

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İŞYERİNDE MOBBING (PSİKOLOJİK TACİZ) VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Güldane KARSLIOĞLU**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

Ankara – 2011

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İŞYERİNDE MOBBING (PSİKOLOJİK TACİZ) VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Güldane KARSLIOĞLU**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

Ankara – 2011

ONAY

Güldane KARSLIOĞLU tarafından hazırlanan “İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışma 27.10.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Belgin AYDINTAN (Başkan)



Yard. Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE



Yard. Doç. Dr. Mehmet BAŞ



ÖNSÖZ

Son yıllarda sıkça duyduğumuz bir kavram olan mobbing yönetim ve çalışma psikolojisi alanında çalışma yapan bilim adamları tarafından işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu olarak nitelendirilmiştir. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan ve psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, fakat varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya “mobbing” ya da yaygın Türkçe kullanımıyla “psikolojik taciz” denilmektedir.

Bu tezin konusu işyerinde yaşanan mobbingin varsa çalışan motivasyonu ile ilişkisini tespit etmektir. Hem mobbing hem de motivasyon ile ilgili değerlendirmeleri ve varsa aralarındaki ilişkiyi tespit edebilmek için literatürde yoğun mobbing yaşanan sektörler arasında gösterilen bankacılık sektöründe, banka çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Çalışmada mobbing ve mobbing alt gruplarıyla, çalışanların başarı, ilişki ve güç ihtiyaç düzeyleri incelenmiştir.

Bu çalışmayı hazırlarken; görüş ve önerilerinden yararlandığım tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Belgin AYDINTAN olmak üzere, yine yardımlarını esirgemeyen tüm hocalarıma, yaşamımın her anında hep yanımda oldukları gibi bu süreçte de beni yalnız bırakmayan, desteklerini hep hissettirerek beni motive eden çok değerli aileme, özellikle eğitimime devam etmem için bana ikinci bir fırsat sunan sevgili babama, anketlerin cevaplandırılmasında emeği geçen tüm kurum çalışanlarına ve son olarak çalışmalarımı yürütürken sağladıkları destek ve görüşleriyle yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ankara, 2011

Güldane KARSLIOĞLU

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBING

1.1. MOBBING KAVRAMI	3
1.1.1. Terminolojide Mobbing	4
1.1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişim Süreci ve Tanımı	6
1.2. MOBBING SÜRECİ	11
1.2.1 Mobbing Aşamaları	12
1.2.2 Mobbing Tipolojisi	15
1.2.3 Mobbing Süreci İçinde Rol Alanlar	17
1.2.3.1. Mobbing Mağdurları (Kurban)	17
1.2.3.2. Mobbing Uygulayıcıları(Saldırgan, Tacizci, Zorba)	19
1.2.3.3. Mobbing İzleyicileri	20
1.2.4. Mobbing Türleri	21
1.2.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing	21
1.2.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing	22
1.2.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing	22
1.2.4.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	23
1.3. MOBBINGE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	23
1.3.1. Bireysel Faktörler	25
1.3.2. Örgütsel ve Sosyal Faktörler	26
1.4. MOBBINGIN SONUÇLARI	29
1.4.1. Mobbingin Bireye İlişkin Sonuçları	30

1.4.2. Mobbingin Örgüte İlişkin Sonuçları	31
1.4.3. Mobbingin Aileye İlişkin Sonuçları	32
1.4.4. Mobbingin Topluma İlişkin Sonuçları	32
1.5. MOBBINGE KARŞI MÜCADELE YÖNTEMLERİ	35
1.5.1. Öğrenilmiş Çaresizlikten Kurtulma	36
1.5.2. İnsan Kaynakları Mücadelesi	37
1.5.3. Örgütlerde Whistleblowing Uygulaması	39
1.5.4. Sendikal Mücadele	39
1.6. TÜRKİYE'DE MOBBING İLE İLGİLİ GELİŞMELER	40
1.6.1. Borçlar Kanununda Mobbing	41
1.6.2. TBMM Alt Komisyon Çalışmaları	41
1.6.3. Mobbing Genelgesi	42
1.6.4. Diğer Gelişmeler	43

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI	45
2.1.1. Motivasyon Tanımı	45
2.1.2. Çalışma Motivasyonu	47
2.1.3. Motivasyonun Önemi	48
2.1.3.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	50
2.1.3.2. Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi	50
2.2. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	51
2.2.1. Ekonomik Araçlar	51
2.2.1.1. Ücret Artışı	52
2.2.1.2. Primli Ücret	53
2.2.1.3. Kara Katılma	53
2.2.1.4. Ekonomik Ödül Verme	54
2.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar	54
2.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	55
2.2.2.2. Değer ve Statü	55

2.2.2.3. Sosyal Katılma	56
2.2.2.4. Gelişme ve Başarı	56
2.2.2.5. Çevreye Uyum	57
2.2.2.6. Öneri Sistemleri	57
2.2.2.7. Psikolojik Güvence	57
2.2.2.8. Sosyal Etkinlikler	58
2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	58
2.2.3.1. Amaç Birliğı	58
2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	59
2.2.3.3. Eğitim ve Çalışanların Kişisel Gelişimi	59
2.2.3.4. Kararlara Katılma	59
2.2.3.5. Etkin İletişim	60
2.2.3.6. İş Zenginleştirme	60
2.2.3.7. İş Genişletme	60
2.2.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	61
2.3. MOTİVASYON KURAMLARI	61
2.3.1. Kapsam Kuramları	61
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	62
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	63
2.3.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı	65
2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı	66
2.3.2. Süreç Kuramları	69
2.3.2.1. Skinner'ın Sonuçsal Şartlandırma Kuramı	69
2.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	71
2.3.2.3. Porter-Lawler Kuramı	73
2.3.2.4. Locke'un Amaç Kuramı	74
2.3.2.5. Adams'ın Hakkaniyet(Eşitlik) Kuramı	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MOBBING VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	77
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	77
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	79
3.4. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	82
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI, VARSAYIMLARI	83
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	84
3.6.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular.....	84
3.6.2. Katılımcıların Demografik Faktörleri İle Mobbing Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	94
3.6.3. Katılımcıların Demografik Faktörleri İle Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	102
3.6.4. Mobbing ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	108
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	111
KAYNAKÇA	123
EKLER.....	131
EK – 1. Anket Formu.....	131
EK – 2. Güvenirlilik Analizleri.....	135
EK – 3. One Sample Kolmogorow- Smirnov Testleri	137
ÖZET	138
ABSTRACT	140

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
Bkz.	: Bakınız
çev.	: Çeviren
edit.	: Editör
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO	: International Labor Organization
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
vs.	: Vesaire
vb.	: Ve benzeri
SPSS	: Statistical Packet for the Social Sciences
n	: Kişi Sayısı
s.	: Sayfa
UK	: United Kingdom

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1. İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar	9
Tablo 1.2. Psikolojik Tacizin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri.....	34
Tablo 2.1. Kapsam Kuramları	69
Tablo 2.2. Motivasyon Kuramları, Hedefleri ve Katkıları	76
Tablo 3.1. Çalışmada Kullanılan Öğeler ve Alt Grupları	81
Tablo 3.2. Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı....	84
Tablo 3.3. Mobbing Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	86
Tablo 3.4. Mobbing Uygulayıcısının Kaç kişi Olduğuna İlişkin Dağılım.....	88
Tablo 3.5. Davranışın Kim/Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Dağılım ...	88
Tablo 3.6. Mobbing Uygulayıcısının Cinsiyeti ve Yaşına İlişkin Dağılım.....	89
Tablo 3.7. Mobbinge Maruz Kalanların Verdiği Tepkilere İlişkin Verilen Cevapların Dağılımı	89
Tablo 3.8. Mobbingin Etkilerine İlişkin Verilen Cevapların Dağılımı.....	90
Tablo 3.9. Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	92
Tablo 3.10. Cinsiyet ve Mobbing Arasındaki İlişki	93
Tablo 3.11. Yaş ve Mobbing Arasındaki İlişki	94
Tablo 3.12. Medeni Durum ve Mobbing Arasındaki İlişki	95
Tablo 3.13. Ekonomik Durum ve Mobbing Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 3.14. Gelir Durumu ve Mobbing Arasındaki İlişki	97
Tablo 3.15. Unvan ve Mobbing Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 3.16. Öğrenim Durumu ve Mobbing Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 3.17. Unvan ve Mobbing Arasındaki İlişki	100
Tablo 3.18. Cinsiyet ve Motivasyon Arasındaki İlişki	102
Tablo 3.19. Yaş ve Motivasyon Arasındaki İlişki.....	102
Tablo 3.20. Medeni Durum ve Motivasyon Arasındaki İlişki	103
Tablo 3.21. Ekonomik Durum ve Motivasyon Arasındaki İlişki	103

Tablo 3.22. Gelir Durumu ve Motivasyon Arasındaki İlişki.....	104
Tablo 3.23. Unvan ve Motivasyon Arasındaki İlişki	105
Tablo 3.24. Öğrenim Durumu ve Motivasyon Arasındaki İlişki	105
Tablo 3.25. Kıdem ve Motivasyon Arasındaki İlişki	106
Tablo 3.26. Mobbing ve Motivasyon Arasındaki İlişki	107
Tablo 3.27. Mobbing Durumu Frekans Dağılımı	108
Tablo 3.28. Mobbing Durumu ve Motivasyon İlişkisi.....	109

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları	24
Şekil 2.1. Motivasyon Süreci	46
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	62
Şekil 2.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	65
Şekil 2.4. Sonuçsal Şartlanma Yaklaşımı	70
Şekil 2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı	72

GİRİŞ

İş hayatında, farklı düşünceler, beklentiler, yaşam planları, tecrübeler ve kişilikler aynı ortamda bir araya gelir. Çok farklı dünyalara sahip bu insanların birlikte çalışmaları bazen istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Çalışanlar bazen özel yaşamlarındaki sorunları işe getirebilirler. Bazen de ulaşmak istedikleri hedefler nedeniyle fazla hırslı davranıp, işyerindeki çalışma arkadaşlarına karşı kırıncı olabilirler. Örgütsel ya da sosyal çevre nedeniyle de farklı davranışlar sergileyebilirler. Ancak tatsızlıklar zamanla çatışmaya ve daha kötüsü psikolojik tacize dönüşebilir. Psikolojik tacizin, bireyler üzerinde olduğu gibi işletmeler üzerinde de maddi ve manevi olarak olumsuz etkileri bulunmaktadır (<http://www.britannica.com>).

Çalışanların işyerinde sorun yaşamalarına, işyerinden uzaklaşmalarına neden olan bir diğer neden ise kaynağı ne olursa olsun motivasyonlarındaki düşüştür. Motivasyon kısaca belirli bir amaç için bireyi harekete geçiren güçtür. İşyerinde bu güce sahip olmayan çalışanlar hem kendilerine hem de örgüte ciddi zararlar verebilir. Bu sebeple hem mobbing hem de motivasyon çalışma hayatında farklı yönleriyle irdelenmesi gereken önemli konular olarak dikkat çekmektedir.

Bu çalışmada yoğun stres altında çalışan banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapılarak çalışanların mobbinge maruz kalma sıklıkları, mobbing uygulayanların bazı özellikleri, mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri, mobbinge karşı verilen tepkiler değerlendirilmiştir. Ayrıca Mc Clelland'ın başarı kuramında belirttiği gibi kişilerin motivasyonlarını etkileyen bazı ihtiyaçlara daha fazla eğilimli olabileceği göz önünde tutularak, banka çalışanlarının başarı, ilişki ve güç ihtiyaç düzeyleri ve mobbing ile bir ilişkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde mobbing kavramı, tarihçesi ve tanımı yapılarak açıklanacak, mobbing aşamaları, davranışları, mobbing sürecinde

rol alanlar, mobbinge neden olan faktörler, mobbingin sonuçları, mücadele yöntemleri ve son olarak da Türkiye’de mobbingle ilgili gelişmeler anlatılacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde; motivasyon kavramı, motivasyonda kullanılan araçlar ve motivasyon kuramları açıklanacaktır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; mobbingin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yer alacaktır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın konusu, amacı ve önemi, kapsamı ve yöntemi açıklanacak, daha sonra ise veri analiz teknikleri ile araştırmanın sınırlılıkları ve ilişkiler üzerinde durulacak, son olarak da araştırmanın bulgularına ve değerlendirmeye yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBING

Çalışma hayatının başlangıcından itibaren var olan fakat farkına varılmayan ya da görmezden gelinen çok boyutlu bir kavram olan mobbing literatürde duygusal bir saldırı olarak tanımlanır.

Bir özgüven yıkma süreci olan mobbing (Yıldırım, 2010), kişinin saygısız ve zararlı davranışların hedefi olmasıyla başlar. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile ya da rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamasıdır (Davenport, Schwartz, Elliott, 2002: 15).

Mobbingin olduğu yerde çalışanları motive eden, güven sağlayan, örgütsel bağlanmaya ve iş tatminine katkı sağlayıcı tüm faktörler ortadan kalkmakta ve bunun yerini, tatminsizlik, örgütsel çatışma, işgören devir hızında artma, verimsizlik ve etkinsizlik almaktadır (Tutar, 2004: 7).

Mobbing, son zamanlarda örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır. Yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psikolojik terör ya da soyut şiddet uygulama gibi anlamlara gelen mobbing, aynı zamanda örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak görülmektedir.

1.1. MOBBING KAVRAMI

Literatürde mobbing ya da yaygın Türkçe kullanımıyla işyerinde psikolojik taciz olgusunun tek ve ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Bu bölümde kavram, terminolojisi ve farklı tanımlarıyla birlikte açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1.1. Terminolojide Mobbing

Mobbing kelimesi Latince “mobile vulgus” sözcüğünden türetilmiştir. Kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. İngilizce’de “mob” fiili, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek gibi manalara gelmektedir (Çobanoğlu, 2005: 19).

Dünyanın belli başlı dillerinde “mobbing” çeviri yapılmaksızın kullanılmaktadır. Bunun nedeni terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğundandır (Çobanoğlu, 2005: 19). Farklı ülkelerde farklı zamanlarda farklı tanımlamalarla ifade edilmeye çalışılan kavram mobbing olarak yerini bulmuştur (<http://www.caglarcabuk.com.tr/video.htm#video4>).

Terminolojide, mobbing yerine kullanılan ve psikolojik taciz sürecini ifade eden birçok farklı terim kullanılmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekildedir (Einarsen,1999: 16, Toker Gökçe, 2009: 2, Güngör, 2008: 6, Tınaz, 2006a: 15).

- Bullying (Zorbalık)
- Mistreatment (Kötü Muamele)
- Victimization (Kurban Etme)
- Verbal Abuse (Sözlü Taciz)
- Indimidation (Gözdağı Verme, Sindirme)
- Horizontal Violence (Yatay Şiddet)
- Bossing (Patronaj)
- Emotional Abuse (Duygusal Taciz)
- Work Abuse (İşyeri Tacizi, İş İstismarı)
- Psychological Terror (Psikolojik Terör)
- Workplace Trauma (İşyeri Travması)
- Harassment (Taciz)
- Mistreatment (Kötü Muamele)
- Incivility (Nezaketsizlik)
- Bullying in the Workplace (İşyerinde Zorbalık)

- Scapegoating (Günah Keçiliği)
- Health Endangering Leadership (Sağlık İçin Tehlikeli Liderlik)
- Employee Abuse (Çalışanı Suistimal)
- Petty Tyranny (Adi Zorbalık)

Bu terimler birbirlerinden belirli noktalarda farklılaşmaktadır. Aslında hiçbirini tam olarak mobbing ile eşanlamlı olmamakla birlikte, mobbing sürecini anlatmak için kullanıldıkları görülmektedir.

Yabancı literatürde ise yaygın olarak “mobbing” ve “bullying” kavramları işyerindeki psikolojik tacizi tanımlamak için kullanılmaktadır. Bullying kavramının daha çok okulda çocuklar arasındaki şiddet davranışlarını tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir.

Mobbingin Türkçe karşılığı olarak ise; psikolojik taciz, psiko-şiddet, yıldırma, duygusal taciz, psikolojik terör yaygın olarak kullanımına rastlanan terimlerdir. TBMM’de yapılan mobbing alt komisyonunun kavramın Türkçe karşılığını bulmak için Türk Dil Kurumu’na yaptığı başvuru sonucu, TDK kavramın Türkçe karşılığını “bezdiri” olarak bildirmiştir. TDK, mobbingin Türkçe anlamını, “İşyerlerinde, okullarda ve benzeri topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama ve gözden düşürme” olarak tanımlamıştır (Mobbing Alt Komisyon Toplantısı, 2011, <http://tdk.org.tr/TR/>). Bu tanımla bullying kavramının da mobbingle birleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Fakat “bezdiri” kelimesinin konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar tarafından süreci tanımlamakta yetersiz kaldığı konusunda çokça eleştiri yapılmıştır.

“Mobbing” terimi genelde İskandinav ülkelerinde kullanılırken, İngiltere, Kanada ve Amerika’da “bullying” ifadesi tercih edilmektedir (Toker Gökçe, 2009: 2). Fransa’da ise daha yaygın olarak “moral harrassment” ifadesi mobbing yerine kullanılmaktadır (Ferrari, 2004: 2, Akt. Aksakal-Kaymakçı,

2008: 597). Ancak tüm isimler aynı şeyi, yani işyerinde psikolojik tacizi anlatır.

Bu çalışmada TDK'nın mobbingi tanımlamak için kullandığı "bezdiri" kelimesinin süreci tanımlamakta yetersiz kaldığı görüşü desteklendiği için, çoğunlukla mobbing kavramının kullanımı tercih edilmiş olup, yer yer mobbing sürecini tanımlayan diğer kavramlar da kullanılacaktır.

1.1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişim Süreci ve Tanımı

Mobbing kavramının ilk olarak 19. yüzyılda kuşların davranışlarını inceleyen İngiliz biyologlar tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Buna göre mobbing, saldırgan etrafında uçarak yuvasını korumaya çalışan kuşların davranışlarını tanımlamaktadır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008: 3).

1960'lı yıllarda kavramın Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Hayvanların grup davranışlarını inceleyen Lorenz, mobbingi hayvanların bir yabancı hayvanı ya da avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003: 3).

Daha sonra bu kavram, İsveçli hekim Peter Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Tınaz, 2006a: 11). Bu tarz çocuk davranışlarını inceleyen ünlü araştırmacı Norveçli Dan Olweus'un önemli çalışmaları vardır (Leymann, 1996: 168).

1980'li yılların başında İsveçli çalışma psikologu Heinz Leymann, mobbing kavramını ilk kez işyerlerinde yaptığı araştırmalar sonucu, çocuklarda olduğu gibi işyerlerinde de çalışanlar arasında saldırgan ve düşmanca davranışlar olduğunu tespit ettiğinde kullanmıştır (Leymann, 1996: 168).

Mobbing üzerine gerçekleştirilen öncü çalışmalardan biri de 1976 yılında Brodsky'nin işyerinde kötü muamele (harassment) ile ilgili yaptığı çalışmadır. Söz konusu çalışmada Brodsky; lakap takma, günah keçisi yapma, fiziksel taciz ve iş baskısını, işyerinde en az cinsel taciz kadar sık karşılaşılan ve en az onun kadar önemli sayılabilecek taciz şekilleri olarak ifade etmektedir. Brodsky işyerinde tacizi, sık sık ve sürekli olarak çalışana eziyet etmeyi, yıpratmayı ve sınırlarını bozmayı amaçlayan, en sonunda onu kışkırtan, kızdıran, korkutan ya da huzursuz eden tüm davranışlar olarak tanımlamaktadır (Davenport, Schwartz, Elliott, 2002: 21, Einarsen, 1999: 16).

1994 yılında kendisi de mobbing mağduru olan, 1996'da çok yaygın olarak kullanılan "Birleşik Krallık Ulusal İşyeri Zorbalığı Danışma Hattı" nı (UK National Workplace Bullying Advice Line) kuran ve Piyasadaki Zorbalık (Bully in Sight) isimli kitabın da yazarı olan Tim Field (<http://www.guardian.co.uk>) mobbing kavramını, mobbing mağdurlarının kendilerine olan özgüvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla da mobbing, 'mağdurun benliğini öldürme çabası' olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur. Field'in mobbing tanımında, mobbingcilerin davranışlarının sonuçlarını inkar etmesi de bulunmaktadır (Yaman, 2009: 23).

Mobbing, tek bir spesifik hareketten daha fazlasını içermektedir. Leymann'a göre mobbing, insanların yalnızca bireysel olarak değil grup halinde de sergiledikleri psikolojik bir saldırganlık halidir. Leymann, mobbingi *'bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik, sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yönetilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör'* olarak tanımlar (<http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>).

Mobbinge ilgili olarak, Baykal'ın "Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze" adlı kitabında Osmanlı Devleti kurumsallaşması tamamlanmış bir örgüt gibi değerlendirilerek, günümüzden beş yüz yıl önce Osmanlı İmparatorluğu'nda Kanuni Sultan Süleyman devrinde, İkinci vezir

Hüsrev Paşa'nın intiharı mobbing örneği olarak sunulmaktadır (Baykal, 2005: 7).

1998 yılında, Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino'nun Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından desteklenen araştırmaları sonucunda Violence at Work (İşyerinde Şiddet) başlıklı bir rapor yayınlanmıştır. Bu raporda, mobbing ve zorbalık, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle birlikte incelenmiştir (Chappell, Di Martino, 1998: 3, Yılmaz, Özler, Mercan, 2008: 337).

Bireyin ısrarcı aşağılamalara, kırıcı sözlere, sürekli eleştiriler, bazen de fiziksel şiddete maruz kalmasını içeren olgu, bazı İskandinav ülkeleri ve Almanca konuşulan ülkelerde işyerinde mobbing (mobbing at work), İngilizce konuşulan ülkelerde ise işyerinde zorbalık (bullying at work) olarak adlandırılmaktadır (Zapf, Einarsen, 2001: 369).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), mobbing kavramını *“intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı eylemler aracılığıyla bir işçiye ya da bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlar”* olarak tanımlamıştır (Chappell, Di Martino, 1998: 2).

Aşağıdaki tabloda daha derli toplu görebilmek amacıyla kronolojik sıralamayla bu konuda çalışma yapan bilim adamlarının kullandığı terimler ve tanımlar yer almaktadır.

Tablo 1.1. İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Brodsky, 1976	<i>Harassment:</i> Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak ya da onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	<i>Workplace Trauma:</i> İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin ya da yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	<i>Work Harassment:</i> İşyeri tacizi/ <i>Aggression:</i> Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Leymann, 1996	<i>Mobbing:</i> İşyerinde Psikolojik Taciz / <i>Psychological Terror:</i> Psikolojik Terör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Hoel ve Cooper, 2000	<i>Workplace Bullying:</i> İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyonudadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Namie ve Namie, 2000	<i>Workplace Bullying</i> İşyeri zorbalığı	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	<i>Bullying at Work:</i> İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak ya da birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir

		(yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. Tanımda ayrıca, psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre, taraflarının eşit güçte olduğu bir tartışmanın da işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilemeyeceği öne sürülmüştür.
Vartia, 2003	<i>Workplace Bullying</i> İşyeri zorbalığı	Bir ya da birkaç kişinin, üstü ya da üstleri, astı ya da astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Keashly ve Jagatic, 2003	<i>Workplace Bullying</i> İşyeri zorbalığı / <i>Emotional Abuse</i> : Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Davenport , Schwartz ve Elliott, 2003	<i>Mobbing</i> : İşyerinde psikolojik taciz / <i>Emotional Abuse</i> : Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile ya da rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Salin, 2005	<i>Workplace Bullying</i> : İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortama neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur.
Tınaz, 2006, 2008	İşyerinde Psikolojik Taciz/ Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar ya da işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları ya da eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Kaynak: Karatuna ve Tınaz, 2010: 16-17.

Tabloda yer alan tanımlarda farklılıklar olmasına rağmen hepsi belirli ortak noktalarda birleşerek mobbing ya da yaygın Türkçe söylemiyle işyerindeki psikolojik taciz sürecini tanımlamaktadır.

Bilinmelidir ki, mobbing olgusu işyerinde yaşanan çalışanlar arası çatışmalardan ya da günlük yaşamın sıradan olumsuz etkileşimlerinden farklıdır. Tekrarlanan uzun süre varlığını ve etkisini sürdüren olumsuz davranışlar psikolojik şiddeti, çatışma ya da gerginlikten ayıran en temel özelliktir (Rayner, Sheehan, Barker, 1999: 12). Mobbingin hedefi bir işyerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, onları işten ayrılmaya zorlamaktır (Çobanoğlu, 2005: 21-22).

Kişiyi iş yaşamından dışlamak için kasıtlı olarak yapılan mobbing (Hancı, 2011) davranışının sürekliliği ya da sıklığının etkisi mobbingin tanımında olduğu gibi ülkelere ve bölgelere göre farklılık göstermektedir. İskandinav ülkelerinde bir davranışın mobbing olduğunun anlaşılması için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir görülmesi söz konusuyken, Avusturya'da son altı ay içinde haftada sadece bir kez olumsuz davranışın yaşanıyor olması, bu durumun mobbing olmadığı anlamına gelmemektedir (Einarsen, 2000: 385).

Türkiye'de de mobbing davranışının sürekliliği ve sıklığı ile ilgili farklı görüşler vardır. Bazı akademisyenler ve araştırmacılar tek bir mobbing davranışının, mağdurda yıkıcı etkilere yol açtığı takdirde mobbing sayılabileceğini savunurken, belirli bir sürekliliği ve sıklığı olması gerektiğini savunanlar da vardır (Mobbing Mücadele Sempozyumu, 2011).

1.2. MOBBING SÜRECİ

Her sosyal ve psikolojik olayda olduğu gibi psikolojik taciz de bir süreci takip eder (Tutar, 2004: 17). Mobbing sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için bu bölümde mobbing aşamaları, mobbing tipolojisi, süreç içinde rol alanlar ve mobbing türleri açıklanacaktır.

1.2.1. Mobbing Aşamaları

Leymann mobbingi dört aşamalı olarak tanımlamıştır. İşveç ve Alman modeli olarak da bilinen bu modelin aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır (Leymann; 1996: 172-173):

- **Kritik Olaylar:** Tetikleyici olay çoğu kez bir çatışmadır. Mobbing artan bir çatışma durumu olarak görünebilir. Bir çatışmanın nasıl mobbing durumuna dönüştüğüne ilişkin pek fazla şey bilinmez. Bu aşamada çatışma henüz mobbing değildir ama mobbing davranışına dönüşebilir.
- **Mobbing ve Damgalama:** Bu aşamada günlük hayatta mobbing olarak algılanmayacak davranışlar sürekli ve sistematik bir hal alır. Bu davranışlar bir süre sonra hedef seçilen kişiye yönelik saldırgan ve cezalandırıcı bir şekilde yapılır. Hedef seçilen kurban hakkında yönetime şikayetler gitmeye başlar.
- **İşletme Yönetimi:** Bu aşamada ise yönetim daha önceden hedef seçilen kişi hakkında söylenenlerle birlikte bir önyargıya sahiptir. Yönetimdekiler, mağdur hakkında ortaya atılan haksız suçlama ve yargıları kabul eder. Mağdur zor insan ya da akıl hastası olarak damgalanır. Bu da iş yasalarının uygulanmasında, mağdurun haklarının ciddi biçimde ihlal edilmesi sonucunu doğurur. Bu yorum hataları nedeniyle, mağdurun meslektaşları ve yöneticiler mobbing sürecini açıklamada çevresel faktörler yerine kişisel faktörleri esas alır. Yöneticiler mobbing durumu ile ilgili sorumluluk almak istemezler.
- **Patlama:** Kişinin işine son verilir ya da kişi kendi isteğiyle işten ayrılır. Emeklilik zamanı gelmeden çok önce çalışma hayatından ayrılmaların olduğu da bilinen bir durumdur. Bunun

nedeni de, kurbanın tıbbi ya da psikolojik yardıma ihtiyaç duymasıdır.

Björkvist ise, mobbing davranışlarının derecesine odaklanan üç aşamalı bir model önermiştir. Birinci aşamada, mağduru alçaltmak için hakkında dedikodu yaymak gibi zorbalığın dolaylı şekilleri kullanılır. İkinci aşamada, doğrudan saldırgan davranışlar ortaya çıkar. Kurban izole edilir, herkesin içinde küçük düşürülür ve onunla dalga geçilir. Zorba, kurbanı alçaltan davranışlarının haklı olduğunu düşünür ve bu davranışından dolayı suçluluk hissetmez. Üçüncü aşamada ise artık doğrudan saldırgan davranışlarının son şeklidir ve burada güç kullanılır. Kurban psikolojik olarak rahatsız olduğu gerekçesiyle suçlanır, karalanır ve özel yaşamıyla ilgili bazı bilgilerin ortaya çıkarılacağı ile ilgili tehdit edilir. Leymann ve Björkvist modelleri, zorbalık davranışlarının zamanla daha kötü hale geleceği ve son aşamada kurbanın kendisini bu durumla başa çıkma konusunda güçsüz ve çaresiz hissetmeye başladığı konularında ortak noktada buluşur (Zapf, Gross, 2001: 501).

Harald Ege, Leymann'ın modelini geliştirerek İtalyan toplumuna uygun altı aşamalı bir model önermiş, ek olarak **“sıfır durumu”** ve **“çift taraflı mobbing”** olgularını tanımlamıştır. Bu altı aşama, çatışma, saldırgan davranışlar, ilk psikomatik belirtiler, insan kaynakları yönetiminin hataları, sağlığın bozulması ve çalışma yaşamından uzaklaşma olarak sıralanmıştır (Güngör, 2008: 66-67, Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 33-36).

Sıfır Mobbing Durumu: Sıfır mobbing durumu, hemen her firmada gözlemlenebilen günlük ve doğal iş yaşantısını yansıtmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 91-92):

- Normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışma görülebilir.
- Genelde herkes herkese karşıdır. Olaylar bir şahsa indirgenmemiştir.
- Küçük görüş ayrılıkları, tartışmalar, hafif suçlamalar vardır.

