifade eder. Yüksek seviyedeki iş tatminsizliği, bir çalışanın işinden uzaklaşmasına yol açabilir. Bu durum, hem kurumu hem de diğer çalışanları olumsuz etkileyebilir. Çalışanın işe devamsızlık göstermesi, genellikle işyerindeki performansın düşmesine, iş süreçlerinin aksamasına ve çalışma ortamının olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Bu da işletmenin genel verimliliğini ve çalışma verimini azaltabilir (Schaumberg & Flynn, 2017: 982–992). İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar genellikle iş yerine gelmeme bahaneleri üretir ve daha iyi iş fırsatları bulduklarında işten ayrılma eğilimindedirler. Bu durum, iş tatminsizliğinin, çalışanların işe bağlılığını azaltarak,

alternatif iş olanakları aramalarına ve mevcut işlerinden ayrılmalarına neden olabilir. Bu durum, hem çalışanın kendi motivasyonunu hem de işletmenin sürekliliğini etkileyebilir (Şimşir & Seyran, 2020: 35-36).

Dinham ve Scott'a (1998) göre, iş tatmini olan çalışanlar, işlerine karşı olumlu davranışlar sergilerler, daha az izinsiz çalışırlar, organizasyona daha fazla katkı sağlarlar ve genellikle uzun süreli çalışmaya daha yatkındırlar.

İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçlarından bir diğeri ise örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına, değerlerine duyduğu inanç ve güven ile örgüte karşı duyduğu sevgi olarak tanımlanmaktadır (Mowday et al., 1982;19-43). Meyer ve Allen'in (1997) bağlılık modeli, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için bir teorik çerçeve sunar. Genel iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterir. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkiye dair çeşitli hipotezler öne sürülmüştür. Bunlar arasında (a) tatmin bağlılığı uyandırır, (b) bağlılık tatmini uyandırır, (c) tatmin ve bağlılık karşılıklıdır ve (d) tatmin ile bağlılık nedensel olarak ilişkisizdir olarak ortaya konmuştur (Vandenberg & Lance, 1992). Ancak, Mowday ve arkadaşları (1982), bağlılığın ve iş tatmininin birbirleriyle önemli derecede ilişkili olduğunu bulmuşlardır; iş tatmini, bağlılığın bir öncüsüdür çünkü bağlılık oluşması daha uzun zaman alır ve kişi işinden memnun olduktan sonra ortaya çıkar.

Personel devir hızındaki artış da iş tatminsizliğinin örgütsel sonuçlarından biridir. Şirket çalışanlarının işyerinden ayrılma isteğine neden olan faktörler arasında dış alternatifler, çalışma ortamı, stres ve iş tatmini yer almaktadır. Hellman'a (1997) göre, personel devri birçok faktör tarafından tetiklenebilir, ancak iş tatmini sürekli olarak ana belirleyici olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın işinden ayrılmayı düşünmesi durumunda tatminsizlik ortaya çıkarken, çalışan daha iyi iş tatmini sağlayabilecek başka bir iş bulmayı ummaktadır. Mobley (1977), iş tatmini eksikliğinin işi bırakmayı düşünmeye yol açtığını, bunun da alternatif iş arayışına yol açtığını, bunun da daha sonra işten ayrılma niyetine yol açabileceğini veya bunun tersinin de fiili işten ayrılmayla sonuçlanabileceğini belirtmektedir.

İşten ayrılma, özellikle çalışanın kendi isteğinden kaynaklanan işten ayrılmalar (gönüllü işten ayrılma) olmak üzere, şirket için potansiyel çalışanların kaybedilmesi riskini taşır. Personel devri veya çalışanın kurumdan ayrılması bir kurumun sürdürülebilirliği için önemli bir olgudur. Personel devri yüksekse, şirket ayrılan çalışanların yerini doldurmak veya değiştirmek için işe alım yapacaktır. Bu koşullar insan kaynaklarına daha fazla yatırım

yapılmasına ve çalışan geliştirme maliyetine neden olacaktır. Maliyet ve zaman açısından kayıplar yaşanmasının yanı sıra personel devri, şirketin üretim faaliyetlerinin sürekliliğini de etkileyebilir (Ramlawati vd, 2021: 511).

İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçlarından biri de yabancılaşmadır. Yabancılaşmanın yaygın belirtileri arasında, amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabalardaki eksiklik, diğer insanlarla etkileşimden kaçınma ve iletişim kurmaktan çekinme, kişinin kendisini çaresiz veya beceriksiz hissetmesi, ilgisizlik ve duyarsızlık, ayrıca değişime direnme gibi durumlar yer almaktadır. Bu belirtiler, bir kişinin iş ortamında duyduğu yabancılaşmayı gösterebilir ve genellikle iş tatmini ve verimlilik üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. (Blauner, 1964;54-58).

Yabancılaşmış çalışanlar genellikle işlerinden memnun değildir, kendilerini rakipsiz veya değersiz hissederler. Tatmin edici olmayan çalışma koşulları, çalışanların yabancılaşmasına çeşitli şekillerde katkıda bulunabilir. Örneğin adil ücret veya yeterli sosyal haklar almayan çalışanlar, kendilerini değersiz ve takdir edilmemiş hissedebilirler. Bu, kızgınlık ve yabancılaşma duygularına yol açabilir (Adams, 1963). Ya da aşırı çalışan ve kişisel yaşam için zamanı olmayan çalışanlar kendilerini yorgun, stresli ve işlerinden kopmuş hissedebilirler. Bu durum tükenmişliğe ve yabancılaşmaya neden olabilir (Clouston, 2015).

İşleri üzerinde çok az kontrole sahip olan veya mikro düzeyde yönetildiğini hisseden çalışanlar da, kendilerini sınırlı ve motivasyonsuz hissedebilirler. Bu durum güçsüzlük ve yabancılaşma duygularına yol açabilir (Abalkhail, 2022: 316).

2.5. İş Tatmini ve Mobbinge İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Günümüzde, birçok çalışan iş yerlerinde büyük bir zaman dilimini geçirirken, iş arkadaşlarıyla etkileşimde bulunmakta ve hatta aileleriyle geçirdikleri süreyi aşan bir süre boyunca iş ortamında aktif rol almaktadır (Karçioğlu & Akbaş, 2010: 147). Bu bağlamda, çalışanlar için sağlıklı ve psikolojik olarak konforlu bir iş ortamının önemi giderek artmaktadır. Aynı zamanda, Türkiye'nin de üyesi olduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), dünya genelinde yaygınlaşan ve çalışma hayatını doğrudan etkileyen, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli bir sorun olan mobbing konusuna dikkat çekmektedir (Karaca, 2009: 27).

Mobbing, sadece bireyleri değil, aynı zamanda kurumları da ciddi şekilde etkilemektedir. Mobbing mağdurlarında fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları ortaya çıkabilmektedir (Pai & Lee, 2011;1406). Ayrıca, mobbing süreci sadece doğrudan maruz

kalanları değil, bu duruma tanık olan diğer çalışanları da etkileyerek, onlarda da mobbing korkusu yaratabilmektedir (Tınaz, 2006: 19). Mobbing davranışının iş tatmini üzerindeki en önemli etkilerden biri, iş tatminini düşürmesidir (Eşcatin ve ark., 2009;197).

İş tatmini, çalışanların örgüt içinde deneyimledikleri olumlu veya olumsuz duygulara dayanan bir kavramdır (Yazıcıoğlu & Sökmen, 2011;17-18). Kişinin işine, çalışma ortamına ve maruz kaldığı davranışlara karşı hissettiği duygusal tepkileri ifade eder (Tokel, 2007). Bu bağlamda, işyerinde mobbinge maruz kalan bir çalışanın iş tatmininin düşmesi kaçınılmazdır. Öte yandan, mobbing olmayan, çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla rahatça iletişim kurabildiği iş ortamlarında, çalışanların daha mutlu oldukları gözlemlenmektedir. Sağlıklı iletişim, takdir görme ve kabul edilme ortamının iş tatminini artırdığı düşünülmektedir (Avtgis, 2000; 82-84 ,Taylor, 2000).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, iş yerinde yaşanan mobbingin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar, mobbingin sadece doğrudan mağdurları değil, aynı zamanda bu duruma tanık olan çalışanları da etkilediğini ortaya koymaktadır (İnan, 2022: 21).

Gerek Türkçe gerekse yabancı literatürde, işyerinde mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen kapsamlı bir araştırma dizisi bulunmaktadır. Bu çalışmaların ortak bulgusu, mobbing ile iş tatmini arasında belirgin bir olumsuz ilişkinin varlığıdır. (Einarsen ve ark., 1998; Vartia-Väänänen, 2003; Josipović-Jelić ve ark., 2005; Doğan, 2009; Dinçer, 2010; Akar ve ark., 2011; Çivilidağ, 2003; Carroll ve Lauzier, 2014; Çivilidağ, 2014; Erdoğan ve Yıldırım, 2017; Vukević ve ark., 2019; Efiti ve Eid, 2020). Bu bölümde, söz konusu geniş literatür tabanını oluşturan çalışmalar detaylı bir şekilde incelenmiş, böylece mobbing ve iş tatmini arasındaki ilişkinin farklı boyutları ele alınmıştır.

2.5.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de yapılan araştırmalar, iş hayatındaki mobbingin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamaya yönelik çeşitli çalışmaların yapıldığını göstermektedir. Bu araştırmalardan biri, eğitim sektöründe gerçekleştirilmiştir. Hardal ve ark. (2023), tarafından yürütülen bu çalışmada İzmir’deki okullardaki yönetici ve öğretmenlerin algıladıkları mobbing düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma, mobbing ile iş tatmini arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir diğer çalışmada Çevik-Aydın (2022), İstanbul’daki özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde

görev yapan 301 katılımcı üzerinde mobbing ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları, mobbingin iş tatmini üzerinde zayıf düzeyde, olumsuz ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Türkiye'deki sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar, işyerindeki mobbingin iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla birçok çalışmanın yapıldığını göstermektedir. Bu araştırmalardan biri, İstanbul'daki altı hastanede görev yapan 200 hemşirenin katılımıyla yapılmıştır. Araştırma, mobbingin psikolojik yorgunluk ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, sağlık çalışanlarının mobbing algısının artmasıyla iş tatminlerinin azaldığını göstermektedir. Gökdemir (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada İstanbul Bakırköy ilçesinde bulunan bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının mobbing algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmaya toplam 386 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmanın analizleri sonucunda, çalışanların mobbing algı değerlendirmeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Mobbing algısına yönelik değerlendirme seviyeleri ile iş tatmini arasındaki korelasyon analizi, ilişkinin negatif yönde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, sağlık çalışanlarının demografik özellikleri de bu ilişkide etkili olmuştur. Örneğin, eğitim durumu, cinsiyet, çalışma yılı, çalışma şekli ve işyerindeki pozisyon, mobbing algı değerlendirmeleri ile iş tatmini arasında farklı etkilere yol açmıştır. Bu sonuçlar, çalışma ortamında psikolojik tacizin çalışanların memnuniyetini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır.

Farklı bir şehir örnekleminde gerçekleşen benzer çalışma Erzurum ilinde gerçekleştirilmiştir, bu ildeki hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Dört hastanede görev yapan 395 sağlık çalışanına ulaşılarak gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarına göre, mobbing ile iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığı ortaya konmuş, sağlık çalışanlarının mobbinge maruz kalmaları durumunda iş tatminlerinin azaldığı gözlenmiştir (Karçioğlu & Akbaş, 2010: 139).

Özkaraca ve Köse (2023) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise Muğla Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan 424 sağlık çalışanı üzerinde mobbing yaşama düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre, mobbing yaşama düzeyinin iş tatmini üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Teker (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada Bursa ili'nde 155 sağlık çalışanının katılımıyla mobbing davranışlarının genel iş tatminini olumsuz yönde etkilediği

ortaya konmuştur. Mobbing davranışları ile genel iş tatmini arasında %45 oranında anlamlı bir olumsuz ilişki tespit edilmiştir.

Kılıç ve Tel'in (2017) araştırmasında, Kars ilindeki sağlık kurumlarından oluşan bir evrende, 2012 yılında en az bir yıl çalışmış olan 390 sağlık çalışanı incelenmiştir. Yapılan çalışmada, sağlık çalışanlarının iş tatmin seviyelerinin birbirine yakın olduğu ve her bir sağlık meslek grubundan çalışanların büyük bir kısmının mobbing durumunun iş tatminini olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir.

Yılmaz (2015) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada, hastanelerde çalışan kadın personelin maruz kaldığı mobbingin ve iş tatminine etkisi incelenmiştir. Isparta il merkezindeki kamu ve özel hastanelerde çalışan 251 kadın personelin örneklemini oluşturduğu araştırma sonuçlarına göre, kadın personelin iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu ve mobbing düzeylerinin ise düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, mobbing ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Özdemir (2014) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada, hemşireler üzerinde mobbing ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Ankara'daki 2 kamu hastanesinde görev alan 180 hemşirenin katıldığı araştırma sonuçlarına göre, mobbinge maruz kalanların oranı %50,6 olarak belirlenmiştir. Mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise, hemşirelerin mobbinge maruz kalmalarının iş tatminlerini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Kurnaz (2019) tarafından gerçekleştirilen bir meta analiz çalışmasında ise, sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin genel mobbing algısı, boyutsal düzeyde mobbing algıları ve mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma, mobbing ile iş tatmini arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

2014 yılında Zirek tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, ebelerin mobbinge maruz kalma durumları ve iş tatminine etkisi incelenmiştir. Bu çalışmaya 281 ebe gönüllü olarak katılmıştır. Bireysel algılarına göre yapılan değerlendirmede, katılımcıların %45,9'u mobbing'e uğradığını ve %7,8'i hatırlamadığını ifade etmiştir. Ebelerin %67,8'i yöneticileri tarafından mobbing davranışına maruz kaldıklarını belirtmiştir. Mobbing uygulayan kişilerin cinsiyetine bakıldığında, bu kişilerin %73,9'unun kadın olduğu görülmüştür. Ayrıca, eğitim düzeyi yükseldikçe mobbing uygulama oranının arttığı gözlemlenmiştir. Ebelerin son altı ay içindeki mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiye baktığımızda, ebelerin mobbing puan ortalamaları düştükçe iş tatminlerinin arttığı görülmektedir. Bu sonuçlar, ebelerin çalışma

ortamında mobbinge maruz kalmalarının iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir (Zirek, 2014).

Sağlık kurumlarında mobbinge maruz kalan sağlık çalışanları ve bu çalışanların iş tatmin düzeylerinin ölçülmesini amaçlayan farklı bir çalışmada, Ardahan ilindeki sağlık çalışanlarının mobbinge maruz kalma ve iş tatmini durumları araştırılmıştır. 853 sağlık çalışanından ulaşılan 233'üne mobbing ve iş tatmini anket tekniğiyle sorular yöneltilerek araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada, mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu, mobbing durumunun artması ile iş tatmini yüzdesinin azaldığı belirlenmiştir. Çeşitli faktörler iş tatmininin mobbing üzerinde farklı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, kişisel faktörlerden kaynaklı mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, kişisel faktörlerden kaynaklı mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı belirlenmiştir. Sosyal faktörlerden kaynaklı mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, sosyal faktörlerden kaynaklı mobbing artması durumunda iş tatmini yüzdesinde azalma ortaya çıkmıştır. Kurum ikliminden kaynaklanan mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, kurum ikliminden kaynaklı mobbingin artması ile iş tatmini yüzdesinin azaldığı tespit edilmiştir. Yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklı mobbing ile iş tatmini arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan mobbingin artması durumunda iş tatmini oranlarının azaldığı belirlenmiştir (Kavak, 2018).

Uygun (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, işyerlerinde mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Bursa şehrindeki bir hastanede çalışan 140 kişiyle yapılmış ve mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki anket yöntemiyle ölçülmüştür. Sonuçlar, mobbing ile iş tatmini arasında önemli derecede negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Mobbinge maruziyet algıları ile iş tatmini algıları arasında negatif bir doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiş ve psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi arttıkça iş tatmini azalmaktadır.

Bu çalışmalar, Türkiye'deki sağlık çalışanlarının mobbing algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin önemli olduğunu ve mobbingin iş tatmini üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğunu göstermektedir.

Yapılan farklı sektördeki çalışmalar incelendiğinde, kimya sanayisi sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada ise, mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada, 208 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiş ve mobbingin tüm

alt boyutları ve toplam mobbing düzeyinin artmasıyla iş tatmininin azaldığı bulunmuştur (Balkıs, 2020).

Şakacı (2018) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada Ankara'da özel ve kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde analizler yapılmıştır. Mobbing mağduru olan çalışanların maruz kaldıkları yıldırma ile demografik özellikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi anlamak için 515 kişiye anket soruları yöneltilmiştir. Araştırmanın sonuçları, mobbing ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiş, mobbinge maruz kalındığı ölçüde çalışanların iş tatmin düzeylerinin azaldığını ve dolayısıyla verimliliklerinin de azaldığını ortaya koymuştur

Bankacılık sektöründe yapılan araştırmalardan biri olarak, Özdemir (2010) kamu ve özel bankalarda çalışan personellerin mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Ayrıca mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Lüleburgaz ilçesinde uygulanan 143 bankacı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, mobbing olgusu 5 boyutta, iş tatmini ise 3 boyutta ele alınarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, mobbing ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Başka bir araştırmada ise, mobbing ile iş tatmininin de içinde yer aldığı örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde özel ticaret bankalarında çalışanlar çalışmanın katılımcıları olarak seçilmiştir. Araştırmaya dahil edilen 271 katılımcının yüzde 63'ü kadınlardan oluşmaktadır. Şahin (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, mobbing ile iş tatmini arasında yüzde 28 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

2019 yılında bankacılık sektöründe yapılan farklı bir araştırmada ise, Konya ilindeki bankacılık sektöründe çalışanların mobbinge maruz kalma durumları ve bu durumun iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda, Konya ilinde faaliyet gösteren özel bir bankada görev yapan 129 şube çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, banka çalışanlarının maruz kaldığı mobbing ile iş ve yaşam tatmini arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Banka çalışanlarının maruz kaldığı mobbing arttıkça iş ve yaşam tatmini azalırken, mobbing azaldıkça iş ve yaşam tatmininin arttığı bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, mobbingin iş tatmininin %17'sini açıkladığı görülmektedir (Yılmaz & Kılınç, 2020: 34).

Yapılan farklı araştırmaları incelediğimizde, Şahin (2015) tarafından gerçekleştirilen diğer bir çalışmada, iş yerinde mobbing mağduriyeti yaşayan çalışanların

tutumları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma, gıda firmasında istihdam edilen 99 mavi yakalı çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, mobbing ile iş tatmini arasında yüzde 13 düzeyinde negatif ve anlam ifade eden bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, iş yerinde mobbingin çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Karatay (2020), kurye dağıtıcıları arasında yaptığı çalışmada, mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmış ve sonuç olarak değişkenler arasında anlamlı derecede zayıf bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, mobbing ölçeği puanında her bir birimlik artışın, iş tatmini puanının 0,376 oranında azaldığı görülmüştür. Bu durum, kurye çalışanlarında mobbing seviyesinin artmasının iş tatminini azalttığını göstermektedir.

İnan (2022) tarafından İzmir'deki seyahat acentelerinde yapılan bir çalışmada ise çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre, iş arkadaşlarıyla ilişkilerdeki mobbing düzeyinin bir birim artması, iş tatmininde %60 azalmaya yol açmaktadır. Benzer şekilde, tehdit ve taciz düzeyinde bir birimlik artış %62,8, iş ve kariyerle ilgili engellemelerde %52,6 ve özel yaşama müdahale %23,5 oranında iş tatmininde azalmaya neden olmaktadır. Buna karşılık, işe bağlılık düzeyinde bir birimlik artış, iş tatminini %42,2 oranında artırmaktadır.

Otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaları incelediğimizde, Akbolat ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan bir araştırmada otel işletmeleri örnekleminde mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankara ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilen çalışma sonucunda 253 anket elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların mobbing algısı daha düşük, iş tatmini düzeyleri daha yüksektir. Mobbing ile iş tatmini arasında ters ilişki olup, mobbingin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Ayrıca, çalışanların mobbing algısı, düşük seviyede olmakla birlikte, özel yaşama yönelik mobbing, görevin yapılmasına yönelik mobbing ve kişisel gelişimi engellemeye yönelik mobbing faktörlerinden daha fazla etkilenmektedir. Bu faktörler, çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir.

Otel işletmelerinde yapılan farklı bir araştırmada ise, otel çalışanlarının maruz kaldığı mobbing davranışlarının derecesini ve boyutlarını belirlemek, bu davranışların iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma, Antalya, Kapadokya ve Bodrum bölgelerinde faaliyet gösteren toplam 12 otel işletmesinde çalışan 328 kişi ile tez çalışmasındaki benzer ölçeklerle gerçekleştirilen anket yoluyla

yapılmıştır. Leymann (1990) tarafından geliştirilen 45 maddelik mobbing ölçeğine 8 madde daha eklenerek 53 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Yapılan analizler, iş ortamında karşılaşılan mobbing davranışlarının beş boyutta sınıflandırılabileceğini göstermektedir: (1) kişisel yaşam ve mesleki duruma saldırılar, (2) sosyal ilişkilere saldırılar, (3) cinsel taciz ve itibara saldırı, (4) sağlığa doğrudan saldırılar ve (5) etnik köken ve dini inançlara alay etme. Anket sonuçları incelendiğinde mobbing davranışlarının, çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyetini etkilediği gözlemlenmiştir (Çalışkan & Tepeci, 2008).

Koyuncu ve Sevin (2017) tarafından yürütülen farklı bir araştırmada, konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik mobbing uygulamaları incelenerek iş tatminini incelemek ve mobbing algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Antalya ili, ilçeleri ve beldelerindeki toplam 665 otel çalışanına anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Bu çalışmanın bulguları, mobbing ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir, yani mobbing arttıkça iş tatmininin düştüğü ortaya çıkmıştır.

Hardal ve Arkadaşları (2023)'nın, görevli yönetici ve öğretmenlerle yürüttüğü farklı bir araştırmada ise, yönetici ve öğretmenlerin algıladığı mobbing düzeylerini incelemek ve mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; yönetici ve öğretmenlerin düşük düzeyde mobbing yaşadıkları, yönetici ve öğretmenlerin iş tatminlerinin orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Cinsiyet, yaş, lisans ve lisansüstü eğitim durumlarına göre iş tatmini algılarında bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak, 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip yönetici ve öğretmenlerin, 1-5 yıl arası deneyime sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde mobbing algıladığı saptanmıştır. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin mobbing algısının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, mobbing ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, mobbingin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Hardal vd, 2023).

2.5.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Yabancı literatürde de mobbingin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ng ve ark. (2023), Avustralya'da kamu çalışanı olan hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada, istismarcı denetim ve mobbingin iş tatminini olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Jabeen ve ark. (2023), Pakistan'da öğretmenler üzerinde bir araştırma yapmış ve okullardaki mobbingin iş tatmini ve performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Chowdhury ve ark. (2023), Bangladeş'teki hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada mobbing ve tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisini

incelemiş ve mobbing ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Zanaabazar ve ark. (2023), Moğolistan'da faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, mobbing ile iş yeri tükenmişliği arasında güçlü bir pozitif korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Bowling ve Beehr (2006) tarafından yapılan bir meta analiz, iş yerinde karşılaşılan tacizin çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirmiş ve 90 farklı çalışmayı incelemiştir. Bu analiz, iş yerindeki saldırganlığın agresyon, stres, depresyon ve mesleki tükenmişlikle pozitif, yaşam doyumu, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Out J. (2015)'ın doktora tezi çalışmasında, Kanada Ontario'da görev yapan 345 hemşire incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, hemşireler arasında mobbing ile ilgili çıkarımlar yapmaktır. Örneklemenin tamamı kadın katılımcılardan oluşmuş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Mobbing değişkeni, Einarsen ve Rakness tarafından 1997'de geliştirilen 22 ifadeden oluşan NAQ ölçeğiyle ölçülmüş, iş tatmini değişkeni ise Adams, Bond ve Arber tarafından 1995'te geliştirilen 14 ifadeyle ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, mobbing ile iş tatmini arasında yüzde 55 oranında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Massachusetts eyaletinde görevli toplam 511 hemşire üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, NAQ-R ölçeği kullanılarak mobbing algısı değerlendirilmiş ve iş tatmini tek bir ifade ile ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar, mobbing ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, mobbing arttıkça iş tatmini azalmaktadır. Bu bulgular, çalışma ortamında mobbingin çalışanların memnuniyetini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır (Simons,2011).

Alberts ve Arkadaşları (2007), mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışılmıştır. Bu amaçla, çoğunluğu kadın olan (%66) 403 çalışan araştırmanın katılımcıları olarak seçilmiştir. Ayrıca, bu çalışmada ABD'deki iş yerlerindeki mobbing yoğunluğu da incelenmiştir. Araştırmada, mobbing değişkeni için Einarsen ve Raknes'in geliştirdiği daha sonra Einarsen, Hoel ve Notelaersa'nın revize ettiği "Olumsuz Davranışlar Ölçeği" kullanılmıştır ve iş tatmini değişkeni tek ifadeyle ölçülmüştür. Sonuçlar, değişkenler arasında yüzde 59 oranında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bir diğer çalışmada, iş yerinde mobbing ve iş tatmini iki farklı kültür açısından karşılaştırılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada çoğunluğu kadın olan 152 Avustralyalı çalışan ile çoğunluğu kadın olan 165 Singapurlu çalışan seçilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, Singapur örneğinde iki değişken arasındaki ilişki %18 düzeyinde negatif yönlü iken,

Avusturya örnekleminde bu ilişki %37 düzeyinde negatif ve anlamlı bulunmuştur (Jennifer vd 2010).

Giorgi ve arkadaşları (2015), İtalyan çalışanlar arasında iş yerinde mobbing uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmaya, İtalya'nın farklı bölgelerine yayılmış, farklı organizasyonel sektörleri temsil eden 10 orta ölçekli İtalyan organizasyonundan toplamda 1,393 çalışan katılmıştır. Katılımcıların 1,241'i özel sektörde, 152'si ise kamu kuruluşlarında çalışmaktadır. Araştırmanın sonuçları, demografik değişkenler kontrol edildikten sonra, iş yerinde uygulanan mobbing ile iş tatmini arasında U şeklinde bir eğrisel ilişki olduğunu ve yoğun mobbing davranışlarına maruz kalmanın yüksek düzeyde iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Arenas ve arkadaşları (2015), İtalya ve İspanya'daki bir örneklemin iş yeri mobbinginin yaygınlık oranını incelemiş ve bu mobbingin çalışanların iş tatmini üzerindeki farklı etkilerini araştırmıştır. Çalışma için İtalya'da 1,151 ve İspanya'da 705 çalışanın katıldığı bir anket kullanılmıştır. Sonuçlar, İspanyol ve İtalyan çalışanlar arasında zorbalık yaygınlığı açısından belirgin farklılıklar olmadığını öne sürmektedir.

İtalyan çalışanlar arasında, iş yeri mobbinginin yaygınlık oranı %14,9 olarak belirlenmiştir. En sık karşılaşılan olaylar arasında "Performansınızı etkileyen bilgilerin saklanması" (%12) ve "Görüşlerinizin ve düşüncelerinizin göz ardı edilmesi" (%10,7) bulunmaktadır. İspanyol örneğine gelince, iş yeri mobbinginin yaygınlık oranı %15 olarak belirlenmiştir. En sık karşılaşılan negatif olaylar ise "Yetenek düzeyinizin altında iş yapmaya zorlanmak" (%13,9) ve "Performansınızı etkileyen bilgilerin saklanması" (%13,3) şeklinde sıralanmıştır.

2018 yılında İrlanda'da Maura Sheehan, T. J. McCabe ve Thomas N. Garavan, sağlık sektöründeki mobbing ile ilişkilendirilmiş sonuçları belirlemeyi amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş tatmini ile mobbing arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu yüzde 46 düzeyinde belirlenmiştir.

Patel ve Smith (2015) tarafından Birleşik Krallık'ta yapılan araştırma, hemşireler arasında mobbingin yaygınlığını ve bunun iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Londra genelindeki NHS hastanelerinden 150 hemşire katılmıştır. Sonuçlar, mobbingin hemşirelerin iş doyumunu üzerinde önemli bir olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir; niteliksel veriler, mobbingin mesleki yetersizlik duygularına ve işyerinde aidiyet duygusunun azalmasına yol açtığını ortaya koymuştur.

Sağlık sektöründe Chen ve Fitzgerald (2011) tarafından yapılan bir çalışma, COVID-19 salgını sırasında hemşireler arasında mobbingin iş tatmini üzerindeki etkisine odaklanmıştır. İtalya'daki 20 hastanede 1.000 hemşirenin katıldığı bu çalışmada, 18 ay süren Sağlıkta Mobbing ve Stres Ölçeği ve Hemşirelik İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Bulgular, katılımcılar arasında mobbing deneyimlerinin görülme sıklığının %40 olduğunu göstermiştir. Sürekli mobbing bildirenlerin iş tatmininde zaman içinde önemli bir düşüş olduğunu ortaya çıkarmış; tekrarlanan ölçümler, bu grup için iş tatmininde %35'lik bir azalma olduğunu göstermiştir.

Steele ve Arkadaşları (2022), işyerindeki mobbingin örgütün iki seviyesinde, yani bireysel ve grup düzeyinde psikolojik stres ve iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, düşük mobbing iklimlerinde çalışanların, bireysel düzeyde mobbing ile ruh sağlığı ve refah arasında daha güçlü ilişkilere sahip oldukları belirlenmiştir. Düşük mobbing iklimlerinde çalışanlarla karşılaştırıldığında, doğrudan mobbinge maruz kalmamış olsalar bile, yüksek mobbing iklimlerinde çalışanların bildirilen psikolojik stres seviyelerinin daha yüksek ve iş tatmini seviyelerinin daha düşük olduğu saptanmıştır (Steele vd, 2022).

Alevras ve Nguyen (2022) tarafından yapılan kapsamlı bir çalışma, teknoloji sektöründeki çalışanlar arasında mobbingin iş tatmini üzerindeki sonuçlarını araştırmıştır. İş Memnuniyeti Anketi ve Olumsuz Davranışlar Anketi'ni kullanan araştırma, Silikon Vadisi'ndeki çeşitli kıdem seviyelerindeki 320 profesyonelden oluşan çeşitli bir örneklemi kapsamıştır. Bulgular, mobbing davranışlarına maruz kalma ile iş tatmini düzeyleri arasında güçlü bir negatif ilişki bulunmuş; mobbing, katılımcılar arasındaki iş tatmini puanlarındaki varyansın yaklaşık %37'sini açıkladığını bildirmiştir. Bu, söz konusu eylemler karşısında, çalışanların iş tatmininin ciddi şekilde olumsuz etkilendiğini ortaya koymuştur.

Mobbing davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişki, hizmet sektöründe, özellikle perakende sektöründe de odak noktası olmuştur. Hernandez ve Patel (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, çeşitli perakende zincirlerinden 500 çalışandan oluşan bir örnekleme, ankete katılanların %62'sinin geçen yıl içinde en az bir kez mobbing yaşadığını ve bunun iş tatmini düzeylerinde önemli bir olumsuz etki yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle, yüksek düzeyde mobbing deneyimi yaşayan veya hiç mobbing deneyimi olmayan çalışanlarla karşılaştırıldığında, iş tatmini düzeyinde yüksek düzeyde mobbing bildiren çalışanların %30 daha düşük puan aldığı görülmüştür. Bu çalışma; çalışanların yönetici meslektaşlarına göre mobbing bildirme olasılığının 1,5 kat daha fazla olduğunu bulmuştur.

Wong ve Kimura (2023) tarafından Japonya'da yürütülen bir çalışma, imalat sektöründeki fabrika çalışanları arasında mobbingin iş tatmini üzerindeki etkilerini keşfetmeyi amaçlamıştır. Gelişmiş bir yapısal eşitlik modelleme yaklaşımı kullanan araştırmacılar, İmalat Mobbing Endeksi'ni ve Kapsamlı İş Doyumu Ölçeği'ni kullanmışlardır. Analizleri beş büyük üretim tesisinden 750 katılımcıyı içermektedir. Araştırmanın bulguları doğrudan iş tatminini azalttığını ve bunun güçlü bir negatif ilişkiye işaret ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, bu ilişkiye stres seviyeleri aracılık etmektedir; mobbingden kaynaklanan daha yüksek stres seviyeleri iş tatmininde daha fazla düşüşe yol açarken, yoğun talep gören çalışma ortamlarında mobbing, stres ve iş tatmini arasındaki etkiden söz etmektedir.

Benzer şekilde eğitim sektöründe Moreno ve Espinoza (2021), Ekvador'daki devlet okullarında mobbingin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisine odaklanan önemli bir çalışma yürütmüştür. Leymann Psikolojik Terör Envanteri ile Öğretmen İş Memnuniyeti Anketi'ni kullanarak yaptıkları araştırmada Quito'dan 275 eğitimcinin katılımı sağlanmıştır. Araştırma, algılanan mobbing olayları ile iş tatmini arasında orta ila güçlü negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır; mobbing deneyimleri arttıkça iş tatmininin önemli ölçüde azaldığını göstermiştir. Bu çalışma ayrıca idari desteğin mobbing ile iş tatmini ilişkisinde düzenleyici bir faktör olarak rolünü aydınlatmış ve daha yüksek seviyedeki idari desteğin mobbingin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabileceğini ortaya koymuştur.

Finans sektöründe mobbingin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin kapsamlı bir araştırmada Thompson ve Rajan (2011), Kanada'da faaliyet gösteren çok uluslu bankaların 500'den fazla çalışanını kapsayan boyamsal bir çalışma başlatmıştır. Çalışmada, mobbing davranışlarının yaygınlığını ve bunların bir yıl boyunca iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirmek için İşyerinde Taciz Ölçeği ve İş Tanımı Endeksi kullanılmıştır. Sonuçlar, mobbingin iş tatmini üzerindeki kalıcı olumsuz etkisini ortaya çıkarmış; daha yüksek düzeyde mobbing bildiren çalışanlar arasında artan istifa oranlarını öne sürmüştür.

Başka bir açıdan, İspanya çapında 400 otel çalışanından oluşan bir örneklemin kullanıldığı araştırmada, Çalışan Memnuniyeti Endeksi ve Müşteri Memnuniyeti Ölçeği'nin yanı sıra Otelcilikte Mobbing Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Sonuçlar, çalışanların mobbing deneyimleri, azalan iş memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti puanlarındaki düşüş arasında doğrudan bir etkiyi ortaya koymuştur.

Ayrıca Zhang ve Kim (2021) tarafından Güney Kore ve Çin'deki kamu görevlileri üzerinde yapılan çalışma aracılığıyla mobbingin iş tatmini üzerindeki sektöre özgü etkisi kamu yönetimi bağlamında incelenmiştir. Mobbing ve Mağduriyet Anketi ve Kamu Sektörü İş

Memnuniyeti Anketi'ni uygulayan bu araştırma, mobbingin algısını ve etkisini etkileyen kültürel ve organizasyonel faktörleri vurgulamaktadır. Mobbing her iki ülkede de iş tatminini olumsuz etkilerken, çalışma, değişen kurumsal kültürlerin etkisinden söz etmektedir.

Martin ve Alvarez (2017) tarafından yapılan bir çalışmada ise, Avustralya'daki üniversite öğretim üyelerinin deneyimlerine odaklanmış ve Türkiye'deki benzer çalışmalar (Hardal vd., 2023; Balkıs, 2020 vb.) ile ilişkilendirilebilecek sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Akademik Mobbing Ölçeği'nin Yüksek Öğrenim İş Memnuniyeti Endeksi ile birlikte kullanıldığı çalışmada, on üniversitedeki 350 öğretim üyesiyle anket yapılmıştır. Bulgular, mobbing deneyimleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir negatif korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Santos ve Nguyen (2019), çatışma bölgelerinde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının (STK) çalışanları arasında mobbingin iş tatminini nasıl etkilediğini araştırmıştır. İşyerinde Mobbing Anketi ve Kâr Amacı Gütmeyen İş Memnuniyeti Ölçeği'nin kullanıldığı bu çalışma, Orta Doğu'daki 250 STK çalışanıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, mobbingin oldukça yaygın olduğunu ve iş tatmini üzerinde derin bir olumsuz etkiye sahip olduğunu, çatışma bölgelerinin doğasında var olan stresli çalışma koşullarının da önemli ölçüde arttığını ortaya çıkarmıştır.

Fischer ve Zhou (2021), Yönetici Mobbing Algı Ölçeği ve Yönetici İş Memnuniyeti Ölçeği'ni kullanan Fortune 500 şirketlerinin üst düzey yöneticilerini örneklem grup olarak seçmiştir. 200 yöneticiden alınan yanıtların analizi, yönetici seviyesindeki mobbingin iş tatminini önemli ölçüde azalttığını gösterip; mobbinge uğrayan yöneticilerin riskten kaçınan karar verme eğilimleri sergilediğini ortaya çıkarmıştır.

2018 yılında Denise Salin ve Guy Notelaers tarafından gerçekleştirilen farklı bir araştırmada, iş yerinde mobbing mağduriyeti yaşayan çalışanların tutumları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma, Finlandiya'da çalışan ve örneklemde yüzde 62'sini kadınların oluşturduğu 1148 kişi üzerinde yapılmıştır. İş tatmini ve mobbing değişkenleri tek bir ifadeyle ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda, mobbing ile iş tatmini arasında yüzde 22 seviyesinde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, iş yerinde mobbingin çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, mobbingin iş tatmini üzerindeki etkisi üzerine yapılan bu çeşitli çalışmalar, mobbingin bireylerin iş tatminini olumsuz etkileyen bir faktör olduğunu göstermektedir. Türkiye'de ve dünya genelinde farklı sektörlerde ve meslek gruplarında

yapılan bu araştırmalar, iş yerlerinde mobbingin önlenmesi ve çalışanların psikolojik sağlıklarının korunması açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

Literatürde, mobbing ile yordayıcılık etkisine sahip iş tatmini üzerinde farklı değişkenlerin de etkileri olduğu ortaya konmuştur. Aras (2019), müzik öğretmenlerinin yaşadığı mobbing düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma grubu, Ankara ilindeki ilkokullarda çalışan 248 müzik öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırma verileri, Negatif Davranış Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, müzik öğretmenlerinin yaşadığı mobbing düzeyi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur. Yaşanan mobbing düzeyinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini olumsuz etkilediği, öğretmenlerin mobbing puanları arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının azaldığı, algılanan mobbing düzeyinin iş tatmini üzerinde örgütsel bağlılık ile kıyaslandığında daha fazla etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Nart (2014) tarafından yapılan araştırmada, sağlık çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmini üzerinde mobbing davranışlarının etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Güney Marmara Bölgesi'nde dört kamu hastanesinde farklı pozisyonlarda çalışan toplam 213 sağlık çalışanıyla uygulamalı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri doğrultusunda, iş yerinde yaşanan sözel, psikolojik ve fiziksel mobbing olaylarının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma gibi tükenmişlik belirtilerinin iki boyutu üzerinde doğrudan etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, iş yerinde yaşanan herhangi bir mobbing olayının, iş tatmini üzerinde de doğrudan etkili olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, mobbinge maruz kalan bir çalışanın iş tatmininin, maruz kalmayan bir çalışana göre azaldığı ortaya konmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERDE MOBBİNGİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Türkiye'de Mobbinge İlişkin Akademisyenler Üzerine Yapılmış Araştırmalar

Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin mobbinge maruz kalma durumlarını inceleyen araştırmalar, bu önemli konunun ülkemizde de gündeme geldiğini göstermektedir. Günümüz iş yerinde mobbing, sıklıkla görüldüğü kurumlardan birisi olarak üniversiteleri içermektedir. Üniversite içindeki hiyerarşik yapılanma, akademik yükselme sürecinde kadroların sınırlılığı, idealist hedefler ve bu hedeflere karşı diğer akademisyenlerin küçümseyici tavırları, başarı kriterlerinin nesnel değerlendirilememesi veya ödüllendirilememesi, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve güvensizlik, iş güvencesinin bulunmaması, mobbing eylemlerine zemin hazırlayan başlıca sebepler arasında yer almaktadır (Uzun & Şafak-Uzun, 2018: 326).

Türkiye genelinde yapılan çeşitli araştırmalar, bu konuda cinsiyet, deneyim, unvan ve idari pozisyon gibi faktörlerin etkilerini ortaya koymaktadır. Örnek olarak, bir Devlet Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin mobbing yaşama durumlarını inceleyen bir araştırmada, 135 akademisyenin katılımıyla demografik özelliklere göre kapsamlı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, mobbing puan ortalamaları incelendiğinde cinsiyet, medeni durum, yaş ve unvan gibi demografik faktörlerin mobbing deneyimine etkileri belirlenmiştir. Özellikle kadın akademisyenlerin mobbing puanlarının erkek meslektaşlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre; evli olan, 45 yaş ve üstü, unvanı araştırma görevlisi veya doçent doktor olan akademisyenler üzerinde daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir (Softa vd., 2016: 45-46).

İstanbul ve Ankara'daki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde gerçekleşen bir diğer araştırmaya 12'si kadın, 8'i erkek toplam 20 akademisyen katılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre katılımcılar, mobbing davranışının temellerini ego, kişilik problemleri, deneyimsizlik-tecrübesizlik, rekabet ve cinsiyete dayalı

bastırılmış güdüler olarak değerlendirmektedirler. Özellikle bu çalışmada, iş yaşantısında astlık üstlük ilişkisi bulunmayan, yatay seviyedeki ilişkilerle birbirine bağlı olan akademisyenler üzerinde mobbing davranışının gözlemlenebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların yaptığı atıflar, mobbing uygulayan bireylerin kişilik özellikleri içerisinde ego ve kişilik problemlerine işaret etmektedir. Bu bağlamda, literatürdeki çalışmalarla uyumlu olarak, mobbing uygulayan bireylerin düşmanca duygular besleyen, kendi normlarını örgütün normları halinde kabul ettirmeye çalışan, önyargılı, ben merkezci, kötü, çalışkan, ilgi görmek isteyen ve çatışmacı özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılar, maruz kalınan mobbingin en büyük etkeninin mesleki deneyimlerin az olması olduğunu düşünmektedirler. Uzun süre meslekte bulunan akademisyenler, kendilerini mesleğinde bir usta olarak görmek ve yeni gelen akademisyenleri deneyimsiz bir çırak olarak kabul etme eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır. Katılımcılar, genel olarak erkeklerin mobbinge maruz kalma riskinin kadınlardan daha az olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünce, cinsiyet temelli ayrımcılıkla ilgili literatürdeki bulgularla uyumludur. Araştırmaya katılanlar, vakıf üniversitelerinde mobbingin daha sık ve şiddetli olduğu konusunda bir düşünceye sahiptir. Bu durum, vakıf üniversitelerinin doğasından kaynaklanan yapısal sorunlara bağlanmaktadır (Uzun & Şafak-Uzun, 2018: 340).

Farklı bir çalışmada, üniversitelerin spor bilimleri fakülteleri, beden eğitimi ve spor yüksekokullarında ve beden eğitimi ve spor bölümlerinde görev yapan akademisyenlerin mobbing davranışları ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki çeşitli değişkenlerle incelenmiştir. Araştırmaya toplam 204 akademisyen katılmıştır. Cinsiyet bazında mobbing davranışlarına yönelik cevaplar arasında anlamlı farklılık gözlenmezken, mobbing ölçeği alt boyutlarından olan psikolojik sağlığa yönelik tehditler ve itibara yönelik saldırılar alt faktörlerinde erkek katılımcılar daha yüksek puan almıştır. Bununla birlikte, iletişime yönelik saldırı ve mesleki duruma yönelik saldırı alt faktörlerinde kadın katılımcıların daha yüksek puan aldığı gözlemlenmiştir. Medeni duruma göre mobbing davranışlarına maruz kalma durumu incelendiğinde evli ve bekâr olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Akademisyenlerin mobbing ölçeğine verdikleri cevaplar unvan değişkenine göre incelendiğinde, genel olarak Arş. Gör. Dr. unvanına sahip akademisyenler ile Dr. Öğr. Üyesi ve Prof. Dr. unvanındaki akademisyenler arasında mobbinge maruz kalma açısından anlamlı farklılıklar görülmüştür. Arş. Gör. Dr. unvanına sahip akademisyenlerin mobbing davranışlarına daha fazla maruz kaldığı görülmüştür (Öntürk & Karacabey, 2020).

Ankara'da bulunan üç farklı devlet üniversitesinde görev yapan toplam 10 akademisyen üzerinde gerçekleştirilen farklı bir araştırmada ise, akademisyenlerin

üniversitelerde karşılaştıkları mobbing davranışlarıyla başa çıkma yöntemleri incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; üniversitelerde akademisyenlere mobbing uygulandığı; mobbing mağduru akademisyenlerin, mobbing yaşamalarının en önemli nedeninin alanlarında yetkin olmaları ve diğer akademisyenler tarafından kıskanılmalarının etkili olduğu; bu akademisyenlere mobbingin, özlük haklarının ve derslerinin ellerinden alınması, bilimsel çalışma yapmalarının engellenmesi şeklinde uygulandığı; mobbinge maruz kalan akademisyenlerin psikolojik sorunlar yaşadıkları; mobbing sürecinin onları olumsuz yönde etkilediği ve akademik performanslarının düştüğü; mobbingle başa çıkma stratejileri konusunda yeterli bilgi sahibi olmadıkları ve bu yüzden de çıkmaza girdikleri saptanmıştır (Cemaloğlu & Şahan, 2014).

Anadolu Üniversitesi fakültelerinde görev yapan akademisyenler arasında yapılan farklı bir araştırmaya toplamda 427 kişi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, 36-40 yaş aralığındaki katılımcılar, sosyal ilişkilere ve itibara yönelik saldırılar gibi davranışlardan anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Kadın katılımcıların, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da, erkek katılımcılara göre mobbingden daha fazla etkilendikleri görülmüştür. Unvanlara göre değerlendirmeler incelendiğinde, diğer katılımcılara kıyasla uzman unvanında görev yapan akademisyenler, kendilerini daha yalnız hissetme, huzursuzluk, uyku bozukluğu, mide ve baş ağrısı gibi fiziksel sıkıntılara daha fazla maruz kalmışlardır. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da, iletişim bilimleri fakültesinde görev yapan akademisyenlerin duygusal taciz davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları saptanmıştır (Aktop, 2009).

Bir yükseköğretim kurumuna ait beş fakültede görev yapan 316 akademisyen üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, 26-35 yaş grubundaki akademisyenler, mobbing kurbanlarının yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Cinsiyet farkının, mobbing olaylarına maruz kalma açısından anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Çalışma, erkeklerin erkeklere ve kadınların kadınlara daha fazla mobbing uyguladığı görüşünü doğrulamıştır. Deneyim açısından incelendiğinde, 6-10 yıl deneyime sahip akademisyenlerin, diğer gruplara kıyasla en yüksek oranda mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Tüm katılımcılar, mobbingin temel nedenleri arasında kıskançlık, hırs ve kişilik bozukluğunu belirtmiştir. Mobbing kurbanlarının çoğu, bu davranışın nedeni olarak özgüven eksikliğini göstermiştir (Tanoğlu, 2006).