- Bu safhada birilerinin ruhsal ve psikolojik yapısını tahrip etmekten çok, üstün görünme çabası hakimdir.

Türk toplum yapısı ve düşüncesinin, İtalyan toplumu ile benzerlikleri düşünüldüğünde, sıfır mobbing durumunun varlığının gerçekliğinin bizim toplumumuz açısından da ne kadar geçerli olduğu ortadadır. Çoğu işyerinde iş arkadaşları arasında görünen ancak gerçekte var olmayan samimiyet, başarıların takdiri ya da resmi ve buz gibi davranışlarla sergilenen ilişkiler düşünüldüğünde, Harald Ege'in bu ön evreyi saptamasının ne kadar yerinde olduğu daha iyi anlaşılabilir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 33).

Çift Taraflı Mobbing Durumu: İtalyan kültüründe de tıpkı Türk kültüründe olduğu gibi aile ve birey arasında sıkı bir bağ vardır. Bu koruyucu aile modelidir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 35). Bu tip ailede aile bireylerinden biri mobbinge uğradığında aile de bu durumdan etkilenir. Stres dolaylı olarak aileye de yansır. Ailenin mobbing mağduruna yardım çabaları işe yaramadığında, bu kez onlar da bir nevi çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik yaşayacak ve kriz tüm aile bireylerini bir şekilde yakalamış olacaktır. Aile bireyleri belli bir ölçüde yaşananlara göğüs gerebilecek, ancak bir süre sonra, hiçbir sıkıntıyı kaldıramayacak bir duruma gelecektir. Bu şekilde aile bireyleri de mobbing sendromuna yakalanmış olacak ve bu hastalık ailenin birlik ve bütünlüğünü dahi tehlikeye atabilecektir (Çobanoğlu, 2005: 96-97).

İşyerinde her türlü aşağılanma ve dışlanmaya maruz kalan mobbing mağduru, aile içindeki desteğin kesilmesiyle tam bir dışlanmışlık durumu yaşar. İşte iki farklı ortamda yaşanan acılar, birey için çift taraflı mobbing oluşturur. Çift taraflı mobbing kavramı Türkiye'nin bir Akdeniz ülkesi olduğu ve ülkemiz aile yapısının İtalyan aile yapısına büyük ölçüde benzediği düşünüldüğünde, bu kavramın bizim kültürümüzde de geçerli olduğu kabul edilmelidir. Buna göre düşünüldüğünde Harald Ege'nin önerdiği mobbing aşamaları, Türk çalışma hayatı ve insanının yapısına Heinz Leymann'ın modelinden çok daha uygundur (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 36).

1.2.2. Mobbing Tipolojisi

Dr. Heinz Leymann, 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bunları davranışın özelliğine göre 5 grupta toplamıştır. Her mobbing durumunda bu davranışların hepsinin bulunması şart değildir (Davenport, Schwartz, Eliot, 2003: 17-19).

Birinci Grup: Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.
- İmalar yolu ile ilişki reddedilir.

İkinci Grup: Sosyal ilişkilere saldırılar

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşamazsınız başkalarına ulaşmanız engellenir.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırıları

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüzle alay edilir.
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir.
- Dini ya da siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalar yapılır.

Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar verilir.
- Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.

Yukarıda sıralanan bu davranışlar hedef seçilen kişiyi önce mağdura sonra da kurbanla dönüştürmektedir. Aslında, iş ortamında herhangi birinin sözünün kesilmesi ya da lakap takılması çalışanlar arasında doğal kabul edilebilen davranışlardır. Ancak günlük yaşamda kabul gören bu tür davranışlar, kasıtlı ve amaçlı olduğunda mobbing özelliği kazanır (Toker Gökçe, 2008: 11).

1.2.3. Mobbing Süreci İçinde Rol Alanlar

Mobbing süreci içinde rol alanları üç farklı grupta toplamak mümkündür. Mobbing mağdurları (kurban), mobbing uygulayıcıları (zorba) ve mobbing izleyicileri bu grupları oluşturur. Her çalışan bu üç rolden birini oynamaya adaydır. Ayrıca belirtmek gerekir ki, (Dangaç, 2010) hayatının bir bölümünde mobbinge maruz kalan birisi, yine hayatının bir bölümünde zorba davranışlar sergileyip başka birine mobbing uygulayabilir.

1.2.3.1. Mobbing Mağdurları (Kurban)

İşyerinde mobbinge maruz kalan taraf mobbing mağduru ya da kurban olarak anılır. Literatürde mobbing mağduruna ait belirlenmiş bir kişilik tiplmesi yoktur. Fakat yapılan çalışmalar bazı kişilik özelliklerine sahip çalışanların mobbinge uğramaya daha açık olduğunu göstermektedir.

Araştırmalar, mobbinge uğrayan çalışanların genellikle yetenekli, işine bağlı, yaratıcı, farklılıkları ortaya çıkaran, değişime açık kişiler olduğunu göstermektedir (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003: 51). Mobbing

kurbanlarının özellikle yaratıcı kişiliğe sahip olmaları daha yüksek mevkilerde çalışanları rahatsız ettiği için, mağdurlar seçilmiş kişilerdir. Bu kişiler çalışma hayatlarında zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi birçok olumlu özellikleri taşıyan insanlardır. Duygusal zekası yüksek, kendi davranışlarını gözden geçirebilen ve varsa hatalarını düzeltebilen insanlardır (Sheehan, 1999: 65).

Mobbing mağdurları ayrıca; duyarlı hassas, yardımsever, idealist, kendini sürekli geliştiren, bilgisini cömertçe paylaşan, onurlu, haksızlığa dayanamayan, ama kendi hakları konusunda kolayca fedakarlıkta bulunabilen ve yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen kişilerdir. Maslow'un insan güdülemesiyle ilgili kuramında da belirttiği gibi, mobbing mağdurları genellikle kendilerini gerçekleştirmiş insanlardır. Bu insanlar empati kurabilir, çalışkandır, sorumluluk sahibidir, dürüsttür, çevresinin farkındadır, araştırmacıdır, gelişime açıktır (Tutar, 2004: 54-55).

Diğer taraftan mağdurlar özgüveni düşük, çekingen ve çatışma yönetimi becerisi olmayan, kolay hedef olarak görülen kişiler olabilmektedir. (Einersan, 1999: 23). Özsaygısı düşük, endişeli, kararsız, içe dönük, vicdan sahibi, nörotik kişilik özelliklerine sahip kişilerin, diğer çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı da görülmüştür (Vartia, 1996: 203-214)

Literatürde farklı araştırmacıların farklı mobbing mağduru tiplerini tanımlamaları vardır. Örneğin; Harald Ege on sekiz farklı kurban tiplerini tanımlamıştır. Bunlar; dalgın, neşeli, gerçek dost, günah keçisi, bağımlı-edilgen, korkak, alıngan, kendini beğenmiş, paranoyak, tutsak, uşak, katı, kendine güvenen, acı çeken, dürüst iş arkadaşı, içe dönük, hastalık hastası (hipokondriyak) ve hırslıdır (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 45-47).

Huber ise konuya farklı bir açıdan yaklaşarak, mobbinge maruz kalanları genel olarak dört grupta toplamaktadır. Birinci grup, sadece erkeklerin çalıştığı bir işyerinde çalışan tek kadın gibi “yalnız olanlar”, ikinci grup özürölüler, farklı etnik köken ya da dine sahip olanlar gibi “farklı olanlar”,

üçüncü grup “başarılı olanlar” ve son olarak dördüncü grup da “işe yeni başlayanlar”dır. İşyerinde mevcut gruplaşmalar varsa, kişilerin kendilerini kabul ettirmek zorunda kalması en sık karşılaşılan sorunlardan biridir. Bazı durumlarda ise taciz gruba kabul edilmenin bir ön koşulu ya da kabul öncesinde yerine getirilen bir ritüel olmaktadır (Huber, 1994: 16, Akt.Güngör, 2008: 53).

1.2.3.2. Mobbing Uygulayıcıları (Saldırgan, Tacizci, Zorba)

Literatürde mobbing uygulayan kişiye mobbing uygulayıcısı, saldırgan, tacizci ya da zorba ifadeleri kullanılmaktadır.

Mobbing uygulayıcılarının kişilik özelliklerini belirleyen sistematik bir çalışma bulunmamaktadır (Vartia, 1996: 204). Fakat çeşitli araştırma sonuçlarında mobbing uygulayan kişilerle ilgili bazı ortak kişilik özellikleri ortaya çıkmıştır.

Freud’a göre insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimi vardır; “cinsellik” ve “saldırganlık”. Bu temel eğilimlerin güçlü olması, insanoğlunun toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaştırır. Mobbingciler, doğuştan getirdikleri bu iki dürtüden saldırganlık dürtüsünün etkisini daha fazla hissederler. Düşmanlık duyguları yüksek insanlardır. Kendilerine düşman bulmakta zorlanmazlar. Kontrollü gerilim stratejisi uyguladıkları için, düşmanlarının güçlü olmasını istemezler. Bu sebeple, güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar; ancak düşmansız da duramazlar (Tutar, 2004: 38-39).

Bir kuralı baskı ile kabul ettirmeye zorlamak, can sıkıntısı içinde zevk arayışına girmek ve kişilik bozuklukları mobbing davranışına yol açabilir (Çobanoğlu, 2005: 34). Mobbing uygulayıcısının kişiliğini inceleyen pek çok çalışma da taciz davranışı ve kişilik bozuklukları arasındaki ilişkiden söz eder. Mobbing uygulayıcısında; narsistik kişilik bozukluğu, paranoid kişilik bozukluğu, antisosyal kişilik bozukluğu, obsesif kompulsif kişilik bozukluğu, sadistik kişilik bozukluğu, sınır kişilik bozukluğu, bağımlı kişilik bozukluğu,

şizoid kişilik bozukluğu ve çekingen kişilik bozuklukları görülebilir (Minibaş-Poussard, İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 28-46).

Mobbing uygulayanlar, genellikle ilgi görmek isteyen, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır. Bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurmaktadır. Bu senaryonun oyuncusunu bulmakta zorluk çekmemektedirler. Senaryoları gerilim ve şiddet doludur (Tutar, 2004: 39).

Mobbing uygulayıcıları güçten hoşlanırlar. Gücü iş için değil çevrelerine hakim olmak için kullanırlar. Çalışanları motive edemedikleri için onları kontrol altına almaya çalışırlar. Mobbing uygulayan kişi, müessesenin ruhunu, astlarını, üstlerini en iyi tanıyan, anlayan kişidir. İşten çok, üstlerinin özelliklerine ve davranışlarına konsantre olurlar (Baykal, 2005: 9).

Literatürde mobbing uygulayıcıları da farklı araştırmacılar tarafından çeşitli isimlerle gruplandırılmıştır. Bunlardan ilginç olan bir tanesi “Dr. Jekyll ve Mr. Hide kişilik özelliği” olarak adlandırılmıştır. Bu karaktere sahip kişiler genellikle işyerinde normal davranışlar sergileyen gayet düzgün ve iyi görünen kişilerdir. Fakat ne zaman değişecekleri ve kötü davranışlar sergileyecekleri belli olmaz (Ellis, 1999: 4). Özellikle bu tür bir mobbing uygulayıcısıyla başa çıkmak gerçekten zordur. Çünkü bu kişiler herkese karşı çok iyi davranışlar sergilerken, seçtikleri mağdura yıldırma davranışlarını da gizli olarak yürütürler. Bu tarz mobbing davranışına “**pasif mobbing davranışı**” da denir.

1.2.3.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing her ne kadar mağdur ve tacizci arasında geçen bir süreç olarak ele alınsa da, zamanla sürece dahil olanların sayısı artabilir. Mobbing sürecinde izleyiciler, sürece doğrudan karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan kişilerdir. Literatürde bu kişilere izleyiciler, seyirciler, tanık olan taraf denilmiştir.

Bu kişiler çalışma ortamında meydana gelen psikolojik taciz olgusunun farkına vardıkları andan itibaren izleyici olarak nitelendirilirler (Güngör, 2008: 54).

İzleyicileri üç grupta değerlendirebiliriz. Bunlar (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 50):

Mobbing Ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile mobbing uygulayıcısına yardım ederler. Yardakçı, sahte, masum ve meraklı izleyiciler bu grupta yer alır.

İlgisizler: Mobbingcinin aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de tacizcinin davranışından için için zevk duyarlar. Böylece mobbing sürecinin devamına göz yumarlar. Bir şeye karışmayan izleyiciler bu gruptadır.

Karşıtlar: İşyerindeki gergin havadan hoşlanmayan bu tip izleyiciler, kurbanı yardım etmeye çalışır ya da en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar. Diplomatik izleyicilerin bulunduğu gruptur.

1.2.4. Mobbing Türleri

Örgütsel yapıda mobbing, hiyerarşik ve fonksiyonel mobbing olmak üzere iki şekilde uygulanır. Hiyerarşik mobbing aralarında ast ve üst ilişkisi bulunan kişilerin birbirine uyguladığı mobbing, yatay mobbing ise aynı unvan ya da pozisyondaki kişilerin birbirine uyguladığı mobbing olarak tanımlanır.

1.2.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Örgütlerde alt kademelerden üst kademelere ya da tam tersi alt kademelerden üst kademelere uygulanan mobbinge hiyerarşik ya da dikey mobbing denir.

Hiyerarşik mobbingin nedenleri şu şekildedir (Tınaz, 2007: 168):

Sosyal imajın tehdit edilmesi: Üstünden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur.

Yaş farkı: Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, onu kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayabilir. Aynı durum amirin genç, astın yaşlı olması durumunda da gerçekleşebilir.

Kayıрма: Kayırılan amir onu koruyan birilerinin olduğundan emindir. Gücüne güvenir ve istediği her şeyi yapmakta özgür olduğuna inanır. Kayırılan kişinin ast olması durumunda ise, mobbing uygulamanın bahanesi zaten hazırdır.

Politik nedenler: Ast ve üst birbirlerine karşıt ve düşmanca olan politik görüşlerini belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması kaçınılmazdır.

1.2.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Yukarıdan aşağıya mobbing en yaygın olarak karşılaşılan taciz biçimidir. Bu tür mobbing, üstlerin sahip olduğu kurumsal gücü, astlarını ezmek, sindirmek ya da kurum dışına itmek amacıyla kullanmaları çalışma ahlakı açısından da ciddi bir olumsuzluk olarak değerlendirilmektedir (Namie, 2000, Akt. Güngör, 2008: 56). Yöneticilerin mobbing uygulamalarının altında yatan nedenler ise, kişisel çatışmalar, subjektif önyargılar, başarılı astların ileride kendilerine rakip olabileceği düşüncesi ya da başarısız olan ekip elemanlarının tasfiyesi olabilmektedir (Güngör, 2008: 57).

1.2.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing

Psikolojik tacizle ilgili araştırmalarda, istisna olarak nitelendirilebilecek kadar az rastlanan bu taciz biçimi aslında bir otoriteyi tanımama durumudur. Yöneticiyi dışlamaya ve sabote etmeye yönelik olarak; verdiği görevlerin yerine getirilmemesi ya da uzun sürede gerçekleştirilmesi, yöneticinin aldığı kararların sorgulanması, sürekli bir hatasının aranması ve bir hata yaptığında üzerine gidilmesi gibi davranışlar sergilenmektedir. Bu durumda tacizde

bulunan genellikle tek bir kişi değildir, çoğu zaman tüm birim çalışanları ya da bir grup çalışan tacizde bulunmaktadır (Güngör, 2008: 57).

Üst yönetimin bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler alarak, çalışanların güvende olduğunu hissettirmesi, örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu tedbirler alması, örgütsel verimliliğin arttırılmasına önemli katkı sağlayabilir (Tutar, 2004: 93).

1.2.4.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Örgütlerde eşit statüde bulunanlar arasında gerçekleşen mobbinge fonksiyonel ya da yatay mobbing denir. Yatay mobbing aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu çalışanlar arasında söz konusu olan bir mobbing türüdür.

Yatay mobbingin başlıca nedenleri; çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden ya da bölgeden gelme, ırk ve politik nedenler olarak sıralanabilir (Tınaz, 2007: 169).

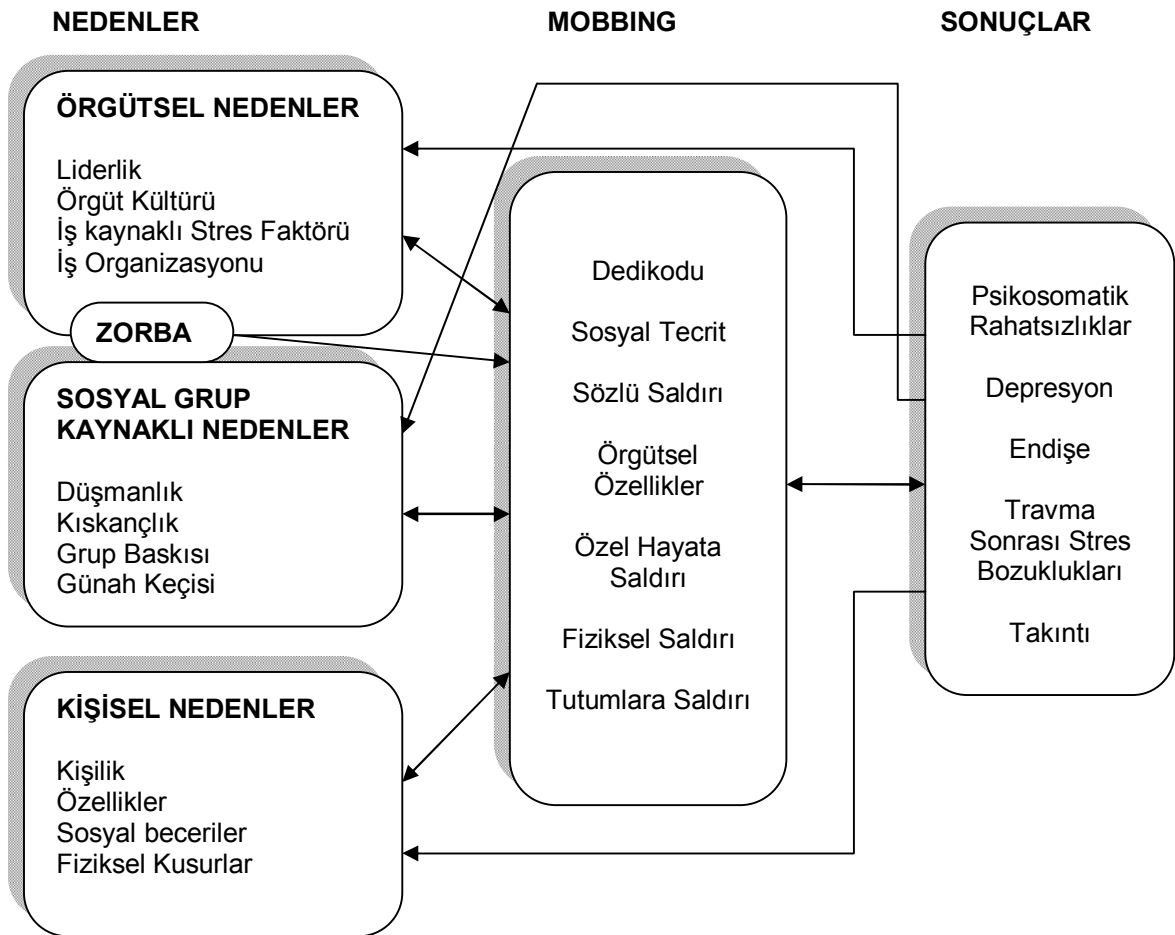
Eşit statüde olanlar genellikle uyguladıkları şiddeti kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiğı bir çekişme olarak görürler. Şiddet uyguladıklarını reddederek, bunu mağdurun iyiliğı için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliğı arttırmak gibi “ulvi” bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2004: 94).

1.3. MOBBINGE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

İşyerinde psikolojik taciz sorunu tek bir nedenle açıklanamayacak kadar kapsamlı ve karmaşık bir süreçtir. Kişilik özellikleri, mağdurun iş konumu, örgütsel ve sosyo-ekonomik koşulların bir etkileşimi sonucu ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Özen, 2007: 1).

Leymann, mobbing mağdurları ile yaptığı görüşmeleri esas alarak, örgütlerde mobbinge neden olan dört temel özellik olarak; iş tasarımının belirsiz olmasından, liderin yetersizliğinden, mağdurun sosyal açıdan yetersiz olmasından ve örgütteki etik değerlerin düşük olmasından söz etmektedir (Einersan, 1999: 17).

Zapf ise mobbingin nedenlerini örgütsel nedenler, sosyal grup kaynaklı nedenler, kişisel nedenler ve zorbadan kaynaklanan nedenler olarak 4 grup altında incelemiştir. Aşağıda Zapf'ın mobbingin nedenleri ve sonuçlarını açıkladığı tablo yer almaktadır. (Zapf, 1999: 71).



Kaynak: Zapf, 1999: 71.

Şekil 1.1.Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları

Bu tabloda mobbingin dört potansiyel nedeni gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi mobbingin sonuçları aynı zamanda neden de olabilmektedir. Mobbing kurbanda sağlık problemlerinin görülmesine yol açabilir. Endişe, depresyon ve mağdurun takıntılı davranışları grupta bir süre sonra mobbing oluşumuna neden olacak olumsuz davranışlar gelişmesine neden olabilir.

Literatürde yapılan ayrımlara bakıldığında mobbingin nedenlerini bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta incelemek mümkündür.

1.3.1. Bireysel Faktörler

Mobbing sürecine dahil olan bireylerin kişilik özellikleri de mobbinge neden olan bireysel faktörler arasında gösterilebilir. Ancak buna katılan araştırmacılar yanında, mobbingi işyerinde tanımlayan ilk bilim adamı olan Leymann gibi farklı görüşte olanlar da vardır. Leymann, mobbing mağdurunun kişilik özelliğinin mobbinge neden olmadığı görüşünü savunmaktadır (Leymann, 1996: 178).

Mobbing mağduru, mobbing uygulayıcısı ve izleyicilerin özellikleri, mobbing sürecinde rol alanlar başlığı altında daha detaylı olarak incelenmiştir. Bu başlık altında karakter özelliklerini destekleyen bireysel özellikler üzerinde durulacaktır.

Leymann, insanların mobbinge başvurmasında dört temel neden görür (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003: 38-39, Tınaz, 2006a: 79-83):

Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak: “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler”. Bu cümle bu dürtüyle hareket edenlerin düşünce biçimidir. Bu görüşü savunanlar bir grubun güçlü olabilmesi için aynı değerlere ve değer yargılarına sahip olması gerektiğini savunurlar ve onlara karşı çıkan, onlarla aynı düşünceleri paylaşmayan insanları soyutlamak suretiyle ortamdan uzaklaştırırlar.

Düşmanlıktan hoşlanmak: İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing yaparlar. Kuruluş hiyerarşisinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üst, aynı seviyedeki çalışanlar veya astlar arasından biri mobbing mağduru konumuna düşebilmektedir.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Bazı sadist ruhlu mobbingciler yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir. Yine fikirlerin ve uygulamaların olmadığı, devamlı aynı işlerin yapıldığı iş ortamlarında da can sıkıntısı ve heyecan arayışı içinde olan bireyler mobbing davranışları oluşturabilmektedirler.

Önyargıları pekiştirmek: İnsanlar belli sosyal, ırksal ya da etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı mobbing yapabilirler. ABD’de bu açıkça ayrımcılığa girer ve insanları buna karşı koruyacak yasalar vardır.

İşyerinde, birinin herhangi bir özelliğinden hoşlanmayan başka biri, eğer örgüt içinde bir ağırlığı varsa, diğerlerini de hoşlanmadığı kişiye karşı olumsuz yönde etkileyebilir. Böyle bir durumda ortada bir neden olması da gerekmez. Hatta çalışanlar aralarından birini hiçbir neden olmadan sırf sevmedikleri için, yıldırım isteyebilirler (Toker Gökçe, 2008: 48).

1.3.2. Örgütsel ve Sosyal Faktörler

Çalışanın içinde bulunduğu örgütün bazı özellikleri de, psikolojik şiddetin nedenleri arasında yer almaktadır. Bunlar liderlik tarzı, kötü yönetim, örgütsel değişim, örgüt kültürü ve iklimi, işin karmaşıklığı ve kontrol, rol çatışması ve belirsizliği, stres, işyeri katılım mekanizmalarının zayıflamasıdır (Özen, 2007: 17).

Örgütlerde psikolojik tacize neden faktörler, örgüt kültürü, iletişim, dışarıdan etkileme, stres, kişisel özellikler, yönetim biçimi ve korkudur (Vandekerckhove ve Ronald, 2003: 44-46; Zapf, 1999: 71; Akt. Demirel, 2009:122).

Leymann, mobbingin nedenleri arasında iyi organize edilmemiş bir çalışma metodu, yeteneksiz ve ilgisiz bir yönetimin olduğunu belirtmiştir (Leymann, 1996: 177).

Tutar, örgütlerde mobbinge neden olan faktörlerden en önemli gördüklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Tutar, 2004: 95,96):

- İş tasarımındaki yetersizlik,
- Örgütsel liderliğin yetersizliği,
- Kurbanın mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğü,
- Örgütte düşük moral standartları.

Genelde katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde mobbingi ortaya çıkaracak bir örgütsel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde yönetim gücünü, insani yapıları göz ardı ederek kullanır. Geniş örgütlerde de küçük olanlara oranla daha sık mobbing yaşanır. Ayrıca hizmet sektöründe olduğu gibi, üretim kalitesinin ve niceliğinin belirsizliği de mobbinge kaynaklık eder (Toker Gökçe, 2008: 41).

Bazen mobbing, yönetim kademelerinde yukarıdan aşağıya doğru yayılır ve yöneticinin terfi etmesini sağlayan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilir (Toker Gökçe, 2008: 44).

Örgütleri mobbing uygulamaya iten çeşitli sebepleri aşağıdaki gibi saymak mümkündür (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003: 46):

- Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmak istendiğinde,
- Örgüt içinde istenen değişime ayak uyduramayanlar olduğunda,
- Çalışanların güncel bilgi ve teknolojiye değişikliğe ayak uyduramaması durumunda,

- Küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması istendiğinde,
- İşgücünün genç çalışanlardan oluşturulması istendiğinde,
- Çalışanların örgütün yeni amaçlarını benimsemedikleri durumlarda,
- Herhangi bir konuda örgütsel başarının artırılması istendiğinde,
- Örgütün yönetim kademelerinde radikal değişiklikler olduğunda,
- Örgütün liderlerinin duygusal zekadan yoksun olmaları durumunda,
- Örgüt yönetimi örgüt içindeki alt gruplar arasında yaşanan güç çekişmelerinde gruplardan birinin yanında tavır takındığında,
- Örgütün maliyet bazlı düşünerek daha pahalı olan eski personeli daha ucuz olan yenisiyle değiştirmek istemesi.

Mobbing, Türkiye’de daha çok işverenin, çalışanın kendiliğinden işten ayrılmasını sağlamak için başvurduğu bir yöntem olarak görülmektedir. Bu yargı kamuoyunda neredeyse işverenleri haklı çıkartacak bir anlayış olarak yerleşmiştir (Özer, 2009: 19).

İşlerinin iyi gitmediğini anlayan bir işletme genellikle ilk anda, fazla sayıdaki elemanı işten çıkartma yoluna gider. Bunu başaramadığı zaman, elemanlarına karşı, bilinçli veya bilinçsiz olarak psikolojik yönden taciz edici bir davranış içine girmeyi bir örgüt stratejisi olarak benimser. Çalışanın meslek ve kişilik haklarına yönelik bir saldırı söz konusudur. Zaman zaman ülke genelinde ve sektörler düzeyinde ekonomik krizlerin yaşanabilmesi nedeniyle, örgüt stratejisi olarak mobbingin uygulanması, tüm kültürlerde görülen bir olgudur. Farklı olan şey, mobbingin bir örgütsel strateji olarak uygulanmasının, kültürlerin beklentileri, değerleri ve rollerinin çeşitliliğinden kaynaklanan yöntemidir. Uygulanan saldırı yönteminin seçiminde kurbanın sosyal konumu ve yaşı önemli rol oynamaktadır. Bazı kültürlerde, bir örgüt stratejisi olarak mobbingin kamu kuruluşlarında da uygulandığı bilinmektedir.

Ancak kamu kuruluşlarında uygulanan psikolojik tacizin gerekçesi, ekonomik değil, genellikle politik niteliktedir (<http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf>).

İşyerinde psikolojik taciz aynı anda birden çok nedenin etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Söz konusu etkileşim içinde, her olayda nedenler farklı bir sıralama ya da düzen içinde gerçekleşebilmektedir. Örneğin bir psikolojik şiddet olayında kişilik özellikleri tetikleyici olurken, bir başka olayda tetikleyici rekabet ve iş güvencesizliği olabilir. Kimi durumda da tetikleyici nedenle birlikte var olan diğer nedenler şiddetin devam etmesine katkı sağlayabilmektedir. Psikolojik şiddetin nedenlerine ilişkin altı çizilmesi gereken en önemli konu, bu sorunun tek bir nedene dayanarak açıklanamayacak kadar kapsamlı ve karmaşık bir süreç olduğunun bilinmesidir (Özen, 2007: 21).

Mobbing'in sık yaşandığı iş alanları ise bankacılık, sigortacılık, sivil servisler, savunma sektörü, üniversiteler, özel kamu hizmeti veren şirketler (elektrik, su, doğalgaz vb.), sağlık ve eğitim sektörü, acil servisler ve (Avrupa ülkeleri ve ABD'de) kiliselerdir. Bu iş alanlarında, gücü elinde bulunduranın bu gücü kötüye kullanması, mobbingi ortaya çıkaran en önemli kaynaktır (Toker Gökçe, 2008: 47).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporunda da, bazı meslek gruplarının şiddete maruz kalma riskinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Buna göre taksi şoförleri, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerine yardım edenler ve genellikle tek başına çalışanlar bu risk grubu içinde yer almaktadır. Cinsiyete göre mesleğe bakıldığında ise kadın öğretmenler, banka çalışanları ve satış elemanlarının mobbinge uğrama riskleri yüksektir (ILO Report, 1998: 20).