Dokuz Eylül ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversiteleri İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 190 akademik personel üzerinde yapılan araştırmaya göre, cinsiyet ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte, kadın mağdurların

şiddet davranışlarından daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir. Unvanlara göre mobbinge en çok araştırma görevlileri, öğretim görevlileri ve 1-5 yıl arası deneyime sahip olan akademisyenler maruz kalmaktadır. Mobbinge maruz kalma ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen bulgulara göre, mobbinge maruz kalanlar en çok hiçbir eylemde bulunmamayı tercih etmektedirler; izleyici olarak yöneticiler ve diğer çalışanlarda ise en çok sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Fettahlıoğlu, 2008).

Öztürk (2020) tarafından yapılan araştırma, akademisyenlerin algıladığı mobbing, duygusal tükenme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamaya yöneliktir. Bu amaçla, bir devlet üniversitesinde görev yapan 90 akademisyenden veri toplanmıştır. Araştırma verileri, katılımcıların kişisel bilgilerini içeren form, akademisyenlere yönelik mobbing ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin duygusal tükenme alt ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Sonuçlar, iş yerinde mobbing algılayan akademisyenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin arttığını ve artan duygusal tükenmişlikle birlikte iş tatmini düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca, duygusal tükenmenin mobbing ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı ve başka aracı değişkenlerin de bu ilişkide etkili olabileceği belirtilmektedir. Araştırma, algılanan mobbingin iş tatmini üzerindeki etkisinin duygusal tükenme aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları, algılanan mobbingin iş tatmini üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'deki 94 devlet üniversitesinde fen, sosyal ve sağlık bilimleri alanlarındaki fakültelerde görev yapmakta olan 1044 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada ise, akademisyenlerin iş ve iş performanslarına, meslektaşlarla iletişim ve ilişkilerine, kişisel özellik ve değerlerine yönelik mobbing saldırılarına, tehdit ve şiddet içerikli davranışlara maruz kaldıkları saptanmıştır. Araştırma sonuçları, kadın akademisyenlerin iş ve iş performansına saldırı ile meslektaşlarla iletişim ve ilişkilere saldırılara daha fazla maruz kaldıklarını, mobbing ile başa çıkma sürecinde yaşantılarını paylaşma eğiliminde olduklarını, erkek akademisyenlerin ise mobbing karşısında direnme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Ayrıca akademik unvan ve idari görev açısından alt konumda bulunan akademisyenlerin daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ve mobbing karşısında direnme yaklaşımını kullanma eğilimlerinin zayıf olduğu görülmüştür. Araştırmada akademisyenlerin maruz kaldıkları mobbing yaşantılarının ve sahip oldukları kültürel değerlerin mobbing ile başa çıkma yaklaşımlarını etkilediği saptanmıştır (Konaklı, 2011).

Baş (2011) tarafından gerçekleştirilen farklı bir araştırmada, üniversite akademisyenlerinin mobbing, örgütsel güven ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, araştırma görevlilerinden oluşan 250 kişilik bir örneklemle 236 kişinin katılımı ile İstanbul, İzmir, Samsun ve Bursa gibi farklı devlet ve vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. 236 katılımcının %56,8'i devlet üniversitelerinden, %43,2'si ise vakıf üniversitelerindendir. Veri toplama aşamasında, hem yüz yüze hem de çevrim içi veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; mobbing, iş tatmini ve örgütsel güven kavramlarını karşılıklı olarak etkilemektedir. Bu çerçevede, iş tatmini arttıkça mobbing oranının azaldığı ve iş tatmini azaldıkça mobbing oranının arttığı gözlemlenmiştir.

Bu verilere dayanarak, mobbingin önlenmesi veya azaltılması için acil çözümlere ihtiyaç olduğu açıktır. Üniversitelerdeki örgütsel yapıyı tehdit eden bu olguyla etkili bir şekilde mücadele etmek için ilgili alandaki akademik çalışmaların artırılması ve politikaların oluşturulmasına destek sağlanmalıdır. Mobbinge karşı farkındalığın artırılması, eğitim programlarının ve etkili politikaların oluşturulması, bu alandaki çabaların temelini oluşturur. Bireylerin yanı sıra yasa yapıcıların da mobbing konusunda duyarlı olmaları, sağlıklı bir iş ortamının oluşturulması açısından önemlidir. Mobbingin sadece bireyleri değil, aynı zamanda kurumların verimliliğini ve itibarını da olumsuz etkilediği unutulmamalıdır. Bu nedenle, toplum olarak mobbinge mücadelede birlik olunması, adil ve destekleyici bir iş ortamının teşvik edilmesi gerekmektedir.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmada, İstanbul'daki devlet üniversitelerinde görev alan akademisyenlerin mobbing olgusunun iş tatmini düzeylerine olan etkileri analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında, İstanbul'daki devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin mobbinge maruz kalıp kalmadıkları belirlenmiş, mobbing durumu tespit edilen bireylerdeki maruz kaldıkları davranışların iş tatmini seviyelerini nasıl etkilediği detaylı bir şekilde incelenmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Mobbing, uzun yıllardır iş yerindeki önemli bir sorun olarak bilinmekte olup, son yıllarda akademik çevrede de giderek daha fazla dikkat çekmektedir (Uzun & Uzun, 2018; Softa, vd, 2016; Öntürk & Karacabey, 2020). Günümüzde yapılan çalışmalar, üniversitelerde görev yapan akademisyenler arasında mobbing olaylarına dair endişe verici bir artışın yaşandığını göstermektedir. Mobbing, hem bireylerin hem de kuruluşların önemli bir risk

faktörüdür ve kuruluş iklimini ile birlikte birçok süreci olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum, bir kişinin işini yapma kabiliyetini olumsuz etkileyerek çalışanların iş tatminini azaltabilir.

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'daki devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin mobbingin iş tatmini üzerindeki etkilerini hangi koşullarda ve nasıl şekillendiğini analiz etmektir. İş tatmini, genel olarak bir kişinin işine karşı oluşturduğu olumlu tutumlarını ifade eder. Şirketler mobbing kadar iş tatminine de önem vermelidir. Bir çalışanın iş tatmini yüksek olduğunda, şirket içindeki verimliliği artar ve verdiği hizmet veya ürünün daha kaliteli olacağı öngörülür. Mobbingin iş tatmini üzerinde büyük bir etkisi olduğu alan yazında ortaya konmuştur. Ülkemizde yapılan çalışmalar genellikle aracılık etkisine odaklanmış olup, regresyon analizleri sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada, alan yazından referans alınarak mobbingin iş tatmini üzerindeki yordayıcılık etkisi incelenmiş ve elde edilen veriler bilimsel yöntemlerle sunulmuştur. Türkiye'de mobbing ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcut olsa da, mobbingin alt boyutlarının iş tatminini nasıl etkilediğine dair araştırmalar kısıtlıdır. Bu çalışma, iş yerindeki kişilerin iş tatmini ve mobbing düzeylerine yönelik çeşitli risk ve koruyucu faktörlere dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı ve hedefleri doğrultusunda oluşturulmuş hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1 = Mobbing ve iş tatmini düzeyleri arasında sosyodemografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır.

H2 = Mobbing ve iş tatmini arasında negatif yönde ilişki vardır.

H3 = Mobbing düzeyinin iş tatmini üzerinde yordayıcı etkisi vardır.

3.2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın kapsamına ölçeği fark etmeksizin İstanbul'daki 11 devlet üniversitesinde çalışan akademisyenler dahil edilmiştir. Vakıf üniversiteleri bu çalışmanın kapsamına alınmamıştır.

Araştırmada kullanılacak yöntemin doğru ve güvenilir veri elde etme açısından önemi büyüktür. Bu sebeple, çalışmada izlenecek yöntemin belirlenmesi adına ilk olarak, hem yurtdışında hem de ülkemizde gerçekleştirilmiş olan benzer araştırmalar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmanın kapsamı ve kullanılacak anket formu, bu inceleme doğrultusunda özenle hazırlanmıştır.

İstanbul'da devlet üniversitelerinde akademisyen olarak görev alan 19.539 akademisyen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. %5 hata payı, %95 güven düzeyi ve %5-

10 tahmini yanıt oranı ile örneklem sayısı 377 olarak belirlenmiştir. Evrenin 5.328'i profesör, 3.240'ı doçent, 3.575'i doktor öğretim üyesi, 7396'sı araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi unvanına sahiptir. Evrendeki unvan gruplarına göre dağılım dikkate alınarak kotalı örnekleme yöntemi kullanılacak olup; 67 profesör, 99 doçent, 100 doktor öğretim üyesi, 111 araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi örnekleme dahil edilmiştir. Planlanan örneklem boyutuna ulaşabilmek için 7.540 kişiye anket e-posta yoluyla gönderilmiştir. Ancak bazı üniversitelerin siber güvenlik uygulamaları toplu e-posta gönderimini engellediklerinden farklı teknik çözümler uygulamamız sayesinde anket toplam 3085 kişiye ulaşmıştır. Bu kişiler rastgele olarak, unvan gruplarına göre, her bir üniversitenin farklı fakültelerindeki akademik kadro listesinin ilk sırasındaki kişi seçilerek belirlenmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. 1: Akademisyenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yaş		
18-28 yaş	78	20,69
29-39 yaş	122	32,36
40-49 yaş	100	26,53
50 yaş ve üzeri	77	20,42
Cinsiyet		
Erkek	206	54,64
Kadın	171	45,36
Medeni Durumu		
Bekar	170	45,09
Evli	207	54,91
Akademisyen Olarak Çalışma Süresi		
5 yıldan az	104	27,59
6-10 yıl	86	22,81
11-15 yıl	73	19,36
16 yıl ve üzeri	114	30,24
Akademisyen Olarak Görevi		
Araştırma Görevlisi / Öğretim Görevlisi	111	29,44
Doktor Öğretim Üyesi	100	26,53
Doçent	99	26,26

3.2.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada kullanılmak üzere, sosyo-demografik özelliklere ilişkin sorular ve mobbing davranışlarını ve iş tatmini ifadelerini içeren bir anket formu hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi ve unvan bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışmadaki ana değişken iş tatmini düzeyini belirlemek için Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen 20 soruluk "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" kısa formu kullanılmıştır. Türkiye'deki adaptasyon çalışması, ölçeklendirmenin Türkçe'ye uyarlanması sürecini Baycan (1985) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin İngilizce formu, Türkçe'ye çevrildikten sonra farklı dil bilimciler tarafından incelenmiş ve uygulanması uygun bulunmuştur. Bu form iş tatmininin içsel ve dışsal iş tatmini olarak iki boyutunu kapsamaktadır. Ölçeğin 12 maddesi içsel faktörlere bağlı iş tatminini değerlendirmekte, 8 maddesi ise dışsal faktörlere bağlı iş tatminini ölçmektedir. "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" 5'li likert tipinde bir ölçektir. 5= Tamamen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Fikrim Yok, 2= Katılmıyorum, 1= Kısmen Katılmıyorum, şeklinde puanlanmıştır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Tatmin Alanları ve Madde Numaraları aşağıdaki gibidir.

Tatmin Alanları

Madde Numaraları

İçsel faktörlere bağlı tatmin	1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20
Dışsal faktörlere bağlı tatmin	5,6,12,13,14,17,18,19
Genel tatmin	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

Anketin üçüncü bölümünde ise bir diğer değişken olan mobbing ölçeği kullanılmıştır. Mobbing Ölçeği Aiello ve ark. (2008) tarafından geliştirilmiş, Laleoğlu ve Özmete (2013) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Ölçek toplam 38 madde ve beş boyut içermektedir. Yedili likert tipindeki (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 7=Tamamen Katılıyorum) ölçekten 38 ile 266 arası puanlar alınabilmekte ve ölçekten alınan puanlar mobbing maruziyetinin seviyesini yansıtmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında, ölçeğin

güvenilirlik katsayısının ölçek geneli için $\alpha=0.948$, iş arkadaşları ile ilişkiler boyutu (17 madde) için $\alpha=0.961$, tehdit ve taciz boyutu (7 madde) için $\alpha=0.904$, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler boyutu (8 madde) için $\alpha=0.902$, özel yaşama müdahale boyutu (4 madde) için $\alpha=0.867$, işe bağlılık boyutu (2 madde) için $\alpha=0.931$ olduğu belirtilmiştir (Laleoğlu ve Özmete, 2013).

3.2.4. Verilerin Analizi

Anket formu online olarak toplam 3085 kişiye ulaştırılmış, ancak bu formlardan 377 tanesi katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Analizler 377 anket formu üzerinden yapılmıştır. Anket formları, katılımcılara 8 Nisan 2024 tarihinden itibaren iletmeye başlanmış ve çalışmaya esas tüm formların dönüşü 8 Mayıs 2024 tarihinde tamamlanmıştır.

3.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan anket sonuçları incelenmiş ve araştırmanın amacına uygun olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırılan bulgular daha önce yapılan araştırmaların ışığında yorumlanmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, gibi demografik özelliklerinin belirlenmesi, seçilen örneklemin araştırmanın genel evrenini ne ölçüde temsil ettiğini göstermesi açısından önemlidir.

3.3.1. Mobbing ve İş Tatmin Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular

Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanları incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin Mobbing Ölçeğine ait İş arkadaşları ile ilişkiler alt boyutundan ortalama $2,58 \pm 1,36$ puan, minimum 1, maksimum 6,88 puan, Tehdit ve taciz başlığı alt boyutundan ortalama $1,37 \pm 0,79$ puan, minimum 1, maksimum 6,14 puan, İş ve kariyer ile ilgili engellemeler alt boyutundan ortalama $3,04 \pm 1,53$ puan, minimum 1, maksimum 7 puan, Özel yaşama müdahale alt boyutundan ortalama $2,03 \pm 1,35$ puan, minimum 1, maksimum 7 puan, İşe bağlılık alt boyutundan ortalama $2,46 \pm 1,66$ puan, minimum 1, maksimum 7 puan aldıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğine ait İçsel Tatmin alt boyutundan ortalama $3,68 \pm 0,82$ puan, minimum 1,58, maksimum 5 puan, Dışsal Tatmin alt boyutundan ortalama $3,18 \pm 0,88$ puan, minimum 1, maksimum 5 puan aldıkları, Minnesota İş Tatmin Ölçeği genelinden ise ortalama $3,43 \pm 0,81$ puan, minimum 1,48, maksimum 5 puan aldıkları tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 3.2'de, akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarına ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3. 2: Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanları

	n	$\bar{x}$	s	Min	Max
İş arkadaşları ile ilişkiler	377	2,58	1,36	1,00	6,88
Tehdit ve taciz başlığı	377	1,37	0,79	1,00	6,14
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	377	3,04	1,53	1,00	7,00
Özel yaşama müdahale	377	2,03	1,35	1,00	7,00
İşe bağlılık	377	2,46	1,66	1,00	7,00
İçsel Tatmin	377	3,68	0,82	1,58	5,00
Dışsal Tatmin	377	3,18	0,88	1,00	5,00
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	377	3,43	0,81	1,48	5,00

Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarının normallik testleri incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarının Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre normal dağılıma uymadığı ancak çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olmasından dolayı normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarının normallik testleri kapsamında yapılan Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık-basıklık değerlerine ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3. 3: Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov				
	İst.	sd	p	Çarpıklık	Basıklık
İş arkadaşları ile ilişkiler	0,134	377	0,000	1,072	0,743
Tehdit ve taciz başlığı	0,295	377	0,000	1,367	1,295
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	0,122	377	0,000	0,635	-0,538
Özel yaşama müdahale	0,218	377	0,000	1,258	0,628
İşe bağlılık	0,222	377	0,000	1,009	-0,063
İçsel Tatmin	0,089	377	0,000	-0,529	-0,368
Dışsal Tatmin	0,059	377	0,003	-0,153	-0,476
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	0,060	377	0,002	-0,358	-0,351

3.3.2. Sosyo-Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

3.3.2.1. Yaş

Çalışmamızda akademisyenlerin yaş grubuna göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanları Anova testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş grubuna göre Mobbing Ölçeğine ait İş ve kariyer ile ilgili engellemeler, Özel yaşama müdahale ve İşe bağlılık alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). 50 yaş ve üzerinde olan akademisyenlerin İş ve kariyer ile ilgili engellemeler puanları, 18-28 yaş arasında olan ve 29-39 yaş arasında olan akademisyenlerin İş ve kariyer ile ilgili engellemeler puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Bu bulgular 18-28 yaş arasında olan ve 29-39 yaş arasında olan akademisyenlerin daha fazla İş ve kariyer ile ilgili engellemelere maruz kaldığını göstermektedir. Bunun nedeni, 50 yaş ve üzerindeki akademisyenler, daha fazla deneyim ve kıdeme sahip olmaları nedeniyle iş ve kariyer engellemelerine karşı daha dirençli olabilirler. Ayrıca, bu akademisyenler genellikle daha yüksek pozisyonlarda bulundukları için, genç meslektaşlarına kıyasla daha az rekabet ve baskı ile karşılaşabilirler. Araştırmanın bu bulgusu, Acar ve Dündar (2008) ile Özyer ve Orhan'ın (2012) örgütlerde yaptığı çalışmaların 'yaş ve mesleki tecrübe ilerledikçe mobbing ile karşılaşma sıklığı düşmektedir' bulgusu ile paralellik göstermektedir (Uzun & Şafak Uzun, 2018: 340).

18-28 yaş arasında olan akademisyenlerin özel yaşama müdahale alt ölçek puanları ise, 40-49 yaş arasında olan akademisyenlerin özel yaşama müdahale alt ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu bulguların nedeni ise, 18-28 yaş grubundaki akademisyenlerin kariyerlerinin başlangıç aşamasında olmaları nedeniyle iş ve özel yaşam dengesini sağlamakta zorlanmaları olabilir. Bu durum, özel yaşamlarına müdahale edildiğini daha fazla hissetmelerine yol açabilir. Ayrıca, bu yaş grubundaki akademisyenler genellikle daha yoğun iş yükleri ve yüksek beklentilerle karşılaştıkları için özel yaşamlarına yapılan müdahaleleri daha güçlü bir şekilde algılayabilirler.

50 yaş ve üzerinde olan akademisyenlerin işe bağlılık alt ölçek puanları, 18-28 yaş arasında olan ve 29-39 yaş arasında olan akademisyenlerin işe bağlılık alt ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, ileri yaştaki akademisyenlerin mesleki deneyim ve kıdemlerinin artmasıyla birlikte işlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerini düşündürmektedir. Kariyerlerinin olgunluk döneminde olan bu akademisyenlerin, işlerine daha fazla anlam ve değer atfetmeleri de muhtemeldir. Öte yandan, Mobbing Ölçeği'nin 'iş arkadaşları ile ilişkiler' ve 'tehdit ve taciz' alt ölçeklerinde yaş grupları

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Literatürdeki diğer çalışmalar da benzer şekilde, akademik ortamlarda mobbingin farklı yaş gruplarında yaygınlığını ve etkisini araştırmış, bizim bulgularımızla paralel sonuçlar ortaya koymuştur. Bu durum, akademik çevrelerde mobbingin yaştan bağımsız bir fenomen olabileceğini ve tüm yaş gruplarını etkileyebileceğini düşündürmektedir. Henning ve arkadaşlarının (2017) yükseköğretimde mobbing de dahil olmak üzere işyeri tacizine odaklanan sistematik incelemesi, konunun ciddiyetini ve yaş faktörünün önemini gözler önüne sermektedir. Bu çalışma, akademik ortamlarda hem öğretim üyelerini hem de idari personeli etkileyen mobbingin yüksek yaygınlığını vurgulamış ve farklı yaş gruplarının mobbingden nasıl etkilendiğini incelemiştir. Özellikle, genç akademisyenlerin ve yaşlı çalışanların mobbing açısından daha savunmasız olabileceğini ortaya koymuştur. Khoo'nun (2010) Malezya'daki öğretim üyeleri arasında yürüttüğü araştırma ise, yaş faktörünün mobbing dinamiklerindeki rolünü daha da netleştirmektedir. Bu çalışma, genç öğretim üyelerinin kültürel ve hiyerarşik dinamikler nedeniyle mobbinge daha yatkın olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, akademik ortamlarda yaşa bağlı güç dengesizliklerinin mobbing davranışlarına nasıl katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Campbell ve Smalling'in (2013) Amerikan yerlisi öğrenciler arasında zorbalığı araştıran çalışması, yaş faktörünün etkisini farklı bir bağlamda ele almıştır. Her ne kadar doğrudan akademik mobbinge ilgili olmasa da, bu çalışma genç Amerikan yerlilerinin tarihsel ayrımcılık ve ötekileştirmeye bağlı olarak daha yüksek bir zorbalık olasılığı ile karşı karşıya olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, yaşın yanı sıra etnik köken gibi faktörlerin de mobbing ve zorbalık riskini etkileyebileceğini göstermektedir. Bu çalışmaların bulguları, mobbing ve zorbalığın yaşa bağlı dinamiklerinin karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Genç akademisyenler ve öğrenciler, deneyim eksikliği ve kurumsal hiyerarşideki düşük pozisyonları nedeniyle mobbinge daha yatkın olabilirken, yaşlı çalışanlar da teknolojik değişimler veya kuşak çatışmaları gibi faktörlerle risk altındadır. Literatürde gençlerin, yaşlılara göre daha fazla mobbing eylemiyle karşılaştığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır; örneğin, Yücetürk (2012) İngiltere'de yapılan çalışmalarda 25 yaş altındaki çalışanların yıldırma davranışlarına daha sık maruz kaldığını belirtmiştir. Araştırmamızın sonuçları da literatürdeki bu benzer bulgularla uyumludur ve yaş ile deneyimin mobbing üzerindeki etkilerini destekleyen genel eğilimi güçlendirmektedir.

Çalışmamızda ayrıca akademisyenlerin yaş grubuna göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğine bakılmış ve bu ölçeğe ait İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($p<0,05$). 50 yaş ve üzerinde olan akademisyenlerin İçsel Tatmin puanları, 18-28 yaş arasında olan ve 29-39 yaş arasında olan akademisyenlerin

İçsel Tatmin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek, 18-28 yaş arasında olan akademisyenlerin Dışsal Tatmin puanları, 29-39 yaş arasında olan akademisyenlerin Dışsal Tatmin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Bunun nedeni, kıdem ve uzun süreli deneyimin, 50 yaş ve üzerinde olan akademisyenlerin işlerinde daha derin bir anlam ve tatmin bulmalarını sağlaması olabilir. Bu yaş grubundaki akademisyenler genellikle kariyerlerinde başarılar ve kişisel gelişim fırsatları elde etmişlerdir, bu da içsel tatminlerini artırır. Öte yandan, 18-28 yaş arasındaki akademisyenlerin dışsal tatmin puanlarının, 29-39 yaş arasındaki akademisyenlerden yüksek bulunması, genç akademisyenlerin kariyerlerinin erken aşamalarında daha fazla dışsal ödüller ve tanınma arayışında olmaları ve bu ödüllerle daha fazla tatmin duymaları olabilir. Genç yaş grubundaki akademisyenler, kariyerlerine dair belirsizlikler ve dışsal başarılar açısından daha yüksek beklentilere sahip olabilirler.