1.4. MOBBINGİN SONUÇLARI

Mobbing mağdurun sağlığına, haysiyetine, ailesi ve arkadaşları ile olan ilişkisine, ekonomik olarak geçimini sağlamasına ya da bunların hepsine

birden zarar verir (Yücetürk, Öke, 2005: 61). Bu bölümde mobbingin bireye, örgüte, aileye ve topluma verdiği zararlar ayrı ayrı incelenmiştir.

1.4.1. Mobbingin Bireye İlişkin Sonuçları

Cinsel taciz ve stres, mobbingi tanımlamak için yeterli değildir. Mobbinge uğrayan kişiler ciddi psikolojik travmalara maruz kalmaktadırlar (Rayner, Sheehan, Barker, 1999: 11).

Leymann ve Gustafson, mobbinge uğrayanlarda sırt ve baş ağrısı gibi fiziksel semptomlar yanında, konsantrasyon kaybı ve hafıza bozukluğu gibi bilişsel semptomlar da olduğunu vurgulamıştır. Quine, mobbingi deneyimlemiş kişilerin benzer olarak aynı zamanda yüksek stres, klinik endişe ve depresyon yaşadığını söylemiştir. Einersan Norveç'te yaptığı araştırmada mobbing mağdurlarının düşük özgüven ve yüksek oranda kaygılı kişiler olduğunu tespit etmiştir. Gemzoe-Mikkelsen tarafından yapılan güncel bir çalışmada mobbingi deneyimleyen insanların Travma Sonrası Stres Bozukluğu Ölçeği kullanılarak, kısmi ya da tam engellilik durumu da tespit edilmiştir. Dahası araştırmada katılımcıların %80'inin verdiği cevaba göre; işyerinde uğradıkları psikolojik tacizden daha olumsuz bir tecrübeyle karşılaşmadıkları tespit edilmiştir (Lewis, 2003: 66).

Mobbinge uğrayan mağdurun yaşayabileceği olası psikolojik rahatsızlıklar ve diğer bazı sonuçlar aşağıda belirtilmiştir (Solmuş, 2010, www.acas.org.uk).

- Uyku düzensizliği
- Gerginlik ve öfke
- Konsantrasyon bozukluğu
- Kaygı ve depresyon
- Psikosomatik yakınmalar
- Panik ataklar
- Kendini suçlama
- Sosyal olarak geri çekilme

- Sigara ve alkol kullanımı
- Aşırı yemek yeme
- Bireysel hatalar ve iş kazaları

Mobbingin uzun süreli saldırıları sonrasında çoğu kurban Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşayabilir. Bu durum, savaşa katılan askerlerin, işkence ya da tecavüz kurbanlarının ya da büyük felaketler sonrasında insanların yaşadıkları psikolojik durumlara benzemektedir. Davenport, Schwartz ve Elliott'un yaptığı bir araştırmada mobbing yaşayan bir kişinin panik atak geçirmeden büro ortamına giremediği ortaya çıkmıştır (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003: 72).

1.4.2. Mobbingin Örgüte İlişkin Sonuçları

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu sebeple, bir işveren, mobbingin örgütüne vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan zararlar öncelikle ekonomik nitelikte olmakla birlikte ağır sosyal sonuçlarının oluşması da kaçınılmazdır (Tınaz, 2006a: 157-158).

Mobbingin çalışanlarda verimliliğin düşmesi, ekip içinde uyumun bozulması, işe yabancılaşma, işten soğuma, devamsızlık, işe gelmeme, işten ayrılma gibi somut olumsuz sonuçları görülebilmektedir. Bu şekilde örgüt nispeten tecrübeli çalışanlarını kaybedebilmekte, geride kalanlar üzerinde yarattığı olumsuz psikolojik etkiler nedeniyle de örgütsel bağlılık ve motivasyonun azalmasına yol açabilmektedir (Özkul, Çarıkçı, 2010: 496). Örgütler, mobbing nedeniyle örgüt içinde önemli ve gerekli kişileri yitirerek, işgücü devir artışı da yaşayabilirler (Aytaç, 2008: 18).

Mobbing örgütler bünyesinde bulaşıcı bir hastalık gibidir. Tedbir alınmazsa, örgütün tüm organlarına yayılabilir. İşletmelerde güven, sevgi ve saygı azalır; motivasyon yok olur. Çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumsuzluk baş gösterir ve iş verimliliği düşer (Çobanoğlu, 2005: 23).

Şüphesiz, bir işletme için verimliliğin düşmesi de en temel sorunlardan biri olacaktır.

1.4.3. Mobbingin Aileye İlişkin Sonuçları

İşyerinde yaşanan bir mobbing olgusunun kişinin özel yaşamına uzantısı sonucunda karı-koca ilişkilerinin; ebeveyn-çocuk ilişkilerinin; ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin de olumsuz etkilenmeleri beklenen bir sonuçtur (Tınaz, 2006a: 173). Aileler de bireyler gibi hem psikolojik hem de ekonomik açıdan yüksek maliyet ödemek durumunda kalmaktadır. Çaresizlik, ayrılıklar, boşanmalar, çatışmalar, çocukların yaşadıkları olumsuzluklar aileler üzerinde katlanılması güç baskılar oluşturmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 99).

Ancak, mobbinge maruz kalan kişinin, yaşadıklarının ne kadarını aile ortamına taşıdığı önem kazanır. Mağdur birey, işyerindeki mobbing davranışlarının getirdiği dışlanmışlık ve küçük düşürülmekten kaynaklanan duygu durumunu aile içine taşıyacak; işyerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında arayacaktır (Tınaz, 2006a: 173). Böyle bir durumda, aile üyelerinin mobbinge maruz kaldığını anlaması ve ona destek olması çok önemlidir.

1.4.4. Mobbingin Topluma İlişkin Sonuçları

Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı, çalışma barışının olmadığı bir iş yaşamı mobbingin ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problem olarak düşünülebilir. Mobbing kurbanı bir bireyin sağlık harcamaları (doktor muayenesi, tahiller vb.) hem işverene hem de devlete yük getirmektedir. Uygulanan mobbing sonucu mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıklı bireylerin boşta gezdiği bir toplum örneği ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006b: 20).

Mobbing uygulayıcıları ya da tacizciler açısından bakıldığında ise, hırslarını ve iradelerini kötüye kullanarak yükselen bu kişilerin örgütsel rollerinden dolayı toplum içinde kazandıkları statü, örnek alınmalarına sebep

olabilir. Ayrıca tacizci tiplerine uyan bu tür kişilerin sayıca artması da toplum için olumsuz bir diğer sonuç olacaktır (Budak, 2008: 398).

Bu alanda çalışan birçok araştırmacının aksine, Furedi konuya eleştirel bir yaklaşım getirmektedir. Psikolojik tacizin olduğundan fazla abartıldığını, bu olgunun, toplum genelinde oluşturulmaya çalışılan korku kültürünün bir parçası olduğunu öne sürmektedir. Aslında psikolojik tacizden çok yaratılan psikolojik taciz korkusunun toplumu oluşturan bireyleri daha fazla tahrip ettiği ve kurban kimliğini kullananların giderek arttığını belirtmektedir (Furedi, 2001: 117-118, Akt. Güngör, 2008: 79). Bunun bir sonucu olarak da çalışma yaşamları cehenneme dönmüş, mutsuz ve tedirgin bir çalışanlar topluluğu ortaya çıkmaktadır (Güngör, 2008: 79).

Her iki bakış açısının da toplumu olumsuz yönde etkilediği ise bir gerçektir.

Aşağıdaki tabloda mobbing sürecinin bireye, aileye, kuruluşa ve topluma psikolojik ve ekonomik maliyetleri birlikte yer almaktadır.

Tablo 1.2. Psikolojik Tacizin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER	EKONOMİK MALİYETLER
BİREYLER	• Stres • Duygusal rahatsızlıklar • Fiziksel rahatsızlıklar • Kazalar • Sakatlıklar • Tecrit edilme • Ayrılık acıları • Mesleki kimlik kaybı • Arkadaşlıkların kaybı • İntihar\Cinayet	• İlaç masrafları • Terapi masrafları • Doktor\ hastane faturaları • Kaza masrafları • Avukat ücretleri • İşsizlik • İş arama
AİLELER	• Çaresiz kalma acısı • Karmaşa ve çatışmalar • Ayrılık veya da boşanma acısı • Çocuklara etkileri	• Ailenin gelir kaybı • Ayrılma ya da boşanma masrafları • Terapi masrafları
KURULUŞLAR	• Anlaşmazlıklar • Hastalıklı şirket kültürü • Düşük moral • Kısıtlanmış yaratıcılık	• Hastalık izinlerinin artması • Yüksek personel hareketi maliyeti • Düşük verim • Düşük iş kalitesi • Uzmanlık kaybı • Çalışanlara tazminat ödemeleri • İşsizlik maliyetleri • Yasal işlem\ dava masrafları • Erken emeklilik • Yükselen personel yönetim maliyetleri
TOPLUM TOPLULUK	• Mutsuz bireyler • Politik kayıtsızlık	• Sağlık masrafları • Sigorta masrafları • İşsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları • Kamu yardım programlarına talebin artması • Zihinsel sağlık programlarına talebin artması • Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Davenport, Schwartz, Elliott, 2003: 146-148

1.5. MOBBINGE KARŞI MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Psikolojik tacizle başa çıkma yöntemlerinin etkililiği, mağdurun kişilik özelliklerine, karşısındaki saldırgana, işletmenin kültürüne, hukuk sistemine ve psikolojik tacizin hangi aşamada bağlı olduğuna bağlı olarak değişir. Bir mağdur için etkili olan çözüm, bir diğeri için hayatı zorlaştırabilir. Bu nedenle hazır reçete verme imkanı yoktur (Minibaş-Poussard, İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 75). Güçlü bir stres kaynağı olan psikolojik tacizin olumsuz etkilerini azaltabilecek bazı kişilik özellikleri mevcuttur. Psikolojik tacize direnç gösteren bu kişilik özellikleri, psikolojik dayanıklılık, stresle başa çıkma yollarını kullanma, algılanan sosyal destek ve hakkını arama şeklinde sıralanabilir (<http://www.britannica.com>).

Mağdurun sorunun sürekli kendinden kaynaklandığını sanmaktan, kendi yetersizliğinden kuşkulandıktan, daha çok çalışarak takdir ummaktan ve sorunu içine atmaktan vazgeçmesi çok önemlidir. Sorun çözümlenmediğinde daha fazla zarar görmeden, yeterli kanıt toplayarak bu konu ile ilgilenmesi olası üst düzey yönetici varsa ona başvurarak yardım istemesi gerekmekte, bunun mümkün olmadığı durumda ise, sağlıkları elden gitmeden çıkış planı yapması, yeni iş araması en doğru yol olarak görülmektedir (Arpacıoğlu, 2010).

Mobbing bir suç olmasına rağmen, mobbing davranışları, örgüt yönetimleri tarafından özel bir strateji olarak uygulanıp görmezlikten gelinebilmektedir, bu duruma müsamaha gösterilebilmekte, yanlış anlamlandırılabilen ya da gerçekten teşvik edilebilmektedir. Doğal olarak mağdurlar, kendilerini savunurken 'kimi, kime şikayet edecekleri' gibi bir açmaza düşmektedirler (Mobbinge Mücadele Sempozyumu Kapanış Bildirgesi, 2011) .

İşyerinde gerçekleşen zorbalık deneyimlerinin hangi sektör-iş alanları ve pozisyonlar arasında olursa olsun var olmaya devam edeceği gerçektir. Bir anlamda, kişilerarası kıskançlık ve rekabet duygularının, psikopatolojik

davranışlar göstermeye eğilimli olmanın ve özellikle örgütün bu tür davranışlara zemin hazırladığı ya da en azından önlenmesi konusunda bir girişimde bulunmadığı durumlarda her iki olumsuz yaşantının da ortaya çıkma olasılığının yüksek olacağı söylenebilir. Ancak, özellikle kişilerarası duyarlılık eğitimleri ya da kişisel gelişimi sağlamaya yönelik girişimlerin bu tür davranışların gerçekleşme sıklığını azaltacağı da bir gerçektir (Solmuş, 2005: 11).

Bu bölümde ayrıca literatürde yer alan mücadele yöntemlerinden bazıları ve alternatif bir öneri olarak da whistleblowing uygulamasından alt başlıklar halinde bahsedilecektir.

1.5.1.Öğrenilmiş Çaresizlikten Kurtulma

Öğrenilmiş çaresizlik, insanların daha önce yaşadıkları olumsuz duruma ait düşüncelerini diğer ortamlara taşıyarak, başarılı olabilecekleri durumlarda bile pasifleşmeye, özsaygı azalmasına, depresyona ve kronik kaygıya neden olur. Bazı çalışanlar işyerinde kendini sürekli psikolojik şiddetin baskısı altında hissettiği halde, zaman ayırıp bu baskının nedenini araştırmak için çaba göstermediği gibi, zamanla bu baskıyı sindirir ve sıradan bir örgütsel tutum ve davranış olarak görür. Bu tür bir uyum “öğrenilmiş çaresizlik”tir. Ne yazık ki öğrenilmiş çaresizlik, psikolojik tacizi arttırmaktan ve ömrünü uzatmaktan başka bir işe yaramaz (Tutar, 2004: 141-142).

Öğrenilmiş çaresizlikte yaşanmış olumsuz deneyimlerin aşırı genellenmesi içinde kalmak söz konusudur. Psikolojik taciz durumunda öğrenilmiş çaresizlik içindeki mağdurlar, yapabilecekleri hiçbir şey yokmuş gibi hisseder ve düşünürler. Oysa koşullar ne kadar içinden çıkılmaz gibi görünse de mutlaka bazı çıkış noktaları vardır. Kariyer ve gelecek hedefleri koyabilmek, planları hayata geçirebilmek ve işyerinde psikolojik tacizle başa çıkabilmek için öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmak gerekir. Saldırgan karşısında güçlü olabilmenin ve kurban rolüne girmemenin ilk adımı budur (Minibaş-Poussard, İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 85-86).

Örgütte ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizliği yenebilmek, çalışanların inisiyatif kullanmasını engelleyen ve pasifliği ödüllendiren çevresel faktörlerin ortadan kaldırılması ile mümkün olacaktır (Kümbül Güler, 2006: 160). Çaresizliğin öğrenilebildiği gibi unutulabileceği düşüncesine dayanarak, çaresizliği yenmenin yolları Arnold ve Razak tarafından şu şekilde belirtilmiştir (Kümbül Güler, 2006: 161- 162):

- Çalışanın kendini küçük görmesini engelleyici uyarılarda bulunmak
- Çalışanın yetkinliğini yeniden tanımlanmasını sağlamak
- Çalışanın geçmişteki başarılarının hatırlatılması\ vurgulanması
- Çalışanın duygu ve düşünceleri faaliyete geçirmesini sağlamak

Sıralanan bu uygulamalar mobbingin bir örgüt stratejisi olarak belirlenmediği ve yöneticilerin iyi niyetle mobbinge engel olmak istediği durumlarda geçerli olabilir. Yöneticiler öğrenilmiş çaresizliğe sahip çalışanı bu yöntemlerle yeniden kazanabilir.

1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Mücadelesi

Türk kültüründe aile desteği ve dayanışma gücünün yüksek olmasından dolayı, yıldırma davranışları daha bireyci olan batı toplumlarında görülen ciddi rahatsızlıklara, intiharlara neden olmasa da, insana saygılı iş yerleri oluşturmak için, yıldırma belirtilerini zamanında fark edip önlem almak, çağdaş yöneticilere olduğu kadar insan kaynakları uzmanlarına da düşen önemli bir görevdir (Baltaş, 2009: 94).

İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) mobbinge karşı mücadelede rolü; teknik destek vermek ve kolaylaştırıcı bir fonksiyon görevi üstlenmektir (Budak, 2008: 402). Fakat bu durum mobbingin bir örgüt stratejisi olarak belirlenip uygulanmadığı örgütlerde gerçekleştirilebilir.

Özellikle mobbingin sık yaşandığı ve kurumsal olarak faaliyet gösteren banka gibi örgütlerde bulunan insan kaynakları yönetiminin takınacağı tavır çok önemlidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi mobbinge karşı şu faaliyetlerde bulunabilir (Budak, 2008: 402):

- Moral, motivasyon, doyum analizleri yapmak ve sonuçlarını ilgili birim yöneticileriyle paylaşmak,
- Kariyer olanaklarını araştırarak, personele kariyer hedefleri ve kariyer desteği vermek,
- Koçluk ve mentorluk yapmak,
- Oryantasyon eğitimini sistematik olarak yapmak,
- Eğitim gereksinimi saptayarak, eğitim desteği vermek,
- Adil bir performans yönetimi sistemi kurmak ve işlemlerini sağlamak,
- Yetkinlik analizleri yaparak, insanların aşırı ya da eksik görev baskısından kurtarılmasına destek olmak,
- Hakkaniyete uygun bir ücret sistemi kurmak ve işlemesi için gerekli olan önlemleri almak,
- Terfi ve ödül sisteminin adil olmasını sağlamak,
- Personel seçim sürecini çok ciddi planlamak,
- İşten ayrılma görüşmelerini yapmak ve sonuçlarını ilgili kişilerle tartışarak, bunları personel kayıplarını önleyici bir veri girişi olarak kullanmak.

Yönetimin desteği mobbinge karşı mücadelede çok önemlidir. İKY, örgüt yönetimin iyi niyetle mobbingin önlenmesine karar verdiği durumlarda yukarıda sıralanan yöntemleri kullanarak işyerinde yaşanan psikolojik tacizle kolaylıkla mücadele edebilir. Fakat yönetim bu konuya karşı duyarsız

davranırsa, yalnızca mağdurlar için değil daha önce bahsedildiği gibi örgüt için de olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

1.5.3.Örgütlerde Whistleblowing Uygulaması

Whistleblowing, örgütlerde muhtemel kötü ve yanlış davranışların raporlanması ya da açığa çıkarılmasıdır. Daha açık bir ifadeyle örgüt içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin örgüt içi veya da örgüt dışı başka kişi ya da kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir (Aktan, 2006: 44). Mobbing davranışları da kötü ve yasadışı olarak nitelendirilebilen bir olgudur. Mobbinge karşı whistleblowing uygulaması mobbingi önlemede ya da en azından etkilerini azaltmakta etkili olacaktır. Dolayısıyla işletmelerde mobbing mağdurlarının etrafında bulunan ast, üst ya da meslektaşlarının, başka bir ifadeyle mobbing izleyicilerinin whistleblowing yapması mobbing için etkili ve masrafsız bir mücadele yöntemi olarak kullanılabilir.

Genellikle mağdurlar mobbing ispat etmesi zor bir durum olduğu için yargıya başvurmaktan çekinir. Oysa işyerinde diğer çalışanların whistleblowing uygulaması onları cesaretlendirerek yargıya başvurmaları, hatta onların şahitliği ile davalarını kazanmalarına da yardımcı olacaktır. Zaten bu uygulamanın çalışanlar arasında yaygınlaşması sorunları ve sorun yaratan kişileri engelleyeci bir uygulama olacağından, yargıya intikal edecek vakaların azalmasına neden olabilir.

1.5.4. Sendikal Mücadele

Mobbing konusunda bir bilinç oluşturulması ve işverenin keyfi, kişisel davranışlarının sınırlandırılması ve son kertede ortadan kaldırılması, sendikaların bu konuda etkinliklerinin artırılması mobbingin azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır. Çok yakın tarihlerden bu yana Türkiye'de sendikalar aracılığıyla mobbing davaları açılmaya başlamıştır (<http://kocaeli.egitimbirsen.org.tr>).

Türkiye’de açılan ilk mobbing davasını açarak kazanan Jeoloji Mühendisi Tülin Yıldırım, mobbingin örgütlü bir saldırı olduğunu ve bunun karşısında örgütlü olmanın önemini vurgulamaktadır. Yıldırım, yaşadığı psikolojik taciz sürecinde kendisine yapılan haksız uyarı ve ihtarlar sendikasının yardımı ile yasal itirazlarda bulunduğunu belirtmiştir (Yıldırım, 2010).

Sendikalar;

- Kriz ortamında mobbingin yaygınlaşacağını bilmeli,
- Üyelerini mobbinge karşı bilgilendirmeli,
- Üyelerinden gelen şikayetlerde arabulucu olmalı,
- Toplu İş Sözleşmelerine mobbinge karşı mücadele için maddeler koymalı,
- Kanunlarda iş güvenliği ve mobbingin engellenmesi için çalışma yapmalıdır (Yıldırım, 2010).

Önceleri sendikalar, çalışanların toplu pazarlık ve ücret konusundaki haklarını savunurken bu anlayış günümüzde değişmiştir. Bu değişim ile sendikalar, örgütlerden iş güvenliği, eğitim, yönetime katılma gibi konuları da talep etmeye başlamıştır (Bingöl, 2006: 25). Sendikaların üyelerine eğitimler yoluyla farkındalık sağlayarak karşılaştıkları ya da karşılaşma ihtimali olan bu olguyu tanımalarına katkıda bulunmaları görevleri arasında yer almalıdır. Çalışanların arkalarında bu konuda çalışmalar yapan ve onlara yol gösterici bir sendikalarının olduğunu bilmeleri onlara bir güven duygusu sağlayıp, özgüven geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.

1.6. TÜRKİYE’DE MOBBING İLE İLGİLİ GELİŞMELER

Son bir yıl içinde Türkiye’de mobbingle ilgili çok önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler Borçlar Kanununda Mobbing, TBMM Alt Komisyon Çalışmaları, Mobbing Genelgesi, Diğer Gelişmeler şeklinde dört başlık altında açıklanmaktadır.

1.6.1. Borçlar Kanununda Mobbing

11.01.2011 tarihinde kabul edilen ve 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi şu şekildedir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm>):

“İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

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

İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.”

“İşçinin kişiliğini koruma” başlığı altında yer alan maddenin birinci fıkrasında işverene işçiyi özellikle psikolojik ve cinsel tacize karşı koruma yükümlüğü getiren hüküm, kanunlarımızda psikolojik tacizin ilk kez yer alması açısından oldukça önemlidir. Psikolojik tacize uğrayan mağdurların bu mağduriyetinden dolayı işverene bir sorumluluk yüklenmektedir.

1.6.2. TBMM Alt Komisyon Çalışmaları

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Alt Komisyonu'nun 14.10.2010 tarihli 16. toplantısında “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Alt Komisyonu” kurulması kararlaştırılmış ve 03.12.2010 tarihinde alt komisyon başkanının seçimi ve komisyon çalışmalarında izlenecek yöntem belirlenerek ilk toplantı gerçekleştirilmiştir.

Bu alt komisyon, çalışma süresi içerisinde üç toplantı ve Fransa'ya bir çalışma ziyareti gerçekleştirmiştir. Meclis'te yapılan son iki toplantıda konuyla ilgili kamu kurumu temsilcileri, sivil toplum örgütleri, akademisyenler ve mobbing mağdurları dinlenmiştir. Komisyon çalışmaları sonucunda “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu” hazırlanmıştır. Bu raporda, çözüm önerileri arasında dikkat çeken bir husus da “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulması önerisidir.

Ayrıca Türkiye Büyük Millet Meclisi İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu altında “üniversitelerde mobbing iddialarını incelemek” için bir Mobbing Alt Komisyonu daha kurulmuştur.

1.6.3. Mobbing Genelgesi

Türkiye’de yaşanan önemli gelişmelerden bir tanesi de “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi” konusunda bir başbakanlık genelgesi çıkarılması olmuştur. Bu genelge 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlemesi konulu Genelge maddeleri aşağıdaki şekildedir (www.resmigazete.gov.tr) :

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.

4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, Alo 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.
6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

1.6.4. Diğer Gelişmeler

Mobbinge ilgili sıralayabileceğimiz dikkat çeken diğer gelişmeler de aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp fakültesi, Adli Tıp Polikliniği'nde hem mahkemeden yönlendirilen hem de bireysel olarak başvuran kişilerin yaşadığı sağlık sorunlarının, uğradıkları psikolojik tacizden mi yoksa başka nedenlerden mi kaynaklandığının tespiti yapılabilmektedir (Alkan, 2010-2011). Bu ayrımın yapılabilmesi dava sürecinde işyerinde psikolojik tacizin değerlendirilmesi açısından oldukça önemli bir uygulamadır.
- "Ayrımcılıkla Mücadele ve Eşitlik Kanunu Tasarı Taslağı" içerisinde 2. maddenin f bendinde 'işyerinde yıldırma', i bendinde de nefret söylemi

tanımlanmıştır. İşyerinde yıldırma; “ayrımcılık temellerine dayanarak kişiyi işinden soğutmak, dışlamak, bıkırtmak amacı kasıtlı olarak yapılan eylemler”, nefret söylemi de; “belirli bir kişi ya da gruba karşı nefret ya da şiddete tahrik ya da teşvik etmek” şeklinde tanımlanmıştır. Yine taslağın 4. maddesinde ayrımcılık türleri arasında işyerinde yıldırma, nefret söyleminde bulunma ve taciz yer almaktadır (<http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri2.aspx?id=5692>).

- Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu henüz kurulmamış olmakla birlikte kurulun hazırlık çalışmaları için ilk toplantı sosyal taraflar ve ilgili kamu kurumları ile 26 Nisan 2011 tarihinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü bünyesinde yapılan toplantıyla başlamıştır.
- Mobbing Genelgesinin üçüncü maddesinde belirtilen toplu iş sözleşmelerinde mobbinge karşı koruyucu hükümler konması ile ilgili hüküm uygulanmaya başlamıştır. Anadolu Ajansı, Türkiye Gazeteciler Sendikası (TGS) arasında imzalanan Toplu İş Sözleşmesi'nde ilk kez kötü muamele ve psikolojik baskı olarak bilinen mobbing uygulaması da sözleşme hükümleri arasında yer almıştır (<http://www.tgs.org.tr/>).
- Yine mobbing genelgesinin dördüncü maddesinde söz edilen çalışma hayatı konusundaki tüm sorun ve şikayetleri dinlemek üzere kurulan çağrı merkezi Alo 170 hattı 19.03.2011 tarihinden itibaren mobbing şikayetlerini de almaktadır. Bunun için merkezde görevli bir psikolog bulunmaktadır, mobbing şikayetleriyle doğrudan ilgilenip şikayeti yapan kişiye psikolojik destek de sağlamaktadır. Şu ana kadar toplam 503 mobbing şikayeti yapılmıştır. Bunun yüzde 74'ü özel sektör, yüzde 26'sı ise kamudan kaynaklanmaktadır (http://mobbing.org.tr/index.php?option=com_contentview=article&id=213:qb_ana-sormayn-170e-sorunq&catid=8:basindan-secilenler &Itemid=9).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

Bireyi bir şey yapmak için zorlayabilirsiniz. Fakat o bireyi bu işi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gerekli arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan, içten gelen en büyük güçtür (Hagemann, 1997: 7).

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Bu bölümde motivasyon kavramı, tanımı, önemi, süreci, motivasyonda kullanılan özendirici araçlar ve motivasyon kuramları ile birlikte incelenecektir.

2.1.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı güdü, saik ya da harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2003: 554). İngilizce ve Fransızca'da motivasyon, Osmanlıca sözlüklerinde ise sevk ettirici, harekete geçirici kelimeleri bu ifadenin yerini almıştır (Eroğlu, 2000: 245).

Motivasyon kavramının özünü oluşturan güdü; “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere” denir. Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratır (Sabuncuoğlu,Tüz, 2003: 121,122).

Başka bir tanıma göre, motivasyon üç işlevi yerine getiren bir güçtür. Enerji verir ya da insanları harekete geçirmeye neden olur, belirli bir amaca yönelmek için davranışları yönlendirir ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf

ettirir (Riggio, 2003: 184). Diğer bir ifadeyle motivasyonun temelini oluşturan üç ana faktör (Motivasyon Sözlüğü, 2004);

- İnsan davranışını tetikleme,
- Bu davranışı yönlendirme,
- Bu davranışı sürdürmedir.

Motivasyon, bir ya da birden fazla insanı, belirli bir gaye ya da amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyon (güdüleme) dilimize güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Motivasyon>). Motivasyon sürecini aşağıda yer alan tabloda ifade etmek mümkündür.



Kaynak: Baysal, Tekarslan, 2004: 147.

Şekil 2.1. Motivasyon Süreci

Motivasyonlar bir ihtiyacın giderilmesi ve sıkıntı veren durumlardan uzaklaşmayı ifade ederler. Birçok güdü bütün insanlar için aynıdır. Bazıları ise toplumdan topluma farklılık gösterir. Motivasyon bireyin toplum içindeki (Yılmaz, Eroğlu, 2008: 128);

- Davranış biçimlerini,
- Harcadığı çaba düzeyini,
- Amaçları gerçekleştirmekteki kararlılığını belirleyen psikolojik güçlerdir.

2.1.2. Çalışma Motivasyonu

Bireyleri amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçiren bu gücün işyerinde nasıl şekillendiğini incelemek için ise çalışma motivasyonundan bahsedilebilir.

Çalışma motivasyonu alanının 1930'larda resmi olarak kabul edilmesinden sonra örgütsel ortamlardaki motive edilmiş davranışları hem açıklamak hem de yordamak için çok sayıda teorik model geliştirilmiştir. Uygun tanım üzerinde bir fikir birliği olmamasına rağmen, çalışma motivasyonu genel olarak "kişinin hem kendi içinde hem de dışında oluşan enerji veren bir dizi gücün işle ilgili davranışları başlatması, bu davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını belirlemesi" olarak tanımlanabilir (Pinder, 1998: 11, Akt. Donovan, 2001: 53).

Motivasyonun, "bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç" olarak ifade edilen kısa tanımından yola çıkarak, örgütsel motivasyon için, "işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci" olarak tanımlamak mümkündür (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Motivasyon>).

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin ortak hedefi; insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun, sonuçta istenen şey, söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini ve yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan, bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2003: 373).

Çalışanın motivasyonu onun iş verimliliğini yani performansını etkiler. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyonu örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Örgütlerde yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı artıran davranışların artmasına yol açacaktır (Barutçugil, 2002: 184).

Motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar (Efil, 1999:119):

- Örgütsel amaçlar,
- Kişilerin gösterdiği çaba,
- Kişilerin ihtiyaçlarıdır.

Motivasyon teorileri doğrultusunda yöneticinin astlarını motive etmesinde şu ilkelere uyması gerekir (Efil, 1999:125):

- Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve gereken değeri vermek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- İşgöreni sürekli eğitmek,
- İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
- İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
- İşgörene örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

2.1.3. Motivasyonun Önemi

Motivasyon önemlidir. Verimliliği, etkinliği ve üretkenliği artırır, hedeflenen sonuçlara ulaşma ihtimalini güçlendirir. Tam tersi durumda yönetimin vakti gereksiz yere harcanır, kişiler motivasyon açısından çok düşük bir noktadaysa, yöneticinin karşısına bitmeyen kontroller, tartışma ve mücadele çıkar, bir yere kadar hedeften uzaklaşılır. Eğer bir grup insan motive edilmediyse, sonuçları spesifik olarak şu şekilde olabilir (Forsyth, 2006: 8-9):

Artanlar;

- Devamsızlık,

- Zamanın boşa harcanması - ara vermeler, işle ilgisiz sohbet, özel işlerin işyerinde yapılması,
- Dedikodu, en kötüsü söylenti çıkarılması ya da başkalarının engellenmesi,
- Sisteme karşı gelme,
- Şirket politikasına meydan okuma,

Azalanlar;

- İlgi; dolayısıyla daha düşük iş kalitesi,
- İş hızı,
- Sorumluluk alma isteği,
- Yaratıcı katılımların düzeyi,
- Dakiklik (örneğin, toplantılara geç kalma ya da eve erken gitmek için mazeretler bulma),
- Dikkat (örneğin, yanlışlara yol açacak şekilde yönetim talimatlarına karşı),
- Şirket kültürünün korunması.

Bu listeyi çoğaltmak mümkündür. İyi motivasyon, işi daha eğlenceli hale getirebilir. Bu durum motive eden ve edilen için de geçerlidir. Kısaca kişileri motive etmek bir yöneticinin en önemli işlerinden biridir (Forsyth, 2006: 9).

Motivasyon, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, diğer yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar (Yılmaz, Eroğlu: 2008: 133). Motivasyonun önemi aşağıda hem çalışanlar hem de örgütler açısından ayrı ayrı incelenmiştir.

2.1.3.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Motivasyonda önemli olan, kişinin kendisini başarılı hissetmesini sağlayabilmektir. Bu başarının bir ölçüye dayalı olup olmaması pek önem taşımamaktadır (Gümüş, 1999: 209).

Motivasyon kişinin yeteneklerini göstermesi konusunda ona destek sağlarken, düşük moral ve motivasyon, çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına yol açabilir. Bunların yanında düşük motivasyonun ortaya çıkarabileceği olası sakıncalar şu şekilde özetlenebilir (Yılmaz, Eroğlu: 2008: 134):

- Çalışanın düşünsel emeği ve yeteneği, işin görülmesinde etkin ise, verim büyük ölçüde etkilenir; fakat çalışanlar, düşünsel emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa örgütsel verimlilik önemli ölçüde etkilenmez.
- Düşük moral çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olur, genellikle A tipi kişilik özelliğindeki insanlar düşük motivasyon faktörlerinden daha fazla etkilenirler.
- Düşük moral işten ayrılmaya neden olur; böylece işçi devri yükselir. İşyerinde devamsızlık ve izin almalarında artış olur.

2.1.3.2. Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi

Örgütlerde işgöreni kazanmak ve başarılı olmak için öncelikle işgöreni başarılı olmaya güdülemek şarttır. Zira, başarının temel aracı motivasyondur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, baskıyla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte verimli çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek zorunludur (Yılmaz, Eroğlu, 2008: 133).

Çalışanları şirket yararına hareket etmeleri için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak ise zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri

için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden şirketler değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu şirketler, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve örgüte bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Tahiroğlu, 2002: 241).

2.2. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

İnsanları motive etmek için evrensel bir reçete yoktur. Çünkü her insan farklıdır ve mutlaka kendine özgü değerleri ile tek bir birey olarak ele alınmalıdır (Adair, 2005: 29). İnsanları motive eden farklı araçlar bu bölümde ele alınacaktır. Motivasyonda özendirici araçlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üç başlık altında incelenecektir.

2.2.1. Ekonomik Araçlar

İşletmenin kuruluş amacı ile çalışanların çalışma amacı özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacının gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinmektedir. Çalışanları ise çalışmaya iten en güçlü olgu, yaşamasını sağlayacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsiz sayısı oldukça fazla olduğundan çalışanın korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğu için yönetimin kendisinden istediğini yapmaya çalışacaktır (Sabuncuğlu, Tüz, 2003: 147-148).

Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört kategoride inceleyebiliriz.

2.2.1.1. Ücret Artışı

Çalışanlar açısından ücret; ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunan bir kavramdır. Ücretin ekonomik yönü, çalışan bir bireyin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi nedeniyle kendisini en çok ilgilendiren yönüdür. Ücret çalışan bireyin ve onun bağımlılarının (ailesi ve geçindirmekle yükümlü olduğu kişiler grubunun) hemen hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliğini taşımaktadır (Benligiray, 2007: 8).

Ücret; ayrıca statü sembollerine ulaşmayı da kolaylaştırdığından önemlidir. Çalışanın şirket açısından ne kadar önemli olduğunun göstergesidir ve şirkete katkısının bir ölçüsü olarak algılanır. Bu nedenle başarısı ücretle ödüllendirilen birey, içsel doyuma da ulaşmaktadır (Budak, 2008: 510).

Motivasyon teorileri ve iş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, zamana ve duruma bağlı olarak ücrete atfedilen önemi bakımından farklılık göstermekle birlikte, genel olarak ücretin çalışanların tatmin ve motivasyonu açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Acar, 2007: 18). Bununla birlikte ücretin bireyi çalışmaya motive edici faktörler arasında önceliği üzerinde bir fikir birliği yoktur. Son yıllarda yapılan araştırmaların bulguları ücretin bireyi motive etmede birinci dereceden bir faktör olmadığı görüşünün ağırlık kazanmasına neden olmuştur. İşyerinde çalışanı motive etmede onu tanıma, iş ile birey arasında uyum sağlama, sağlıklı bir iş ortamı oluşturma, ödül-ceza sistemlerinin eşitlik ve adalet ilkesine uygun olması, çalışanlara iş güvencesi sağlanması, iş genişletme, iş zenginleştirme, kararlara katılmayı sağlama, iş ortamının sosyal, psikolojik ve fiziksel koşullarının etkililiği ve verimliliği sağlayacak şekilde düzenleme vb. araçlar kullanılmaktadır. Ancak ücret ve diğer ödemelerin artışı çalışan için başarı elde etmiş olmanın sembolik bir aracı olabilir. Örneğin ücret artışı alan bir çalışan gelirindeki bu artışı çabalarının tanınması olarak görebilir ve işi

açısından başarı duygusuna erişebilir. Bu iç tatmin parayla alınabilecek tatminden çok daha olumlu bir etkiye sahiptir (Benligiray, 2007: 9).

2.2.1.2. Primli Ücret

Prim çalışanı belirli bir davranışa yöneltme, öngörülen ya da bunun üzerinde nicelik ve nitelikte ürün, hizmet elde etme gibi, önceden saptanan hedeflere göre oluşur (Kaynak v.d., 2000: 330).

Prim performansa dayalı ücret sistemlerinde kullanılan parasal ödüllerden biridir. Çalışanın bireysel olarak ya da grup içinde yapmış olduğu işi ödüllendirmek için ödenen ek ücrettir (Benligiray, 2007: 43). Öngörülen hedeflerin gerçekleşmesi halinde belirlenen şekilde hesaplanır (Kaynak vd., 2000: 330).

2.2.1.3. Kara Katılma

Kara katılma da prim gibi performansa dayalı ücret sistemlerinde kullanılan parasal ödüllerdendir. Kara katılma, iş sözleşmesiyle çalışan işgörenlerin, işletmenin belirli bir dönemde elde edeceği kara belirli oranlarda katılmasıdır (Benligiray, 2007: 43).

İşgören moralinin olumsuz biçimde etkilenmemesi isteniyorsa, ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Başka bir deyişle, her işgörenin aldığı ücret artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 151).

Kara katılma genelde hızlı büyüyen ve işgörenlerine önemli miktarda ödül imkanı sunabilen işletmeler için faydalı olmaktadır. Genel ekonomik koşulların iyi olması da bu faydayı artırmaktadır. Ancak, yoğun rekabet ortamı içerisinde, düşük kar marjlarıyla çalışan, durağan işletmeler için söz konusu fayda daha az olmaktadır. Kar paylaşımı yöneticiler ve profesyonel yüksek seviye çalışanları için özellikle anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü onların

karar ve faaliyetlerinin işletme karı üzerindeki etkisi daha belirgindir (Newstrom, Davis, 1993: 182).

2.2.1.4. Ekonomik Ödül Verme

Yöneticiler işgörenlerinden bekledikleri davranışlar gerçekleştiğinde onları parasal ödüllerle teşvik etme yoluna gidebilirler. Eğer bu ödüller, işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmişse motive edici etki yapacakları kesindir. Önemli bir yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve kaza oranları gibi olumlu unsurlar ekonomik değer taşıyan ödüller için gayet iyi sebeplerdir (Newstrom, Davis, 1993: 176). Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir.

Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı ya da getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, işgörenleri daha etkin çalışmaya, yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 154).

2.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar ya da verilen ödünler olarak da tarif edilebilir. Bu hak ve ödünlerin başında gelen ise genelde paradır. Tüm hak ve ödünleri paraya dönüştürmenin mümkün olduğunu söyleyen endüstri psikologları vardır. Düşük gelirli kesimde gerçekte de bu böyledir. Ancak gelir seviyesi yükseldikçe ya da gelir düzeyinin nispeten daha yüksek olduğu emekçi kesiminde tüm motivasyonları paraya indirmek aslında çok pahalıya mal olacağı gibi beklenen sonucu vermediği de çoğu kez gözlenmiştir (Garih, 2006: 65). Bu sebeple çalışanları ekonomik araçlar dışında başka araçlarla motive etmek gerekebilir.

Çalışanların iş motivasyonunu artırıcı araçlardan ikincisi psiko-sosyal araçlardır. Psiko-Sosyal araçlar bu çalışma kapsamında; çalışmada bağımsızlık, değer-statü ve terfi, sosyal katılma, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemleri, psikolojik güvence, sosyal etkinlikler olmak üzere sekiz başlık altında incelenmiştir.

2.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacı işgörenlerin büyük çoğunluğun, benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla önem verdikleri bir konudur. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak algılar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 75).

Özerkliğin başarıya ulaşması için bağımsız çalışmanın sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve elemanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olabilmesi için gerekli eğitimi almaları gerekir (Pfeffer, 1995: 35).

2.2.2.2. Değer, Statü ve Terfi

Çalışma ortamında, gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir görmek bireyin üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Özellikle üstleri tarafından beğenilme bireyi işine ve işyerine daha fazla bağlamaktadır. Bireyin yaptıklarından dolayı takdir görmemesi uzun vadede daha az çalışmasına zemin hazırlayabilir (Keser, 2006:169).

Terfi ise, çalışanlar arasında özellikle başarı güdüsü yüksek olanların daha fazla önemsendiği bir ödül türüdür. Fakat, diğer çalışanlara da terfi ile birlikte ücret artışı sağlandığından dolayı önemseyebilirler. Ancak terfinin önemsenmesinin ne kadarını ücret artışına bağlamak doğrudur tartışılabilir. Aslında birey açısından öz gerçekleştirme, çevresi açısından da saygınlık sağlaması açısından doyum yaratır (Budak, 2008: 510).

2.2.2.3. Sosyal Katılım

Çalışanların sosyal katılım gereksinimi üç farklı düzeyde gerçekleşir. İlk olarak birey, bir gruba üye olma, bütünleşme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu, bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Daha sonra çalışan, neler olup bittiğini öğrenme, bilgi edinme gereksinimi duyar ve yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalma korkusu yaşar. Çalışan, son aşamada, grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser. Katılım gereksiniminin son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutlu olmuştur (Sabuncuoğlu ,Tüz, 2005: 76).

2.2.2.4. Gelişme ve Başarı

Birçok kişi işletmeye girdikten sonra ya da girmeden önce yükselme ve gelişme olanaklarını araştırmaktadır. Çalışanlar işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek seviyelere çıkma yarışına girmektedirler. Gelişen yeteneklerin işletmeye yararlı olduğunu görmekten mutlu olmaktadırlar. Ortaya konulan başarı, hem kendilerine hem işletmeye katkılar sağlamaktadır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, birey işletmeye daha çok bağlanmaktadır. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranını da yükseltmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998).

Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme psikolojik bir ödüldür. Gelişme ve yükselme çalışana kuvvetli bir prestij sağlar. Aynı zamanda yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın hissettireceğinden daha olumlu bir etki meydana getirir (Eren, 1993; 324).

2.2.2.5. Çevreye Uyum

İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. Şurası bir gerçektir ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır (Eren, 1993: 377).

2.2.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konulursa, o işletmede çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog var demektir. Öneri sistemi işgörelerin işletmeye sahiplik duygusunu artırarak kendi kurumunda daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Bu sistemin sakıncalı yönü ise, gereksiz önerilerle üst basamakların zamanını harcamak olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu,Tüz, 2003: 162).

2.2.2.7. Psikolojik Güvence

Çalışanlar, ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvence arayışı içerisinde olmaktadır.

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikte ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyişle, çalışmanın

gerçekleştirdiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler son derece yetersiz bir “insan ilişkileri imajı” yaratırlar (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 133).

2.2.2.8. Sosyal Etkinlikler

Sosyal etkinlik olarak sportif uğraşlar, düzenlenen geziler ve eğlenceler sayılabilir. İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir. Boş zamanları değerlendirme, işçilerle işverenin kaynaşmasına yardımcı olur. Genel olarak değerlendirildiğinde sosyal etkinlikler, hangi konuda olursa olsun, işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel araçlar arasında sayılabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005: 83).

Günümüzde birçok profesyonel yönetici, işe az da olsa eğlence katma kabiliyetinden yoksun olan şirketlerin, verimlilik sınırlarını zorlayamayacağı görüşündedirler (Rasmusson, 1998: 75).

2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşgöreni işletmeye bağlayan ekonomik, psiko-sosyal araçlar yanında örgütsel ve yönetmel bazı araçlar da vardır.

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları bu bölümde amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve çalışanların kişisel gelişimi, kararlara katılma, etkin iletişim, iş zenginleştirme, iş genişletme, fiziksel koşulların iyileştirilmesi başlıkları altında incelenmiştir.

2.2.3.1. Amaç Birliği

Amaç belirleme çalışanlardan işlerini yaparken hangi amaçları başarmalarının beklendiğinin açıkça bildirilmesidir. Burada dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Belirlenen hedeflerin kesin tanımlarının yapılması (örneğin, ulaşılması gereken üretim miktarı) genel hedefler

verilmesinden daha motive edici olduğu bulunmuştur (Baysal, Tekarslan, 2004: 166).

2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Örgütlerde çalışanlar özellikle alt ve orta kademe yöneticileri daha çok yetki sahibi olmak isterler. Yetki sahibi olan astlar da, örgütte daha çok çalışır daha başarılı olurlar. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmelidir. (Yılmaz, Eroğlu, 2008: 132).

2.2.3.3. Eğitim ve Çalışanların Kişisel Gelişimi

Bir işyerinin başarısı, çalışanlarının teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005: 79).

Eğitim ödülleri hem kişilerin şirket içinde istenen davranış biçimlerini benimsemelerini kolaylaştırır hem de kişilerin kazanacakları yeni bilgi ve tecrübelerle kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Yapılan bir araştırma, çalışanların %87'sinin özel eğitim programlarının olumlu bir teşvik olduğuna inandıklarını ortaya koymuştur. Özellikle üniversite eğitimi olmayan çalışanlar, eğitim programlarına çok değer vermektedirler (Nelson, 1999: 203).

2.2.3.4. Kararlara Katılma

İşletme içerisinde olup bitenlere astlarının da aktif olarak katılımına imkan tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda astlarının güvenini de hissederek. Kararlara katılım, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artırmakta, çekişme isteğini azaltmakta, ait olma duygusunu geliştirmekte ve insani bir ihtiyaç olan

kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici bir rol oynamaktadır (Hagemann, 1997: 80).

Ayrıca örgütsel verimliliği artıracak önemli faktörlerden biri çalışanları karara ortak etmektir. Yapılan araştırmalara göre, işle ilgili olarak çalışanların fikrinin alınması ve karara katılmalarının sağlanması, iş doyumunda artış, devamsızlıkta, çatışmalarda ve işgücü devir hızında azalma sağlar (Yılmaz, Eroğlu, 2008: 133).

2.2.4.5. Etkin İletişim

Birçok motivasyon araştırmasının gösterdiği sonuca göre; çalışanlar işleri, performansları ve şirketin genel gidişatı hakkında bilgi sahibi olmaya çok önem verirler. İletişim kişisel ve zamanında olursa çok daha değerlidir. Bir araştırma sonucuna göre pozitif yazılı iletişim kurmak, çalışanları motive etmek için çok önemlidir (Nelson, 1999: 42).

2.2.4.6. İş Zenginleştirme

Başarı, tanınma-takdir ve diğer yüksek düzeyde motivasyon sağlayan faktörleri işin yapısı gereği bir araya getiren bir tasarımıdır. Çalışan sorumluluk alma, fark edilme, kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarıma duygularını işte tatmin eder. İş zenginleştirmede çalışanlar işleri için gerekli olan kaynaklar üzerinde daha fazla kontrole sahip bulunmaktadır. İşin nasıl yapılacağına karar verirler, çalışma hızlarını belirlerler, kişisel gelişimlerini planlayabilirler (Barutçugil, 2002: 197).

İş zenginleştirme kişisel gelişimi ve kendini gerçekleştirmeyi artırdığından, motivasyonu ve performansı da artırır. İşten kaçmaları, personel devrini azaltır (Solmuş, 2004:173).

2.2.4.7. İş Genişletme

Bir dizi görevi yeni ve daha kapsamlı iş haline getirmek için birleştirmektir. Bir çalışanın üç ya da dört işten sorumlu olmasıdır. Çok

basitleştirilmiş işlerin yarattığı tatminsizliğe bir tepkidir. İş genişletme, iş değişikliği sağlar ve çalışanlar için çeşitlilik yaratması ve yeni uğraşlar gerektirmesi açısından büyük değişiklik olur (Barutçugil, 2002: 197). Kendisine ek görevler verilmesi nedeniyle çalışan her görevde daha az zaman harcar (Solmuş, 2004: 173).

2.2.4.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz oluşu çalışanların motivasyonlarının düşmesine yol açan faktörler arasındadır. Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla doyumsuzluk oluşturan koşullar arasındadır. Mavi yakalı çalışanların, büro ortamında çalışanlara ve yöneticilere göre işlerinden daha doyumsuz olmalarının en önemli nedeni fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklardır (Telman,Ünsal, 2004: 40).

2.3. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon sürecini anlamak ve açıklamak için birçok kuram geliştirilmiştir. Literatürde bu kuramlar genel olarak “Kapsam Kuramları” ve “Süreç Kuramları” başlıkları altında incelenmiştir.

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarının odak noktası, bireysel gereksinimlerdir. Gereksinimler fizyolojik ve sosyal psikolojik olarak ikiye ayrılır. Fizyolojik gereksinimler yemek, uyumak, dinlenmek vb. gibi temel birincil gereksinimlerimizdir. İkincil gereksinimlerimiz ise, düşünce ve duygularla ilgili olup zamanla kazanılırlar. Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen iş davranışlarının, düşük performansın, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasının nedeni, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmamasıdır (Tınaz, 2005: 8).

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow bir bireyin üst düzeydeki ihtiyaçları, alt düzeydeki temel ihtiyaçları karşılanmadan giderilemeyeceğini savunur. Maslow bunu açıklamak için ilkel insan figürünü kullanır. İlkel insan yaşamak için önce yemek, içmek ve cinsellik gibi fiziksel ihtiyaçlarını giderir. Bunları giderdikten sonra sıcak, soğuk, sel gibi dış etkilere ya da saldırgan vahşi hayvanlardan korunmak için güvenlik ihtiyacını karşılar. Bu nedenle ilkel insan mağara ya da barınaklarda yaşar. Güvenlik ihtiyacını da karşılayan ilkel insan çevresi ile ilişki kurma ihtiyacı hisseder. İlişkilerle sevgiden emin olduktan sonra başarı ve özsaygı ihtiyacı duyar. İlkel insanlar özgelişim için kendini zorlar. İnsanlar ihtiyaçları karşılandığında bir seviyede durmaz. Bir üst seviyedeki ihtiyacı gidermek için zorlar (Mc Clelland, 1987: 41).

Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları hiyerarşik olarak; fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak beş basamak halinde sıralanır (Maslow, 1943).



Kaynak: Barutçugil, 2004: 375.

Şekil.2.2.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un kuramında yer alan gereksinimler bir iş ortamına şu şekillerde yansıyabilmektedir (Solmuş, 2004: 156,157):

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kişisel gelişme ve potansiyelin tanınması.

Saygı ihtiyacı: Kıdem, terfi, unvanlar vb.

Sosyal ihtiyaçlar: Biçimsel ya da biçimsel olmayan çalışma grupları, piknik ya da gezi gibi sosyal faaliyetler.

Güvenlik ihtiyacı: Sendika üyeliği, sağlık sigortası, işten ayrılma tazminatı, emekli aylığı.

Fizyolojik ihtiyaçlar: Ücret, yan ödemeler.

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kuram, Maslow'un hiyerarşisini oluşturan gereksinimlerin alt ve üst düzey ihtiyaçlar olmak üzere ikiye bölünmesinden oluşmaktadır.

Bu kuram, Herzberg' in iki yüz mühendis ve muhasebeciyle yaptığı araştırmasından elde ettiği bulgulara dayanmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan deneklere yönelttiği sorularında, çalışma yaşamında doyumu yükselten ya da azaltan faktörleri belirtmelerini istemiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına göre bireylerin işyerinde güdülenmelerini değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan faktörlerin iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur (Baysal, Tekarslan, 2004: 159). Bu iki grubu iki faktör olarak nitelemiştir. Birinci grup iş tatminsizliğini ifade eden faktörlerin varlığı ya da yokluğunu anlatan "hijyen faktörler", ikinci grup ise iş tatminini etkileyen üst düzey ihtiyaçların oluşturduğu "motive edici faktörler" olarak adlandırılır (Barutçugil, 2002: 188).

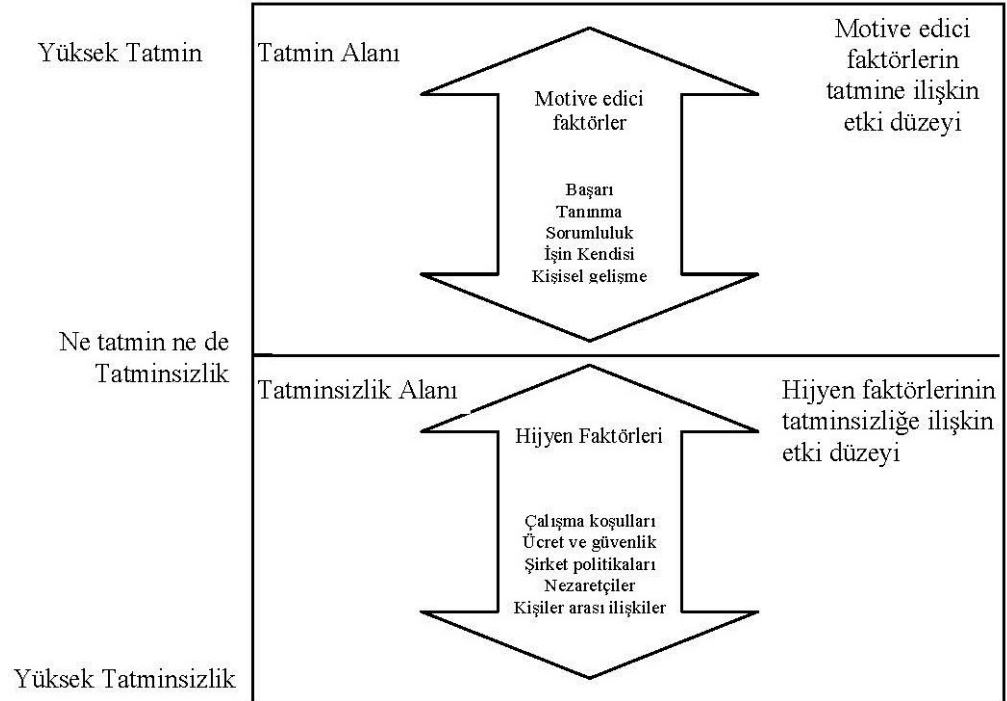
Denekler, kendilerini en iyi ve en doyumlu hissettikleri durum ve olayları ifade ederken işin kendi, başarıma, sorumluluk, takdir vb. kavramları

vurgulamışlardır. Diğer yandan kendilerini en kötü ve doyumsuz hissettikleri faktörler arasında ücret, çalışma koşulları, şirket içi ilişkiler gibi kavramları ön plana çıkardıkları gözlenmiştir (Tınaz, 2005: 10).

Herzberg'e göre, yalnızca saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerin doyurulmasını sağlayan koşullar iş motivasyonunu artırır. Alt düzey gereksinimlerin doyurulması iş motivasyonunu etkilememektedir (Jewell-Siegall, 1990, Akt. Solmuş, 2004: 157).

Herzberg'e göre(Miner, 2005: 64):

- Hem hijyen hem de motive edici faktörlere sahip kişi, iş tatminsizliği yaşamadığı gibi, motivasyonu da sağlanmıştır, mutludur.
- Hijyen faktörleri az sağlanmış, motive edici faktörleri iyi olan kişi ise, ne tatmin olmuştur ne de olmamıştır.
- Motive edici faktörleri az sağlanmış, hijyen faktörleri iyi olan kişi de aynı durumdadır, yani ne tam tatmin olur ne de olmaz.
- Hijyen ve motive edici faktörlerin olmadığında ise kişinin iş tatmini ve motivasyonu sağlanamaz, mutsuzdur.



Kaynak: Barutçugil, 2002: 189.

Şekil.2.3.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

2.3.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı

Clayton Alderfer, kuramını oluştururken Maslow'un modelinden yola çıkmıştır. Bunlar kurama da adını veren, “varolma” (existence), “ilişki”(relatedness), ve “gelişme” (growth) ihtiyaçlarıdır.

Varolma İhtiyacı: Fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel-fizyolojik ihtiyaçları ifade eder (Barutçugil, 2002: 187). Çalışma yaşamında bu gereksinimler ücret, ikramiye, prim, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği vb. kavramlar şeklinde ortaya çıkar (Tınaz, 2005: 10).

Aidiyet (İlişki) İhtiyacı: Diğer insanlarla tatmin edici ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Duyguların ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda tatmin elde edilir (Barutçugil, 2002: 187).

Gelişme İhtiyacı: Kişinin kendi öz potansiyelini geliştirmesiyle ilgili gereksinimlerdir (Baysal, Tekarslan, 2004:160).

Bu kurama göre bireylerin ihtiyaçlarının Maslow'un öngördüğü gibi bir hiyerarşi içinde yukarı çıkmadığını, aynı anda birden çok ihtiyacın duyulabileceğini belirtmektedir. Alderfer, ayrıca üç basamaklı hiyerarşide bireyin ihtiyaçlarının yukarı çıkabileceği gibi aşağı da inebileceğini ileri sürmektedir. Hatta üst düzey ihtiyaçlarını gideremeyen bireylerin alt düzeydeki ihtiyaçları daha da şiddetlenebilir (Üçok, 2006: 40). İhtiyaçların sırası kişiden kişiye değişir. ERG kuramına göre açıktır ki, ister ast ister üst olsun çalışanların hepsinin iş performansını etkileyen ihtiyaçlar vardır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005: 59).

Bazı ihtiyaçların dönemsel olarak bireyde kendini göstermesi ve bazılarının yaşam boyu sürekli varlığını hissettirmesi gerçeğini göz önünde bulunduran Alderfer, ihtiyaçları "dönemsel" ve "sürekli" olarak ayırmakta ve aynı anda birden fazla ihtiyacın ortaya çıkabileceğini kabul etmektedir (Newstrom ve Davis, 1993: 131).

Alderfer'e göre üç gereksinme aynı anda bile aktif olabilir. Birinin ortaya çıkması için diğerinin doyurulmasına gerek yoktur. Kişiyi harekete geçiren gücün anlaşılmasında eğitim, aile yapısı, kültürel çevre gibi değişkenler önem kazanmaktadır. Örneğin batı toplumlarında gelişme ihtiyacı daha öncelikli olmasına rağmen doğu toplumlarında sosyal ihtiyaçlar öne çıkmaktadır (Tınaz, 2005: 10).

2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

Psikolog David Mc Clelland'a göre ihtiyaçlar Maslow, Alderfer ve Herzberg'in ileri sürdüğü gibi insanların doğasında yoktur ve herkese göre değişir. Mc Clelland ihtiyaçların zaman içinde öğrenilerek kazanıldığını, bazı insanların belirli ihtiyaçlara daha eğilimli olduklarını ileri sürmüştür. Birey bilmediği bir şeyin ihtiyacını da duyamaz. Ancak zaman içinde öğrendiklerinin ihtiyacını duyar (Üçok, 2006: 42).