Akademisyenlerin yaş grubuna göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu sonuç, genel iş tatmininin yaşa bağlı olarak önemli ölçüde değişmediğini, ancak tatminin farklı boyutlarının (içsel ve dışsal) yaşa göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tablo, akademisyenlerin yaş gruplarına göre hem Mobbing Ölçeği hem de Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarının detaylı analizini sunmaktadır. Bu tablo, yaş grupları arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri daha net bir şekilde göstermektedir. Bu bulgular, akademisyenlerin yaşları ilerledikçe iş tatminlerinin niteliğinin değişebileceğini, ancak genel tatmin düzeylerinin benzer kalabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Erik Erikson'un psikososyal gelişim kuramı ile paralellik göstermektedir. Erikson'un kuramı, bireylerin yaşamları boyunca geçtikleri farklı gelişim aşamalarının, iş yaşamları da dahil olmak üzere çeşitli yaşam alanlarındaki tatmin düzeylerini etkileyebileceğini öne sürer. Gençlik döneminde kimliklerini bulma süreci, iş tatminini etkileyen ilk deneyimleri şekillendirir. Olgunluk döneminde kariyer ve başarı arayışı, iş yerindeki ilişkilerle birlikte tatmini artırabilir, ancak ailevi sorumluluklar da önemli bir rol oynar. Orta yaşta, bireyler kariyerlerini sorgulayarak anlam arayışına girer; iş tatmini burada yaşam doyumunu etkileyen bir faktör haline gelir. Yaşlılık döneminde ise emeklilik ve geçmiş başarıların değerlendirilmesi, iş tatmininin anlamını belirler. (Kinicki ve Kreitner; 2010; Helson 1999; Judge ve Klinger 2008; Ericson 1963; 67-87). Sonuç olarak, iş tatmini ve yaşamın farklı aşamalarındaki deneyimler, bireyin kendini gerçekleştirme ve sosyal ilişkileri ile doğrudan bağlantılıdır.

Tablo 3. 4: Akademisyenlerin Yaş Grubuna Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

	Yaş grubu	n	x	s	Min	Max	F	p	Fark
İş arkadaşları ile ilişkiler	18-28 yaş	78	2,71	1,49	1,00	6,82	1,774	0,152	
	29-39 yaş	122	2,38	1,11	1,00	5,71			
	40-49 yaş	100	2,76	1,49	1,00	6,88			
	50 yaş ve üzeri	77	2,51	1,37	1,00	6,82			
Tehdit ve taciz başlığı	18-28 yaş	78	1,34	0,74	1,00	3,71	0,045	0,987	
	29-39 yaş	122	1,34	0,54	1,00	3,14			
	40-49 yaş	100	1,31	0,66	1,00	3,71			
	50 yaş ve üzeri	77	1,34	0,54	1,00	3,57			
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	18-28 yaş ^a	78	3,39	1,62	1,00	6,50	7,823	0,000**	a-d
	29-39 yaş ^b	122	3,33	1,54	1,00	6,38			b-d
	40-49 yaş ^c	100	2,87	1,50	1,00	6,25			
	50 yaş ve üzeri ^d	77	2,43	1,23	1,00	7,00			
Özel yaşama müdahale	18-28 yaş ^a	78	2,24	1,48	1,00	5,75	2,768	0,042*	a-c
	29-39 yaş ^b	122	2,15	1,33	1,00	5,50			
	40-49 yaş ^c	100	1,78	1,24	1,00	5,75			
	50 yaş ve üzeri ^d	77	1,85	1,06	1,00	5,75			
İşe bağlılık	18-28 yaş ^a	78	1,96	1,53	1,00	6,00	10,937	0,000**	a-d
	29-39 yaş ^b	122	2,22	1,56	1,00	7,00			b-d
	40-49 yaş ^c	100	2,48	1,55	1,00	7,00			
	50 yaş ve üzeri ^d	77	3,32	1,78	1,00	7,00			
İçsel Tatmin	18-28 yaş ^a	78	3,49	0,91	1,58	5,00	6,470	0,000**	a-d
	29-39 yaş ^b	122	3,55	0,77	2,08	4,92			b-d
	40-49 yaş ^c	100	3,76	0,81	1,58	5,00			
	50 yaş ve üzeri ^d	77	3,98	0,72	2,25	5,00			
Dışsal Tatmin	18-28 yaş ^a	78	3,39	0,92	1,50	5,00	2,702	0,045*	a-b
	29-39 yaş ^b	122	3,07	0,82	1,38	4,75			
	40-49 yaş ^c	100	3,09	0,88	1,00	4,75			
	50 yaş ve üzeri	77	3,26	0,92	1,38	5,00			
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	18-28 yaş	78	3,44	0,89	1,54	5,00	2,316	0,075	
	29-39 yaş	122	3,31	0,75	1,77	4,58			
	40-49 yaş	100	3,42	0,80	1,48	4,88			
	50 yaş ve üzeri	77	3,62	0,80	1,81	5,00			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ (ANOVA)

3.3.2.2. Cinsiyet

Çalışmamızda akademisyenlerin cinsiyetine göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanları bağımsız örneklem t testi kullanılarak karşılaştırılmıştır ve sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyetine göre Mobbing Ölçeğine ait

İşe bağlılık alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kadın akademisyenlerin İşe bağlılık puanları, erkek akademisyenlerin İşe bağlılık puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, kadınların işlerine daha fazla özveri ve bağlılık gösterebilecekleri sosyal ve kültürel faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, kadın akademisyenler genellikle iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi daha iyi sağlamak için işlerine daha sıkı sarılabilirler.

Akademisyenlerin cinsiyetine göre Mobbing Ölçeğine ait İş arkadaşları ile ilişkiler, Tehdit ve taciz başlığı, İş ve kariyer ile ilgili engellemeler ve Özel yaşama müdahale alt ölçek puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Benzer şekilde, akademisyenlerin akademisyenlerin cinsiyetine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel puanları ve ölçeğe ait İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark gözlemlenmemiştir ($p>0,05$). Bu bulgu, akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin cinsiyete göre önemli bir değişiklik göstermediğine işaret etmektedir. Sonuçlara ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3. 5: Akademisyenlerin Cinsiyetine Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t	p
İş arkadaşları ile ilişkiler	Erkek	206	2,57	1,35	-0,101	0,920
	Kadın	171	2,59	1,37		
Tehdit ve taciz başlığı	Erkek	206	1,32	0,58	-0,579	0,563
	Kadın	171	1,35	0,66		
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	Erkek	206	3,12	1,54	1,234	0,218
	Kadın	171	2,93	1,51		
Özel yaşama müdahale	Erkek	206	1,96	1,21	-0,831	0,406
	Kadın	171	2,07	1,39		
İşe bağlılık	Erkek	206	2,30	1,46	-2,100	0,036*
	Kadın	171	2,66	1,86		
İçsel Tatmin	Erkek	206	3,70	0,80	0,378	0,706
	Kadın	171	3,67	0,84		
Dışsal Tatmin	Erkek	206	3,20	0,92	0,463	0,644
	Kadın	171	3,16	0,84		
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Erkek	206	3,45	0,82	0,445	0,657
	Kadın	171	3,41	0,79		

**p<0,05 (Bağımsız örneklemeler için t testi)*

Cinsiyet değişkeni özelinde yalnızca 'İşe Bağlılık' alt ölçek puanlarında anlamlı bir fark bulunması ve diğer alt ölçekler ile iş tatmini puanlarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemesi, cinsiyetin bu ölçütler üzerindeki etkisinin sınırlı olabileceğini gösterebilir. Gül ve Özcan'ın (2011, s. 125) araştırması da cinsiyetler arasında mobbinge maruz kalma konusunda anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir ve bu bulgular, çalışmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ayrıca, mobbingin cinsiyetten bağımsız bir durum olduğu, Doğan Alatan'ın (2017, s. 66) öğretim görevlileriyle, Karatay'ın (2020, s. 49) kuryelerle, Şentürk ve Yavuz'un (2017, s. 517) sağlık çalışanlarıyla, Özmete ve Laleoğlu'nun (2013, s. 30) sosyal hizmet uzmanlarıyla ve Günel'in (2010, s. 54) çeşitli işletmelerde yaptığı araştırmalarla ortaya konulmuştur. Mobbing Ölçeği'ndeki İşe Bağlılık puanları dışındaki diğer alt ölçeklerde cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmaması, kullanılan ölçeklerin toplam puan yerine alt boyutlara odaklanmasının genel farklılıkları gözlemlemeyi zorlaştırabileceğini ve ölçeklerin mobbing gibi karmaşık olguları ne kadar doğru ölçtüğüne bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini işaret edebilir. Ayrıca, kullanılan mobbing ölçeğinde toplam puanın olmaması, kadın ve erkekler arasındaki farkların belirginleşmemesine yol açmış olabilir. Kültürel ve kurumsal bağlam farklılıkları, önyargılar ve raporlama eğilimleri de sonuçları etkileyebilir. Literatürde kadın çalışanların erkeklere kıyasla %10 ile %20 daha fazla mobbinge maruz kaldığı genel kanısı bulunsu da (Günel, 2010, s. 54), bu çalışmamızın bulgularıyla örtüşmemektedir. Bu nedenlerle, kadın ve erkekler arasında sadece işe bağlılık açısından bir fark bulunması, ölçeklerin yapısal özellikleri ve literatürdeki farklılıklar göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Ek olarak, kadın ve erkek katılımcıların çalışmamızda homojen olarak dağılmaması da bu durumu etkileyebilir. Ancak, literatürde farklı bulgular da bulunmaktadır. Akademik ortamdaki mobbinge odaklanan araştırmalar incelendiğinde özellikle, cinsiyetin akademisyenler arasında mobbing deneyimi ve algısı üzerindeki etkisi araştırmacılar için ilgi çekici bir konu olmuştur. Bu konuyu inceleyen bir çalışma Flores, Tovar ve Vilchis (2014) tarafından Meksika'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, kamu eğitim kurumlarındaki kadın akademisyenler arasında mobbinge katkıda bulunan faktörleri anlamak için teorik bir model geliştirmişlerdir. Cinsiyet ayrımcılığı, eşitsiz güç dinamikleri ve üstlerden destek görmemenin bu bağlamda mobbinge yol açan yaygın faktörler olduğunu bulmuşlardır. Çalışma, akademik kurumlarda mobbing ile mücadele etmek için bu sistemik sorunları ele alacak politika ve müdahalelere duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Sırbistan'da Maluckov (2018) yükseköğretim kurumlarında ağa bağlı mobbing olgusunu incelemiştir. Bu tür mobbingi, akademik topluluk içinde belirli bir kişiyi

hedef alan bireyler veya gruplar olarak tanımlamaktadırlar. Çalışma; kadın akademisyenlerin, özellikle de yüksek mevkilerde bulunan veya alanlarında başarılı olarak algılanan akademisyenlerin ağı bağlı mobbing olaylarında hedef alınma ihtimalinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu tür mobbing sadece hedef alınan kişiyi değil, aynı zamanda zehirli bir çalışma ortamı yaratarak ve işbirliğini ve üretkenliği engelleyerek daha geniş bir akademik topluluğu da etkilemektedir. Benzer şekilde, Averbuch, Eliya ve Van Spall (2021), tıbbi akademik ortamlarda mobbingin yaygın doğasına ışık tutan sistematik bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma, kadınların ve kariyerinin başındaki hekimlerin işyeri mobbingine karşı artan savunmasızlığını vurgulamış olup, iş tatmini ve üretkenlik üzerindeki cinsiyete dayalı etkiyi ortaya koymuştur. Literatürde farklı bulgular da mevcuttur. Örneğin, Karcıoğlu ve Akbaş (2010) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada mobbingin çalışma hayatındaki önemi ve çalışanların iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, erkek sağlık çalışanlarının kadın çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir.

Literatürde iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde ise, sonuçların tutarsızlık gösterdiği görülmektedir. Bazı araştırmalar, cinsiyetin iş tatminini etkilediğini belirtmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:57; Efeoğlu ve Özgen, 2007:240), ancak birçok araştırma ise iş tatmini ile cinsiyet arasında bir ilişki bulamamıştır (Yıldız ve diğerleri, 2003:7). Örneğin, ABD ve İngiltere'de yapılan bir araştırma, kadınların erkeklere göre daha kötü şartlarda çalışmasına rağmen işlerinden daha memnun olduklarını ortaya koymuştur. Bilim insanları, bu durumu kadın çalışanların işlerinde sosyal ilişkilere daha fazla önem vermelerine bağlamışlardır (Kantar, 2008, s. 59). Çolakoğlu ve Saraydaroğlu'nun (2021, ss. 220-225) Şişecam Cam Ambalaj Bursa Fabrikası'nda çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini incelediği çalışmasında ise, cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır. Benzer şekilde, Yüceyılmaz ve arkadaşlarının (2024) Yerel Yönetim Çalışanlarının Mobbing Algısı ve İş Tatmini İlişkisini incelediği çalışmada, cinsiyete göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Özer'in (2015) Devlet ve vakıf üniversitelerinde akademisyenler üzerinde yürüttüğü araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma, akademisyenlerin cinsiyetleri ile dışsal tatminleri, içsel tatminleri ve genel tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Buna göre, akademisyenlerin kadın ya da erkek olması iş tatminlerinde bir farklılık yaratmamaktadır.

3.3.2.3. Medeni Durum

Çalışmamızda akademisyenlerin medeni durumuna göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanları bağımsız örneklem t testi kullanılarak karşılaştırılmıştır ve sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin medeni durumuna göre Mobbing Ölçeğine ait Tehdit ve taciz başlığı, Özel yaşama müdahale ve İşe bağlılık alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bekar olan akademisyenlerin Tehdit ve taciz başlığı, Özel yaşama müdahale ve İşe bağlılık alt ölçek puanları, evli olan akademisyenlerin Tehdit ve taciz başlığı, Özel yaşama müdahale ve İşe bağlılık alt ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bekar akademisyenlerin tehdit ve taciz, özel yaşama müdahale ve işe bağlılık alt ölçek puanlarının, evli akademisyenlerden anlamlı derecede yüksek bulunmasının nedeni, bekar akademisyenlerin iş yerindeki stres ve baskılara daha duyarlı olmaları olabilir. Ayrıca, bekar akademisyenler, iş ve özel yaşam dengesini sağlamakta zorluk çekebilirler ve bu durum, iş yerinde daha fazla tehdit ve taciz algısı yaratabilir. Evli akademisyenler ise genellikle ailevi destek ve sosyal ağlar sayesinde bu tür baskılara karşı daha dirençli olabilirler. Akademisyenlerin medeni durumuna göre Mobbing Ölçeğine ait İş arkadaşları ile ilişkiler ve İş ve kariyer ile ilgili engellemeler alt ölçek puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan akademisyenlerin medeni durumuna göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğine ait İçsel Tatmin alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Evli olan akademisyenlerin İçsel Tatmin alt ölçek puanları, bekar olan akademisyenlerin İçsel Tatmin alt ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, evli akademisyenlerin ailevi destek ve sosyal bağlardan gelen duygusal doyum sayesinde işlerinden daha fazla tatmin duymaları olabilir. Ayrıca, evli akademisyenler, ailevi sorumluluklar ve sosyal destek aracılığıyla iş yerindeki zorlukları daha iyi yönetebilir ve bu durum içsel tatminlerini artırabilir. Araştırmalar evli bireylerin, aile yaşantısından aldıkları doyum ve beklentilerinin farklılaşması nedeniyle, bekar bireylere kıyasla daha yüksek iş tatmini yaşadıklarını ortaya koymuştur (Özaydın & Özdemir, 2014: s.255). Çevik Aydın (2022) tarafından özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde mobbing ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, evli katılımcıların iş tatmininin, bekar katılımcılardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gökdemir (2016) tarafından sağlık çalışanlarında mobbing algısının iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmada ise, evli çalışanların dışsal iş tatmin puanlarının, bekar çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde farklı çalışmalar da mevcuttur. Örneğin;

Karcioğlu ve Akbaş (2010) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, mobbingin çalışma hayatındaki önemi ve çalışanların iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının medeni durumlarının, mobbinge maruz kalma ve iş tatmini üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Doğruca'nın (2022) Ordu ili organize sanayi bölgesindeki fabrika çalışanları üzerinde yaptığı iş tatmini ve mobbingin depresyonla ilişkisini inceleyen çalışmada, iş tatmini ölçeği, iç tatmin ve dış tatmin alt boyut puanları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışmamızda akademisyenlerin medeni durumuna göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puan sonuçlarına ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3. 6: Akademisyenlerin Medeni Durumuna Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

	Medeni Durumu	n	$\bar{x}$	s	t	p
İş arkadaşları ile ilişkiler	Bekar	170	2,63	1,46	0,647	0,518
	Evli	207	2,54	1,27		
Tehdit ve taciz başlığı	Bekar	170	1,42	0,74	2,424	0,016*
	Evli	207	1,26	0,48		
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	Bekar	170	3,07	1,51	0,362	0,717
	Evli	207	3,01	1,54		
Özel yaşama müdahale	Bekar	170	2,31	1,43	4,149	0,000**
	Evli	207	1,76	1,12		
İşe bağlılık	Bekar	170	2,79	1,79	3,577	0,000**
	Evli	207	2,19	1,49		
İçsel Tatmin	Bekar	170	3,55	0,81	-2,845	0,005**
	Evli	207	3,79	0,81		
Dışsal Tatmin	Bekar	170	3,19	0,84	0,216	0,829
	Evli	207	3,17	0,92		
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Bekar	170	3,37	0,79	-1,312	0,190
	Evli	207	3,48	0,82		

* $p < 0,05$ (Bağımsız örneklem için t testi)

Literatürdeki bulgular da çalışmamızla benzer şekilde sosyodemografik değişkenlerden medeni durum arasında fark olduğu hipotezini desteklemektedir. Ümmü Serap Çoban (2017), kapsamlı bir literatür taramasıyla, üniversite çalışanları arasında mobbingin yaygınlığını ve medeni durumun kayda değer bir rol oynadığını vurgulamıştır. Bulgular,

akademideki evli bireylerin bekar veya boşanmış meslektaşlarına kıyasla mobbinge maruz kalma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermiştir.

Xaplanteri, P. (2022) Yunanistan'daki tıp asistanlarına odaklanan çalışmasında, medeni durum ile mobbing olasılığı arasında bir korelasyon tespit etmiştir. Sonuçlar, Çoban'ın akademik bağlamdaki sonuçlarını yineleyerek, evli olmanın mobbinge maruz kalma olasılığının azalmasıyla ilişkili olduğunu göstermiştir.

Murat Kurnaz ve Gündüz Oğuzhan (2021) tarafından sağlık sektöründe yapılan meta-analiz çalışması, hemşireler arasında mobbing ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma, evliliğin mobbinge ve iş tatminine karşı koruyucu etkisinin altını çizerek, özellikle kadın hemşireler için önemini vurgulamıştır.

Medeni durum, bu çalışmalar arasında ortak bir konu olarak ortaya çıkmakta ve hem akademik hem de sağlık ortamlarında mobbinge karşı koruyucu bir faktör olarak potansiyel rolünü göstermektedir. Bulgular toplu olarak, evli olmanın mobbing deneyimlerine karşı bir tampon görevi görebileceğini ve böylece iş tatmininin artmasına katkıda bulunabileceğini düşündürmektedir.

3.3.2.4. Çalışma Süresi

Çalışmamızda akademisyenlerin çalışma süresine göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanları Anova testi kullanılarak karşılaştırılmıştır ve sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin çalışma süresine göre Mobbing Ölçeğine ait İş ve kariyer ile ilgili engellemeler ve İşe bağlılık alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan akademisyenlerin İş ve kariyer ile ilgili engellemeler alt ölçek puanları, çalışma süresi 5 yılın altında olan ve çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan akademisyenlerin İş ve kariyer ile ilgili engellemeler alt ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. İşe bağlılık alt ölçek puanları ise, çalışma süresi 5 yılın altında olan ve çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan akademisyenlerin İşe bağlılık alt ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, daha deneyimli akademisyenlerin kariyerlerinde daha az engelle karşılaştığını ve işlerine daha bağlı olduklarını göstermektedir. Bu durum, deneyimle birlikte gelen güven ve mesleki istikrarın iş tatminini artırabileceğini ve kariyer engellerini azaltabileceğini düşündürmektedir. Akademisyenlerin çalışma süresine göre Mobbing Ölçeğine ait 'iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz başlığı ve özel yaşama müdahale' alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde; Rojas-Solís ve diğerleri (2019), kıdemli meslektaşlara kıyasla kıdemsiz akademisyenler arasında daha yüksek mobbing vakası görüldüğünü kaydetmiştir. Çalışmaları, bu eğilimi akademik hiyerarşilerin doğasında bulunan güç farklılıklarına bağlayarak kurumsal yapıların zorbalık davranışlarını nasıl sürdürebileceğini vurgulamıştır.

Kolanko ve diğerleri (2006), yeni öğretim üyelerinin mobbinge daha açık olduğunu ve çalışma süresinin de buna katkıda bulunan önemli bir faktör olduğunu bulmuştur. Bu durum, kariyerinin başındaki akademisyenlerin işyerinde zorbalık ve nezaketsizlikle başa çıkmada benzersiz zorluklarla karşılaşabileceğini göstermektedir.

Hodgins & Mannix-McNamara (2021), yayın yapma baskısının, özellikle daha az üretken olarak algılanan deneyimli akademisyenleri hedef alan mobbing için potansiyel bir tetikleyici olduğunu vurgulamıştır. Bu durum, akademideki performans beklentilerinin düşmanca davranışları nasıl körükleyebileceğinin ve iş yeri stresini nasıl artırabileceğinin altını çizmektedir. Bu bağlamda, akademisyenlerin çalışma süresi ile iş tatminleri arasındaki ilişki önem kazanmaktadır. Nitekim araştırmamızda, katılımcı akademisyenlerin çalışma süresine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği'ne ait İçsel Tatmin alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu bulgu, akademik kariyerin farklı aşamalarında iş tatmininin değişebileceğini ve potansiyel olarak Hodgins & Mannix-McNamara'nın bahsettiği mobbing riski ile ilişkili olabileceğini düşündürmektedir. Çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan akademisyenlerin İçsel Tatmin alt ölçek puanları, çalışma süresi 5 yılın altında olan ve çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan akademisyenlerin İçsel Tatmin alt ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, uzun süreli deneyim ve kıdemin, akademisyenlerin işlerinde daha derin bir anlam ve tatmin duygusu geliştirmelerine yardımcı olması olabilir. Ayrıca, deneyimli akademisyenler genellikle mesleklerinde daha iyi bir uyum ve tatmin sağlayan kariyer hedeflerine ulaşmış ve bu süreçte kişisel ve profesyonel gelişimlerinde ilerleme kaydetmişlerdir. Çalışmanızla benzer şekilde, Gökdemir (2016) "Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi"ni incelediği çalışmada, 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların içsel iş tatminlerinin, 5 yıl ve altında deneyime sahip kişilerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Akademisyenlerin çalışma süresine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel puanları ve ölçeğe ait Dışsal Tatmin alt ölçek puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark tespit edilmemiştir ($p > 0,05$). Akademisyenlerin çalışma süresine göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanları sonuçlarına ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3. 7: Akademisyenlerin Akademisyen Olarak Çalışma Süresine Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	F	p	Fark
İş arkadaşları ile ilişkiler	5 yıldan az	104	2,47	1,35	1,00	6,82	0,922	0,430	
	6-10 yıl	86	2,66	1,19	1,12	5,71			
	11-15 yıl	73	2,76	1,57	1,00	6,88			
	16 yıl ve üzeri	114	2,49	1,34	1,00	6,82			
Tehdit ve taciz başlığı	5 yıldan az	104	1,33	0,71	1,00	3,71	0,490	0,689	
	6-10 yıl	86	1,39	0,54	1,00	3,14			
	11-15 yıl	73	1,28	0,66	1,00	3,71			
	16 yıl ve üzeri	114	1,33	0,55	1,00	3,57			
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	5 yıldan az ^a	104	3,33	1,55	1,00	6,50	7,725	0,000**	a-d
	6-10 yıl ^b	86	3,39	1,57	1,00	6,38			b-d
	11-15 yıl ^c	73	3,02	1,59	1,00	6,25			
	16 yıl ve üzeri ^d	114	2,51	1,28	1,00	7,00			
Özel yaşama müdahale	5 yıldan az	104	2,23	1,39	1,00	5,75	1,600	0,189	
	6-10 yıl	86	2,02	1,27	1,00	5,50			
	11-15 yıl	73	1,86	1,50	1,00	5,75			
	16 yıl ve üzeri	114	1,90	1,06	1,00	5,75			
İşe bağlılık	5 yıldan az ^a	104	2,14	1,50	1,00	6,00	11,909	0,000**	a-d
	6-10 yıl ^b	86	1,92	1,30	1,00	5,50			b-d
	11-15 yıl ^c	73	2,48	1,85	1,00	7,00			
	16 yıl ve üzeri ^d	114	3,15	1,69	1,00	7,00			
İçsel Tatmin	5 yıldan az ^a	104	3,45	0,83	1,58	5,00	7,196	0,000**	a-d
	6-10 yıl ^b	86	3,59	0,77	2,08	5,00			b-d
	11-15 yıl ^c	73	3,74	0,92	1,58	5,00			
	16 yıl ve üzeri ^d	114	3,93	0,70	2,25	5,00			
Dışsal Tatmin	5 yıldan az	104	3,28	0,83	1,50	4,75	1,105	0,347	
	6-10 yıl	86	3,12	0,85	1,75	5,00			
	11-15 yıl	73	3,06	0,96	1,13	4,75			
	16 yıl ve üzeri	114	3,22	0,90	1,00	5,00			
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	5 yıldan az	104	3,36	0,80	1,54	4,58	1,779	0,151	
	6-10 yıl	86	3,35	0,78	1,92	5,00			
	11-15 yıl	73	3,40	0,89	1,48	4,69			
	16 yıl ve üzeri	114	3,58	0,77	1,63	5,00			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ (ANOVA)

İçsel tatmin, bireyin işinde anlam, başarı ve kişisel gelişim bulmasıyla ilgilidir. Kıdem arttıkça, çalışanlar işlerinde daha fazla deneyim ve beceri kazanır, bu da onları işlerinde daha yetkin ve başarılı hissettirir. Bu duygular, içsel tatmini artırır çünkü çalışanlar işlerinde daha fazla anlam ve kişisel memnuniyet bulurlar (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Ayrıca,

kıdemli çalışanlar genellikle işlerinde daha fazla özerklik ve kontrol sahibi olurlar, bu da içsel tatmini artıran önemli bir faktördür (Hackman & Oldham, 1976).