Mc Clelland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında gerçekleştirilen güdüler için puanlama sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir. Mc Clelland, Morgan ve Murray tarafından geliştirilen Thematic Apperception Testi (TAT) kullanmıştır. TAT basit anlamda başarıma, güç ve ilişki kurma motivasyonlarını ölçer (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005: 60). Mc Clelland bireyleri üç gruba ayırmıştır; başarıma ihtiyacıyla doğanlar, ilişki kurma ihtiyacıyla doğanlar ve güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar (Schein, 1980: 85).

Başarma ihtiyacı ile doğanlar bir hedef belirler ve bu hedefe ulaşmak için çabalarlar. Bir işe meydan okumayı severler. Bir işi başarmak, problemleri çözmek ve işte parlayan kişi olmak onları motive eder. İş odaklı çalışırlar, orta düzeyde riskli ve zor işleri almayı tercih ederler. Çabaları sonucunda hedefe ulaştıklarında takdir edilmeyi beklerler (Riggio, 2003: 186).

Yüksek başarı ihtiyacı; bireyin sosyal grubuna, işyerine, değerlerine belirli düzeyde bir bağlılığı ve bunların sonucunda ulaşılan ya da elde edilen gücü sağlamaktadır. Başarı ihtiyacının altındaki temel dinamik başarısızlık endişesidir. Birey başarısızlığa uğrama endişesi ile karşılaşmamak için başarı yönünde büyük çaba sarf eder. Bir başka ifadeyle birey, faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku bireyi, başarıya götürecek davranışları yapmaktan da alıkoyacaktır. Ancak bu korkunun yenilmesi ile başarılı olma isteği, bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir. Motivasyon açısından başarı ihtiyacının önemi, insanı harekete geçmekten alıkoyan korkuların ortadan kaldırılması ve kendine güven duygusunun verilebilmesidir (Fındıkçı, 2003: 385).

İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler diğerleri tarafından seilmeyi ve kabul edilmeyi isterler. Arkadaşlık ilişkileri bireyleri motive eder. Takım çalışmasını tercih ederler. Rekabet durumlarından ziyade işbirliği içinde çalışmak ilişki kurma ihtiyacında olanları motive eder (Riggio, 2003: 186).

Güç kazanma ihtiyacı olan insanlar ise kişileri yönetmek ve kontrol etmek isterler ve daha çok yönetimle ilgili kademelerde çalışırlar. Mc Clelland güç ihtiyacının iki türünden bahsetmiştir. Bir tanesi bireysel güçtür, kişisel amaçlar için kullanılır. Diğer ise örgütsel amaçları yerine getirmeye yönelik kullanılan örgütsel güçtür (Riggio, 2003: 186). Şirketlerde ve tüm iktisadi kurumlarda “güç” yönetime, paraya, insanlara hükmetmekle, makam ve unvan sahibi olmakla elde edilir. Belirli bir gelir seviyesine erişmiş kişilerde motivasyon paradan çok güç sahibi olmada yatar (Garih, 2006: 66).

Kuram yaşam boyunca bazı başarıların ve diğer zor elde edilenlerin nasıl kazanılacağı ya da kazanmanın nasıl öğrenileceği temeline dayanır. Bu ihtiyaç; zor bir şeyi elde etmek, ustalaşmak, fiziksel nesneleri, insanları veya fikirleri düzenlemek ve yönlendirmek, bütün bunları da hızlı ve bağımsız bir şekilde yapmak olarak kendini gösterir. Engelleri aşmak, yüksek bir standardı yakalamak, kendini mükemmele ulaştırmak, başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek, yeteneklerini başarıyla ortaya koyarak kendine saygıyı artırmak da bu ihtiyacın diğer sergilenme şekilleridir (Barutçugil, 2002: 189).

Mc Clelland'ın başarı ihtiyacı kuramına göre, başarı ihtiyacı içinde olan çalışanlar böyle bir ihtiyacı yaşamayanlara göre daha fazla oranda çaba gösterirler. Ona göre gereksinimler, öğrenilen ve bireyden bireye değişen bir rol içerisinde yer alırlar (Miner, 1992, Akt. Solmuş, 2004: 160).

Aşağıdaki tabloda kapsam kuramları faktörleriyle birlikte tek bir tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.1. Kapsam Kuramları

Maslow'un Kategorileri	Alderferg'in Kategorileri	Herzberg'in Kategorileri	Mc Clelland'ın Kategorileri
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma İhtiyacı	Güdüleyici Faktörler	Başarı İhtiyacı
Güvenlik İhtiyacı			Güç İhtiyacı
Sosyal İhtiyaçlar	İlişki Kurma İhtiyacı		
Özgüven İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı	Koruyucu (Hijyen) Faktörler	
Kendini Gerçekleştirme			İlişki İhtiyacı

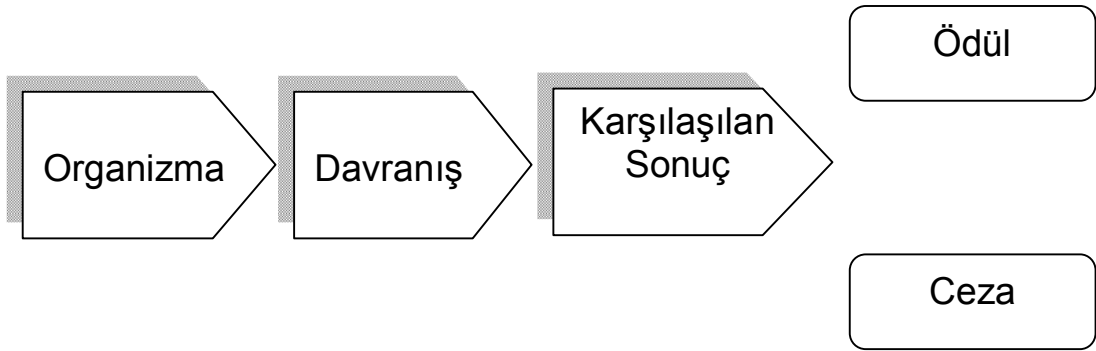
Kaynak: Solmuş, 2004: 163, Schein, 1980: 86.

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar. İnsan davranışlarını etkileyen kavramları açıklar, ödüllerin çalışanlar üzerine ve iş durumlarına etkisine dikkat çeker. Kapsam kuramları, davranışları bilinçaltında canlandıran ve motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde dururken, süreç kuramları insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır (Barutçugil, 2002: 190).

2.3.2.1. Skinner'ın Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Bu yaklaşımın çıkış noktası davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibarıyla B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun işletmeler tarafından uygulanmasıyla da Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur (Ataman, 2002: 451).



Kaynak: Koçel, 2003: 646.

Şekil.2.4. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı

İşyerinde çalışanların istenmeyen davranışlarını ortadan kaldırmak ya da işletme tarafından memnuniyet verici davranışların tekrarlanmasını sağlamak ve kişileri bu yönde motive etmek için kullanılabilecek dört yöntemin varlığı söz konusudur. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma (son verme) ve cezalandırmadır (Eren, 1998: 456).

Örneğin, kişi işe geç geldiğinde işveren ona kızar ve cezalandırırsa farklı davranacaktır, işveren onu hoş görürse farklı davranacaktır. Karşılaşılabilecek sonuç önemlidir. Eğer kişinin davranışları kendisince haz verici, memnun edici sonuçlarla karşılaşırse kişi o davranışı tekrar gösterecektir. Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki temel elemanıdır (Koçel, 2003: 645).

Ödüller bu teoride güçlendirici ve pekiştirici konumdadırlar. Zira amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri, yönetici, deneme, görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur. İhtiyaçlar birbirinden farklı olacağından, kişilerin almak isteyecekleri ödüller de birbirinden farklı olacaktır (Northcraft, Neale: 1996: 147).

Özet olarak kuram davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanan bir yaklaşımdır ve bu yaklaşıma göre

kişi şu ya da bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlama vb.) bir davranış göstermektedir. Bu davranışın karşılaşacağı sonuç önem taşımaktadır ve bu sonuca göre kişi aynı davranışı tekrarlamakta ya da tekrarlamamaktadır (Koçel, 2003: 653).

2.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre motivasyon iki faktöre bağlıdır. Bunlar (Ertürk, 2009: 86):

- Bir şeyi ne kadar fazla isteriz?
- İstediğimiz bu şeylere ulaşabilme imkan ve şansımız ne kadardır?

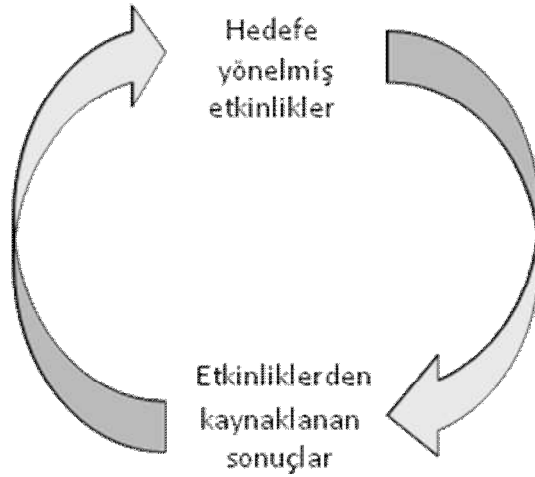
Eğer herhangi bir şeyi istemiyorsanız, buna erişmeniz durumunda herhangi bir motivasyon gerçekleşmiş olmaz. Yine erişemeyeceğinizi bildiğiniz bir faktör ile de teşvik edilmezsiniz (Ertürk, 2009: 86).

Vroom'a göre motivasyonun temel sorunu, organizmalar tarafından farklı iradi tepkiler arasında yapılan seçimler olarak açıklanmasıdır. Her ne kadar bazı davranışlar, özellikle iradi olmayanlar, motivasyonsuz olarak tanımlansa da, bunlar yetişkin davranışlarının küçük bir kısmını oluşturmaktadır. İşgücü piyasasındaki davranışların çoğu iradi ve dolayısıyla motive edilmiş varsayılabilmektedir (Vroom, 1964: 9).

Vroom oluşturduğu Değer-Araçsallık-Beklenti modelinde, bireylerin karar verme sürecindeki üç değişik algıyı kullanarak bu amaçlara ulaştığını iddia etmektedir. Bunlar beklenti, araçsallık ve değerdir. Beklenti bir eyleme geçmenin ya da davranışı göstermenin belirli bir karşılığa (birinci düzey karşılık) yol açmasını düşünme olasılığı anlamında kullanılmıştır. Araçsallık birinci düzeyden bu karşılıkların elde edilmesi ile daha sonra ulaşılacak olan ikinci düzey sonuçlar arasındaki ilişkinin algılanan gücüne ve yapısına verilen isimdir. Değer ise, bireylerin bu ikinci düzey karşılıkları etkileme yönelimini

temsil etmektedir. Pozitif değere sahip karşılıklar çekici ve arzu edilir algılanırken, negatif değere sahip karşılıklar istenmeyen şeyler olarak algılanmaktadır. Vroom bu üç algının birleşmesiyle bireyde motivasyonel bir güç oluştuğunu ileri sürmektedir (Donovan, 2001: 56).

Vroom'un beklenti teorisi hedeflere ulaşmayla bağlantılı olarak bazı ilkeleri de ifade eder. İlk önce, akıldaki açık ve net hedeflerle birlikte sanal bir halka vardır. Onlara ulaşmayı sağlayan etkinlikler ve o sonuçlara ulaşmaktan alınan zevk, insanları bunları yapmaya teşvik eder ve yeni hedeflerin ortaya konmasıyla süreç devam eder (Forsyth, 2006: 27).



Kaynak: Forsyth, 2006: 28.

Şekil.2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu modele göre, işte doyum sağlamanın temel güdüleyici faktörleri özet olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 118):

- Yüksek ücret,
- Yeterli yükselme olanakları,
- Katılmalı denetim,
- İş arkadaşları ile ilişki kurma olanağı,
- Değişik görevler,
- Çalışma yöntemi ve hızının sıkı biçimde denetimi.

Bu model, ücret artışını ön plana çıkarmakla birlikte, ücret artışının bir amaca bağlanarak yapılması gerektiğini savunmaktadır. Parayı para için değil, belirli yerlerde ve belirli amaçlar için kullanılan bir araç olarak nitelendirir. Bu nedenle insan beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerektiğini vurgulamak istemiştir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 118).

2.3.2.3. Porter-Lawler Kuramı

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Porter Lawler modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir (Baysal, Tekarslan, 2004: 164). Porter Lawler içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır (Baysal, Tekarslan, 2004: 165).

Çaba, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine bağlı olarak gösterilen performans, belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom kuramına eklenen bölüm olan algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur; çalışanlar kendi performansını ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir bilgiye ulaşır. Burada önemli olan çalışanların beklentileri ile verilen ödül arasında bir dengenin kurulması ve verilen ödülün adil olmasıdır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal), algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla, kişinin valens ve beklentisi düşeceğinden, motivasyon süreci yeniden başlayacaktır (Ataman, 2002: 449).

Porter Lawler kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile birey kendisine verilen ödülü başkaları ile

mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedir.

2.3.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Locke'un geliştirdiği bu kurama göre her birey, kendine ait bir takım amaçlar belirler ve bu amaçlar, onun motivasyon derecesini etkiler. Belirlenen amaçlar, kişiye yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi gerektiği hakkında bilgi verir. Amaçlar ne kadar gerçekleştirilmesi zorsa ve çevrede ne kadar çok kabul görüyorsa, bireyin performansını da o oranda artırır (Tınaz, 2005: 13-14).

Amaç belirleme ile motivasyon ve performans arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar bazı bulgular ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2002: 193-194):

- Zor amaçlar, kolay amaçlardan daha yüksek iş performansı elde edilmesini sağlar. Orta düzeyde zorluğu olan amaçlar ikisinin ortası bir performans düzeyine götürür.
- Belirli ve zor amaçların seçilmesi, hiç amaç olmamasından ya da “elinden gelenin en iyisini yap” türünden belirsiz amaçlardan çok daha yüksek performans sağlar.
- Amaçlar, dikkatli ve eylemi yönlendirdiği, çabaları başlattığı, kararlılığı ve sürekliliği sağladığı ve uygun strateji arayışlarını uyardığı için performansı olumlu etkiler.
- İşle ilgili amaçlar, geribildirim sağlanmasını gerektirir. Çünkü, insanlar kendi performanslarını amaçlarla karşılaştırmak isterler. Olumlu geribildirim başarı ve güven duygularını pekiştirir.

- Amaçlara sahip çıkıldığı ve onlar üzerinde ısrarlı olduğu zaman amaçların performansı ve motivasyonu etkilemesi daha fazla olur.
- Amaçlara inanmak ve bağlanmak, insanların kendi amaçlarının belirlenmesi sürecine katılım derecesi ile bağlantılı değildir. Ancak, başarı beklentisi ve başarının derecesi çalışanın kendini amaçlara adanmasını etkiler.
- Parasal ya da parasal olmayan ödüller, çalışanların kendilerine hedef belirlemelerini ve bu hedeflerin giderek daha yüksek olmasını cesaretlendirebilir. Ayrıca hedefe kendini adanma derecesi de yükselebilir.

2.3.2.5. Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı

Adams'ın hakkaniyet kuramına göre, işgörenler örgütteki çalışmayla ilgili katılımlarını değerli sonuçlar (maaş, terfi, tanınma) karşılığında örgüte girdi (deneyim, çaba, eğitim) sağladıkları bir değiş tokuş süreci olarak algılamaktadır. Bu kuramın ana prensibi çalışanların örgüte yaptıkları girdiler karşılığında elde ettikleri çıktılar arasında hakkaniyet ve adalet olduğunu düşünerek motive olmalarıdır (Donovan, 2001: 56).

Bu kurama göre bireyler kendi konumlarıyla ortaya koydukları girdi ve çıktı oranlarını kendileri ile aynı oranlara sahip olan diğer bireylerin konumlarıyla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmada eğer eşitlik yoksa adaletsizlik doğmaktadır ve bu durum bireylerin algılamalarına göre ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005: 62).

Eğer elde edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit ya da daha çoksa birey tatmin olur. Eğer algılanan adil ödüle eşit ödül alınmazsa, performans sonucu tatminsizlik doğar. Tatminin performanstan sonra gelmesi edimsel koşullanma ilkelerine uygundur. Birey bir davranışta bulunur (yüksek performans); bir ödül alır (yüksek ücret), işinden tatmin olur (pekiştirilir) ve o

performansı tekrarlar. Bunun tersi durumda performans düşebilir (Baysal, Tekarslan, 2004: 166). Sonuç olarak birey, ancak kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında tam bir eşitlik ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşur (Tınaz, 2005: 13).

Aşağıdaki tabloda ayrı ayrı başlıklar altında açıklanan kuramlar bir arada yer almakta ve hepsinin hedef ve katkıları kısaca yer almaktadır.

Tablo.2.2.Motivasyon Kuramları, Hedefleri ve Katkıları

KURAM	HEDEF VE KATKISI
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	İnsan, sahip olduğu, belirli sıradaki ihtiyaçlarını tatmin edecek davranışları gösterir.
Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	İhtiyaçlar yine motivasyonun temel faktörlerindendir fakat bazıları motive etmez sadece motivasyon için gerekli ortama katkı sağlarlar.
Alderfer'in ERG Kuramı	İnsan sıra halindeki ihtiyaçlarını tatmine çalışır. İhtiyaçlar arasında kesin sıra yoktur.
Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı	Kişinin başarıya olan isteği ne kadar fazla olursa performansı da o kadar fazla olur.
Vroom'un Beklenti Kuramı	İnsan işi ilgilendiren ödüllere değer biçer ve gayreti ile ödül arasında ilişki olduğunu bilerek hareket eder.
Lawler-Porter Beklenti Kuramı	Ana nokta gayret-ödül ilişkisidir fakat kişi kendi ödülü ile başkalarınınkini arasında eşitlik olmasını bekler.
Davranış Şartlandırması Kuramı	Ödül ya da ceza kullanılarak davranışların sürdürülmesi, durdurulması, kuvvetlendirilmesi ya da zayıflatılması amaçlanır.
Eşitlik Kuramı	İnsanlar çabaları sonucu elde ettikleri sonuçlar ile başkalarınınkini karşılaştırma eğilimindedir.
Amaç Kuramı	İnsanların motivasyon ve performans dereceleri sahip oldukları amaçlarının ulaşılabilirliğine bağlıdır.

Kaynak: Koçel, 2001: 527.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBING VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırma, uygulaması yapılan bankacılık sektöründe işyerinde yaşanan mobbing ve çalışan motivasyonu arasında bir ilişki olup olmadığını incelemeye yöneliktir.

Bu bölüm altı ana başlıktan oluşmaktadır. İlk kısımda araştırmanın konusu, ikinci kısımda araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiştir. Üçüncü kısımda araştırmanın kapsamı ve yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Dördüncü kısımda veri analiz teknikleri yer almaktadır. Beşinci kısımda araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımlarına yer verilmiştir. Son olarak altıncı kısım ise araştırma bulguları ve değerlendirmeden oluşmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, işyerinde mobbing (psikolojik taciz) ve varsa mobbingin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı da, temel olarak işyerinde yaşanan mobbingi ve varsa çalışan motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Daha ayrıntılı bir şekilde çalışmanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bankacılık sektöründe mobbingin yaygınlık ve sıklığını tespit etmek,
- Mobbinge maruz kalanların demografik özelliklerini belirlemek,
- Mobbingin, çalışanlar üzerindeki etkilerini ve baş etme yollarını değerlendirmek,

- İşe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlamaya yönelik mobbing davranışları ile varsa demografik faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Çalışanların başarı, güç ve ilişki ihtiyaçlarının düzeyini tespit etmek,
- Çalışanların başarı, güç ve ilişki ihtiyaçları düzeyleri ile varsa demografik faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Mobbing ve çalışan başarı, ilişki ve güç ihtiyacı düzeyi arasında varsa ilişkiyi belirlemek,
- İşe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlamaya yönelik mobbing davranışları ile varsa çalışan başarı, ilişki ve güç ihtiyacı düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Çalışma psikolojisi literatürüne katkıda bulunmaktır.

Araştırmada amaçlanan ilişki tespitlerin yapılması açısından önem taşımaktadır. Mobbing ve mobbing alt gruplarının ayrı ayrı çalışanların başarı, ilişki ve güç düzeyleri arasındaki ilişkilere daha önce bakılmamış olması dolayısıyla önem taşımaktadır.

Artan rekabet, sebebiyle banka çalışanlarının yüksek stres ve baskı altında çalıştığı bilinen bir gerçektir. Bu çalışmada banka çalışanlarının mobbinge maruz kalma sıklığı, yaşadıkları mobbing sonucunda nasıl etkilendikleri, verdikleri tepkiler, daha çok kaç kişi tarafından mobbinge maruz kaldıkları, mobbing uygulayıcıların cinsiyet, yaş ve hiyerarşideki yerlerinin belirlenmesi açısından da önemlidir. Ayrıca banka çalışanlarının başarı, güç ve ilişki ihtiyacı düzeyleriyle motivasyonlarına bakılması sebebiyle önem taşımaktadır. Eldeki veri grubunun bu kapsamda değerlendirilmesi bankacılık sektörü açısından da önem taşımaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın evreni, Ankara'daki bankaların 21 Mart – 21 Nisan 2011 tarihleri arasında çalışmış olan merkez ve şube çalışanlarından oluşmaktadır. Anket basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 209 banka çalışanına uygulanmıştır. Anket ile çalışanların psikolojik taciz davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları, bu davranışa maruz kalan çalışanların gösterdiği tepkiler, psikolojik tacizin mağdurlar üzerindeki etkileri ve yaşanan psikolojik tacizin varsa banka çalışanlarının başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki ihtiyacı ile ilişkisinin ayrı ayrı tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması nedeniyle anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin hazırlık aşamasında daha önce bu konuyla ilgili yapılmış tez ve bilimsel araştırmalarda kullanılan anketler incelenmiştir.

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerden biri işyerinde mobbing ile ilgili önermeleri içerirken, diğeri ise motivasyona ilişkin önermeleri içermektedir. Ankette bulunan önermeler demografik faktörler, mobbing ve motivasyon olmak üzere üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Söz konusu anket çalışmanın “ek” bölümünde yer almaktadır.

Birinci bölüm cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, mesleki kıdem, aylık gelir durumu gibi demografik faktörleri ölçen, durum belirlemeye yönelik kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmanın, ikinci bölümünü oluşturan mobbingin ölçümünde kullanılan anket daha önce başka bir çalışmada kullanılmıştır. Anket soruları Einersan, Raknes, Matthiesen&Hellesoy, 1994; Hoel, 1999 tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire –NAQ), işyerindeki psikolojik taciz davranışlarını ölçmek üzere tasarlanmıştır. Ölçek İngilizce'den Türkçe'ye Selver Yıldız'ın doktora tezinde kullanılmak üzere çevrilmiştir. Olumsuz Davranışlar Ölçeği'ndeki tüm maddeler psikolojik taciz

kelimesini kullanmadan psikolojik tacizi içeren davranışları tanımlamaktadır. Hem doğrudan (sözel istismar, saldırgan sözler) hem de dolaylı (sosyal izolasyon, iftira vs.) davranışları içermektedir. Olumsuz Davranışlar Anketi, katılımcıların son altı ay içinde bu tür davranışlarla ne sıklıkla karşılaştıklarını tespit etmeye yönelik bir ankettir (Yıldız, 2007).

Ölçek “Hiçbir zaman” seçeneğinden “Bazen”, “Ayda bir”, “Haftada bir”, “Her gün” seçeneğine doğru, önermelerin olumsuz olması sebebiyle 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde puanlanmıştır. Dolayısıyla yüksek puan bireyin mobbinge maruz kalmadığını, düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Bu ölçeğin devamında yer alan sorularla mobbing uygulayan kişinin özellikleri, mobbingin kişi üzerinde yarattığı etkiler ve kişinin bu durum karşısında verdiği tepkileri tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu haliyle ikinci bölümü oluşturan sorular Selver Yıldız’ın “İşyerinde İstismar Davranışlarının Psikososyal Boyutu ve Bir Uygulama” isimli doktora tezi çalışmasından alınarak kullanılmıştır.

Üçüncü bölümü oluşturan motivasyon ölçeği ise Tengiz Üçok’un “Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Testler ve Alıştırmalar” kitabında yer alan Mc Clelland’ın Güdülenme Testidir (Üçok, 2006: 43). Motivasyon ile ilgili anket sorularından 1 ile 30 arasındaki önermeler için 5’li Likert kullanılmıştır. Önermelerden sadece 5. soru olumsuz diğerleri ise olumlu sorulardır. Buna göre puanlama yapılırken “Hiçbir zaman” seçeneğine 1, “Nadiren” seçeneğine 2, “Ara sıra” seçeneğine 3, “Çoğunlukla” seçeneğine 4, “Her zaman” seçeneğine 5 puan verilmiştir. 5. soru ise tam tersi şekilde puanlanmış ve o şekilde kullanılmıştır. Yüksek puan kişinin başarı, güç ve ilişki ihtiyacı düzeyinin yüksek olduğunu, düşük puan ise bu ihtiyaçlarının düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

Anket soruları oluşturulurken üç öge dikkate alınmıştır. Bunlar; demografik faktörler, mobbing davranışları ve motivasyon ihtiyaç düzeyleri unsurlarıdır. Söz konusu öğeler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 3.1. Çalışmada Kullanılan Öğeler ve Alt Grupları

Demografik Öğeler	Mobbing	Motivasyon
Cinsiyet	İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Başarı İhtiyacı Düzeyi
Yaş	İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	İlişki İhtiyacı Düzeyi
Medeni Durum	Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Güç İhtiyacı Düzeyi
Öğrenim Düzeyi	Dışlamaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	
Gelir durumu		
Ekonomik durum		
Kıdem		
Unvan		

Mobbing ile ilgili önermeler 22 adettir. Bu önermelerin dağılımı aşağıdaki gibidir.

- İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar: 2, 7, 8, 11, 13, 14,15, 20.
- İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar: 16, 18, 19, 21.
- Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar: 9, 10, 12, 17, 22.
- Dışlamaya Yönelik Olumsuz Davranışlar: 1, 3, 4, 5, 6.

Anketin son bölümünü oluşturan motivasyon ile ilgili önermeler otuz adettir. Bu önermelerin dağılımı aşağıdaki gibidir:

- Başarı İhtiyacı: 3,5,9,14,15,19,22,26,28,30
- İlişki İhtiyacı: 1,6,10,11,13,16,18,21,23,25
- Güç İhtiyacı: 2,4,7,8,12,17,20,24,27,29.

3.4. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasında elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın kuramsal

çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra ise ortaya konulan bu çerçeveden yola çıkılarak bir alan araştırması yapılmıştır.

Araştırmaya konu olan banka çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing davranışlarının motivasyonları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde belirlenmiştir. Araştırma çalışması sonucu elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Öncelikle anketler için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Dolayısıyla, bu analizde alfa değerinin 1'e yakın olması anketin güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda mobbingi ölçen anket için bu değer 0,922; motivasyon anketi için 0,906 çıkmıştır. Ayrıca anketlere ilişkin bu güvenilirlik analizleri çalışmanın "ek" bölümünde bulunmaktadır.

Sorulara verilen cevapların dağılımına frekans analizi yapılarak bakılmıştır. Daha sonra çalışmanın sonuç bölümde değerlendirmeleri daha da açmak için crosstabs analizleri ile bulgular arası ilişkiler incelenmiştir.

Mobbing ve motivasyon ile demografik faktörlerin arasındaki ilişkinin incelenmesi için öncelikle anakütle dağılımına bakıldı. Bunun için Kolmogorov Smirnov Z testi yapıldı. Mobbing veri setinin normal dağılmadığı, motivasyon veri setinin ise normal dağıldığı görülmüştür. Test çalışmanın ek bölümünde yer almaktadır.

Diğer taraftan çalışmaya konu olan çalışanlar ile ilgili verilere ilişkin frekans ve yüzdesel ifadeler elde edilmiştir. Veri setinin normal dağılmadığı mobbing ve demografik faktörlerin değerlendirmelerinde iki gruplu karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi, ikiden fazla gruplu karşılaştırmalarında ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Veri setinin normal dağılım gösterdiği motivasyon ve demografik faktörlerin değerlendirmelerinde iki gruplu karşılaştırmalarda Independent Sample T testi ve ikiden fazla gruplu karşılaştırmalarda ise One Way Anova testleri kullanılmıştır.

Puanlar arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olmadığı ifade edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI, VARSAYIMLARI

Araştırma, Ankara'daki bankaların merkez ve şube çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Ankara'da bulunan banka çalışanlarının net sayısına ulaşmak mümkün olmamıştır. Mümkün olan en çok sayıya ulaşmak için 1000'e yakın anket hem elden hem de mail yoluyla banka çalışanlarına ulaştırılmıştır. Uygulanan anket çalışanlara, internet yolu ile kurumsal elektronik posta adreslerine gönderilmiş ancak; banka çalışanların yoğunluğu nedeniyle ankete geri dönüşler yeterli sayıda olmamıştır. Çalışmaya konu olan bankaların şubelerinin iş yoğunluğu da dönüş oranını olumsuz yönde etkilemiştir. Doldurulan 100 kadar anket ise güvenilir kabul edilemediği için çalışmaya dahil edilmemiştir. Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi ile güvenilir kabul edilen 209 anket kullanılmıştır. Elde edilen sonuçların evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

Aynı zamanda araştırmanın yapıldığı bankaların ismi gizli tutulmakla birlikte yalnızca Ankara'da bulunan bölge müdürlükleri ve şubelerle sınırlandırılmıştır.

Araştırmada örneklem grubunun sorulara gerçekçi yanıtlar verdiği varsayılmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya konu olan katılımcıların demografik faktörlerle ilişkileri hakkında bilgiler verilecek, mobbing ve motivasyonun demografik faktörlerle ilişkilerini açıklamaya yönelik analiz sonuçlarına yer verilecektir.

3.6.1.Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan katılımcıların; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdemleri, ücretleri, ekonomik durumları ve unvanlarına ilişkin demografik faktörlerin frekans dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.2. Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	99	47,4
	Erkek	110	52,6
Yaş	22-30	116	55,5
	31 ve üzeri	93	44,5
Medeni Durum	Bekar	91	43,5
	Evli	118	56,5
Öğrenim Durumu	Lise	19	9,1
	Lisans	149	71,3
	Y.Lisan/Doktora	41	19,6
Kıdem	1-10 yıl	157	75,1
	11-20 yıl	42	20,1
	21 ve üzeri	10	4,8
Ücret Aralığı	1000'den az	18	8,6
	1001-1500TL	59	28,2
	1501-2000TL	53	25,4
	2001-2500TL	29	13,9
	2501-3000TL	22	10,5
	3000'den fazla	28	13,4
Ekonomik Durum	Kötü	28	13,4
	Orta	136	65,1
	İyi	45	21,5
Unvan	Yönetici	86	41,1
	Çalışan	123	58,9

Araştırmaya konu olan katılımcıların; cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının (% 52,6) erkek olduğu, kalan % 47,4'lük kısmın ise kadın katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Ankette katılımcıların yaşı açık uçlu olarak sorulmuştur. 22 ve 54 yaş aralığındaki katılımcıların yaşları, değerlendirilmesi açısından dağılım dikkate alınarak, 22-30 yaş arası ve 31 yaş üzeri olarak 2 grup oluşturulmuştur. Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında 22-30 yaş arası çalışanların çoğunlukta olduğu (%55,5) görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında evli çalışanların (%56,5) sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Bankalarda öğrenim durumu incelenirken yüksek lisans ve doktora mezunlarının sayısı az olduğu için birleştirilmiş, ön lisans mezunu bir kişi lisans mezunlarına ilave edilerek birlikte değerlendirilmiştir. Öğrenim durumlarına göre dağılımlara bakıldığında katılımcıların büyük çoğunlunun (%71,3) lisans mezunu, kıdemleri incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğun (%75,1) 1-10 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya konu olan katılımcıların; gelir durumlarına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların % 28,2'sinin 1001-1500TL gelir dilimi arasında, % 25,4'ünün 1501-2000TL aralığında olduğu ve % 13,9'unun 2001-2500TL gelir dilimi aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya konu olan katılımcıların; "Sizce ekonomik durumunuz nasıldır?" sorusuna verdiği cevaplara bakıldığında, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%65,1) gelir durumlarının orta düzeyde olduğu cevabını verdiği görülmektedir.

Katılımcıların hangi tür bankada çalıştıkları sorulmuş ve gelen sonuçlara göre kamu ve özel sektör kıyaslaması yapılması amaçlanmıştır. Fakat kamu sektöründen sadece 36 kişi ankete cevap verdiği için kamu ve özel sektör kıyaslaması yapılamamıştır.

Katılımcılara bankadaki unvanları da açık uçlu olarak sorulmuştur. Fakat bankaların unvan yapılarının birbirinden çok farklı olması ve çok sayıda unvanın ortaya çıkması nedeniyle unvan yöneticiler ve çalışanlar olarak iki grupta toplanmıştır. Buna göre katılımcıların %58,9'unu çalışanlar, %41,1'ini ise yöneticiler oluşturmaktadır.

Mobbing ölçeğine verilen cevaplar ve ağırlıkları(%) aşağıdaki tabloda yer almaktadır ve n cevap veren kişi sayısını göstermektedir.

Tablo 3.3. Mobbing Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Sorular	Hiçbir zaman		Bazen		Ayda bir		Haftada bir		Her gün		Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Soru 1	79	37,8	106	50,7	6	2,9	10	4,8	8	3,8	209
Soru 2	159	76,1	37	17,7	7	3,3	4	1,9	2	1,0	209
Soru 3	59	28,2	107	51,2	12	5,7	10	4,8	21	10,0	209
Soru 4	125	59,8	74	35,4	6	2,9	3	1,4	1	0,5	209
Soru 5	131	62,7	65	31,1	5	2,4	6	2,9	2	1,0	209
Soru 6	131	62,7	60	28,7	10	4,8	5	2,4	3	1,4	209
Soru 7	175	83,7	25	12,0	6	2,9	2	1,0	1	0,5	209
Soru 8	150	71,8	46	22,0	5	2,4	4	1,9	4	1,9	209
Soru 9	196	93,8	10	4,8	1	0,5	0	0	2	1,0	209
Soru 10	180	86,1	22	10,5	4	1,9	1	0,5	2	1,0	209
Soru 11	143	68,4	55	26,3	5	2,4	3	1,4	3	1,4	209
Soru 12	158	75,6	38	18,2	6	2,9	3	1,4	4	1,9	209
Soru 13	143	68,4	47	22,5	14	6,7	3	1,4	2	1,0	209

Soru 14	98	46,9	86	41,1	14	6,7	8	3,8	3	1,4	209
Soru 15	132	63,2	60	28,7	9	4,3	6	2,9	2	1,0	209
Soru 16	79	37,8	89	42,6	18	8,6	15	7,2	8	3,8	209
Soru 17	167	79,9	33	15,8	6	2,9	2	1,0	1	0,5	209
Soru 18	100	47,8	81	38,8	7	3,3	3	1,4	18	8,6	209
Soru 19	137	65,6	49	23,4	7	3,3	7	3,3	9	4,3	209
Soru 20	175	83,7	25	12,0	5	2,4	0	0	4	1,9	209
Soru 21	108	51,7	67	32,1	13	6,2	11	5,3	10	4,8	209
Soru 22	200	95,7	7	3,3	1	0,5	1	0,5	0	0	209

Katılımcıların mobbing sorularına verdiği cevaplara bakıldığında en çok “hiçbir zaman” seçeneğinin işaretlendiği görülmektedir. Bu seçeneği işaretleyerek katılımcıların büyük çoğunluğunun mobbing davranışına hiç uğramadıklarını belirtmeleri dikkat çekmektedir. Ölçekte yer alan en sık işaretlenen soru 1 “Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması” soru 3 “Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi”, soru 16 “Gereksiz ve zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi” ve soru 14 “Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması” önermelerine en çok “bazen” cevabı verildiği görülmektedir. 1 ve 3 no’lu önermeler dışlamaya yönelik mobbing davranışlarındandır. 16 no’lu önerme iş yüküne yönelik mobbing davranışı iken, 14 no’lu önerme işe yönelik mobbing davranışdır. Tablo geneline bakıldığında verilen cevapların yüzdeleri hiçbir zaman seçeneğinden her gün seçeneğine doğru giderken azalmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere veri grubundaki banka çalışanlarının mobbinge uğrama sıklıklarının yoğun olmadığını belirttikleri görülmektedir.

Tablo 3.4. Mobbing Uygulayıcısının Kaç Kişi Olduğuna İlişkin Dağılım

Kaç kişi	n	%
1 kişi	75	35,9
2 kişi	81	38,8
3 kişi	14	6,7
4 ve daha fazla	20	10,6
Toplam	190	90,9

Tablo 3.4. incelendiğinde mobbinge çoğunlukla iki kişi tarafından (%38,8) maruz kalındığı görülmektedir. Katılımcılar arasından 75 kişi ise (%35,9) bir kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir.

Tablo 3.5. Davranışın Kim/ Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Dağılım

Kim	n	%
Çalışma arkadaşları	54	25,8
Yöneticiler	121	57,9
Astlar	5	2,4
Toplam	180	86,1

Tablo 3.5. incelendiğinde mobbinge en çok yöneticiler tarafından maruz kalındığı, en az ise astlar tarafından maruz kalındığı görülmektedir. Çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldığını belirtenlerin oranı da %25,8'dir.

Tablo 3.6. Mobbing Uygulayıcısının Cinsiyeti ve Yaşına İlişkin Dağılım

Uygulayanın cinsiyeti	N	%	Yaşı	n	%
Kadın	46	22,0	Büyük	139	66,5
Erkek	75	35,9	Küçük	12	5,7
Her ikisi de	67	32,1	Aynı yaşlarda	41	19,6
Toplam	188	90,0	Toplam	192	91,9

Tablo 3.6.incelendiğinde katılımcıların çoğu mobbing uygulayan kişinin cinsiyetini erkek (%35,9),daha sonra ise her iki cinsiyetten kişiler (%32,1) olduğu, katılımcıların büyük çoğunluğu da mobbing uygulayan kişinin yaşının kendilerinden büyük (%66,5) olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.7. Mobbinge Maruz Kalanların Verdiği Tepkilere İlişkin Verilen Cevapların Dağılımı

Tepkiler	Evet	%	Hayır	%	Toplam	%
Hiçbir şey yapmadım	106	50,7	93	44,5	199	95,2
Başka bir bölüme transferimi istedim	22	10,5	176	84,2	198	94,7
Diğer çalışanlara söylemekle tehdit ettim	6	2,9	190	90,9	196	93,8
Arkadaşıma anlattım	106	50,7	91	43,5	197	94,3
İnsan kaynaklarına rapor ettim	12	5,7	185	88,5	197	94,3
Yöneticime rapor ettim	52	24,9	146	69,9	198	94,7

Sendika temsilcisine bildirdim	10	4,8	187	89,5	197	94,3
Adli makamlara şikayet ettim	2	1,0	194	92,8	196	93,8
Aile üyelerimden\akrabalarımın birine anlattım	85	40,7	112	53,6	197	94,3
Psikolog/ doktorla görüştim	9	4,3	187	89,5	196	93,8

Mobbinge maruz kalanların verdiği tepkilere ilişkin verilen cevapların dağılımına bakıldığında (Bkz. Tablo 3.7.) hiçbir şey yapmadığını belirten 106 katılımcı görülmektedir. En çok işaretlenen tepkiler ise sırayla “Arkadaşıma anlattım”, “Aile üyelerimden\akrabalarımın birine anlattım”, “Yöneticime rapor ettim” seçenekleridir. “Adli makamlara başvurdum” belirten sadece 2 kişi görülmektedir.

Tablo 3.8. Mobbingin Etkilerine İlişkin Verilen Cevapların Dağılımı

Etkiler	Evet	%	Kısmen	%	Hayır	%	Toplam	%
Tükenmişlik hissettim	31	14,8	60	28,7	118	56,5	209	100
Çaresizlik hissettim	17	8,1	50	23,9	142	67,9	209	100
Çatışma içinde hissettim	44	21,1	56	26,8	109	52,2	209	100
Öfkelendim	85	40,7	53	25,4	71	34,0	209	100
Korktum	6	2,9	24	11,5	179	85,6	209	100
Özgüven kaybına yol açtı	15	7,2	48	23,0	146	69,9	209	100
Konsantrasyon bozukluğuna yol açtı	52	24,9	63	30,1	94	45,0	209	100
Unutkan biri oldum	22	10,5	30	14,4	157	75,1	209	100

Motivasyonumda düşüşe neden oldu	62	29,7	70	33,5	77	36,8	209	100
Sigara velveya alkol tüketiminde artışa neden oldu	29	13,9	14	6,7	166	79,4	209	100
Eleştirilere tahammül edemez duruma geldim	21	10,0	42	20,1	146	69,9	209	100
Panik ataklar başladı ve sürekli endişelenen biri oldum	12	5,7	22	10,5	175	83,7	209	100
Uykusuzluk çekmeye başladım	21	10,0	35	16,7	153	73,2	209	100
Kendimi suçladım	10	4,8	32	15,3	166	79,8	209	100
Bütün bu olanlar beni daha güçlü kıldı	56	26,8	53	25,4	100	47,8	209	100

Mobbingin etkilerine ilişkin verilen cevapların dağılımına bakıldığında (Bkz. Tablo 3.8.) ise katılımcılar en çok öfkelenediklerini (%66), motivasyonlarında düşüş olduğunu (%63,2), konsantrasyonlarının bozulduğunu (%55), olanların kendilerini daha güçlü kıldığını (%52,2), çatışma içinde hissettiklerini (%47,8) belirtmişlerdir. Katılımcılar arasında mobbinge maruz kaldıkları için korktuğunu belirtenlerin oranı (%14,4) ise en azdır.

Tablo 3.9. Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Sorular	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Çoğunlukla		Her zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Soru 1	4	1,9	13	6,2	30	14,4	85	40,7	77	36,8
Soru 2	1	0,5	3	1,4	15	7,2	87	41,6	103	49,3
Soru 3	4	1,9	8	3,8	59	28,2	100	47,8	38	18,2
Soru 4	1	0,5	5	2,4	20	9,6	68	32,5	115	55,0
Soru 5	7	3,3	46	22,0	83	39,7	54	25,8	19	9,1
Soru 6	3	1,4	5	2,4	35	16,7	92	44,0	74	35,4
Soru 7	2	1,0	7	3,3	19	9,1	81	38,8	100	47,8
Soru 8	2	1,0	3	1,4	12	5,7	74	35,4	118	56,5
Soru 9	2	1,0	1	0,5	7	3,3	46	22,0	153	73,2
Soru 10	1	0,5	8	3,8	48	23,0	84	40,2	68	32,5
Soru 11	2	1,0	11	5,3	50	23,9	76	36,4	70	33,5
Soru 12	0	0	2	1,0	9	4,3	72	34,4	126	60,3
Soru 13	2	1,0	5	2,4	31	14,8	101	48,3	70	33,5
Soru 14	0	0	1	0,5	12	5,7	78	37,3	118	56,5
Soru 15	1	0,5	15	7,2	44	21,1	79	37,8	70	33,5
Soru 16	1	0,5	1	0,5	8	3,8	89	42,6	110	52,6
Soru 17	3	1,4	15	7,2	46	22,0	103	49,3	42	20,1
Soru 18	1	0,5	5	2,4	13	6,2	89	42,6	101	48,3
Soru 19	1	0,5	2	1,0	41	19,6	100	47,8	65	31,1
Soru 20	11	5,3	19	9,1	49	23,4	89	42,6	41	19,6
Soru 21	2	1,0	3	1,4	17	8,1	96	45,9	91	43,5
Soru 22	0	0	4	1,9	13	6,2	94	45,0	98	46,9
Soru 23	1	0,5	9	4,3	40	19,1	105	50,2	54	25,8
Soru 24	0	0	3	1,4	9	4,3	74	35,4	123	58,9
Soru 25	0	0	1	0,5	5	2,4	52	24,9	151	72,2
Soru 26	0	0	1	0,5	15	7,2	92	44,0	101	48,3
Soru 27	0	0	1	0,5	16	7,7	81	38,8	111	53,1
Soru 28	1	0,5	4	1,9	22	10,5	100	47,8	82	39,2
Soru 29	9	4,3	25	12,0	76	36,4	64	30,6	35	16,7
Soru 30	2	1,0	3	1,4	16	7,7	75	35,9	113	54,1

Motivasyon sorularına verilen cevapların dağılımına baktığımızda (Bkz. Tablo 3.9.) genel olarak hiçbir zaman seçeneğinden her zaman seçeneğine doğru bir artış görülmektedir. Katılımcıların motivasyon düzeyi toplam puanlarının ağırlıklı olarak yüksek olduğu söylenebilir.

3.6.2. Katılımcıların Demografik Faktörleri İle Mobbing Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde elde edilen veri grubuna göre mobbing ve demografik faktörleri, ayrıca mobbing alt grupları ve demografik faktörler değerlendirildi. Öncelikle uygulanacak analiz türlerinin belirlenmesi için veri setinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. One Sample Kolmogorov Smirnov normallik testi sonucunda mobbing veri setinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiş ve analizlerde non parametric yöntemler kullanılmıştır. Alt hipotezlerde iki gruba sahip olan değişkenler arasındaki fark Mann Whitney U testi ile ikiden fazla gruba sahip olanlar ise Kruskal Wallis H testi ile bulunmuştur.

Tablo 3.10. Cinsiyet ve Mobbing Arasındaki İlişki

Cinsiyet		n	Ortalama Sırası	Mann-Whitney U	
				Z testi	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing	Kadın	99	100,39	-1,047	0,295
	Erkek	110	109,15		
İşe Yönelik	Kadın	99	102,43	-,592	0,554
	Erkek	110	107,31		
İş Yüküne Yönelik	Kadın	99	95,04	-2,287	0,022
	Erkek	110	113,96		
Kişiliğe Yönelik	Kadın	99	111,16	-1,594	0,111
	Erkek	110	99,46		
Dışlama	Kadın	99	103,10	-,436	0,663
	Erkek	110	106,71		

Cinsiyet ile mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p>0,05$) çıkmamıştır. Kadın ve erkeklerin mobbinge maruz kalma sıklıkları incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Alt gruplar incelendiğinde ise iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,022$). Buna göre kadınların iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı erkeklerinkinden daha fazladır. Kadınların erkeklere kıyasla kendilerine verilen aşırı iş yüküne itiraz edememeleri bunun sebebi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.11. Yaş ve Mobbing Arasındaki İlişki

Yaş		n	Ortalama Sırası	Mann-Whitney U	
				Z testi	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing	22-30 arası	116	90,32	-3,925	0,000
	31 ve üzeri	93	123,31		
İşe Yönelik	22-30 arası	116	95,47	-2,584	0,010
	31 ve üzeri	93	116,89		
İş Yüküne Yönelik	22-30 arası	116	88,33	-4,506	0,000
	31 ve üzeri	93	125,79		
Kişiliğe Yönelik	22-30 arası	116	103,02	-,603	0,546
	31 ve üzeri	93	107,47		
Dışlama	22-30 arası	116	92,42	-3,391	0,001
	31 ve üzeri	93	120,69		

Yaş ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. ($p=0,000$) Buna göre 22-30 yaş aralığındaki çalışanların mobbinge maruz kalma sıklığı daha fazladır. Alt gruplar incelendiğinde de kişiliğe yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı dışındaki gruplar ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıktığı görülmektedir (Bkz. Tablo 3.9.). 22-30 yaş arasındaki çalışanların mobbinge uğrama sıklığı 31 yaş ve üzerindeki çalışanlardan daha yüksektir. 22-30 yaş aralığı iş hayatına yeni başlayan ve az tecrübeli çalışanların olduğu grup olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmadaki frekans analizleri bölümünde de (Bkz. Tablo 3.6.) görüldüğü gibi mobbing mağdurları ağırlıklı olarak (%66,5) kendilerinden yaşça büyük kişiler tarafından mobbinge maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.12. Medeni Durum ve Mobbing Arasındaki İlişki

Medeni Durum		n	Ortalama Sırası	Mann-Whitney U	
				Z testi	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing	Bekar	91	93,16	-2,489	0,013
	Evli	118	114,13		
İşe Yönelik	Bekar	91	98,16	-1,458	0,145
	Evli	118	110,28		
İş Yüküne Yönelik	Bekar	91	93,03	-2,544	0,011
	Evli	118	114,23		
Kişiliğe Yönelik	Bekar	91	100,57	-1,062	0,288
	Evli	118	108,42		
Dışlama	Bekar	91	91,86	-2,785	0,005
	Evli	118	115,14		

Medeni durum ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,013$). Bekar olan çalışanların mobbinge maruz kalma sıklığı evli olanlara göre daha fazladır. Alt gruplar incelendiğinde de medeni durum ile iş yüküne ve dışlamaya yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu iki grupta da bekar çalışanların evli çalışanlara göre mobbinge maruz kalma sıklığının daha fazla olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların yaş grubunun ağırlıklı olarak gençlerden oluşması, iş yükü ve dışlama davranışlarına bekar çalışanların daha fazla uğramasının nedeni olarak görülebilir.

Tablo 3.13. Ekonomik Durum ve Mobbing Arasındaki İlişki

Ekonomik Durum		n	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
				Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing	Kötü	28	95,66	5,950	0,051
	Orta	136	100,57		
	İyi	45	124,20		
İşe Yönelik	Kötü	28	98,80	5,366	,068
	Orta	136	100,25		
	İyi	45	123,20		
İş Yüküne Yönelik	Kötü	28	96,43	7,895	0,019
	Orta	136	99,46		
	İyi	45	127,08		
Kişiliğe Yönelik	Kötü	28	93,30	3,013	0,222
	Orta	136	104,10		
	İyi	45	115,01		
Dışlama	Kötü	28	98,54	1,427	0,490
	Orta	136	103,38		
	İyi	45	113,93		

Ekonomik durum ve mobbing istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır($p=0,051$). Alt gruplar incelendiğinde de ekonomik durum ile iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Her iki ilişkiye bakıldığında da ekonomik durum kötüleştikçe mobbing davranışlarına maruz kalma sıklığının arttığı görülmektedir.

Tablo 3.14. Gelir Durumu ve Mobbing Arasındaki İlişki

Gelir Durumu		n	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
				Chi-Square testi	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing	1000'den az	18	101,44	6,210	0,286
	1001-1500TL	59	98,42		
	1501-2000TL	53	99,79		
	2001-2500TL	29	99,26		
	2501-3000TL	22	128,98		
	3000'den fazla	28	118,12		
İşe Yönelik	1000'den az	18	96,53	5,369	0,372
	1001-1500TL	59	107,81		
	1501-2000TL	53	91,57		
	2001-2500TL	29	108,62		
	2501-3000TL	22	114,07		
	3000'den fazla	28	119,07		
İş Yüküne Yönelik	1000'den az	18	104,78	13,872	0,016
	1001-1500TL	59	94,25		
	1501-2000TL	53	96,08		
	2001-2500TL	29	96,74		
	2501-3000TL	22	131,80		
	3000'den fazla	28	132,18		
Kişiliğe Yönelik	1000'den az	18	114,61	1,389	0,926
	1001-1500TL	59	104,42		
	1501-2000TL	53	104,02		
	2001-2500TL	29	97,50		
	2501-3000TL	22	105,41		
	3000'den fazla	28	109,34		
Dışlama	1000'den az	18	94,36	6,643	0,249
	1001-1500TL	59	97,69		
	1501-2000TL	53	108,62		
	2001-2500TL	29	102,62		
	2501-3000TL	22	133,05		
	2501-3000TL	28	100,80		

Çalışanların gelir durumu ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır($p>0,005$). Fakat alt gruplar incelendiğinde gelir durumları ile iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,016$).

İkili karşılaştırmalar sonucunda , ücreti 1001-1500TL, 1501-2000TL, 2001-2500TL aralığında olan çalışanların 2500TL'den fazla olan çalışanlardan daha sık iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara maruz kaldığı görülmüştür.

Tablo 3.15. Unvan ve Mobbing Arasındaki İlişki

Unvan		n	Ortalama Sırası	Mann-Whitney U	
				Z testi	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing	Yönetici	86	95,44	-1,914	0,056
	Çalışan	123	111,69		
İşe Yönelik	Yönetici	86	98,58	-1,302	0,193
	Çalışan	123	109,49		
İş Yüküne Yönelik	Yönetici	86	101,92	-,622	0,534
	Çalışan	123	107,15		
Kişiliğe Yönelik	Yönetici	86	94,25	-2,454	0,014
	Çalışan	123	112,52		
Dışlama	Yönetici	86	94,25	-2,154	0,031
	Çalışan	123	112,52		

Unvan yapıları ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır($p>0,005$).

Fakat alt gruplara bakıldığında kişiliğe yönelik ve dışlamaya yönelik yapılan olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığı ile unvan arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu iki grupta da yöneticilerin

çalışanlara göre olumsuz davranışlara uğrama sıklığının daha fazla olması dikkat çekicidir.

Tablo 3.16. Öğrenim Durumu ve Mobbing Arasındaki İlişki

Öğrenim Durumu		n	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
				Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing	Lise	19	136,47	5,993	0,050
	Lisans	149	100,56		
	Y.Lisans-Doktora	41	106,55		
İşe Yönelik	Lise	19	123,05	2,295	0,317
	Lisans	149	101,81		
	Y.Lisans-Doktora	41	108,24		
İş Yüküne Yönelik	Lise	19	139,95	10,915	0,004
	Lisans	149	97,10		
	Y.Lisans-Doktora	41	117,52		
Kişiliğe Yönelik	Lise	19	106,76	1,853	0,396
	Lisans	149	107,55		
	Y.Lisans-Doktora	41	94,91		
Dışlama	Lise	19	134,89	5,570	0,062
	Lisans	149	103,39		
	Y.Lisans-Doktora	41	97,00		

Öğrenim durumu ile mobbinge maruz kalma sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,050$). İkili karşılaştırmalarda lisans mezunlarının lise mezunlarına kıyasla mobbinge maruz kalma sıklığı daha fazladır. Lisans mezunları ile yüksek lisans-doktora mezunları ve lise ile yüksek lisans-doktora karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Alt gruplar incelendiğinde ise iş yüküne yönelik olumsuz davranışlar ve öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,004$). Buna göre lisans mezunlarının iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığı lise ve yüksek lisans-doktora mezunlarından daha yüksektir. Lise ve yüksek lisans-doktora mezunlarının arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışanların kıdemleri ve mobbinge maruz kalma sıklıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,001$). Buna göre 1 yıl ve daha az süre çalışanların mobbinge maruz kalma sıklığı diğerlerinden daha yüksektir.

Tablo 3.17. Kıdem ve Mobbing Arasındaki İlişki

Kıdem		N	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
				Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Mobbing	1'den az	26	85,35	15,428	0,001
	2-5 yıl	93	95,03		
	6-10 yıl	38	106,38		
	11'den fazla	52	131,64		
İşe Yönelik	1'den az	26	106,02	5,895	0,117
	2-5 yıl	93	95,63		
	6-10 yıl	38	105,83		
	11'den fazla	52	120,63		
İş Yüküne Yönelik	1'den az	26	87,37	19,486	0,000
	2-5 yıl	93	92,19		
	6-10 yıl	38	107,78		
	11'den fazla	52	134,70		
Kişiliğe Yönelik	1'den az	26	87,37	1,600	0,659
	2-5 yıl	93	92,19		
	6-10 yıl	38	107,78		
	11'den fazla	52	134,70		

Dışlama	1'den az	26	74,46	14,309	0,003
	2-5 yıl	93	100,06		
	6-10 yıl	38	108,32		
	11'den fazla	52	126,67		

Kıdemi 1 yıldan az ve 2-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdemi olanlar, 11 yıldan fazla çalışanlardan daha sık mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır.

Alt gruplar incelendiğinde iş yüküne ve dışlamaya yönelik olumsuz davranışlar ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. İkili karşılaştırmalara bakıldığında 1 yıldan az, 2-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdemi olanlar, 11 yıldan fazla çalışanlardan daha sık iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara maruz kalmaktadır.

Kıdemi 1 yıldan az olanlar, kıdemi 2-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıldan fazla olanlara kıyasla dışlamaya yönelik olumsuz davranışlara daha sık maruz kalmaktadır. Yine kıdemi 2-5 yıl arası olan çalışanlar da kıdemi 11 yıldan fazla olan çalışanlara kıyasla dışlamaya yönelik olumsuz davranışlara daha sık maruz kalmaktadır.

3.6.3. Katılımcıların Demografik Faktörleri İle Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde elde edilen veri grubuna göre motivasyon ve demografik faktörler değerlendirildi. Öncelikle uygulanacak analiz türlerinin belirlenmesi için öncelikle veri setinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. One Sample Kolmogorov Smirnov normallik testi sonucunda motivasyon veri setinin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiş ve analizler T testi ile yapılmıştır. Anketlere ilişkin normallik testi analizleri çalışmanın “ekler” bölümünde yer almaktadır.