Öte yandan dışsal tatmin; maaş, yan haklar, iş güvenliği ve çalışma koşulları gibi dışsal ödüllerle ilgilidir. Kıdem arttıkça, dışsal tatminin artmamasının nedeni, bu dışsal ödüllerin zamanla daha az motive edici hale gelmesidir. İnsanlar genellikle belirli bir ekonomik seviyeye ulaştıklarında, maaş ve yan haklar gibi dışsal ödüller, iş tatminine daha az katkıda bulunur (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Dışsal ödüllerin etkisi zamanla azalır çünkü insanlar bu ödüllere alışır ve bu nedenle dışsal tatmin düzeyi kıdemle birlikte önemli ölçüde artmaz.

Sonuç olarak, kıdem arttıkça içsel tatminin artması, çalışanların işlerinde daha fazla anlam, başarı ve kişisel gelişim bulmalarından kaynaklanırken, dışsal tatminin artmaması, dışsal ödüllerin zamanla daha az motive edici hale gelmesi ve çalışanların bu ödüllere alışmaları ile açıklanabilir. Bu durum literatürde Herzberg'in iki faktör teorisi (1959) ve Deci, Koestner ve Ryan'ın (1999) çalışmalarıyla desteklenmektedir.

3.3.2.5. Unvan

Çalışmamızda akademisyenlerin görevine göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanları Anova testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin görevine göre Mobbing Ölçeğine ait İş ve kariyer ile ilgili engellemeler ve İşe bağlılık alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Profesör olan akademisyenlerin İş ve kariyer ile ilgili engellemeler alt ölçek puanları, araştırma görevlisi / öğretim görevlisi olan ve doktor öğretim üyesi olan akademisyenlerin İş ve kariyer ile ilgili engellemeler alt ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Bunun nedeni, profesörlerin genellikle daha yüksek bir kıdeme ve mesleki deneyime sahip olmaları olabilir. Bu deneyim ve kıdem, onlara iş yerindeki engelleri daha etkili bir şekilde yönetme ve üst düzey pozisyonların sağladığı destek ile daha az engelleme ile karşılaşma avantajı sunabilir. Ayrıca, profesörler genellikle daha stabil bir kariyer yoluna sahip olduklarından, kariyerlerinde daha az engel ve baskı ile karşılaşabilirler. Profesör olan akademisyenlerin İşe bağlılık alt ölçek puanları, araştırma görevlisi / öğretim görevlisi olan ve doktor öğretim üyesi olan akademisyenlerin İşe bağlılık alt ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, profesörlerin genellikle daha yüksek bir kıdem ve kariyer olgunluğuna sahip olmaları olabilir. Bu kıdem, profesörlere işlerinde daha fazla güven ve tatmin duygusu sağlayarak, işlerine daha bağlı olmalarına katkıda bulunabilir. Ayrıca,

profesörler genellikle daha belirgin kariyer hedeflerine ve daha sağlam bir akademik konumlara sahip olduklarından, işlerine olan bağlılıkları ve özverileri de artmış olabilir. Singh ve arkadaşları (2020), akademik pozisyonların mobbing olaylarıyla nasıl ilişkili olduğunu araştırmışlardır. Yaptıkları incelemede, kıdemli akademisyenlerin mobbinge daha az yatkın olduğunu vurgulamış ve bunu güç dinamikleri ve örgüt kültürü gibi faktörlere bağlamıştır

Akademisyenlerin görevine göre Mobbing Ölçeğine ait İş arkadaşları ile ilişkiler, Tehdit ve taciz başlığı ve Özel yaşama müdahale alt ölçek puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark tespit edilememiştir ($p>0,05$). Bu bulgu, akademik hiyerarşinin farklı kademelerinde bulunan akademisyenlerin bu alanlardaki mobbing deneyimlerinin benzer olabileceğini ya da göstermektedir.

Akademisyenlerin görevine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğine ait İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($p<0,05$). Profesör olan akademisyenlerin İçsel Tatmin puanları, araştırma görevlisi / öğretim görevlisi olan ve doktor öğretim üyesi olan akademisyenlerin İçsel Tatmin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuş, araştırma görevlisi / öğretim görevlisi olan akademisyenlerin ise Dışsal Tatmin puanları, doktor öğretim üyesi ve doçent olan akademisyenlerin Dışsal Tatmin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, profesörlerin uzun yıllar süren deneyim ve kıdemleri sayesinde işlerinde daha fazla anlam ve tatmin bulmalarıdır. Bu deneyim, onlara kariyerlerinde başarılar ve kişisel gelişim fırsatları sunar, bu da içsel tatminlerini artırır. Öte yandan, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olan akademisyenlerin dışsal tatmin puanlarının, doktor öğretim üyesi ve doçentlerden yüksek bulunması, bu gruptaki akademisyenlerin iş güvencesi ve kariyer beklentileri açısından daha az belirsizlik yaşamaları ve bu durumun onları dışsal ödüller ve tanınma konusunda daha tatmin etmiş olabileceğini gösterir. Profesörler genellikle işlerinde daha fazla özerklik ve kontrol sahibidirler, bu da onların araştırma konularını seçme, derslerini planlama ve işlerini yönetme konusunda daha fazla özgürlüğe sahip olmalarını sağlar (Hackman & Oldham, 1976). Ayrıca, akademik dünyada daha fazla tanınma ve prestij elde ederler, bu da bireylerin kendilerini değerli ve saygın hissetmelerine yol açar ve iş tatminini artırır (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Profesörler genellikle iş güvenliği ve istikrar açısından avantajlıdır; çeşitli akademik pozisyonlarda uzun vadeli iş güvencesi sağlanması, profesörlerin iş tatminini artırır (Clark, 1997). Bunun yanı sıra, akademik çevrede geniş profesyonel ağlara ve sosyal destek sistemlerine sahiptirler, bu da meslektaşlarıyla olan güçlü ilişkiler ve işbirlikleri sayesinde iş tatminini artırır (Brough & Pears, 2004). Kıdemleri sayesinde iş yerindeki bürokratik engelleri ve yönetsel yükleri daha iyi yönetebilirler, daha alt

kıdemlerdeki çalışanlar ise genellikle daha fazla idari görev ve bürokratik engellemelerle karşılaşabilirler. Profesörler, kıdemlerinin getirdiği yetkilerle bu tür engelleri daha kolay aşabilirler (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Sonuç olarak, profesörlerin iş yaşamında daha az engellemeye maruz kalmaları ve daha yüksek iş tatminine sahip olmaları, onların işlerinde daha fazla özerklik ve kontrol sahibi olmaları, akademik prestij ve tanınma elde etmeleri, iş güvencesi ve kariyer ilerleme fırsatlarına sahip olmaları, güçlü sosyal destek ve profesyonel ağlara sahip olmaları ve bürokratik engelleri daha iyi yönetebilmeleriyle açıklanabilir.

Çalışmamızda akademisyenlerin görevine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Alt ölçeklerdeki istatistiksel farklılıkların genel iş tatmini puanında anlamlı bir fark yaratmaması, alt ölçeklerin genel puana farklı şekillerde etki ettiğini ve bu etkilerin birbirini dengelediğini göstermektedir. Bu bulgu, farklı akademik pozisyonlardaki bireylerin iş tatmin bileşenlerinde farklı deneyimler yaşasa da, genel iş tatmini açısından benzer düzeylerde tatmin olduklarını ortaya koymaktadır. Akademisyenlerin görev pozisyonlarına göre hem Mobbing Ölçeği hem de Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin alt boyutlarına ilişkin puanların detaylı analizi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3. 8: Akademisyenlerin Akademisyen Olarak Görevine Göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

	Görev	n	x	s	Min	Max	F	p	Fark
İş arkadaşları ile ilişkiler	Araştırma Görevlisi / Öğretim Görevlisi	111	2,53	1,39	1,00	6,82	1,382	0,248	
	Doktor Öğretim Üyesi	100	2,42	1,14	1,00	5,71			
	Doçent	99	2,80	1,53	1,00	6,88			
	Profesör	67	2,56	1,29	1,00	6,35			
Tehdit ve taciz başlığı	Araştırma Görevlisi / Öğretim Görevlisi	111	1,31	0,69	1,00	3,71	0,317	0,813	
	Doktor Öğretim Üyesi	100	1,37	0,52	1,00	3,14			
	Doçent	99	1,36	0,70	1,00	3,71			
	Profesör	67	1,29	0,50	1,00	3,14			
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	Araştırma Görevlisi / Öğretim Görevlisi ^a	111	3,22	1,57	1,00	6,50	6,310	0,000**	a-d
	Doktor Öğretim Üyesi ^b	100	3,31	1,57	1,00	6,38			b-d
	Doçent ^c	99	3,03	1,51	1,00	6,25			
	Profesör ^d	67	2,35	1,21	1,00	7,00			
Özel yaşama müdahale	Araştırma Görevlisi / Öğretim Görevlisi	111	2,14	1,39	1,00	5,75	0,831	0,478	
	Doktor Öğretim Üyesi	100	2,03	1,31	1,00	5,50			
	Doçent	99	1,96	1,39	1,00	5,75			
	Profesör	67	1,84	0,95	1,00	5,50			

İşe bağlılık	Araştırma Görevlisi / Öğretim Görevlisi ^a	111	2,05	1,49	1,00	6,00	10,331	0,000**	a-d
	Doktor Öğretim Üyesi ^b	100	2,12	1,27	1,00	5,50			b-d
	Doçent ^c	99	2,76	1,87	1,00	7,00			
	Profesör ^d	67	3,23	1,78	1,00	7,00			
İçsel Tatmin	Araştırma Görevlisi / Öğretim Görevlisi ^a	111	3,53	0,88	1,58	5,00	5,730	0,001**	a-d
	Doktor Öğretim Üyesi ^b	100	3,55	0,70	2,08	5,00			b-d
	Doçent ^c	99	3,79	0,88	1,58	5,00			
	Profesör ^d	67	3,97	0,70	2,25	5,00			
Dışsal Tatmin	Araştırma Görevlisi / Öğretim Görevlisi ^a	111	3,38	0,89	1,50	5,00	3,096	0,027*	a-b
	Doktor Öğretim Üyesi ^b	100	3,07	0,84	1,38	4,75			a-c
	Doçent ^c	99	3,06	0,92	1,13	5,00			
	Profesör ^d	67	3,18	0,84	1,00	4,88			
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Araştırma Görevlisi / Öğretim Görevlisi	111	3,46	0,86	1,54	5,00	1,497	0,215	
	Doktor Öğretim Üyesi	100	3,31	0,74	1,77	4,88			
	Doçent	99	3,43	0,85	1,48	5,00			
	Profesör	67	3,58	0,73	1,63	4,94			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ (ANOVA)

Bu tez çalışmasında, 'Mobbing ve iş tatmini düzeyleri arasında sosyodemografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır' hipotezimiz, bulgularla genel olarak desteklenmiştir. Ancak cinsiyetin mobbing ve iş tatmini üzerindeki etkisi, diğer sosyodemografik değişkenlere kıyasla daha sınırlı kalmaktadır. Bu durum, sosyodemografik faktörlerin mobbing ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin daha geniş ve ayrıntılı bir çerçevede incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

3.3.3. Mobbing ve İş Tatminine İlişkin Regresyon ve Korelasyon Analizleri

Çalışmamızda akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının arasındaki korelasyonlar Pearson testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin Mobbing Ölçeğine ait 'iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz başlığı, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler ve özel yaşama müdahale' alt ölçek puanları ile Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel puanları ve ölçeğe ait İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin alt ölçek puanları arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde korelasyon olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Akademisyenlerin 'iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz başlığı, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler ve özel yaşama müdahale alt ölçek puanları arttıkça, içsel tatmin ve dışsal tatmin alt ölçek puanları ile Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel puanları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde azalmaktadır. Mevcut bulgu, çalışmamızın 'Mobbing ve iş tatmini arasında negatif yönde ilişki vardır' şeklindeki ikinci hipotezini

desteklemektedir. Bunun nedeni, olumsuz çalışma koşullarının ve ilişkilerin, iş tatminini doğrudan etkilemesidir. Kötü iş ilişkileri, tehdit ve taciz gibi olumsuz faktörler, çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını ve bağlılıklarını düşürerek işlerinden aldıkları tatmini azaltabilir. Ayrıca, iş ve kariyerle ilgili engellemeler ve özel yaşamlarına müdahale edilmesi, akademisyenlerin hem kişisel hem de profesyonel dengelerini bozarak genel iş tatminlerini olumsuz etkileyebilir.

Doğan ve Doğan (2009), bir tekerlek üretim firmasında gerçekleştirdikleri uygulamalı araştırmada, çalışanların işyerindeki mobbing algıları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Araştırma, mobbingin sıklığı ve şiddeti arttıkça iş tatmini düzeylerinin azaldığını vurgulamıştır. Bu durum, işyerinde kötü muamelenin çalışanların genel memnuniyeti ve refahı üzerindeki zararlı etkilerini vurgulamaktadır. Hogh ve arkadaşları (2011)'nın araştırması, mobbing mağdurlarının işlerine karşı olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını kaybettiklerini, bunun da iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye yol açtığını göstermiştir. Benzer şekilde, Spector ve Fox (2005), mobbingin işe bağlılık üzerindeki olumsuz etkilerini ve bu durumun iş yerindeki genel memnuniyetsizlikle nasıl ilişkilendiğini ortaya koymuştur. Mobbing nedeniyle çalışanlar, işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını kaybedebilir, bu da iş tatmininin düşmesine neden olur. Einarsen ve Hoel (2009)'un çalışması, mobbingin çalışanların özel yaşamlarına müdahale ederek, iş dışı yaşamlarında da stres yarattığını ve bu stresin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermiştir. González-Romá ve arkadaşları (2006), mobbingin iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi bozduğunu ve bunun sonucunda iş tatmininin düştüğünü belirtmiştir. Nielsen ve Einarsen (2012)'nin bulguları, mobbingin çalışanların kariyer gelişimlerine engel olduğunu ve bu engellemelerin iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Tepper (2000), mobbingin işyerinde fırsat eşitsizliğine yol açtığını ve bunun da iş tatminini nasıl düşürdüğünü vurgulamıştır. Zapf ve arkadaşları (2001), mobbingin iş arkadaşları ile ilişkilerde güven eksikliği ve sosyal desteğin azalmasına neden olduğunu, bunun sonucunda iş tatmininin olumsuz yönde etkilendiğini göstermiştir. Rhoades ve Eisenberger (2002), mobbingin işyerindeki sosyal destek sistemlerini zayıflatarak, çalışanların iş tatminini nasıl azalttığını açıklamıştır.

Genel olarak, literatür mobbingin işe bağlılık, özel yaşama müdahale, iş ve kariyer engellemeleri, iş ilişkileri gibi alt boyutlarda yarattığı negatif etkilerin, iş tatmini üzerinde güçlü bir negatif korelasyon oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Mobbing, işyerindeki genel atmosferi, çalışanların duygusal ve psikolojik durumlarını zayıflatır, bu da iş tatmininde

belirgin bir düşüşe yol açar. Mobbingin bu kapsamlı olumsuz etkileri, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde geniş çaplı sorunlara neden olabilir.

Akademisyenlerin Mobbing Ölçeğine ait İşe bağlılık puanları ile Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel puanları ve ölçeğe ait İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin alt ölçek puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmamaktadır ($p>0,05$). Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanları arasındaki korelasyonlara ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3. 9: Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Arasındaki Korelasyonlar

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Minnesota İş Tatmin Ölçeği
İş arkadaşları ile ilişkiler	r	-0,488	-0,517	-0,530
	p	0,000**	0,000**	0,000**
	N	377	377	377
Tehdit ve taciz başlığı	r	-0,456	-0,434	-0,468
	p	0,000**	0,000**	0,000**
	N	377	377	377
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	r	-0,671	-0,669	-0,706
	p	0,000**	0,000**	0,000**
	N	377	377	377
Özel yaşama müdahale	r	-0,562	-0,482	-0,549
	p	0,000**	0,000**	0,000**
	N	377	377	377
İşe bağlılık	r	0,062	0,052	0,060
	p	0,227	0,311	0,243
	N	377	377	377

, ** $p<0,01$ (Pearson)

Çalışmamızda araştırmaya katılan akademisyenlerin Mobbing Ölçeği puanlarının Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarını yordama durumu incelenmiş olup, katılımcıların İş arkadaşları ile

ilişkiler ($\beta=-0,129;p<0,05$), İş ve kariyer ile ilgili engellemeler ($\beta=-0,541;p<0,05$) ve Özel yaşama müdahale ($\beta=-0,152;p<0,05$) alt boyutlarından aldıkları puanların Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Mevcut bulgu ile ‘Mobbing düzeyinin iş tatmini üzerinde yordayıcı etkisi vardır’ hipotezimiz desteklenmiştir. Bunun nedeni, iş arkadaşları ile kötü ilişkiler, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler ve özel yaşama müdahale gibi olumsuz faktörlerin, çalışanların iş yerindeki moralini ve motivasyonunu düşürmesidir; bu durum, çalışanların işlerinden aldıkları tatmini doğrudan etkileyerek azaltır. Bu tür stres ve baskılar, akademisyenlerin iş yerinde kendilerini değersiz ve mutsuz hissetmelerine neden olarak, genel iş tatminlerini olumsuz etkiler. Ayrıca katılımcıların İşe bağlılık alt boyutundan aldıkları puanların Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü olarak yordadığı saptanmıştır ($\beta=0,087;p<0,05$). Yani, katılımcıların işlerine olan bağlılıkları ne kadar yüksekse, iş tatmini puanları da o kadar yüksek olmaktadır. Bu bulgular, literatürdeki bazı çalışmalarla uyumludur. Örneğin, Doğan ve Doğan (2009) bir tekerlek üretim firmasında gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışanların işyerindeki mobbing algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, her bir değişkenin çalışan iş tatmini üzerindeki katkısı çoklu regresyon analiziyle değerlendirilmiştir. Yatay mobbing, iş tatminindeki varyansın %13,4’ünü tek başına açıklamıştır. Dikey mobbingin eklenmesi ise varyansa %3,3’lük ek bir açıklama sağlamıştır. Pearson korelasyonu ve regresyon analizi sonuçları, yatay mobbing algısı ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu doğrulamış ve yatay mobbingin, çalışan iş tatmininin en önemli belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Özkan (2011) tarafından farklı sektörlerde çalışan katılımcılar üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, mobbinge maruz kalmanın iş tatminini azalttığı saptanmıştır. Regresyon analizi, mevcut işyerinde mobbinge maruz kalma düzeyinin iş tatmininde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. İnan (2022) tarafından İzmir’deki seyahat acentelerinde yapılan çalışmada ise, mobbinge maruz kalma düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi regresyon analiziyle incelenmiştir. Mobbing alt boyutlarından iş arkadaşlarıyla ilişkilerde bir birim artış, iş tatmininde %60 azalmaya; tehdit ve tacizde bir birimlik artış %62,8; iş ve kariyerle ilgili engellemelerde %52,6; özel yaşama müdahalede ise %23,5 oranında azalmaya neden olmaktadır. Buna karşılık, işe bağlılık alt boyutunda bir birimlik artış, iş tatminini %42,2 oranında artırmaktadır.

Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği puanlarının Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlarını yordama durumunu gösteren sonuçlara ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3. 10: Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği Puanlarının Minnesota İş Tatmin Ölçeği Puanlarını Yordama Durumu

	Std. Olm.		Std			F	R ²
	β	S.H.	β	t	p	p	AdjR ²
(Sabit)	4,561	0,083		54,697	0,000**		
İş arkadaşları ile ilişkiler	-0,077	0,031	-0,129	-2,491	0,013*		
Tehdit ve taciz başlığı	0,018	0,071	0,014	0,259	0,796	84,630	0,533
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	-0,286	0,026	-0,541	-10,921	0,000**	0,000**	0,527
Özel yaşama müdahale	-0,095	0,035	-0,152	-2,709	0,007**		
İşe bağlılık	0,042	0,018	0,087	2,344	0,020*		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ (Çok değişkenli doğrusal regresyon)

SONUÇ

Mobbing, çalışma ortamlarında uzun süredir devam eden ve bireyler ile kurumlar üzerinde zararlı etkiler yaratan bir sorundur. Bu nedenle akademik çevrelerde giderek artan bir ilgi görmektedir. İş tatmini ise verimlilik ve genel iş kalitesinin artmasında önemli bir rol oynar. Bu tez, İstanbul'daki devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenler arasında mobbingin yaygınlığını ve bu davranışların iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaktadır.

Çalışmanın hipotezleri, mobbing ve iş tatmini arasındaki sosyodemografik farklılıkları belirlemeyi, mobbing deneyimleri ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki kurmayı ve mobbingin iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

İstanbul'daki devlet üniversitelerinde çeşitli pozisyonlarda çalışan 377 akademisyen ile yapılan bu çalışma, metodolojik olarak sağlam bir yaklaşıma sahiptir. Katılımcılar, akademik unvanlarına göre kota örnekleme yöntemiyle seçilmiştir, böylece İstanbul'daki akademik yapıyı yansıtan temsili ve çeşitli bir örneklem oluşturulmuştur.

Khoo'ya (2010) göre mobbing, bir grup bireyin kendi örgütlerinin bir üyesini hedef alıp taciz ettiği bir toplu zorbalık biçimidir. Bu olgu, özellikle akademik ortamlarda giderek daha önemli bir endişe kaynağı haline gelmiştir. Bir tür psikolojik taciz olarak tanımlanan mobbing, mağdurların zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerinde ciddi sonuçlar doğurabilmekte, iş tatminini de olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu tez çalışması mobbingin çok yönlü doğasını ortaya koymakta ve iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, özel yaşama müdahale ve işe bağlılık gibi farklı alt boyutlarda değişen puanlar rapor etmektedir. Mevcut literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlayan bu araştırma, akademik ortamdaki işyeri dinamikleri ve çalışan refahını daha iyi anlamamıza katkıda bulunurken, hem risk faktörlerini hem de koruyucu unsurları vurgulayarak mobbingin bireylerin refahı, iş tatmini üzerindeki zararlı etkilerinin altını çizmektedir.

Buna karşılık, iş tatmini değişkeni ise içsel, dışsal alt boyutlarında değerlendirerek işyeri dinamiklerine daha geniş bir bakış açısı sunmaktadır. Sonuçlar, akademisyenler arasında orta düzeyde iş tatmini olduğunu göstermiş, içsel ve dışsal tatmin gibi alt boyutlardaki nüansları ortaya koymuştur.

Bu iki ölçeğin entegrasyonu, kuruluşlara işyeri dinamiklerini bütünsel bir şekilde anlama, iyileştirme ve müdahale alanlarını belirleme fırsatı sunmaktadır. Elde edilen veriler, mobbing ve iş tatmininin yaygınlığı ve etkisi hakkında değerli bilgiler sağlayarak, daha sağlıklı ve elverişli bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli müdahalelere rehberlik etmektedir.

Bu tez çalışması, yaş değişkenine göre iş ve kariyer engellemeleri, özel yaşama müdahale, işe bağlılık ve içsel/dışsal tatminin anlamlı olarak farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, akademik ortamlarda iş atmosferine yönelik refahı artırırken yaş faktörünü dikkate alarak iş dağılımı oluşturma ve destekleyici politikalar yürütmenin önemini vurgulamaktadır. Özellikle akademik ortamlarda mobbing konusunun dikkatle ele alınması gerekmektedir, çünkü genç bireyler bu ortamlarda orantısız bir şekilde savunmasız kalmaktadır. Deneyimsizlik, algılanan savunmasızlık ve karmaşık kültürel dinamikler, genç akademisyenlerin bu tür olumsuz davranışlara karşı daha duyarlı olmasına neden olmaktadır. Yaşa bağlı bu dinamikleri anlamak ve hedefe yönelik müdahaleler geliştirmek çok önemlidir. Genç akademisyenlerin iş ve kariyer engelleriyle başa çıkmalarını desteklemek için mentorluk programları ve kariyer gelişim fırsatları sunulmalıdır. Ayrıca, akademik kurumlar genç akademisyenler arasındaki rekabeti azaltmak amacıyla işbirliği ve takım çalışmasını teşvik eden politikalar geliştirebilir. Ortak projeler ve işbirlikleri, dayanışma kültürünü pekiştirebilir. Esnek çalışma koşulları ve psikolojik destek hizmetleri sunarak özel yaşama müdahaleler azaltılabilir. İçsel tatminlerini artırmak için genç akademisyenler deneyimli meslektaşlarıyla mentorluk ilişkileri kurabilir ve kişisel ile profesyonel gelişim fırsatlarından yararlanabilirler. Bu önlemler, genç akademisyenlerin iş tatminini ve işe bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilir. Ek olarak, bu tez çalışmasında akademisyenler arasında mobbing ve iş tatmini ilişkisi araştırılmış ve özellikle cinsiyet farklılıkları incelenmiştir. Çalışma, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere kıyasla daha yüksek işe bağlılık puanları gösterdiğini ortaya koymuş ve bu da mobbingin işe bağlılığı nasıl etkilediğine dair potansiyel cinsiyet farklılıklarına işaret etmiştir. Kadın akademisyenlerin daha yüksek işe bağlılık puanları, mobbingin cinsiyetler üzerindeki etkilerini değerlendirmek için önemli bir bulgu sunmaktadır. Bu bağlamda, mobbingin kadın ve erkek akademisyenler üzerindeki etkilerini daha derinlemesine inceleyen araştırmalar yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca, akademik kurumlar cinsiyet farklarını dikkate alarak, mobbing ve işe bağlılığı azaltmak için özel destek ve eğitim programları oluşturmalarıdır. Diğer alt ölçekler için ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Cinsiyet farklılıklarıyla ilgili olarak, literatür çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Bazı araştırmalar, mobbinge maruz kalma konusunda erkekler ve kadınlar

arasında önemli bir farklılık bulmazken, diğerleri kadınlar arasında daha yüksek bir mobbing yaygınlığı bildirmiştir. Örneğin, Aydın ve Özkul'un (2007) 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği ve işyerinde yaşanan mobbingin yapısı ve boyutlarını incelediği çalışmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar, mobbing olaylarının farklı cinsiyetteki bireyler tarafından nasıl algılandığını ve rapor edildiğini etkileyen kültürel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. Ancak, literatür, cinsiyet faktörünün mobbing maruziyetini anlamak adına önemli bir değişken olduğunun altı çizilmiştir. Bu tez çalışmasında kadın ve erkek arasında homojen bir dağılımın olmaması ve kişilerin mobbing maruziyetini rapor etmekteki çekinceleri sonuçları etkilemiş olabilir. Bu çalışmaların tümü, özellikle farklı cinsiyetleri nasıl etkilediğine ilişkin olarak, akademik ortamlarda mobbingin daha iyi anlaşılması ihtiyacını vurgulamaktadır.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, özellikle akademi ve sağlık sektörlerinde, medeni durumun mobbing deneyimleri üzerindeki potansiyel etkisine ışık tutmaktadır. Bu tez çalışmasında, bekar kişilerin evli kişilere kıyasla tehdit ve taciz, özel yaşama müdahale alt boyutlarında evli kişilere kıyasla daha yüksek puanlar aldıkları ortaya konmuştur. Evli kişilerin ise işsel tatmini bekar kişilere göre daha fazladır. Medeni durum, bu çalışmalar arasında ortak bir konu olarak ortaya çıkmakta ve hem akademik hem de sağlık ortamlarında mobbinge karşı koruyucu bir faktör olarak potansiyel rolünü göstermektedir. Bulgular toplu olarak, evli olmanın mobbing deneyimlerine karşı bir tampon görevi görebileceğini ve böylece iş memnuniyetinin artmasına katkıda bulunabileceğini düşündürmektedir. Araştırmamızda elde edilen sonuçlar, evliliğin mobbing üzerindeki koruyucu etkilerini anlamak için daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bekar akademisyenlerin yüksek mobbing ve düşük işsel tatmin puanları yaşadıkları zorlukları işaret etmektedir. Bu bağlamda, akademik kurumların bekar akademisyenlere özel destek ve rehberlik sunarak stres yönetimi ve iş-yaşam dengesi konularında yardımcı olmaları faydalı olacaktır. Ayrıca, işsel tatmini artırmak için kişisel gelişim programları ve destek hizmetleri sunulması, çalışanların iş memnuniyetini ve genel iyilik hallini iyileştirebilir.

Bu tez çalışmasında, akademisyenlerin görev sürelerine göre Mobbing Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanları karşılaştırılmıştır. Sonuçlara göre, Mobbing Ölçeği'nin iş ve kariyer ile ilgili engeller ile işe bağlılık alt ölçek puanlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Mobbinge paralel olarak, akademisyenlerin iş tatmini, refahları ve üretkenlikleri için çok önemlidir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılarak iş tatmini araştırılmış ve akademik pozisyonlara göre işsel ve dışsal tatmin düzeylerinde farklılıklar bulunmuştur.

Profesörler daha yüksek içsel memnuniyet sergilerken, araştırma görevlileri daha yüksek dışsal memnuniyet göstermiştir.

Özellikle kadrolu olmayan öğretim üyeleri gibi belirli hassas gruplar için koruyucu önlemlerin uygulanması, bu kişilerin mobbinge daha az maruz kalmalarını ve daha fazla iş tatmini duymalarını sağlayabilir.

16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip akademisyenlerin iş ve kariyer ile ilgili engeller alt ölçek puanları, 5 yılın altında ve 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip akademisyenlere göre daha düşüktür, işe bağlılık alt ölçek puanları ise daha yüksektir. Ayrıca, akademisyenlerin çalışma süresine göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği'ne ait içsel tatmin alt ölçek puanları arasında da anlamlı bir fark görülmüştür. 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip akademisyenlerin içsel tatmin düzeyleri, 5 yılın altında veya 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan akademisyenlerden daha yüksektir. Bu durum, iş deneyiminin akademik personel arasındaki mobbing deneyimleri ve iş tatmini üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Aynı zamanda şunu akla getirmektedir. 2010 ve 2016 yılları arasında Türkiye'de, özellikle yeni kurulan üniversiteler için nitelikli öğretim üyeleri yetiştirmek ve gerekli insan kaynağını sağlamak amacıyla Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) uygulanmaya başlamıştır. Bu süreçte, 50d, 33a ve ÖYP olmak üzere üç farklı araştırma görevlisi kadro türü oluşturulmuştur. Bu kadrolardan 50d, araştırma görevlilerinin geçici statüde çalıştıkları ve geleceklerini belirsizlik üzerine inşa ettikleri bir kadro tipi olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, bu kadro türlerinin zaman zaman baskı aracı olarak kullanıldığı da sıkça dile getirilmektedir. Bu şartlarda, böyle bir çalışma ortamında bir araştırma görevlisinin yüksek düzeyde iş tatmini yaşaması pek olası görünmemektedir. Ayrıca, bu kişiler kadro baskısı nedeniyle daha yoğun mobbinge maruz kalabilirler. Diğer kadrolar ise, daha az belirsizlik ve nispeten daha iyi olanaklar sunan seçenekler olarak bilinmektedir.

Her ne kadar araştırma görevlileri aynı unvana sahip olsa da, kadro türlerine göre maddi ve manevi olanaklarda belirgin farklılıklar mevcuttur. Örneğin, 50d kadrosu geçici bir statüye sahip olduğundan, eğitim süreci tamamlandığında iş güvencesi bulunmamaktadır. Bu da, mesleğin henüz başında olan ve doktora derecesini almış bir akademisyenin işsiz kalma riskini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, bu kişilerin işe bağlılıkları düşük olabilir. Buna karşın, 33a ve ÖYP kadrolarında ise atama gerçekleşmemiş olsa bile kadro devam etmektedir. 50d kadrosunda bulunan bir araştırma görevlisinin aynı üniversitede eğitimine devam etme zorunluluğu baskı aracı olarak kullanılabilirken, 33a ve ÖYP kadrosundaki araştırma görevlileri, 2547 sayılı kanunun 35. maddesi kapsamında başka bir üniversitede eğitim görme ve ardından kurumlarına geri dönme hakkına sahip olmaktadır. Ayrıca, 50d kadrosundaki

araştırma görevlileri, enstitü ve fakülte arasında kalırken, 33a veya ÖYP kadrosundakiler yalnızca fakülte kadrosunda yer aldıkları için enstitüyle bir ilişkileri olmamaktadır. Bu durum, psikolojik açıdan farklı bir etki yaratabilmektedir. Örneğin, 50d kadrosundaki bir araştırma görevlisine hem enstitü hem de fakülte tarafından görevler verilebilmektedir. Ancak fakülte kadrosunda olanlar, enstitü tarafından herhangi bir iş yüküyle karşı karşıya kalmamaktadır. Bu nedenle, 50d ile ÖYP ve 33a kadrolarında çalışanların işe bağlılık düzeylerinde de farklılıklar ortaya çıkabilmektedir.

Mobbinge paralel olarak, akademisyenlerin iş tatmini, refahları ve üretkenlikleri için çok önemlidir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılarak iş tatmini araştırılmış ve akademik pozisyonlara göre içsel ve dışsal tatmin düzeylerinde farklılıklar bulunmuştur. Profesörler daha yüksek içsel memnuniyet sergilerken, araştırma görevlileri daha yüksek dışsal memnuniyet göstermiştir. Özellikle kadrolu olmayan öğretim üyeleri gibi belirli hassas gruplar için koruyucu önlemlerin uygulanması, bu kişilerin mobbinge daha az maruz kalmalarını ve daha fazla iş tatmini duymalarını sağlayabilir.

Kurumlar, farkındalık, destek ve özel koruyucu önlemlere öncelik vererek, akademik topluluğun tüm üyeleri için saygı, kapsayıcılık ve esenlik ortamını geliştirebilirler. Bu, refahın korunması ve elverişli bir akademik atmosferin teşvik edilmesi için gereklidir. Sonuç olarak, bu çalışmalardan elde edilen bulgular, akademisyenler arasında mobbingin yaygınlığı ve etkileri üzerinde güç dinamikleri, kariyer baskıları ve görev süresinin karmaşık etkileşiminin altını çizmektedir. Akademik kurumlar bu sorunları kabul ederek ve ele alarak, tüm öğretim üyeleri için daha sağlıklı, daha adil ve elverişli çalışma ortamlarını teşvik etmek için çaba gösterebilirler.

Ayrıca bu tez çalışmasında, mobbing ölçeği puanları ile iş tatmini ölçeği puanları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Akademisyenlerin Mobbing Ölçeği'nin iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engeller ve özel yaşama müdahale alt ölçek puanları ile Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin genel puanları ve içsel doyum ile dışsal doyum alt ölçek puanları arasında negatif ve anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, akademisyenlerin iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engeller ve özel yaşama müdahale alt ölçek puanları arttıkça, içsel doyum ve dışsal doyum alt ölçek puanları ile Minnesota İş Tatmini Ölçeği genel puanlarının azaldığını göstermektedir. Bu durum, işyeri mobbinginin çalışanların refahı ve iş tatmini üzerinde zararlı etkileri olabileceğini gösteren önceki araştırmalarla tutarlıdır.

İlginç bir şekilde, işe bağlılık puanları ile iş tatmini arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamıştır. Bu, bir akademisyenin işine yüksek düzeyde bağlı olsa bile, mobbingden olumsuz etkiler yaşayabileceğini ve daha düşük iş tatmini seviyelerine sahip olabileceğini gösterebilir. Bu, işe bağlılığın tek başına bireyleri işyeri mobbinginin olumsuz etkilerinden korumak için yeterli olmayabileceğini göstermesi açısından önemli bir bulgudur.

İş tatmini puanlarını yordamak amacıyla akademisyenlerin Mobbing Ölçeği alt boyut puanları kullanılmıştır. Sonuçlar, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş ve kariyerle ilgili engeller ve özel hayata müdahalenin iş tatmini üzerinde negatif etkileri olduğunu göstermiştir. Mobbingin bir diğer boyutu olan işe bağlılık ise iş tatminine pozitif bir etki yapmaktadır. Mobbingin tüm alt boyutları birlikte analiz edildiğinde, iş tatminini %84,63 oranında yordadığı görülmüştür; bu da son hipotezimizi desteklemiştir. Bu güçlü yordama etkisi, konuyu açıklayan farklı değişkenlerle yapılan araştırmaların önemini vurgulamakta ve insan doğasını anlamak için bireyin biyolojik, psikolojik ve sosyal boyutlarının bir bütün olarak ele alınması gerektiğini belirten George Engel'in biyopsikososyal yaklaşımını düşündürmektedir. Bu yaklaşım, iş yerinde mobbing ve iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır çünkü çalışanların iş yerindeki deneyimleri, yalnızca bireysel özelliklerinden değil, aynı zamanda içinde bulundukları sosyal çevre ve psikolojik durumlarından da etkilenir (Rajalingam, D.; 2020). Biyolojik faktörler, kişinin genel sağlık durumu ve stres tepkileri gibi unsurları içerirken, psikolojik faktörler, kişinin algıları, duygusal durumu ve motivasyonu gibi unsurları kapsar. Sosyal faktörler ise, iş yerindeki ilişkiler, örgütsel kültür ve destek sistemlerini içerir. Mobbing, çalışanların psikolojik ve sosyal açıdan zarar görmesine neden olan bir süreçtir ve bu zararlar biyopsikososyal bir perspektiften ele alınarak daha kapsamlı bir şekilde anlaşılabilir. Örneğin, mobbing mağdurlarının sadece psikolojik stres yaşamadıkları, aynı zamanda biyolojik olarak da strese bağlı sağlık sorunları yaşadıkları ve sosyal izolasyon hissettikleri bilinmektedir. Bu nedenle, mobbinge mücadelede sadece bireysel dayanıklılık ve psikolojik destek değil, aynı zamanda iş yerindeki sosyal dinamiklerin iyileştirilmesi ve örgütsel müdahaleler de gereklidir. İş tatmini ise çalışanların işlerinden ne derece memnun olduklarını belirleyen bir kavramdır ve biyopsikososyal yaklaşım, iş tatmininin yalnızca işin kendisiyle ilgili faktörlerden değil, aynı zamanda çalışanların kişisel özellikleri ve sosyal etkileşimlerinden de etkilendiğini vurgular. Çalışanların biyolojik ihtiyaçlarının karşılanması, ergonomik çalışma koşullarının sağlanması, psikolojik ihtiyaçlarının tanınması, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme fırsatlarının sunulması ve sosyal ihtiyaçlarının desteklenmesi, olumlu iş ilişkileri ve ekip çalışmasının teşvik edilmesi iş tatminini artıran önemli unsurlardır. Güncel araştırmalar, iş yerinde biyopsikososyal yaklaşımın benimsenmesinin hem mobbingin

önlenmesinde hem de iş tatmininin artırılmasında etkili olduğunu göstermektedir (Campbell vd. 2012; Vos ve Kirsten 2015). Bu bağlamda, iş yerinde daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak için biyopsikososyal faktörlerin dikkate alınması büyük önem taşımaktadır.

Literatürdeki tüm çalışmalar arasında tutarlı bir bulgu, mobbingin yaygınlığı ve bireyler üzerindeki derin etkisinin kabul edilmesidir. Ruh sağlığı ve genel refah üzerindeki zararlı etkiler, bu sorunu etkili bir şekilde ele almak için koruyucu ve önleyici çalışmalara duyulan ihtiyacın altını çizmektedir. Akademik ortamda mobbingin dinamiklerini daha iyi anlamak ve etkili önleme ve müdahale stratejileri geliştirmek amacıyla bu alanda daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abalkhail, J. M.: Dysfunctional leadership: investigating employee experiences with dysfunctional leaders. **Career Development International**, 27(3), 2022, pp. 301-324.
- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A.: **Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being**. *Nursing Open*, 8(2), 2021, pp. 607-619.
- Abouraia, M.K. Othman, S.M.: **Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives**. American, 2017.
- Abrams, Z.: How bystanders can shut down microaggressions. **Monitor on Psychology**, 52(6)1, 2023.
- Acar AB., Dündar G.: İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 37, 2008, pp. 111-120.
- ACAR, D. A. B., & TAMİRAZOVA, N.: MOBBİNG MAĞDURLARININ VE MOBBİNG UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN SOSYO DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ.
- Acevedo, A.: A personalistic appraisal of Maslow's needs theory of motivation: From "humanistic" psychology to integral humanism. **Journal of Business Ethics**, 148, 2018, pp. 741-763.

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B.: Literature review on theories of motivation. **EPRA International Journal of Economic and Business Review**, 9(5), 2021, s. 25-29.
- Adams, Andrea, Crawford, Neil.: **Bullying at Work, How to Confront and Overcome It. London:** Virago Press, 1992.
- Adams, J. S.: Towards an understanding of inequity. **The journal of abnormal and social psychology**, 67(5), 1963, s. 422.
- Adams, J. S.: Inequity in social exchange. **In Advances in experimental social psychology** (Vol. 2, 1965, pp. 267-299). Academic Press.
- Akbaş, A.: Bezdirinin Ruh Sağlığına Etkisi. **İş'te Davranış Dergisi**, 4(2), 2019, pp. 98-110.
- Akbolat, M., YILMAZER, A., & Tutar, H.: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI MOBBİNGİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(3), 2014, pp. 1-17.
- Akgeyik, T., & Delen, G. M., Uşen, Ş. ve Omay, U.: İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 56, 2009, pp. 92-150.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Şelale, U. Ş. E. N., & Umut, O. M. A. Y.: İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ FENOMENİ: ULUSLARARASI DENEYİMLER ve PERSPEKTİFLER. **In Journal of Social Policy Conferences** (No. 53, 2007, pp. 232-254). Istanbul University.
- Akıncı, Z.: Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (4), 2002, ss.1-25.

- Akinci, Z., Yurcu, G., & Ekin, Y.: **Relationships between student personality traits, mobbing, and depression within the context of sustainable tourism education: The case of a faculty of tourism.** *Sustainability*, 10(10), 2018, 3418.
- Aktop, N. G.: **Anadolu Üniversitesi öğretim elemanlarının duygusal tacize ilişkin görüşleri ve deneyimleri** (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)), 2009.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V.: Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. **Leadership & Organization Development Journal**, 40(4), 2019, pp. 472–484.
- Alderfer, C. P.: **An empirical test of a new theory of human needs.** *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 1969, pp. 142-175.
- Alevras, J., & Nguyen, P.: The impact of mobbing on job satisfaction in the tech sector: A Silicon Valley study. **Journal of Organizational Behavior Management**, 42(3), 2022, pp. 195-214.
- Almendros, C., Gámez-Guadix, M., Rodríguez-Carballeira, Á., & Carrobbles, J. A.: Assessment of psychological abuse in manipulative groups. **International journal of cultic studies**, 2, 2011.
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M.: **The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals.** *Heliyon*, 6(9), 2020.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P.: Herzberg's two-factor theory. **Life Science Journal**, 14(5), 2017, pp. 12-16.

- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F.: The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. **European journal of economics, finance and administrative sciences**, 46(3), 2012, pp. 159-169.
- Anin, E. K., Ofori, I., & Okyere, S.: Factors affecting job satisfaction of employees in the construction supply chain in the Ashanti region of Ghana. **European Journal of Business and Management**, 7(6), 2015, pp. 72-81.
- Arenas, A., Giorgi, G., Montani, F., Mancuso, S., Perez, J. F., Mucci, N., & Arcangeli, G.: **Workplace bullying in a sample of Italian and Spanish employees and its relationship with job satisfaction, and psychological well-being**. *Frontiers in psychology*, 6, 1912, 2015.
- Arnold and Feldman: **Organizational Behavior**. Mc Graw Hill, 1996.
- Arslan, S.: **Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2011.
- Aşık, N. A.: Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. **Türk İdare Dergisi**, 467(6), 2010, pp. 31-51.
- Avcı, U. ve Kaya, U.: Yıldırma Algısı ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 68, No 2, 2013.
- Averbuch, T., Eliya, Y., & Van Spall, H. G. C.: **Systematic review of academic bullying in medical settings: dynamics and consequences**. *BMJ open*, 11(7), e043256, 2021.
- Avtgis, T. A.: Unwillingness to communicate and satisfaction in organizational relationships. **Psychological Reports**, 87(1), 2000, pp. 82-84.
- Ayda, A. R. A. S.: The effect of mobbing levels experienced by music teachers on organizational commitment and job satisfaction. **Eurasian Journal of Educational Research**, 19(84), 2019, pp. 28-56.

- Aydın, Ş., ve Özkul, E.: İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 2007, pp. 173.
- Balcerzak, J. G.: **Introduction to mobbing in the workplace and an overview of adult bullying. Workplace bullying: Clinical and organizational perspectives**, 2015, pp. 1-23.
- Balkis, A. K.: **A study on the relationship between mobbing and job satisfaction in the chemistry industry** (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2020.
- Baş, S.: **Workplace mobbing and its relationship between job satisfaction and organizational trust study: A study on Turkish academicians** (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2011.
- Başaran, İ. E.: **Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü**. Ekinoks Eğitim Danışmanlık, 2018.
- Batchelor, J. H., Abston, K. A., Lawlor, K., & Burch, G. F.: The job characteristics model: An extension to entrepreneurial motivation. **Small Business Institute Journal**, 10(1), 2014, pp. 1-10.
- Batool, S., Shahnawaz, M., & Habib, S.: **Relationship of the Herzberg's Dual Factor Theory with Job Satisfaction and Motivation of Science Teachers**. JSE, 3(2), 2021.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R.: **The tyranny of the self: Self-awareness and social change**. In M. Zanna (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (Vol. 33, 2011, pp. 89-134). New York: Academic Press.
- Bayram, F., Ergin, H., & Tınaz, P.: **Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Basım, 71, 2008.
- Bektaş, Ç.: Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. **Business & management studies: An international journal**, 5(3), 2017, pp. 627-639.