Tablo 3.18. Cinsiyet ve Motivasyon Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Başarı	Kadın	99	41,65	3,839	1,360	0,175
	Erkek	110	40,85	4,505		
İlişki	Kadın	99	42,27	4,368	0,783	0,435
	Erkek	110	41,74	5,411		
Güç	Kadın	99	42,51	4,057	1,957	0,052
	Erkek	110	41,29	4,824		

Cinsiyet ile başarı, güç ve ilişki ihtiyacı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Cinsiyet ile başarı, güç ve ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Tablo 3.19. Yaş ve Motivasyon Arasındaki İlişki

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Başarı	22-30	116	41,00	4,392	-0,880	0,380
	31 +	93	41,52	3,980		
İlişki	22-30	116	41,41	5,480	-1,925	0,056
	31 +	93	42,72	4,082		
Güç	22-30	116	41,31	4,960	-2,005	0,046
	31 +	93	42,56	3,783		

Yaş ile başarı ve ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Yaş ile güç ihtiyacı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir çıkmıştır (p=0,046). Buna göre 31 yaş ve üzeri çalışanların güç ihtiyacı düzeyi 22-30 yaş arası çalışanlarından daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 3.20. Medeni Durum ve Motivasyon Arasındaki İlişki

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Başarı	Bekar	91	40,92	4,390	-0,924	0,357
	Evli	118	41,47	4,071		
İlişki	Bekar	91	41,40	5,321	-1,534	0,127
	Evli	118	42,45	4,596		
Güç	Bekar	91	40,89	4,895	-2,793	0,006
	Evli	118	42,62	4,047		

Çalışanların medeni durumu ve güç ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır($p=0,006$). Evli çalışanların güç ihtiyacı düzeyi bekar çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

Tablo 3.21. Ekonomik Durum ve Motivasyon Arasındaki İlişki

	Ekonomik Durum	n	Ortalama	Standart sapma	F	P
Başarı	Kötü	28	40,75	3,566	0,878	0,417
	Orta	136	41,10	4,417		
	İyi	45	41,93	3,934		
İlişki	Kötü	28	39,36	6,093	6,052	0,003
	Orta	136	42,07	4,631		
	İyi	45	43,38	4,514		
Güç	Kötü	28	40,25	5,154	5,244	0,006
	Orta	136	41,65	4,367		
	İyi	45	43,53	4,071		

Çalışanların ekonomik durumu ile başarı ihtiyacı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır ($p=0,417$). Ekonomik durum ile ilişki ve güç ihtiyacı düzeyleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. İkili karşılaştırmalarla bakıldığında, ekonomik durumunun kötü olduğunu belirten çalışanların ilişki ihtiyacı düzeyi, ekonomik durumlarını orta

ve iyi olarak belirten çalışanlardan daha düşük olduğu görülmüştür. Ekonomik durumunun iyi olduğunu belirten çalışanların güç ihtiyacı düzeyi, ekonomik durumunun kötü ve orta düzeyde olduğunu belirten çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

Tablo 3.22. Gelir Durumu ve Motivasyon Arasındaki İlişki

	Gelir Aralığı	n	Ortalama	Standart sapma	F	P
Başarı	1000'den az	18	39,28	3,968	1,947	0,088
	1001-1500TL	59	41,59	4,161		
	1501-2000TL	53	41,85	3,608		
	2001-2500TL	29	40,86	5,027		
	2501-3000TL	22	42,36	4,370		
	3000'den fazla	28	40,04	4,141		
İlişki	1000'den az	18	41,56	3,417	1,272	0,277
	1001-1500TL	59	41,49	5,494		
	1501-2000TL	53	42,45	4,204		
	2001-2500TL	29	41,17	6,541		
	2501-3000TL	22	44,14	3,956		
	3000'den fazla	28	41,61	4,417		
Güç	1000'den az	18	40,83	3,730	1,321	0,257
	1001-1500TL	59	41,24	4,276		
	1501-2000TL	53	42,66	3,893		
	2001-2500TL	29	41,03	6,282		
	2501-3000TL	22	43,09	4,700		
	3000'den fazla	28	42,25	4,033		

Gelir durumu ile başarı, ilişki ve güç ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Tablo 3.23. Unvan ve Motivasyon Arasındaki İlişki

	Unvan	n	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Başarı	Yönetici	86	40,88	4,383	-0,993	0,322
	Çalışan	123	41,47	4,088		
İlişki	Yönetici	86	41,49	5,333	-1,230	0,220
	Çalışan	123	42,34	4,636		
Güç	Yönetici	86	41,70	5,170	-0,451	0,653
	Çalışan	123	41,98	3,998		

Gelir durumu ile başarı, ilişki ve güç ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Tablo 3.24. Öğrenim Durumu ve Motivasyon Arasındaki İlişki

		n	Ortalama	Standart sapma	F	P
Başarı	Lise	19	41,32	4,679	0,955	0,386
	Lisans	149	41,00	4,188		
	Y.Lisans-Doktora	41	42,02	4,077		
İlişki	Lise	19	42,68	5,282	1,293	0,277
	Lisans	149	41,64	4,838		
	Y.Lisans-Doktora	41	42,93	5,116		
Güç	Lise	19	42,79	4,744	1,290	0,278
	Lisans	149	41,55	4,652		
	Y.Lisans-Doktora	41	42,59	3,761		

Öğrenim durumu ile başarı, ilişki ve güç ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Tablo 3.25. Kıdem ve Motivasyon Arasındaki İlişki

	Kıdem	n	Ortalama	Standart sapma	F	P
Başarı	1'den az	26	40,92	3,566	0,574	0,633
	2-5 yıl	93	40,89	4,617		
	6-10 yıl	38	41,58	4,297		
	11'den fazla	52	41,73	3,695		
İlişki	1'den az	26	41,54	4,966	1,919	0,128
	2-5 yıl	93	41,33	5,448		
	6-10 yıl	38	42,08	4,733		
	11'den fazla	52	43,33	3,864		
Güç	1'den az	26	41,77	3,570	5,071	0,002
	2-5 yıl	93	40,70	5,141		
	6-10 yıl	38	42,45	3,971		
	11'den fazla	52	43,58	3,432		

Çalışanların kıdemleri ile başarı, ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yokken, güç ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,002$).

İkili karşılaştırmalarla bakıldığında kıdemi 1 yıldan az ve 2-5 yıl arası olan çalışanların güç ihtiyacı düzeyleri, kıdemi 11 yıldan fazla olan çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür.

3.6.4. Mobbing ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 3.26. Mobbing ve Motivasyon Arasındaki İlişki

		Başarı	İlişki	Güç
Mobbing	Korelasyon katsayısı	0,013	0,123	0,095
	Anlamlılık değeri (p)	0,853	0,077	0,172
İşe Yönelik	Korelasyon katsayısı	-0,005	0,107	0,078
	Anlamlılık değeri (p)	0,945	0,124	0,259
İş Yükü	Korelasyon katsayısı	-0,012	0,088	0,089
	Anlamlılık değeri (p)	0,860	0,203	0,201
Kişiliğe Yönelik	Korelasyon katsayısı	0,067	0,181**	0,169*
	Anlamlılık değeri (p)	0,332	0,009	0,014
Dışlanma	Korelasyon katsayısı	0,025	0,071	0,017
	Anlamlılık değeri (p)	0,724	0,308	0,804

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda tabloda görüldüğü (Bkz. Tablo 3.26) gibi mobbinge maruz kalma sıklığı ile başarı, ilişki ve güç ihtiyaç motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Mobbing davranışları kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar, işe yönelik olumsuz davranışlar, iş yüküne yönelik olumsuz davranışlar ve dışlamaya yönelik olumsuz davranışlar olarak alt boyutlarına ayrılmış ve çalışanların başarı, ilişki, güç ihtiyaç düzeyleri ile korelasyonlarına bakılmıştır.

Kişiliğe yönelik olumsuz davranışa maruz kalma sıklığı ile ilişki ve güç ihtiyaç düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer tüm karşılaştırmalarda ise ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Kişiliğe yönelik olumsuz davranışa maruz kalma sıklığı ile ilişki ihtiyacı düzeyi arasında pozitif yönde ve zayıf şiddette bir ilişki mevcuttur. Yani kişinin başarı ihtiyacı düzeyi arttıkça ya da azaldıkça, kişiliğe yönelik olumsuz davranışa maruz kalma sıklığı da artmakta ya da azalmaktadır. ($\alpha = 0,01$)

Aynı şekilde kişiliğe yönelik olumsuz davranışa maruz kalma sıklığı ile güç ihtiyacı düzeyi arasında pozitif yönde ve zayıf şiddette bir ilişki mevcuttur. Kişinin güç ihtiyacı düzeyi arttıkça ya da azaldıkça, kişiliğe yönelik istismara maruz kalma sıklığı da artmakta ya da azalmaktadır. ($\alpha = 0,05$)

Ayrıca eldeki veri grubuna göre mobbinge maruz kalanlar ve kalmayanların motivasyonları arasında bir fark olup olmadığına da bakılmıştır. Mobbing ölçeğinin toplam puanları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- 110 : Hiç mobbinge maruz kalınmamış.
 109-80,1 : Düşük düzeyde mobbinge maruz kalınmış.
 51,1-80 : Orta düzeyde mobbinge maruz kalınmış.
 22-51 : Yüksek düzeyde mobbinge maruz kalınmış.

Tablo:3.27 Mobbing Durumu Frekans Dağılımı

	N	Yüzde
Mobbing yok	10	4,8
Düşük Düzeyde Mobbing Var	182	87,1
Orta Düzeyde Mobbing Var	16	7,7
Yüksek Düzeyde Mobbing Var	1	0,5

Mobbing toplam puanlarına göre mobbinge maruz kalma düzeyi frekanslarına bakıldığında yüksek düzeyde mobbinge maruz kalan kişi sayısı sadece bir kişi görülmektedir. Bu bir kişi orta düzey mobbinge maruz kalanlara ilave edilerek üç grup oluşturulmuştur. One Way Anova testi ile mobbinge maruz kalmayan ve düşük ve orta düzeyde maruz kalanların başarı, güç ve ilişki ihtiyaç düzeyleri arasında fark olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo:3.28. Mobbing Durumu ve Motivasyon ilişkisi

	Mobbing Durumu	n	Ortalama	Standart sapma	F	P
Başarı	Maruz kalmayan	10	42,90	4,433	0,879	0,417
	Düşük Düzeyde Maruz kalan	182	41,18	4,227		
	Orta Düzeyde Maruz Kalan	17	40,82	3,925		
	Toplam	209	41,23	4,211		
İlişki	Maruz kalmayan	10	45,60	3,502	4,545	0,012
	Düşük Düzeyde Maruz kalan	182	42,00	4,941		
	Orta Düzeyde Maruz Kalan	17	39,76	4,562		
	Toplam	209	41,99	4,940		
Güç	Maruz kalmayan	10	44,30	4,668	2,529	0,082
	Düşük Düzeyde Maruz kalan	182	41,88	4,410		
	Orta Düzeyde Maruz Kalan	17	40,29	5,059		
	Toplam	209	41,87	4,508		

Bu sonuçlara göre ($p>0,05$) bakıldığında mobbinge maruz kalanlarla mobbinge maruz kalmayanların başarı ve güç ihtiyaç düzeyleri arasında

anlamalı bir ilişki çıkmamıştır. Fakat ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamalı bir ilişki çıkmıştır ($p<0,005$). Bu durumun hangi gruplar arasından kaynaklandığına Independent Sample T testi ile bakılmıştır. Mobbinge maruz kalmayanların ilişki ihtiyacı düzeyi mobbinge düşük ve orta düzeyde maruz kalanlardan daha yüksektir. Düşük düzeyde ve orta düzeyde mobbinge maruz kalanların ilişki ihtiyacı düzeyleri arasında ise istatistiksel olarak anlamalı bir ilişki çıkmamıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşyerinde yaşanan mobbing Heinz Leymann tarafından 1980'lerde tanımlanmış bir olgudur. Son yıllarda bilinirliği artan mobbing dünyada yönetim ve çalışma psikolojisi alanında çalışma yapan bilim adamları tarafından işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu olarak değerlendirilmektedir. Mobbing ya da ülkemizde halen bir dil birliği sağlanamamasına rağmen yaygın olarak kullanımı tercih edilen psikolojik taciz "Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır". Bu davranışların sonuçları ciddi sağlık problemleri, işten ayrılmalar hatta intiharlara neden olabilmektedir. Hem bireye ve ailesine hem de örgütlere ve topluma zararları büyük olan bu olgu ciddiyetle üzerinde durulması gereken bir konudur.

Ülkemizde açılan mobbing davaları ile mobbing kavramının basında sıkça yer almasıyla birlikte mobbing son yıllarda oldukça duyulur hale gelmiştir. Özellikle bir yıldır mobbing ile ilgili sürdürülen çalışmalar oldukça dikkat çekidir. Birçok platformda sıkça tartışılır hale gelen mobbing kavramı meclis gündemine de girmiş, konu iki alt komisyonda birden tartışılmıştır. Mobbing Alt Komisyonu meclise konuyla ilgili bir rapor sunmuştur. Eş zamanlı olarak yürütülen çalışmalarla mobbing 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanununa girmiş, Mobbing Genelgesi çıkartılmış ve Mobbing Mücadele Kurulu kurulması için çalışmalar başlatılmıştır. Tüm bu gelişmeler konunun ciddiyetine dikkat çekmektedir.

Çalışma hayatında dikkat çeken başka bir konu da çalışanlarının motivasyonudur. Motivasyon, bir ya da birden fazla insanı, belirli bir amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Kişilerin motivasyonları davranış biçimlerini, harcadığı çaba düzeyini, amaçları gerçekleştirmekteki kararlılığını belirler. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini ve yeterli çaba

göstermesini gerektirir. Motivasyonlar bir ihtiyacın giderilmesini ifade eder. Birçok güdü bütün insanlar için aynıdır. Bazıları ise toplumdan topluma farklılık gösterir. Bu çalışmada Mc Clelland'ın başarı ihtiyacı dikkate alınarak, banka çalışanlarına Güdülenme Testi uygulanmıştır. Bu test ile çalışanların başarı, ilişki ve güç ihtiyacı düzeyleri tespit edilerek bunların hem demografik faktörlerle hem de mobbing ile ilişkisi olup olmadığına bakılmıştır.

Çalışmada öncelikle banka çalışanlarının demografik özellikleri tespit edilmiş, daha sonra mobbinge maruz kalma sıklıkları incelenmiştir. Banka çalışanlarının mobbinge kaç kişi tarafından uğradığı, mobbing uygulayıcılarının pozisyonları, yaş ve cinsiyetlerini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiştir. Ayrıca mobbinge maruz kalanların verdikleri tepkiler ve mobbinge maruz kalanların nasıl etkilendikleri de incelenmiştir. Daha sonra da demografik faktörler ile mobbing ve demografik faktörlerle motivasyon arasındaki ilişkilere bakılmıştır. En son olarak ise mobbing ve motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir.

Cinsiyet dağılımına baktığımızda erkek çalışanların sayıca fazla olduğu fakat erkek ve kadın çalışanların sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Yaş grubuna bakıldığında 22-30 yaş arası çalışanların daha fazla olduğu ve özellikle kıdemi 1-10 yıl arasında olan çalışanların (%75,1) belirgin olarak daha fazla olduğu görülmektedir.

Medeni durumlarına bakıldığında çalışanların çoğunun evli olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yarısından çoğunu 1000-2000TL ücret aralığında çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanlara ücretlerinden bağımsız kazançları olabileceği de düşünülerek ekonomik durumlarını değerlendirmeleri için bir soru sorulmuştur. Bunun sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğu ekonomik durumlarının orta düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu da görülmektedir. Lise mezunu oranının oldukça az olması, ön lisans mezunu

sadece bir kişinin olması dikkat çekicidir. Bankaların işe alımlarda ağırlıklı olarak lisans mezunu tercih etmekte olduğunu söyleyebiliriz.

Türkiye genelinde son yıllarda bankaların şube sayılarını genişletmesi ve işe alımların da ağırlıklı olarak yeni mezunlar ve kıdemi az olan, üniversite mezunu gençlerden oluşması bu çalışmada çıkan sonuçlar ile paralel bir durum göstermektedir.

Çalışmada banka çalışanlarının unvanları açık uçlu olarak sorulmuştur. Bankaların unvan yapılarının birbirinden farklı ve çok çeşitli olması sebebiyle, gelen cevapların sayısı da oldukça fazla olmuştur. Bu sebeple çalışanlar yönetici pozisyonu ve çalışan pozisyonu olarak iki gruba indirgenmiştir. Yönetici pozisyonu içerisinde orta düzey yöneticiler ve uzman kadrosunda çalışanlar yer almaktadır. Daha düşük pozisyonda çalışanlar ise çalışan grubu altında birleştirilmiştir.

Araştırmada eldeki veri grubunun en çok maruz kaldıkları mobbing davranışları aşağıda verilmiştir:

- 3 - Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi (%71,8)
- 16 - Gereksiz ve zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi - (%62,2)
- 1 - Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması - (%62,2)
- 14 - Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması - (%53,1)

Toplam oranları eşit olmasına rağmen (Bkz. Tablo 3.3.) “Gereksiz ve zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi” davranışına maruz kalınma sıklığı, “Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması” davranışına maruz kalınma sıklığından daha fazladır.

1 ve 3 no’lu önermeler dışlamaya yönelik mobbing davranışlarından, 16 no’lu önerme ise iş yüküne yönelik mobbing davranışlarındandır.

22 no’lu “Gerçekten şiddet/fiziksel istismara ya da şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız” önermesi ise banka çalışanlarının en az

maruz kaldığı mobbing davranışdır. Sadece 9 kişi bu davranışa maruz kaldığını ifade etmiştir. Sadece bir kişi haftada bir fiziksel şiddete uğrarken, diğerleri daha nadir uğradıklarını belirtmiştir. Banka çalışanlarının fiziksel şiddetten daha çok dışlamaya, iş yüküne ve işe yönelik davranışlara maruz kaldığı görülmektedir.

Katılımcıların mobbing sıklığını ölçen soruların frekans dağılımına bakıldığında en çok “hiçbir zaman” seçeneğinin işaretlendiği görülmektedir. Bu seçeneği işaretleyerek katılımcıların büyük çoğunluğunun birçok mobbing davranışına hiç uğramadıklarını belirtmeleri dikkat çekmektedir. Fakat toplam puanlardan bakıldığında hiçbir mobbing davranışına maruz kalmadığını belirten sadece 10 kişi olduğu görülmüştür. Bu durum geriye kalan 199 kişinin en az bir mobbing davranışına maruz kalması demektir. Tablo geneline bakıldığında (Bkz.Tablo 3.3.) verilen cevapların yüzdelerinin hiçbir zaman seçeneğinden her gün seçeneğine doğru giderken azaldığı görülmektedir. Buradan da anlaşılaacağı üzere veri grubundaki banka çalışanlarının mobbinge uğrama sıklıklarının yoğun olmadığı fakat mobbing davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir.

Katılımcıların çoğu kendilerine mobbing uygulayan kişinin cinsiyetini erkek (%35,9), daha sonra ise her iki cinsiyetten kişiler (%32,1) olarak (Bkz.Tablo 3.6.), belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu da mobbing uygulayan kişinin yaşının kendilerinden büyük (%66,5) olduğunu belirtmişlerdir. Mobbinge daha çok yöneticiler tarafından maruz kalındığı en az ise astlar tarafından maruz kalındığı belirtilmiştir. Çapraz tablolarla cinsiyet ve kimler tarafından mobbinge maruz kalındığı incelendiğinde, erkek çalışanların kadınlara kıyasla daha çok yöneticileri tarafından mobbing davranışlarına maruz kaldığı görülmüştür.

Çalışanların çoğunlukla kendilerinden yaşça büyük yöneticileri tarafından mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Mobbing uygulayan çalışma arkadaşlarının çoğunluğunun aynı yaşlarda ve yaşça büyük olduğu

görülmektedir. Yaşça küçük astı tarafından mobbinge maruz kalan sadece 1 kişi görülmektedir.

Mobbinge maruz kalanların verdiği tepkilere ilişkin verilen cevapların dağılımına bakıldığında (Bkz.Tablo 3.7.) hiçbir şey yapmadığını belirten 106 katılımcı görülmektedir. Hiçbir şey yapmadığını belirten erkek katılımcı sayısı, kadınlara kıyasla daha fazladır. Yine hiçbir şey yapmadığını belirten 30 yaş altı çalışanlar, 31 yaş ve üstü çalışanlara göre daha fazladır.

En çok verilen tepkiler ise sırayla “Arkadaşıma anlattım”, “Aile üyelerimden\akrabalarımın birine anlattım”, “Yöneticime rapor ettim” seçenekleridir. Sadece iki kişi ise adli makamlara başvurduğunu belirtmiştir.

Mobbingin etkilerine ilişkin verilen cevapların dağılımına bakıldığında (Bkz. Tablo 3.8.) ise katılımcılar en çok öfkelenediklerini (%66), motivasyonlarında düşüş olduğunu (%63,2), konsantrasyonlarının bozulduğunu (%55), olanların kendilerini daha güçlü kıldığını (%52,2), çatışma içinde hissettiklerini (%47,8) belirtmişlerdir. Katılımcılar arasında mobbinge maruz kaldıkları için korktuğunu belirtenlerin oranı (%14,4) ise en azdır.

Motivasyon sorularına verilen cevapların dağılımına baktığımızda (Bkz. Tablo 3.9.) genel olarak hiçbir zaman seçeneğinden her zaman seçeneğine doğru bir artış görülmektedir. Katılımcıların motivasyon düzeyi toplam puanlarının ağırlıklı olarak yüksek olduğu söylenebilir.

Cinsiyet ile mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p>0,05$) çıkmamıştır. Kadın ve erkeklerin mobbinge maruz kalma sıklıkları incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Alt gruplar incelendiğinde ise iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,022$). Buna göre kadınların iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı erkeklerinkinden daha fazladır. Kadınların erkeklere kıyasla kendilerine

verilen aşırı iş yüküne itiraz edememelerinin daha çok bu davranışlara maruz kalmalarına neden olduğu düşünülmektedir.

Yaş ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,000$). Buna göre 22-30 yaş aralığındaki çalışanların mobbinge maruz kalma sıklığı daha fazladır. Alt gruplar incelendiğinde de kişiliğe yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı dışındaki gruplar ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıktığı görülmektedir (Bkz. Tablo 3.11.). 22-30 yaş arasındaki çalışanların mobbinge uğrama sıklığı 31 yaş ve üzerindeki çalışanlardan daha yüksektir. Bu çalışmadaki frekans analizleri bölümünde de (Bkz. Tablo 3.6.) görüldüğü gibi mobbing mağdurları ağırlıklı olarak (%66,5) kendilerinden yaşça büyük kişiler tarafından mobbinge maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

Medeni durum ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,013$). Bekar çalışanların mobbinge maruz kalma sıklığı evli olanlara göre daha fazladır. Alt gruplar incelendiğinde de medeni durum ile iş yüküne ve dışlamaya yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu iki grupta da bekar çalışanların evli çalışanlara göre mobbinge maruz kalma sıklılığının daha fazla olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların yaş grubunun ağırlıklı olarak gençlerden oluşması, iş yükü ve dışlama davranışlarına bekar çalışanların daha fazla uğramasının nedeni olarak görülebilir.

Ekonomik durum ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,051$). Alt gruplar incelendiğinde de ekonomik durum ile iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Her iki ilişkiye bakıldığında da ekonomik durum kötüleştikçe mobbing davranışlarına maruz kalma sıklığının arttığı görülmektedir.

Çalışanların gelir durumu ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır ($p>0,005$). Fakat alt gruplar incelendiğinde gelir durumları ile iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara uğrama sıklığı arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,016$). İkili karşılaştırmalar sonucunda, ücreti 1001-1500TL, 1501-2000TL, 2001-2500TL aralığında olan çalışanların 2500TL'den fazla olan çalışanlardan daha sık iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara maruz kaldığı görülmüştür.

Çalışmada çalışanların unvanları açık uçlu olarak sorulmuştur. Unvan yapıları bankadan bankaya çok çeşitlilik arz ettiği için verilen cevapların tek tek değerlendirilmesi mümkün olmayıp, unvanlar yönetici ve çalışan olarak iki kategoriye indirgenmiştir. Unvan yapıları ve mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır ($p>0,005$). Fakat alt gruplara bakıldığında kişiliğe yönelik ve dışlamaya yönelik yapılan olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığı ile unvan arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu iki grupta da yöneticilerin çalışanlara göre olumsuz davranışlara uğrama sıklığının daha fazla olduğu görülmektedir.

Öğrenim durumu ile mobbinge maruz kalma sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,050$). İkili karşılaştırmalarda lisans mezunlarının lise mezunlarına kıyasla mobbinge maruz kalma sıklığının daha fazla olduğu görülmüştür. Lisans mezunları ile yüksek lisans-doktora mezunları ve lise ile yüksek lisans-doktora mezunları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Alt gruplar incelendiğinde ise iş yüküne yönelik olumsuz davranışlar ve öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,004$). Buna göre lisans mezunlarının iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığı lise ve yüksek lisans-doktora mezunlarından daha yüksektir. Lise ve yüksek lisans-doktora mezunlarının arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda eğitim arttıkça mobbinge uğrama sıklığının arttığı söylenememektedir.

Çalışanların kıdemleri ve mobbinge maruz kalma sıklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p<0,005$). Buna göre 1 yıl ve daha az süre çalışanların mobbinge maruz kalma sıklığı diğerlerinden daha yüksektir. Kıdemi 1 yıldan az ve 2- 5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdemi olanlar, 11

yıldan fazla çalışanlardan daha sık mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır. Alt gruplar incelendiğinde iş yüküne ve dışlamaya yönelik olumsuz davranışlar ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. İkili karşılaştırmalara bakıldığında 1 yıldan az, 2-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdemi olanlar, 11 yıldan fazla çalışanlardan daha sık iş yüküne yönelik olumsuz davranışlara maruz kalmaktadır. Kıdemi 1 yıldan az olanlar, kıdemi 2-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıldan fazla olanlara kıyasla dışlamaya yönelik olumsuz davranışlara daha sık maruz kalmaktadır. Yine kıdemi 2-5 yıl arası olan çalışanlar da kıdemi 11 yıldan fazla olan çalışanlara kıyasla dışlamaya yönelik olumsuz davranışlara daha sık maruz kalmaktadır. Genel olarak bakıldığında kıdemi 10 yıldan az olan çalışanların mobbinge daha sık maruz kaldığını söyleyebiliriz.

Kıdem ve yaşa birlikte bakıldığında kıdemi az ve 30 yaş ve altı çalışanların mobbinge daha sık maruz kaldığı görülmektedir. Literatürde de işe yeni başlayan ve daha az tecrübeye sahip kişilerin kişilerin mobbing uygulayıcıları tarafından daha kolay kurban olarak seçilebildiği ifade edilmektedir. Bu çalışmada katılımcılar mobbinge daha çok yöneticiler ve kendilerinden büyük kişiler tarafından maruz kaldıklarını ifade etmektedir. Çalışmada çıkan bu sonuçlar hem literatürle hem de birbirleri ile örtüşmektedir.

Demografik faktörler ile mobbing arasındaki ilişki incelenirken bütün demografik faktörler ile iş yüküne yönelik davranışlar arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Dışlamaya yönelik davranışlar ile yaş, medeni durum ve kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. İşe yönelik davranışlar ile sadece yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Kişiliğe yönelik davranışlar ile de sadece unvan arasında istatistiksel bir anlamlılık çıkmıştır. Frekans dağılımlarında kişiliğe yönelik davranışlar en az maruz kalınan davranışlar olarak görülmektedir. Kişiliğe yönelik mobbing davranışlarına çalışanlardan daha çok yöneticilerin maruz kalması ise oldukça dikkat çekicidir.

Demografik faktörler ile motivasyon arasındaki ilişkiler incelenirken kişilerin başarı, ilişki ve güç ihtiyacı düzeyleri ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Çalışmada motivasyon kuramlarından Mc Clelland'ın başarı ihtiyacı kuramı esas alınmıştır. Mc Clelland başarı, ilişki ve güç olmak üzere üç tür ihtiyaç üzerinde durmuştur. Kurama göre bazı insanlar belirli ihtiyaçlara daha fazla eğilimlidirler. Başarı ihtiyacı olanlar hep daha iyisini yapmak isteyen, yaratıcı, girişimci, ulaşabilecekleri hedefleri seçen kişilerdir. İlişki ihtiyacı olanlar beğeni ve takdirden hoşlanan, başkalarıyla birlikte çalışmaktan hoşlanan iyi birer takım çalışanıdır. Güç ihtiyacı olanlar ise, başkalarını etkilemeyi ve yönetmeyi seven, güçlü olmaktan hoşlanan kişilerdir.

Cinsiyet ile başarı, güç ve ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu ihtiyaçların cinsiyete göre değişiklik göstermediği anlamına gelmektedir.

Yaş ile başarı ve ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Yaş ile güç ihtiyacı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir çıkmıştır ($p=0,046$). Buna göre 31 yaş ve üzeri çalışanların güç ihtiyacı düzeyi 22-30 yaş arası çalışanlarından daha yüksek çıkmıştır. Mc Clelland'a göre birey bilmediği bir şeyin ihtiyacını duyamaz ancak zaman içinde öğrendiklerinin ihtiyacını duyabilir. Buna göre güç ihtiyacının 31 yaş ve üzeri çalışanlarda yüksek olması, belirli bir yaştan sonra yükselme ihtiyacı duymayı öğrenmeleri ile ilişkili olabilir. Çalışanların kişilik özelliklerine göre farklılıkların olabileceği ayrı tutularak, genel olarak düşünüldüğünde 30 yaşından sonra yükselme ihtiyacı hissedilmesi beklenen bir sonuçtur.

Çalışanların medeni durumu ve güç ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p=0,006$). Evli çalışanların güç ihtiyacı düzeyi bekar çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Evli çalışanların çoğunun da 31 yaş ve üzerinde olması yaşı büyük olanların güç ihtiyacının fazla olması ile ilişkili görülebilir.

Çalışanların ekonomik durumu ile başarı ihtiyacı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır ($p=0,417$). Ekonomik durum ile ilişki ve güç ihtiyacı düzeyleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. İkili karşılaştırmalarla bakıldığında, ekonomik durumunun kötü olduğunu belirten çalışanların ilişki ihtiyacı düzeyi, ekonomik durumlarını orta ve iyi olarak belirten çalışanlardan daha düşük olduğu görülmüştür. Ekonomik durumunun iyi olduğunu belirten çalışanların güç ihtiyacı düzeyi, ekonomik durumunun kötü ve orta düzeyde olduğunu belirten çalışanlara kıyasla daha yüksektir. İlişki ihtiyacı düşük çalışanlar başkalarıyla birlikte çalışmaktan çok hoşlanmayan kişilerdir. Bankacılıkta ise daha çok birlikte çalışmayı gerektiren işler yapılır, takım çalışması önemlidir. Bu durumda ilişki ihtiyacı düşük bireylerin başarısı ve yükselme şansı da düşebileceğinden, ekonomik durumlarının kötü olması beklenen bir sonuç olabilir. Aynı şekilde güç ihtiyacı düşük bireylerin de başkalarını yönetme arzusu düşük olacağından yükselme isteği az olacaktır. Buna bağlı olarak da düşük pozisyonlarda çalışmaları ve ekonomik durumlarının kötü olması beklenen bir sonuç olabilir.

Ekonomik durumda çıkan anlamlı ilişkilere rağmen gelir durumu ile başarı, ilişki ve güç ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Öğrenim durumu ile başarı, ilişki ve güç ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Çalışanların kıdemleri ile başarı, ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yokken, güç ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. İkili karşılaştırmalarla bakıldığında kıdemi 1 yıldan az ve 2-5 yıl arası olan çalışanların güç ihtiyacı düzeyleri, kıdemi 11 yıldan fazla olan çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. Yaş ilerledikçe güç ihtiyacının artması ile kıdem arttıkça güç ihtiyacının artması benzer şekilde değerlendirilebilir. Çalışanların güç ihtiyacı ve kıdemleri arttıkça yönetici pozisyonlarında çalışma isteği beklenen bir sonuçtur.