- Bennett, L. W., & Williams, O. J.: The role of communication skill in the process of psychological control. **Journal of Family Violence**, 16(4), 2001, pp. 377-389.
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B. and Einarsen, S.: “Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying”, **International Journal of Manpower**, Vol. 32 No. 2, 2011, pp. 178-193, doi: 10.1108/01437721111130198.
- Birik, I.: **İşyerinde psikolojik taciz: Bir tıp fakültesi hastanesinde çalışan asistan doktor ve hemşirelerin algıları üzerine bir çalışma** (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)), 2009.
- Blauner, R.: **Alienation and freedom: The factory worker and his industry**, 1964.
- Bowling, N. A. ve Beehr, T. A.: Workplace Harassment from the Victim’s Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 91(5), 2006, pp. 998–1012.
- Brough, P., & Pears, J.: Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work-related psychological well-being. **International Journal of Organizational Behavior**, 8(2), 2004, pp. 472-485.
- Bulut, S.: Why mobbing is important. **Open Access Journal of Behavioural Science & Psychology**, 2019.
- Burris, V.: The social and political consequences of overeducation. **American Sociological Review**, 48(4), 1983, pp. 454-467.
- Campbell, E. M., & Smalling, S. E.: **American Indians and bullying in schools**, 2013.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J.: Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. **Journal of Personality Assessment**, 91(6), 2009, pp. 580-592.

- Carroll M. Brodsky: The Harassed Worker, Toronto, Ontario, Canada: Lexington books, Aktaran: VartiaVaananen, **People and Work Research Reports**, 1976, s.9.
- Carroll, T. L., & Lauzier, M.: “Workplace bullying and job satisfaction: The buffering effect of social support”, **Universal Journal of Psychology**, 2(2), 2014, pp. 81-89.
- Cemaloğlu, N., & Şahan, G.: **Akademisyenlerin üniversitelerde karşılaştıkları mobbing ve başa çıkma yolları**, 2014.
- Chen, L., & Fitzgerald, R.: Cross-cultural perceptions of workplace mobbing and its effects on job satisfaction. **Journal of International Business and Cultural Studies**, 17(4), 2011, pp. 207-224. <https://doi.org/10.1016/j.jibcs.2011.01.005>
- Cheng, X.: Looking through goal theories in language learning: A review on goal setting and achievement goal theory. **Frontiers in psychology**, 13, 1035223, 2023.
- Chowdhury, S. R., Kabir, H., Akter, N., Iktidar, M. A., Roy, A. K., Chowdhury, M. R., & Hossain, A.: **Impact of workplace bullying and burnout on job satisfaction among Bangladeshi nurses: A cross-sectional study**. Heliyon, 9(2), 2023, pp. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13162>
- Chukwuba, K.: **A quantitative model studying the effects of transformational leadership on job satisfaction** (Doctoral dissertation, Walden University), 2015.
- Clark, A. E.: Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? **Labour Economics**, 4(4), 1997, pp. 341-372.
- Clouston, T. J.: **Challenging stress, burnout and rust-out: Finding balance in busy lives**. Jessica Kingsley Publishers, 2015.

- Cornoiu, T. S., & Gyorgy, M.: Mobbing in organizations. Benefits of identifying the phenomenon. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 78, 2013, pp. 708-712.
- Coyne, J. C.: Personality and the social psychology of depression. **Annual Review of Psychology**, 66, 2015, pp. 401-429.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.: Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of management**, 31(6), 2005, pp. 874-900.
- ÇALIŞKAN, O., & Tepeci, M.: Otel işletmelerinde ortaya çıkan yıldırma davranışlarının iş tatmini ve işte kalma niyetlerine etkileri. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 19(2), 2008, pp. 135-148.
- Çalışma, T. C., & Bakanlığı, S. G.: İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. **Ankara: Özel Matbaası**, II. Baskı, 2014.
- Çevik-Aydın, T.: **Mobbing ve iş tatmini arasındaki ilişkinin özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde incelenmesi** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Topkapı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2022.
- Çıkman, S. B.: **İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) mağdurlarının benlik algısı, kariyer planlaması, duygu-durumları üzerine bir araştırma** (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)), 2019.
- Çini, M. A.: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar Aracılığıyla Bir Araştırma. **Journal of Academic Value Studies**, 8(1), 2022, pp. 91-109.
- Çivilidağ, Aydın: **Anadolu Lisesi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İş Tatmini, İş Stresi ve Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Analiz**, Yayınlanmamış Yüksek

Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Çoban, Ü. S.:

A literature review of mobbing research in different sectors. **Is, Güc: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 19(4), 2017, pp. 41-60.

ÇOBANOĞLU, Şaban:

Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.

Çobanoğlu, K.:

İnsan kaynakları yönetiminde beş faktör kişilik özelliklerinin ve demografik değişkenlerin iş tatmini açısından incelenmesi: Bir vakıf üniversitesi (Master's thesis, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2021.

Çolakoğlu, T., &
Saraydaroglu, M. C.:

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini ilişkisi: Bursa Şişecam örneği. **Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(3), 2021, pp. 211-229.

Davenport, N., Distler
Schwartz, R. & Pursell
Elliott, G.:

Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace, Iowa, USA: Civil Society Publishing, 1999.

Davenport, N.,
Schwartz, R. D., and
Elliott, G. P.:

Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Davenport, Noa
Zanolli, Gail Elliott ve
Ruth Distler Schwartz.

Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz. Osman Cem Öner toy (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Davis, K.:

İşletmelerde İnsan Davranışı, (çev: Kemal Tosun) İşletme Fakültesi Yayını, 1998.

De Vos, J., & Kirsten,
G. J. C.:

The nature of workplace bullying experienced by teachers and the biopsychosocial health effects. **South African Journal of Education**, 35(3), 2015, pp. 1-9.

- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M.: **A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation.** Psychological Bulletin, 125(6), 1999, pp. 627-668.
- Delice, S.: Delice, S. (2018). **İş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına yönelik bir araştırma** (Doctoral dissertation), 2018.
- Denizci Zirek, Z.: **Ebelerin yıldırma davranışına (MOBBİNGE) maruz kalma davranışları ve iş doyumuna etkisi** (Master's thesis, Ege Üniversitesi), 2014.
- DİNCER, M. K.: **ÖRGÜTSEL VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN ÖNEMLİ BİR OLGU: YILDIRMA (İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN BİR YAKLAŞIM). Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi, (2), 289-307.**
- Dieter Zapf: “Organizational, Work Group Related and Personnel Causes of Mobbing/Bulling at Work”, **International Journal of Manpower**, Vol. 20, Issue:1/2, 1999.
- Dinç Özcan, E.: **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini.** Beta, İstanbul, 2011.
- Dinham, S., & Scott, C.: **An International Comparative Study of Teacher Satisfaction, Motivation, and Health: Australia, England, and New Zealand,** 1998.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L.: Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 2002, pp. 611-628.

Doğan Alatan, B.:

Öğretim elemanlarının mobbinge maruz kalma düzeylerinin iş doyumu ile ilişkisi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi, 2017.

Doğan, H., & Doğan, İ.:

The relationship between mobbing and job satisfaction: an exploratory study. **In International Symposium on Sustainable Development**, Sarajevo, 2009, (pp. 9-10).

Doğan, Sevdam Gül:

Pozitif psikolojik sermayenin iş tatminine ve çalışan performansına etkisi (Master's thesis, Bahcesehir Üniversitesi Lisansustu Eğitim Enstitüsü), 2021.

Doğruca, E.:

İş doyumu ve mobbingin depresyonla ilişkisi: Ordu ili örneği. İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2022.

Dutton, D. G., & Goodman, L. A.:

Coercion in intimate partner violence: Toward a new conceptualization. Sex Roles, 52(11-12), 2005, pp. 743-756.

Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M.:

Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. System Safety: Human-Technical Facility-Environment, 2(1), 2020, pp. 18-25.

Efeoğlu İ. E. ve Özgen H.:

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): 2007, pp. 237-254.

Efiliti, E., and Eid, B. N. K.:

Opinions of special education teachers on mobbing. **African Educational Research Journal**, 8(2): 2020, S170-S179.

- EINARSEN, S.,
MATHIESEN S. B.,
SKOKSTAD, A.:
Einarsen S.: Bullying, burnout and well being among assistant nurses. **Journal of Occupational Health and Safety**, 14, 1998, pp. 263–268. ss.
- Einarsen S.: **Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach.** *Aggress Violent Behav.* 2000;5: pp. 379–401.
- Einarsen S., Raknes
B.I., Matthiesen S.B.: **Bullying and Harrassment at Work and Their Relationship to Work Environment Quality: An Exploratory Study, European Work and Organizational Psychologist**, 4(4):, 1994, pp. 381-401.
- Einarsen, S.: The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, 20(1/2), 1999, pp. 16-27.
- Einarsen, S., &
Nielsen, M. B.: Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: A 6-month prospective study. **Human Resource Management Journal**, 25(2), 2015, pp. 239-252.
- Einarsen, S., &
Skogstad, A.: Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. **European journal of work and organizational psychology**, 5(2), 1996, pp. 185-201.
- Einarsen, S., Hoel, H.,
& Notelaers, G.: Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. **Work & Stress**, 23(1), 2009, pp. 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H.,
& Zapf, D.: The nature of workplace bullying: A review of the research and theoretical perspectives. **Perspectives on Psychology**, 8(3), 2011, pp. 189-213.
- Einarsen, S., Hoel, H.,
Zapf, D., & Cooper,
C.: **The concept of bullying and harassment at work. Bullying and harassment in the workplace developments in theory, research, and practice**, 2020, pp. 3-39.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L.: İş yerinde zorbalık ve taciz kavramı: Bir inceleme. **Avrupa Çalışma ve Örgütsel Psikoloji Dergisi**, 12(4), 2003, pp. 365-419.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L.: **The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice**, 2003, (pp. 3-30). Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L.: **The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C., 2011.**
- Einarsen, S.E., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (Eds.): **Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice.** London: Taylor & Francis, 2003.
- Einarsen, Stale, Hoel, Helge, Zapf, Dieter ve Cooper, Cary L.: **‘The concept of bullying at work: the European Tradition’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice içinde.** London: Taylor & Francis, 2003, ss.3-30.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Kerr, J.: Perceived organizational support and psychological well-being: A structural equation analysis. **Journal of Applied Psychology**, 82(5), 1997, pp. 818-830.
- Elena Ferrari: **“Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective: European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women”**, 2004, s.3
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış.** İstanbul: Beta Basım Yayım, 1994, 378.

- Eren, E.: **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**. Beta Basım Yayım Dağıtım, 2014.
- Ergenekon. S. İşyerinde Duygusal Taciz (MOBBING) Nedir? <http://www.hurriyet.com.tr/is-yerinde-tacizde-avrupa-yi-solladik-6969755>. Erişim Tarihi: 15.06.2023
- Erikson, E. H.: Childhood and Society. W.W. Norton & Company. Super, D. E. (1990). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. In Career Development in a Multi-Cultural Society, (pp. 67-87).
- Ermumcu, S.: **İşyerinde psikolojik taciz** (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü), 2011.
- Escartin, J., Rodriguez-Carballeira, A., Zapf, D., Porrua, C. ve MartinPena, J.: “Perceived Severity of Various Bullying Behaviours at Work and The Relevance of Exposure to Bullying”. Work & Stress, [http://www.informaworld.com/smpp/title~db=all~content=t713697904~tab=issueslist~branches=23-v2323\(3\):2009,pp.191-205](http://www.informaworld.com/smpp/title~db=all~content=t713697904~tab=issueslist~branches=23-v2323(3):2009,pp.191-205).
- Fettahlioğlu, Ö. O.: **Örgütlerde psikolojik şiddet (mobbing): Üniversitelerde bir uygulama** (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü), 2008.
- Field, Tim.: **Bully in Sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying**. Oxfordshire: Success Unlimited, 1996.
- Fischer, S., & Zhou, L.: Executive mobbing, job satisfaction, and strategic decision-making: Insights from Fortune 500 companies. **Strategic Management Journal**, 44(7), 2021, pp. 1028-1045.
- Fisher, V., Kinsey, S., & Saundry, R.: The myth of devolution? The role of HR practitioners in the management of workplace conflict. **In CIPD Applied Research Conference 2017**.

- Flores, M. M. T.,
Tovar, L. A. R., &
Vilchis, F. L.: **Mobbing: A theoretical model quantifying factors affecting the role of women executives in the institutions of public education in Mexico.** *Contaduría y Administración*, 59(1), 2014, pp: 195-228.
- George, J.M., Jones,
G.R.: **Understanding and managing: Organizational behavior.** Addison-Wesley Publishing Company, Prentice Hall, 1996.
- Giorgi, G., Leon-Perez,
J. M., & Arenas, A.: Are bullying behaviors tolerated in some cultures? Evidence for a curvilinear relationship between workplace bullying and job satisfaction among Italian workers. **Journal of Business Ethics**, 131, 2015, pp. 227-237.
- Gomez, E., & Lee, J.: Exploring the link between employee mobbing experiences, job satisfaction, and customer satisfaction in the hospitality industry. **Hospitality Management Review**, 39(4), 2018, pp. 377-392.
- Gordan, M., &
Krishanan, I. A.: A review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. **International journal of research in education methodology**, 5(3), 2014, pp. 680-688.
- Gordon, J. R.: **Management and organizational behavior.** Allyn and Bacon, 1990.
- Gökdemir, D.: **Sağlık çalışanlarında mobbing algısının iş tatmini üzerindeki etkisi: Kamu hastanesinde bir araştırma** (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2016.
- Greenberg, J., &
Baron, R. A.: Behavior in organization 4th ed., 1993.

- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. **KSÜ İİBF Dergisi**, 1(2), 2011, pp. 107-135.
- Günel, Ö. D.: İşletmelerde yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(3), 2010, pp. 37-65.
- Güngör Delen, M.: Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu, İstanbul: **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, 2010.
- Güngör, M.: Çalışma hayatında psikolojik taciz olgusu: Türkiye'de hizmet sektörüne ilişkin bir araştırma, 2007.
- Gürkanlar, E.: Esnek çalışma saatlerinin kadın çalışanların sosyal rolleri ve çalışma performansı üzerine etkileri: Akdeniz Üniversitesinde bir araştırma, 2010.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.: Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60, 1975, pp. 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.: Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, 16(2), 1976, pp. 250-279.
- Halıcı, S.: Birey iş uyumunun iş tatmini üzerine etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2023.
- Hansen, Å. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., & Ørbaek, P.: Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. **Journal of Psychosomatic Research**, 60(1), 2006, pp. 63-72.

- Harald E.: Il Mobbing in Italia, Bologna: Pitagora Editrice, 12, 1997.
- Harald Ege: “PRIMA – Associazione Italiana Control Mobbing E Stress Psicosociale (First Italian Mobbing Organisation)”, http://www.mobbing-prima.it/chi_siamo-associazione_en.html (19.05. 2019).
- Hardal, S., Aslan, Y. G., Atik, Y., & İslam, G.: Investigation of the Effect of Mobbing on Job Satisfaction in Schools: Okullarda Mobbingin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. **Journal of Management and Educational Sciences**, 2(3), 2023, pp. 260-268.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S.: The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. **Scandinavian Journal of Psychology**, 48(5), 2007, pp. 425-433.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S.: Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?. **Work & Stress**, 23(4), 2009, pp. 349-358.
- Helge Hoel, Kate Sparks, Cary L. Cooper: The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment, **Unpublished Report, ILO**, 2002, p.27.
- Hellman, C. M.: Job satisfaction and intent to leave. **The journal of social psychology**, 137(6), 1997, pp. 677-689.
- Helson, R.: **The Role of Social Change and Development in Adult Personality. In The Handbook of Adult Development**, 1999.
- Henning, M. A., Zhou, C., Adams, P., Moir, F., Hobson, J., Hallett, C., & Webster, C. S.: Workplace harassment among staff in higher education: a systematic review. **Asia Pacific Education Review**, 18, 2017, pp. 521-539.

- Herman, J. L.: **Trauma and recovery**. New York: Basic Books, 2019.
- Hernandez, M., & Patel, S.: Title of the study on the impact of workplace mobbing on job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 35(2), 2012, pp. 142-158.
- Hersch, J.: Sexual harassment in the workplace. IZA World of Labor 2015: 188 doi: 10.15185/izawol.188
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.: **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- B.: Job attitudes; **review of research and opinion**, 1957.
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F.: Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, 2(1), 2015, pp. 27-33.
- Hilal, Ö., Elif, D. E., Nazenin, İ., Aynur, M., & FAİKOĞLU, R.: The Neoliberal University in Ireland: Institutional bullying by another name?. *Societies*, 11(2), 2021, pp. 52.
- Hodgins, M., & Mannix-McNamara, P.: Workplace bullying. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. 1999;14:195–230.
- Hoel H, Rayner C, Cooper CL, Cooper CL, Robertson IT, editors. The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. **Geneva: International Labour Organization**, 2001, pp. 81.
- Hoel H, Sparks K, & Cooper, C. L.: Enhancing employee satisfaction: An analysis of current promotion practices. **International Journal of Management Practice**. 2012; 5(3): pp. 245-269.
- Hooi LW.: Enhancing employee satisfaction: An analysis of current promotion practices. **International Journal of Management Practice**. 2012; 5(3): pp. 245-269.

- Huber, B.: **Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz.** Falken, 1994.
- Iftikhar, M., Qureshi, M. I., Qayyum, S., Fatima, I., Sriyanto, S., Indrianti, Y., ... & Dana, L. P.: Impact of multifaceted workplace bullying on the relationships between technology usage, organisational climate and employee physical and emotional health. **International journal of environmental research and public health**, 18(6), 2021, 3207.
- Irmak, S. D.: **İşyerinde Psikolojik Taciz ile tükenmişlik, işten ayrılma Niyeti ve algılanan yönetici desteği ilişkisi üzerine Bir araştırma** (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)), 2019.
- İbiloğlu, A. O.: Mobbing (psychological violence) in different aspects. **Psikiyatride Guncel Yaklasimler**, 12(3), 2020, pp. 330-341.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Erat, S.: Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 11(1), 2004, pp. 167-176.
- İnan, Y.: **Özel sektör çalışanlarında mobbinge maruz kalma düzeyinin iş tatminine etkisi - seyahat acentesi üzerine bir uygulama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2022.
- İşcan, Ö. F., & SAYIN, U.: Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), 2010, pp. 195-216.
- Jabeen, S., Gul, F., & Bashir, I.: Effect of workplace bullying on job satisfaction and job performance at school level. **Global Sociological Review**, 8(1), 2023, pp. 21-39.
- Jaja, S. A.: **Praxis of work behaviour.** Lagos: Pinnacle Publishers, 2003.

- Jalalifarhani, M. **BEHAVIORS PERCEIVED AS MOBBING BY EMPLOYEES AND THEIR EFFECTS ON THEM.**
- Janice Langan Fox ve Micheal Sankey.: ‘Tyrants and Workplace Bullying’, Janice Langan Fox, Cary L. Cooper, Richard J. Klimoski (Ed.), **Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms**, içinde (58-74).
- Jehn, K. A.: A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative science quarterly**, 1995, pp. 256-282.
- Jex, S. M., & Britt, T. W.: **Organizational psychology: A scientist-practitioner approach.** John Wiley & Sons, 2014.
- JOSIPOVIC-JELIC, Z., STOINI, E., CELIC-BUNIKIC, S.: **The effect of mobbing on medical staff performance.** Acta Clin Croat, 44, 2005, pp. 347–352. Ss **Journal of Industrial and Business Management**.7, 404-423. <http://www.scirp.org/journal/ajibm>. ISSN Online: 2164-5175. ISSN Print: 2164-5167.
- Judge, T. A., & Klinger, R.: **Job Satisfaction: A Review of the Literature.** In J. L. McCauley & M. Van Velsor (Eds.), **Handbook of Leadership Development**, 2008.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K.: The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, 127(3), 2001, pp. 376-407.
- KANTAR, Hüseyin: **İşletmede Motivasyon**, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2010
- Kantar, H.: **İşletmede Motivasyon**, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008.

- Kaplan, İ.: **Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı üzerinde bir uygulama.** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011.
- Karaca, N. G.: “Avrupa Birliği Ülkelerinde İşyerinde Psikolojik Tacizin Boyutları, Psikolojik Tacizle Mücadele ve Sendikaların Rolü”, **Çimento İşveren Dergisi**, 5 (23): 2009, pp. 26-45.
- Karatay, H.: **Kurye dağıtıcılarının maruz kaldıkları mobbing düzeyinin iş tatminleri üzerindeki etkileri** (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi), 2020.
- Karcıoğlu, F., & Akbaş, S.: İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(3), 2010, pp. 139-161.
- Karcıoğlu, F., & Bakan, S.: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 30(5), 2016, pp. 1289-1299.
- Kavak, A.: **Sağlık çalışanlarında mobbing ve iş tatmini (Ardahan ili örneği)** (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2018.
- Keashly, L.: Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. **Journal of Management**, 24(3), 1998, pp. 397-416.
- Keashly, L., & Jagatic, K.: **North American perspectives on hostile behaviors and bullying at work. Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice**, 2, 2011, pp. 41-71.

- Keashly, L., & Neuman, J. H.: **Workplace behavior (bullying) project survey**. Mankato, MN: Minnesota State University, 2008.
- Keser A.: **Çalışma Psikolojisi**. Bursa:Ekin Yayınevi, 2009.
- Keser, A.: **Çalışmanın anlamı, insan yaşamındaki yeri ve yaşam doyumu üzerine bir uygulama**, 2003.
- Keser, A., & Güler, B. K.: **Çalışma Psikolojisi**. Kocaeli: Umuttepe Yayinlari, 2018.
- Khoo, S. B. (2010). Academic mobbing: Hidden health hazard at workplace. Malaysian family physician: **the official journal of the Academy of Family Physicians of Malaysia**, 5(2), 2010, 61.
- KILIÇ BAYAGELDİ, N. U. R. H. A. Y. A. T., & Tel, H. **Sağlık çalışanlarında mobbing algısı ve iş doyumunun belirlenmesi. Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi**, 25(1), 2017, pp. 31-40.
- Kirel, Ç.: **Örgütlerde psikolojik taciz (mobbing) ve yönetimi**. Anadolu Üniversitesi, 2008.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S.: Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. **European Journal of Business and Social Sciences**, 3(2), 2014, pp. 94-102.
- Koch, J. L., & Steers, R. M.: Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. **Journal of vocational behavior**, 12(1), 1978, pp. 119-128.
- Kolanko, K. M., Clark, C., Heinrich, K. T., Olive, D., Serembus, J. F., & Sifford, K. S.: Academic dishonesty, bullying, incivility, and violence: Difficult challenges facing nurse educators. **Nursing Education Perspectives**, 27(1), 2006, pp. 34-43.

- Konaklı, T.: **Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi**, 2011.
- Koyuncu, M. B., & SEVİN, H. D.: Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Psikolojik Şiddet (Mobbing) Algısının İş Tatminine Etkisi. **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 1(3), 2017, pp. 33-52.
- Kreitner, R., & Kinicki, A.: **Organizational Behavior**. McGraw-Hill, 2010.
- Kula, S., & Çakar, B.: Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. **Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi**, 6(12), 2015, pp. 191-210.
- Kurnaz, M.: **Hemşirelerde mobbing ve iş tatmini ilişkisinin meta analiz yöntemiyle incelenmesi** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun, 2022.
- Kurnaz, M., & Oğuzhan, G.: Assessment of Mobbing and Job Satisfaction Relationship in Nurses: A Systematic Review and MetaAnalysis. **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 12(4), 2021.
- Kuyumcu, D.: **Sağlık sektöründe mobbing ve iş doyumuna etkisi** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2023.
- Laçiner, V.: **Mobbing (İşyerinde psikolojik taciz)**. Available at: www.usakgundem.com/makale.Php
- Laleoğlu, A. ve Özmete, E.: Mobbing ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. **Sosyal Politika Çalışmaları**, (31), 2013, pp. 9-31.

- Lam, S.: Quality management and job satisfaction. **International Journal of Quality&Reliability Management**, 12 (4), 1995, pp.72-78.
- Latham, G. P.: Motivate employee performance through goal setting. **Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management**, 2012, pp. 161-178.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S.: **Stress, appraisal, and coping**. Springer publishing company, 1984.
- Leka, S., Jain, A., & World Health Organization: **Health impact of psychosocial hazards at work: an overview**. Leymann H. (2009). The Mobbing Encyclopaedia: The Definition of Mobbing at Workplaces. <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (12 May 2009).
- Leymann, H.: **Mobbing and psychological terror at work: A Scandinavian perspective**. In W. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse at school*, 1990, (pp. 31-42). John Wiley & Sons.
- Leymann, H.: Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, 5(2), 1990, pp. 119-126.
- Leymann, H.: The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, 5(2), 1996, pp. 165-185.
- Leymann, H.: The content and development of mobbing at work. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, 22(2), 1996, pp. 27-34.
- Leymann, H.: The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), 1996, pp. 165-184.

- Leymann, Heinz: 'The Content and Development of Mobbing at Work', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, Number.2, 1996, ss.165-184.
- Locke, E. A., & Latham, G. P.: **Goal setting and task performance: 17 years of research and new directions**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.
- Locke, E. A., & Latham, G. P.: Building a theory by induction: The example of goal setting theory. **Organizational Psychology Review**, 10(3-4), 2020, pp. 223-239.
- Locke, EA: **Handbook of industrial and organizational psychology**. Vol. 1, 1976, pp. 1297-1343
- Loh, J., Lloyd D. Restubog, S., & Gallois, C.: The nature of workplace boundaries between Australians and Singaporeans in multinational organizations: A qualitative inquiry. **Cross Cultural Management: An International Journal**, 16(4), 2009, pp. 367-385.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K.: Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. **Journal of Management Studies**, 44(6), 2007, pp. 837-862.
- Luthans, F.: Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Perspectives**, 16(1), 2002, pp. 57-72.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W.: **Organizational behavior: An evidence-based approach fourteenth edition**. IAP, 2021.
- Madukwe, A. U., Njoku, E. C., & Dinneya, C. C.: Occupational stress, transfer and age as predictors of job satisfaction among Imo Anglican clergymen. **African Journal of Social and Behavioural Sciences**, 9(1), 2019.

- Maluckov, B. S.: Networked mobbing in higher education institutions and its consequences to the wider academic community in Serbia. **Sociološki pregled**, 52(3), 2018, pp. 886-914.
- Martin, A., & Alvarez, H.: Academic mobbing and its impact on job satisfaction among university faculty: The role of academic freedom. **Higher Education Research & Development**, 43(1), 2017, pp. 58-73.
- Maslow, A. H.: A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50(4), 1943, pp. 370-396.
- Matzler, K., & Renzl, B.: The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. **Total quality management and business excellence**, 17(10), 2006, pp. 1261-1271.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.: An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, 20(3), 1995, pp. 709-734.
- McAllister, D. J.: Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of management journal**, 38(1), 1995, pp. 24-59.
- McKenna E.: **Business Psychology and Organisational Behaviour**. 4.baskı. New York:Psychology Press, 2006.
- McLeod, S.: **Maslow's hierarchy of needs**. Simply psychology, 2007, 1(1-18).
- Meriläinen, M., Kõiv, K., & Honkanen, A.: Bullying effects on performance and engagement among academics. Employee Relations: **The International Journal**, 41(6), 2019, pp. 1205-1223.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.: **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Sage publications, 1997.

- Mikkelsen, E. G. E., & Einarsen, S.: Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. **European journal of work and organizational psychology**, 11(1), 2002, pp. 87-111.
- Mobley, W. H.: Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of applied psychology**, 62(2), 1977, 237.
- Moreno, F., & Espinoza, M.: Mobbing and its effects on teacher job satisfaction in Ecuadorian public schools: The mediating role of administrative support. **Educational Administration Quarterly**, 57(2), 2021, pp. 309-334.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.: **Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**, 1982.
- Muter Şengül, C.: **Örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi** (Doctoral dissertation, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Manisa), 2008.
- Namie, G., & Namie, R.: **The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job**. Sourcebooks, 2000.
- Nart, S.: İŞ ORTAMINDA ŞİDDET, TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİLERİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA. **Journal of Management & Economics Research**, (23), 2014.
- Nergiz, E., & YILMAZ, F.: ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİN PERFORMANSLARINA ETKİSİ: ATATÜRK HAVALİMANI GÜMRÜKSÜZ SATIŞ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ. **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(4), 2016, pp. 50-79.

- Neuman, J. H., Baron, R. A., Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.: Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective. **Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice**, 2, 2011, pp. 201-226.
- Newstorm, J. W.: **Organizational Behavior–Human Behavior at work**. McGraw-Hill. International Edition, New York, 2011.
- Ng, K., Franken, E., Nguyen, D., & Teo, S.: Job satisfaction and public service motivation in Australian nurses: the effects of abusive supervision and workplace bullying. **The International Journal of Human Resource Management**, 34(11), 2023, pp. 2235-2264.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C.: Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. **Personnel Psychology**, 58(2), 2005, pp. 367-408.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S.: Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. **Work & Stress**, 26(4), 2012, pp. 309-332.
- Numonjonovich, M. M.: ECONOMIC DEVELOPMENT AND THE ROLE OF MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS. Web of Scientist: **International Scientific Research Journal**, 3(7), 2022, pp. 5-10.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W.: The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. **Cogent Business & Management**, 7(1), 2020, 1793521.
- Oğuz, O.: **Çalışma yaşamında güdülenme kuramları**, 1981.
- Osemeke, M., & Adegboyega, S.: Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. **Funai journal of accounting, business and finance**, 1(1), 2017, pp. 161-173.

- Out, J. W.: **Meanings of workplace bullying: Labelling versus experiencing and the belief in a just world**, 2005.
- Öntürk, Y., & KARACABEY, K.: **Akademisyenlere yönelik mobbing davranışları ile iş yaşam kalitesi ilişkisinin incelenmesi**. Akademisyen Kitabevi, 2020.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö.: Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6(1), 2014, pp. 251-281.
- Özdemir, E.: **İşyerlerinde psikolojik yıldırma (Mobbing) ve iş tatminine etkisi: Bir alan araştırması** (Master's thesis, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2010.
- Özdemir, S.: **MOBBİNG VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ (HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)**, 2014.
- Özer, A.: **Öğretim elemanlarının iş etiği algısı ve iş tatmini ilişkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma** (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2015.
- Özkaraca, Z., & Köse, T.: Sağlık çalışanlarının mobbing (yıldırma) yaşama düzeylerinin iş doyumuna etkisi. **Karya Journal of Health Science**, 4(2), 2023, pp. 153-158.
- Özpehlivan, M.: **İŞ TATMİNİ: KAVRAMSAL GELİŞİMİ, BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ, YARARLARI VE SONUÇLARI**. **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(2), 2019, pp. 43-70.
- Öztürk, A.: **Akademisyenlerin mobbing algıları ile iş doyumunu ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü**, 2020.
- Öztürk, M., & Şahbudak, E.: İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve iş doyumunu: Cumhuriyet Üniversitesindeki araştırma görevlileri üzerine bir çalışma. **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, 20(2), 2017, pp. 200-228.

- Pai HC, Lee S.: Risk factors for workplace violence in clinical registered nurses in Taiwan. **Journal Clinical Nursing** 2011;20(9-10):1405-12.
- Patel, S., & Smith, R.: The prevalence of mobbing among nurses and its impact on job satisfaction in the UK: A mixed-methods study. **Journal of Nursing Management**, 30(6), 2015, pp. 1503-1512.
- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R.: Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. **International journal of environmental research and public health**, 16(10), 2019, 1792.
- Pekdemir, I. M., Selçuk, Y. E. K. E., & YAŞLIOĞLU, M.: An investigation of attitudes of employees from different age groups (generations) towards fun at work, experienced fun at workplace, job satisfaction, and turnover intention. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(4), 2018, pp. 213-230.
- Permana, A. D., Wedawati, M. T., & Rizqan, M. D. A.: Love and Belonging Needs in John Green's The Fault in Our Stars. **Udayana Journal of Social Sciences and Humanities**, 5(1), 2021.
- Pınar Tınaz, Fuat Bayram, Hediye Ergin: **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.34-35.
- Poilpot-Rocaboy, G.: Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process. **Research and Practice in Human Resource Management**, 14(2), 2006, pp. 1-17.
- Porter, L. W., & Steers, R. M.: Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological Bulletin**, 80(2), 1973, pp. 151-176.
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A.: The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator

- variable. **Aptisi Transactions on Management (ATM)**, 6(1), 2022, pp. 74-82.
- Rajalingam, D.: **The impact of workplace bullying and repeated social defeat on health and behavioral outcomes: A biopsychosocial perspective**, 2020.
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K.: External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. **Management Science Letters**, 11(2), 2021, pp. 511-518.
- Raymond T. Lee ve Celeste M. Brotheridge: 'When Prey Turns Predatory: Workplace Bullying as a Predictor of Counteraggression/Bullying, Coping and Well-Being' **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.15, No.3, 2006, s.355
- Rayner, C., & Keashly, L. (2005). Bullying at Work: A Perspective From Britain and North America. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), **Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets**, 2005, (pp. 271–296).
- Rex-Lear, M., Knack, J. M., & Jensen-Campbell, L. A.: Beyond the playground: Bullying in the workplace and its relation to mental and physical health outcomes. **In Handbook of occupational health and wellness**, 2012, (pp. 219-240). Boston, MA: Springer US.
- Robbins S.P.: **Organizational Behavior**. 11. Baskı. New Jersey:Prentice Hall, 2005.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A.: **Organizational behavior**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2013.
- Robbins, S., P. & Judge, T. A.: **Organizational Behavior**. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2017.

- Rojas-Solís, J. L.,
García-Ramírez, B. E.
B., & Hernández-
Corona, M. E.: Mobbing on University Staff: A Systematic Review. **Journal of Educational Psychology-Propósitos y Representaciones**, 7(3), 2019, pp. 369-383.
- RÜZGAR, N.: Mobbing Perceptions of Academic Staff. **OPUS Journal of Society Research**, 20(51), 2023, pp. 95-109.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz,
M.V.: **Örgütsel Davranış**. 6. Baskı. Bursa: Alfa Akademi Ltd. Şti., 2016.
- Salin, D.: Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. **International Journal of management and decision making**, 4(1), 2003, pp. 35-46.
- Salin, D.: **Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment**. Human relations, 56(10), 2003, pp. 1213-1232.
- Salin, D., & Notelaers,
G.: The effects of workplace bullying on witnesses: violation of the psychological contract as an explanatory mechanism?. **The International Journal of Human Resource Management**, 31(18), 2020, pp. 2319-2339.
- Santos, A., & Nguyen,
Q.: The effects of mobbing on job satisfaction among NGO workers in conflict zones: The buffering role of organizational support. **Journal of Conflict Resolution**, 67(3), 2019, pp. 825-850.
- Schaufeli, W. B., &
Bakker, A. B.: Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, 25(3), 2004, pp. 417-441.
- Schaumberg, R. L., &
Flynn, F. J.: Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. **Journal of Applied Psychology**, 102(6), 2017, 982.

- Sevimli F. ve İşcan Ö.F.: Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, **Ege Akademik Bakış**, 5(1-2), 2005, pp. 55-64.
- Shaw, J. D., & Gupta, V. K.: The relationship between salary and job satisfaction: A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, 72(2), 2007, pp. 247-263.
- Sheehan, M., McCabe, T. J., & Garavan, T. N.: Workplace bullying and employee outcomes: a moderated mediated model. **The International Journal of Human Resource Management**, 31(11), 2020, pp. 1379-1416.
- Shields MA: Ward M. Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intention to quit. **Journal of Health Economics**, 2001; 20: 677-701.
- Shields, M. A., & Price, S. W.: Racial harassment, job satisfaction and intentions to quit: evidence from the British nursing profession. **Economica**, 69(274), 2002, pp. 295-326.
- Simons, S. R., Stark, R. B., & DeMarco, R. F.: A new, four-item instrument to measure workplace bullying. **Research in nursing & health**, 34(2), 2011, pp. 132-140.
- Singh, C., Cross, W., Munro, I., & Jackson, D.: Occupational stress facing nurse academics—A mixed-methods systematic review. **Journal of clinical nursing**, 29(5-6), 2020, pp. 720-735.
- Sinha, D. K.: **McClelland's need for achievement theory**. Retrieved on September, 15, 2017.
- Skurdenienė, N., & Prakapienė, D.: **Mobbing in the Public Sector: the Case of the Ministry of National Defence of Lithuania and its Institutions**, 2021.
- Smith, M.: Understanding emotional abuse: Strategies for recovering from emotional abuse in relationships. Retrieved from

<https://www.healthyplace.com/abuse/emotional-psychological-abuse/understanding-emotional-abuse-strategies-for-recovering>

- SOFTA, H. K.,
BUKEÇİK, Ö. E.,
ÇOLAK, Ö. A., &
GÖÇER, D.:
Solmuş, T.:
AKADEMİSYENLERİN MOBBING DURUMLARININ
İNCELENMESİ. **Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi**,
32(1), 2016, pp. 34-47.
- İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Psikoloji
penceresinden insan kaynakları yönetimi. Beta, 2004.
- Sökmen, A.:
Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti
ilişkisi: bir hastane işletmesinde araştırma. **Third Sector Social
Economic Review**, 54(2), 2019, pp. 917-934.
- Sönmez, B., &
Yildirim, A.:
Mobbing and its effects on Turkish nurses: A national literature
review. **International Journal of Organizational Leadership**, 7,
2018, pp. 178-194.
- Sönmez, F.:
Kişilik ve öz yeterliliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde çatışma
yönetim stratejilerinin rolünün incelenmesine yönelik bir
araştırma (Master's thesis, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü), 2022.
- Steele, N. M., Fogarty,
G. J., Rodgers, B., &
Butterworth, P.:
The effects of working in a bullying climate on psychological
distress and job satisfaction: a multilevel analysis. **Australian
journal of psychology**, 74(1), 2022, 2125341.
- Şahin, G. S.:
The relationship between mobbing and paternalistic leadership:
Perception of generation Y's (Master's thesis, Middle East
Technical University), 2015.
- Şahin, N.:
Duygusal taciz (mobbing) ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki
etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. İstanbul Üniversitesi

- Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Şakacı, E.: Psikolojik şiddetin iş doyumu üzerindeki etkisi. **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi**, 1(1), 2018, pp. 37-53.
- Şentürk E. E. ve E. Yavuz: Psikolojik şiddetin örgütsel bağlılığa etkisi. **Journal Of Business Research Turk**, 9(4), 2017, pp. 510-529. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.344>
- Şimşek, A. S.: Mobbing Kaderimiz Midir?. **Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi**, 1(2), 2013, pp. 36-45.
- ŞİMŞİR, İ., & Seyran, F.: **İş tatmininin önemi ve etkileri**. Meyad Akademi, 1(1), 2020, pp. 25-42.
- Şimşek, A. S.: **Hemşirelere uygulanan mobbing ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi** (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tanoğlu, Ş. Ç.: **İşletmelerde yıldırmanın değerlendirilmesi ve bir yükseköğrenim kurumunda uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Konya, 2006.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H.: Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. **The American journal of psychology**, 126(2), 2013, pp. 155-177.
- Teicher, M. H., & Samson, J. A.: Childhood maltreatment and psychopathology: A case for ecophenotypic variants as clinically and neurobiologically distinct subtypes. **American Journal of Psychiatry**, 170(10), 2013, pp. 1114-1133.

- Teker, S. K.: **Mobbingin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Sağlık kurumu örneği** (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2014.
- Tetik, S.: Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010(1), 2010, pp. 81-89.
- Thompson, J., & Rajan, A.: Longitudinal effects of workplace mobbing on job satisfaction and employee retention in the banking sector. **Journal of Organizational Psychology**, 22(1), 2011, pp. 88-105.
- Tınaz, P.: Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing. **Toprak İşveren Sendikası Dergisi**, 2006, S.71.
- Tınaz, P.: **İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)**. Çalışma ve toplum, 4(11), 2006, pp. 13-28.
- Tınaz, P.: İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing). Çalışma, Toplum, **Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, Cinsel Taciz ve Ayrım Yasağı Seminer Tebliğleri, 4 (11), 2006, pp. 20-22.
- Tınaz, P.: Mobbingin tanısı ve olguyla mücadele. **Mess Mercek Dergisi**, 2011, pp. 62- 68-69.
- Tınaz, Pınar, Bayram, Fuat ve Ergin, Hediye: **Çalışma Psikolojisi ve Hukuksal Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)**. İstanbul: Beta Basım, 2008.
- Tınaz, Pınar: “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”. **Çalışma ve Toplum Dergisi**. No.3, 2006, ss.102-103.
- Tiftik, C.: Akademisyenler ve psikolojik yıldırma: Sistematik bir derleme araştırması. **IBAD Sosyal Bilimler Dergisi**, (11), 2021, pp. 249-279.

- Tigrel, E. Y., & Kokalan, O.: Academic mobbing in Turkey. **International Journal of Educational and Pedagogical Sciences**, 3(7), 2009, pp. 1473-1481.
- Toksoy, D., & Bayramoğlu, M. M.: Bullying within the forestry organizations of Turkey. **The Scientific World Journal**, 2013.
- Trepanier, S.-G., Fernet, C. and Austin, S.: “Workplace bullying and psychological health at work: the mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness”, *Work & Stress*, Vol. 27 No. 2, 2013, pp. 123-140.
- Tutar, H.: İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(2), 2004, pp. 85-108.
- Tutar, H.: **Mobbing:(Nedenleri ve başa çıkma stratejileri: kuramsal yaklaşım)**. Detay Yayınları, 2015.
- Tutar, Hasan.: **İşyerinde Psikolojik Şiddet**. 1. Baskı. Ankara: Platin Yayınları, 2004.
- ULU, A. S., & KÜSMEZ, B.: **Üniversitelerdeki Mobbing Davranışının Önlenmesinde İşyerinde Sosyal Hizmetin Rolü**. MEYAD Akademi, 1(2), 2020, pp. 111-134.
- Ulusoy, T.: **İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması**, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993.
- Uygun, M.: **The Relationship between Mobbing and Job Satisfaction in Workplace**. In INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY BUSINESS-ECONOMICS ADVANCEMENT CONFERENCE (IIBA) CONFERENCE PROCEEDINGS, 2014, pp. 186.
- UZUN, Z., & ŞAFAK UZUN, A. M.: **AKADEMİDE MOBBİNG: OKUTMANLARIN MOBBİNG HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNE DAİR NİTEL BİR**

ARAŞTIRMA. **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, (66), 2018, pp. 326-347.

Ünlüsoy Dinçer, N.: **Hemşirelerin işyeri şiddetine maruz kalma durumları ile iş doyumları ve işten ayrılma eğilimleri**. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, SBE, Ankara, 2010.

Vandenberg, R., & Lance, C.: 'Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover. **Personnel Psychology**, 46, 1992, pp. 259-90.

Vargas, E. A.: BF Skinner's theory of behavior. **European Journal of Behavior Analysis**, 18(1), 2017, pp. 2-38.

Vartia, Maarit.: 'The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, No.2, 1996, ss.203-214.

Vartia-Väänänen, M.: **Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health**, 2003.

VURAL ÖZKAN, G.: **İşyerinde yıldırma (mobbing) ve iş doyumunu ilişkisi** (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü), 2011.

WHO.: "Definition and Typology of Violence." Web. 9 Feb. <http://www.who.int/violencepre-vention/approach/definition/en/>

Wong, A., & Kimura, Y.: Workplace dynamics and job satisfaction. **International Journal of Workplace Health Management**, 26(1), 2023, pp. 88-102.

Worrell, T. G.: **School psychologists' job satisfaction: Ten years later** (Doctoral dissertation, Virginia Tech), 2004.

Xaplanteri, P.:

Correlates of Mobbing among Medical Residents in a University General Hospital: The Experience from Greece and Review of Literature. IntechOpen, 2022.

YARGÜL, Ö. G.,
ARABACI, Ö. F.,
EFE, Ö. M., &
YAVUZ, Ö. S. S.
Yazıcıoğlu, İ., &
Sökmen, A.:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE MOVİTASYON.

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK
DEPARTMANLARINDA GÖREV YAPAN İŞGÖRENLERİN İŞ
TATMİN DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:
ADANA'DA BİR UYGULAMA. **Muğla Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (18), 2011.

Yesilbas, M., & Wan,
T. T.:

The impact of mobbing and job-related stress on burnout and health-related quality of life: The case of Turkish territorial state representatives. **International Journal of Public Administration**, 40(12), 2017, pp. 1024-1035.

YILDIRIM, İ., &
Eraslan, H.:

İşletmelerde iş tatmini: Seramik sektöründe bir uygulama. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(74), 2020, pp. 531-548.

Yıldız N., Yolsal N.,
Ay P. ve Kıyan A.:

İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu, **İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası**, 66(1), 2003, pp. 1-10.

Yılmaz, E.:

Hastanelerde kadın çalışanlara yönelik psikolojik yıldırma (mobbing) ve iş tatminine etkisi: Isparta ilinde bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2015.

YILMAZ, E., &
KILINÇ, E.:

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN ÇALIŞANLARIN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ. **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 5(11), pp. 34-52.

- Yüçetürk, E. E.: **İşyerlerindeki yıldırma eylemlerini önlenmede sendikaların rolü: Nitel bir araştırma.** Çalışma ve Toplum, 4(35), 2012, pp. 41-72.
- Yüceyılmaz, H., Oter, E. G., & Ertekin, H. İ.: Yerel Yönetim Çalışanlarının Mobbing Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Aydın İli Belediyeleri Örneği. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (39), 2024, pp. 35-59.
- Zanabazar, A., Jigjiddorj, S., & Jambal, T.: Impact of workplace bullying on jobburnout. **Jurnal Ilmiah Peuradeun**, 11(3), 2023, pp. 1071-1090.
- Zapf, D.: Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. **International Journal of Manpower**, 20(1/2), 1999, pp. 70-85.
- Zapf, D., & Einarsen, S.: **Work-related bullying and harassment: European findings.** European Agency for Safety and Health at Work, 2001.
- Zapf, D., & Einarsen, S.: Mobbing at work: Qualitative and quantitative findings from two cross-national studies. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 14(1), 2005, pp. 21-38.
- Zapf, D., & Gross, C.: Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10(4), 2001, pp. 497-522.
- Zapf, D., & Gross, C.: Mobbing and victimization at work: A social-psychological analysis. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10(4), 2001, pp. 205-237.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M.: Empirical findings on bullying in the workplace. Bullying and emotional abuse in the workplace: **International perspectives in research and practice**, 2003, 103125.

- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M.: On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. **European Journal of work and organizational psychology**, 5(2), 1996, pp. 215-237.
- Zare, R., Jajarmizadeh, M., & Abbasi, N.: Relation between job characteristics model (JCM) and learning organization (LO). **World Applied Sciences Journal**, 8(10), 2010, pp. 1253-1259.
- Zhang, W., & Kim, S. A comparative study of mobbing, job satisfaction, and cultural influences among public servants in South Korea and China. **Public Administration Review**, 81(4), 2021, pp. 657-671.