Çalışmada ayrıca yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda mobbinge maruz kalma sıklığı ile başarı, ilişki ve güç ihtiyaç motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Mobbing davranışlarının kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar, işe yönelik olumsuz davranışlar, iş yüküne yönelik olumsuz davranışlar ve dışlamaya yönelik olumsuz davranışlar olarak alt boyutlarıyla çalışanların başarı, ilişki, güç ihtiyaç düzeyleri ile korelasyonlarına bakılmıştır. Kişiliğe yönelik olumsuz davranışa maruz kalma sıklığı ile ilişki ve güç ihtiyaç düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer tüm karşılaştırmalarda ise ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır. Kişiliğe yönelik olumsuz davranışa maruz kalma sıklığı ile ilişki ve güç ihtiyacı düzeyi arasında pozitif yönde ve zayıf şiddette bir ilişki mevcuttur. Yani kişinin ilişki ve güç ihtiyacı düzeyi arttıkça ya da azaldıkça, kişiliğe yönelik olumsuz davranışa maruz kalma sıklığı da artmakta ya da azalmaktadır.

Ayrıca eldeki veri grubuna göre mobbinge maruz kalmayanlar ile düşük orta ve yüksek düzeyde maruz kalanların dağılımlarına bakılmıştır. Bu dağılımda hiçbir mobbing davranışına maruz kalmadığını belirtenlerin oranı %4,8, mobbinge düşük düzeyde maruz kalanların oranı %87,1 ve mobbinge orta düzeyde maruz kalanların oranı ise %8,3'tür. Dağılımına bakılan bu grupların motivasyon düzeyleri arasında bir fark olup olmadığına da bakılmıştır. Mobbinge maruz kalanlarla mobbinge maruz kalmayanların başarı ve güç ihtiyaç düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Fakat ilişki ihtiyacı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p<0,005$). Bu durumun hangi gruplar arasından kaynaklandığına bakıldığında mobbinge maruz kalmayanların ilişki ihtiyacı düzeyi, mobbinge düşük ve orta düzeyde maruz kalanlardan daha yüksek çıkmıştır. Düşük düzeyde ve orta düzeyde mobbinge maruz kalanların ilişki ihtiyacı düzeyleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Çalışma hayatında her işyerinde rastlanılabilir olan mobbing olgusunun yaygın olarak görüldüğü sektörler arasında bankacılık sektörü de yer almaktadır. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmada da banka çalışanlarının mobbing davranışlarına maruz kaldıkları fakat mobbinge maruz kalma sıklıklarının az olduğu görülmüştür. Özellikle bankacılık gibi yoğun stres ve baskı altında yapılan işlerde mobbing davranışlarına maruz kalanların daha fazla olacağı tahmin edilirken çıkan sonuç şaşırtıcı olmuştur. Ülkemizde yaşanan yoğun işsizliğin insanların yaşadıkları sıkıntılara karşı dayanma gücünü arttırma yönünde davranış geliştirdikleri düşünülebilir. Banka çalışanlarının maruz kaldıkları olumsuz davranışları çalışma hayatının ve yaptıkları işin bir parçasıymış gibi algıladıkları düşünülmektedir. Bu durum yaşadıkları psikolojik tacizin farkına varmalarını zorlaştırmaktadır.

KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat; **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007.

ADAIR, John; **İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? Etkili Motivasyon**, Çev. Salih Uyan, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2005.

AKTAN, Coşkun Can; "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistleblowing", **Mercek Dergisi**, Ekim, 2006.

ALKAN, Nevzat; "İşyerinde Psikolojik Şiddetin Adli Tıp Yönünden Değerlendirilmesi", **Mobbing Türkiye Zirvesi**, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 13 Mart 2010.

ALKAN, Nevzat, "Mobbing Mücadelede Adli Tıp Raporları ve Hukuk", **Mobbing Mücadele Sempozyumu**, TOBB ETÜ Hukuk Fakültesi – Adli Bilimciler Derneği, TOBB ETÜ Sosyal Tesisler, Ankara, 8 Ocak 2011.

AKSAKAL-KAYMAKCI, Hülya; "**Sakarya İmalat Sektörünün Görünmeyen Yüzü: Mobbing**", 1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 6-8 Kasım 2008.

ARPACIOĞLU, Gülcan; "Mobbing Her İşyerinde, Çözüm Nerede? Bireysel ve Kurumsal Çözümler", **Mobbing Türkiye Zirvesi**, 13 Mart 2010.

AYTAÇ, Serpil; "İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi: Bir Araştırma", **Mercek Dergisi**, Yıl:13, Sayı:51, Temmuz 2008.

ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

BALTAŞ, Acar; **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, Birinci Baskı, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

BAYKAL, Adnan N.; **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingten Günümüze**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005.

BAYSAL, Can, TEKARSLAN Erdal; **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcı Basım Yayın, Genişletilmiş 4.Baskı, 2004.

BENLİGİRAY, Serap; **Ücret Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, Birinci Bası, 2007.

BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Arıkan Basım Yayım, 6. Bası, 2006.

BUDAK, Gönül; **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 1. Baskı, 2008.

CHAPPELL, Duncan, DI MARTINO, Vittorio; **Violence at Work**, Geneva, International Labor Office, 1998.

ÇOBANOĞLU, Şaban; **Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005.

DANGAÇ, Gönül; "Mobbing Türkiye Haber Grubu", **Mobbing Türkiye Zirvesi**, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 13 Mart 2010.

DAVENPORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth Distler, ELLIOTT, Gail Pursell; **Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace**, Civil Society Publishing, Ames Iowa, 2002.

DAVENPORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth Distler, ELLIOTT, Gail Pursell; **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Çev. Osman Cem Öneroy, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

DEMİREL, Yavuz; "Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma", **TİSK Akademi**, Cilt 4, Sayı 7, 2009, ss.118-136.

DONOVAN, John J.; "Work Motivation", **Handbook of Industrial, Work an Organizational Psychology**, Edit. Neil Anderson, Volume 2, Organizational Psychology, SAGE Publications, 2001.

EINARSEN, Stale; "The Nature and Causes of Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, Vol. 20(1\2), 1999, pp.16-27.

EINARSEN, Stale; "Harrasment and Bullying at Work: A Review of the Iskandinavian Approach", **Aggression and Violent Behaviour**, 5, 2000, pp.379-401.

ELLIS, Andy; "Workplace Bullying", 1999, (Erişim), <http://www.worktrauma.org/research/research02.htm>, 25.12.2010.

EFİL, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, 1999.

EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım, 4. Baskı, 1993.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım, 4. Bası, 1998.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul, Beta Basım, 2003.

EROĞLU, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

ERTÜRK, Mümin; **Meslek Yüksekokulları Müfredatına Göre Hazırlanmış Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları, 2009.

FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, 2003.

FORSYTH, Patrick; **Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin Yaratıcı Motivasyon Teknikleri**, Çev. Derya Demiray, The Sunday Times, İstanbul, Kaizen, 1. Baskı, 2006.

GARİH, Üzeyir; **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2006.

GÜMÜŞ, Mustafa; **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, İstanbul, Alfa Yayınevi, 1999.

GÜNGÖR, Meltem; **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, İstanbul, Derin Yayınları, 2008.

HAGEMANN, Gisela; **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, İstanbul, Rota Yayınları, 1997.

HANCI, Hamit; "Mobbing Mücadele Sempozyumu Kapanış Bildirgesi", **Mobbing Mücadele Sempozyumu**, TOBB ETÜ Hukuk Fakültesi – Adli bilimciler Derneği, TOBB ETÜ Sosyal Tesisler, Ankara, 8 Ocak 2011.

International Labor Office (ILO); "Violence on the Job-a Global Problem", **ILO Report**, 20 July, 1998.

"İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" Başbakanlık Genelgesi, sayı:27879, 2011/2, 19 Mart 2011, (Erişim), <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm>, 20.03.2011.

KAYNAK, Tuğray; ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, vd.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Dönence Basım Yayın, 2. Baskı, 2000.

KARATUNA, Işıl, TINAZ, Pınar; **İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma**, TÜRK-İŞ Yayını, 2010.

KESER, Aşkın; **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2001.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta, 2003.

KÜMBÜL GÜLER, Burcu; **Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik**, Ankara, Liberte Yayınları, 2006.

LEYMANN, Heinz; "The Content and Development of Mobbing at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5(2), 1996, pp. 165-184.

LEYMANN, Heinz; "Identification of Mobbing Activities", **The Mobbing Encyclopaedia**, (Erişim), <http://www.leymann.se/English/12210E.htm>, 11.05.2010.

LEWIS, Duncan; "Voices in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education", **International Journal Management and Decision Making**, Vol.4, No.1, 2003, pp.65-81.

MASLOW, Abraham; "A Theory of Human Motivation", **Psychological Review**, 50,1943, pp.370-396, (Erişim) <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>, 27.3.2011.

MC CLELLAND, David C.; **Human Motivation**, Newyork, Cambridge University Press, 1987.

MİNİBAŞ-POUSSARD, Jale, İDİĞ-ÇAMUROĞLU, Meltem; **Psikolojik Taciz İşyerindeki Kabus**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2009.

MINER, John B.; **Organizational Behaviour One: Essential Theories of Motivation an Leadership**, M.E. Sharp, 2005.

Mobbingle Mücadele Sempozyumu, TOBB ETÜ Hukuk Fakültesi – Adli bilimciler Derneği, TOBB ETÜ Sosyal Tesisler, Ankara, 8 Ocak 2011.

"Mobbingle Mücadele Sempozyumu Kapanış Bildirgesi", **Mobbingle Mücadele Sempozyumu**, TOBB ETÜ Hukuk Fakültesi – Adli bilimciler Derneği, TOBB ETÜ Sosyal Tesisler, Ankara, 8 Ocak 2011.

NELSON, Bob; **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**, Çev. Serra Egeliler, TÜGİAD Kitapları-1, İstanbul, Rota Yayın, 1999.

NEWSTROM, John W., DAVIS, Keith; **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 9. Ed., McGraw-Hill, Inc., 1993.

NORTHCRAFT, Gregory B., NEALE, Margaret A.; **Organizational Behavior: A Management Challenge**, The Dryden Press, 1996.

ÖZEN, Serap; “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 9, Sayı 3, 2007, s.1-24.

ÖZER, Dilşat; İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu, Bilge Kadın Araştırma Merkezi, 2009.

ÖZKUL, Burcu, ÇARIKÇI, İlker H.; “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 2010, ss.481-499.

PFEFFER, Jeffrey; **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev. Sinem Gül, 2. Baskı, Sabah Yayınları, 1995.

RASMUSSEN, Erika, “Summertime, And The Selling Ain’t Easy”, **Sales & Marketing Management**, Vol. 50, No. 7, July, 1998.

RAYNER, Charlotte, SHEEHAN, Micheal, BARKER, Michelle; “Theoretical approaches to the study of bullying at work”, **Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Manpower**, Vol.20, No.1/2, 1999, pp.11-15. MCB University Press, 0143-7720.

RIGGIO, Ronald E.; **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, California, Prentice Hall, Fourth Edition, 2003.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Furkan Ofset, 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Furkan Ofset, 2003.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Furkan Ofset, 2005.

SCHEIN, Edgar H.; **Organizational Psychology**, N.J., Prentice-Hall, Third Edition, 1980.

SHEEHAN, Micheal; “Workplace Bullying: Responding with Some Emotional Intelligence”, **Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Manpower**, Vol.20, No.1/2, 1999, pp.57-69. MCB University Press, 0143-720.

SOLMUŞ, Tarık; **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler – Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, 2004.

SOLMUŞ, Tarık; “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık\Taciz (Mobbing)”, **“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2005, ss. 1-14.

SOLMUŞ, Tarık; “Mobbing Saldırganının ve Kurbanının Psikolojik Özellikleri”, **Mobbing Türkiye Zirvesi**, 13 Mart 2010.

TELMAN, Nursel, ÜNSAL, Pınar; **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2004.

TINAZ, Pınar; **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Yayınları, 2005.

TINAZ, Pınar; **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006a.

TINAZ, Pınar; “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt 3, Sayı 10, 2006b, ss.11-22.

TINAZ, Pınar; “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma İlişkileri Kongresi**, TÜRK-İŞ ve Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2007, ss. 159-171.

TINAZ, Pınar, BAYRAM, Fuat, ERGİN, Hediye; **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008.

TOKER GÖKÇE, Asiye; **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Ankara, Pegem Yayınevi, 2008.

TOKER GÖKÇE, Asiye; “Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2009, ss.1-9.

TUTAR, Hasan; **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Ankara, Platin Yayınları, 2004.

ÜÇÖK, Tengiz; **Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Testler ve Alıştırmalar**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006.

YAMAN, Erkan; **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing-**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2009.

YILDIRIM, Tülin; “Nasıl Kazandım”, **Mobbing Türkiye Zirvesi**, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 13 Mart 2010.

YILDIZ, Selver; **İşyerinde İstismar Davranışlarının Psikososyal Boyutu ve Bir Uydulama**, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2007.

YILMAZ, Abdullah, ÖZLER, Derya E., MERCAN, Nuray; “Mobbing ve Örgüt İklimi İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:26, 2008, ss.334-357, (Erişim) www.esosder.org, 05.05.2010.

YILMAZER, Aydın, EROĞLU, Cemal, **Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin, 2008.

YÜCETÜRK, Elif, ÖKE, M. Kemal; “Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey”, February, **South East Europe Review**, 2005, pp. 61-70.

VARTIA, Maarit; “The Sources of Bullying- Psychological Work Enviroment and Organizational Climate”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5(2), 1996, pp.203-214.

VROOM, Victor H.; **Work and Motivation**, John Wiley & Sons, Inc., 1964.

ZAPF, Dieter; “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing\ Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, Vol 20,1/2, 1999, pp. 70-85.

ZAPF, Dieter, EINARSEN, Stale; “ Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice – An Introduction”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.10(4), 2001, pp. 369-373.

ZAPF, Dieter, GROSS, Claudia; “Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.10(4), 2001, pp.497-522.

.....“Motivasyon Sözlüğü”, Mart 2004, (Erişim),<http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=13vesira=95>, 12.01.2011.

.....“Yetenekli Çalışanları Şirkette Tutmak”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ernst&Young, Edit. Figen Tahiroğlu, İstanbul, Hayat Yayınları, 2. Basım, 2002.

(Erişim),http://kocaeli.egitimbersen.org.tr/yazar_detay.php?id=135649&yid=32, 12.01.2011.

(Erişim),<http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=604&p=0>, 12.01.2011.

(Erişim),<http://www.britannica.com/bps/additionalcontent/18/52425932/MOBBI-NG-AND-THE-RELATION-WITH-SOME-PERSONALITY-CHARACTERISTICS>, 12.01.2011.

(Erişim),<http://www.caglarcabuk.com.tr/video.htm#video4>, 05.05.2011

(Erişim),<http://www.guardian.co.uk/news/2006/jan/21/guardianobituaries.mai-nsection>, 13.12.2010.

(Erişim),http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hsl0630.pdf, 5.11.2010.

(Erişim),http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx?id=5692, 01.05.2011.

(Erişim),<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm>, 10.05.2011.

(Erişim),<http://tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=bezdiri>, 01.03.2011.

(Erişim),http://www.tgs.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=510&Itemid=15, 01.05.2011.

(Erişim),<http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf>, 09.09.2010.

(Erişim),<http://tr.wikipedia.org/wiki/Motivasyon>, 12.01.2011.

EKLER

EK – 1. Anket Formu

Sayın Anket Katılımcısı,

“İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri” üzerine yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Sizden bu konuda hazırladığım soru formlarını doldurmanızı rica ediyorum. Vereceğiniz bilgiler araştırmanın değeri ve başarısı adına büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır.

Araştırmama gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,
Güldane KARSLIOĞLU
Gazi Üniversitesi
Sos. Bil. Ens. İşletme Bölümü

1. BÖLÜM					
1.	Cinsiyetiniz	Kadın()	Erkek ()		
2.	Yaşınız				
3.	Medeni Haliniz	Hiç evlenmedi ()	Evli ()	Eşi öldü ()	Boşandı ()
4.	Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Lisans ()	Y.lisans ()	Doktora ()
5.	Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz? (Kıdem)				
6.	Aylık geliriniz	1000TL'den az ()	1001-1500TL ()	1501-2000TL ()	
		2001-2500TL ()	2501-3000TL ()	3000TL'den fazla ()	
7.	Size ekonomik durumunuz nasıldır?	Çok kötü ()	Kötü ()	Orta ()	İyi ()
					Çok İyi ()
8.	Bankadaki unvanınız (pozisyonunuz) nedir?				

2. BÖLÜM – MOBBING

Aşağıda belirtilen davranışlar iş yerlerinde sık sık karşılaşılan olumsuz davranış örnekleri olarak kabul edilmektedir. İşyerinizde geçtiğimiz (son) 6 ay süresince aşağıda sıralanan olumsuz davranışlara yöneticiniz, çalışma arkadaşınız veya astınız tarafından ne sıklıkla maruz kaldınız?

SIRA NO		Hiçbir Zaman	Bazen	Ayda Bir	Haftada Bir	Her Gün
1.	Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.					
2.	İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz.					
3.	Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi.					
4.	Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi.					
5.	Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması.					
6.	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışına atılmanız”.					
7.	Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi), tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek) söylenmesi.					
8.	Size bağınılması veya nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddet) hedef olmanız.					
9.	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.					
10.	İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.					
11.	Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması.					
12.	Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması.					
13.	Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi.					
14.	Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.					
15.	İyi anlaşılmadığınız veya kurum içinde çok yakın olmadığınız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız.					
16.	Gereksiz veya zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi.					
17.	Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi.					
18.	İşinizin gereğinden çok denetlenmesi.					
19.	Yasal hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması.					
20.	Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalmanız.					
21.	Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmanız.					
22.	Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidinde maruz kalmanız.					

1-Kaç kişi tarafından yukarıdaki tabloda sözü edilen davranışlara maruz kalıyorsunuz?			
☐ 1 kişi	☐ 2 kişi	☐ 3 kişi	☐ 4 kişi ☐ 4 kişiden fazla
2-Söz konusu davranışlar en çok kim veya kimler tarafından yapılıyor?			
☐ Çalışma arkadaşları tarafından	☐ Yönetici/yöneticiler tarafından	☐ Astları tarafından	☐ Diğer
3-Yapan kişi veya kişilerin cinsiyetleri nedir?			
☐ Kadın	☐ Erkek	☐ Her ikisi de	
4-Söz konusu davranışları yapan kişi sizden yaşça büyük mü küçük mü?			
☐ Büyük	☐ Küçük	☐ Aynı yaşlarda	
5-Söz konusu davranışlarla karşılaştığınızda ne tepki verdiniz?			
1)Hiçbir şey yapmadım	☐ Evet	☐ Hayır	
2)Başka bir bölüme transferimi istedim.	☐ Evet	☐ Hayır	
3) Diğer çalışanlara söylemekle tehdit ettim.	☐ Evet	☐ Hayır	
4)Arkadaşlarıma anlattım	☐ Evet	☐ Hayır	
5)Personele rapor ettim	☐ Evet	☐ Hayır	
6)Yöneticime rapor ettim	☐ Evet	☐ Hayır	
7)Sendika temsilcisine bildirdim.	☐ Evet	☐ Hayır	
8)Adli makamlara şikayet ettim.	☐ Evet	☐ Hayır	
9)Aile üyelerinden veya akrabalarımın birine anlattım.	☐ Evet	☐ Hayır	
10)Psikolog veya bir doktorla görüştüm.	☐ Evet	☐ Hayır	
11)Başka.....			
6-Söz konusu davranışların sizin üzerindeki etkileri nelerdir?			
1)Tükenmişlik hissettim.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
2)Çaresizlik hissettim.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
3)Çatışma içinde hissettim.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
4)Öfkelendirdi.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
5)Korktum	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
6)Özgüven kaybına yol açtı.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
7)Konsantrasyon bozukluğuna yol açtı.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
8)Unutkan biri oldum.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
9)Motivasyonumda düşüşe neden oldu.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
10)Sigara ve/veya alkol tüketiminde artışa neden oldu.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
11)Eleştirilere tahammül edemez duruma geldim.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
12)Panik ataklar başladı ve sürekli endişelenen biri oldum.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
13)Uykusuzluk çekmeye başladım	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
14)Kendini suçladım.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır
15)Bütün bu olanlar beni daha da güçlü kıldı.	☐ Evet	☐ Kısmen	☐ Hayır

3. BÖLÜM – MOTİVASYON					
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1.Takım çalışmalarından hoşlanırım.					
2.Yetkiye saygı duyarım.					
3.Belirli risklere girerim.					
4.Saygınlığa (prestije) önem veririm.					
5.Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.					
6.Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım.					
7.Düzenli ve organize olmayı severim.					
8. Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım.					
9.Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.					
10.Kendimi bir birleştirici gibi görürüm.					
11.Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.					
12.Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.					
13.Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.					
14.Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.					
15.Kendimi bir girişimci gibi hissedirim.					
16.Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.					
17.Başkalarının işlerini iyi yönettiğime inanırım.					
18.İşbirliğine önem veririm.					
19.Zor görevlerden hoşlanırım.					
20.Başkalarını yönlendirmeyi severim.					
21.Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.					
22.Etkin olmaktan hoşlanırım.					
23.İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmekte başarılıyım.					
24.İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.					
25.Arkadaşlığa değer veririm.					
26.Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.					
27.Liderliğin her türlü çalışma şartlarında önemli olduğuna inanırım.					
28.Yaratıcı ve yenilikçiyimdir.					
29.Başkalarına öğüt vermeyi severim.					
30.Ne kadar başarılı olduğumu bilmek isterim.					

EK – 2. Güvenirlik Analizleri

MOBBING ANKETİ GÜVENİRLİK ANALİZİ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,922	22

Mobbing anketine ait Cronbach's Alpha katsayısı yeterli büyüklükte görülmektedir.

Item-Total Statistics				
	Madde Çıkartıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Ölçek varyansı	Düzeltilmiş Madde toplam korelasyonu	Madde Çıkartıldığında Cronbach's Alpha
1.Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.	94,93	112,640	,471	,921
2.İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz.	94,41	113,243	,613	,918
3.Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi.	95,24	110,464	,453	,923
4.Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi.	94,55	115,788	,481	,920
5.Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması.	94,56	113,412	,564	,919
6.Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya "olayların dışına atılmanız".	94,58	113,186	,539	,919
7.Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi), tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek) söylenmesi.]	94,30	113,960	,706	,917
8.Size bağırılması veya nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddet) hedef olmanız.	94,47	111,751	,642	,917
9.Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.	94,17	118,717	,426	,921
10.İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.	94,27	115,062	,622	,918
11.Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması.	94,48	111,366	,720	,916
12.Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması.	94,43	112,727	,597	,918
13.Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi.	94,51	110,818	,733	,915
14.Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.	94,79	112,061	,570	,918
15.İyi anlamadığınız veya kurum içinde çok yakın olmadığınız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız.	94,57	113,006	,569	,918
16.Gereksiz veya zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi.	95,04	107,412	,676	,916
17.Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi.	94,33	114,532	,639	,918
18.İşinizin gereğinden çok denetlenmesi.	94,91	106,387	,652	,917
19.Yasal hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması.	94,65	108,528	,644	,917
20.Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalmanız.	94,32	113,659	,625	,918
21.Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmanız	94,87	109,069	,570	,919
22.Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız.	94,13	121,026	,311	,923

MOTİVASYON ANKETİ GÜVENİRLİK ANALİZİ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,906	30

Motivasyon anketine ait Cronbach's Alpha katsayısı yeterli büyüklükte görülmektedir.

Item-Total Statistics				
	Madde Çıkartıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Madde Çıkartıldığında Cronbach's Alpha
1.Takım çalışmalarından hoşlanırım.	121,04	142,426	,502	,903
2.Yetkiye saygı duyarım.	120,71	147,679	,383	,905
3.Belirli risklere girerim.	121,32	147,719	,311	,906
4.Saygınlığa (prestije) önem veririm.	120,69	146,415	,410	,904
5.Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.	122,24	152,567	,059	,912
6.Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım.	120,99	142,750	,557	,902
7.Düzenli ve organize olmayı severim.	120,79	145,414	,435	,904
8. Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım.	120,64	145,348	,498	,903
9.Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.	120,43	148,505	,373	,905
10.Kendimi bir birleştirici gibi görürüm.	121,08	144,575	,460	,904
11.Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.	121,12	145,100	,398	,905
12.Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.	120,55	145,384	,606	,902
13.Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.	120,98	143,389	,562	,902
14.Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.	120,59	145,734	,581	,902
15.Kendimi bir girişimci gibi hissedirim.	121,12	142,375	,523	,902
16.Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.	120,62	145,005	,615	,902
17.Başkalarının işlerini iyi yönettiğine inanırım.	121,29	143,487	,498	,903
18.İşbirliğine önem veririm.	120,73	142,863	,645	,901
19.Zor görevlerden hoşlanırım	121,00	144,418	,541	,902
20.Başkalarını yönlendirmeyi severim.	121,46	142,817	,433	,905
21.Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.	120,79	143,609	,592	,901
22.Etkin olmaktan hoşlanırım.	120,72	143,809	,645	,901
23.İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmekte başarılıyım.	121,12	143,250	,564	,902
24.İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.	120,57	145,266	,590	,902
25.Arkadaşlığa değer veririm.	120,40	148,654	,455	,904
26.Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.	120,68	146,496	,515	,903
27.Liderliğin her türlü çalışma şartlarında önemli olduğuna inanırım.	120,64	147,183	,460	,904
28.Yaratıcı ve yenilikçiyimdir.	120,85	146,281	,445	,904
29.Başkalarına öğüt vermeyi severim	121,65	145,334	,340	,907
30.Ne kadar başarılı olduğumu bilmek isterim.	120,68	143,796	,569	,902

EK – 3. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testleri

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Mobbing	İşe Yönelik Mobbing	İşyüküne Yönelik Mobbing	Kişilere Yönelik Mobbing	Dışlanmaya Yönelik Mobbing
Kolmogorov-Smirnov Z	2,868	3,355	2,879	4,500	2,868
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Başarma İhtiyacı	İlişki İhtiyacı	Güç İhtiyacı
Kolmogorov-Smirnov Z	,876	1,231	1,124
Asymp. Sig. (2-tailed)	,426	,097	,159

ÖZET

KARSLIOĞLU, Güldane. “İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

Bu çalışmanın temel amacı, işyerinde yaşanan mobbing ve varsa çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm mobbing, ikinci bölüm ise motivasyon kavramlarının açıklandığı literatür kısmından oluşmaktadır. Ayrıca üçüncü bölümde mobbingin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma yer almaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, üç ana bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların mobbinge ne sıklıkta maruz kaldıklarını belirlemeye yönelik 22 önermeden oluşan “Olumsuz Davranış Ölçeği” ve yine mobbingle ilgili çeşitli durumları değerlendirmek için sorulan 30 soru yer almaktadır. Son olarak araştırmanın üçüncü bölümünü, katılımcıların motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik 30 önermeden oluşan Mc Clelland’ın Güdülenme Testi oluşturmaktadır.

Araştırmaya, Ankara’da bulunan bankaların merkez ve şube çalışanlarından 209 kişi katılmıştır. Uygulanmış olan anket yoluyla elde edilen veriler kodlanarak SPSS 16.0 programında oluşturulan veri tabanına aktarılmıştır. Bu veriler veri tabanına girildikten sonra frekans analizleri yapılarak, mobbing ve motivasyon düzeylerine ilişkin gerekli bulgulara ulaşılmıştır. Mobbing ve motivasyon ile demografik faktörler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için iki grupta karşılaştırmalarda Independent Sample T testi ve Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grupta karşılaştırmalarda ise Kruskal-Wallis H testi ve One Way Anova testi kullanılmıştır.

Daha sonra mobbing ve Mc Clelland'ın motivasyon testinde yer alan başarı, ilişki ve güç ihtiyaç düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, katılımcıların mobbinge maruz kalma sıklığı ile motivasyonlarını etkileyen başarı, ilişki ve güç ihtiyacı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir.

Ancak mobbingin alt boyutlarına bakıldığında kişiye yönelik mobbing davranışlarına maruz kalma ile ilişki ve güç ihtiyacı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. Mobbing
2. Motivasyon
3. Olumsuz Davranış Ölçeği
4. Mc Clelland'ın Güdülenme Testi
5. Banka Çalışanları

ABSTRACT

KARSLIOĞLU, Güldane. "Mobbing at Workplace and Its Impact on Employee Motivation", Master Degree Thesis, Ankara, 2011.

The primary goal of this study is to recognize the relationship between employee motivation and mobbing - if existed - in the workplace.

The study consists of three main sections. The first two section, mobbing and motivation, consist of the literature part which are the concepts described in. The third section is a research study aimed to determine the effects of mobbing on employee motivation.

For the purpose of the survey, a questionnaire was prepared consisting of three main sections. In the first part of the survey, participants are asked to identify the demographic characteristics. In the second part of survey, there is the "Negative Behavior Scale" which is composed of 22 proposition in order to determine how often participants are exposed to mobbing and 30 questions asked to assess variety of situations about the mobbing. Finally, the third part of the study consists of the Mc Clelland's Motivation Test which is composed from 30 proposition in order to determine the level of motivation of participants.

209 personnel who work in the headquarters and the branches of banks those are located in Ankara province, participated in the study. The datum obtained through the applied questionnaires was coded and transferred to the database created in the SPSS 16.0 program. Entering these data to the data base frequency analyses were performed, then the necessary findings were reached on the mobbing and motivation levels. To evaluate the relationship between mobbing and motivation with demographic factors Independent Sample T-test and Mann-Whitney U test has been used

for the two-group comparisons; the Kruskal-Wallis H test and One Way ANOVA test has been used for more than two-group comparisons.

Then to test the relationship between mobbing and required levels of success, relationship and power in the Mc Clelland's motivation test, the correlation analysis was performed. Findings obtained from the results of the research show that there is not a statistically significant relationship between the frequency of participants' exposure to mobbing and the required levels of success, relationship and power that affect their motivation.

Key Words

1. Mobbing
2. Motivation
3. Negative Behavior Scale
4. Mc Clelland's MotivationTest (Thematic Apperception Test)
5. Bank Employees