



**MOBBİNG İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ
BİR UYGULAMA**

Sinan YILMAZ

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi
Prof. Dr. Orhan ÇINAR
2020
Her Hakkı Saklıdır**

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

Sinan YILMAZ

MOBBİNG İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Orhan ÇINAR

ERZURUM – 2020

TEZ BEYAN FORMU



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Graduate School of Social Sciences

TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum “**MOBBİNG İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA**” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.*

(X) Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

(X) Tezimin makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

07.06.2020

Sinan YILMAZ

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYAN FORMU.....	II
TEZ KABUL TUTANAĞI	III
İÇİNDEKİLER	IV
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
ÖNSÖZ.....	X
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
1.1. MOBBİNG KAVRAMI	2
1.1.1. Mobbingin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	2
1.1.2. Mobbing ile İlgili Kavramlar.....	3
1.1.3. Mobbingin Temel Özellikleri	6
1.1.4. Mobbing Türleri.....	6
1.1.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....	7
1.1.4.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	8
1.1.5. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar	8
1.1.6. Mobbingin Nedenleri.....	14
1.1.6.1. Bireysel Faktörler.....	14
1.1.6.2. Örgütsel Faktörler	15

1.1.7. Mobbing Süreci	17
1.1.7.1. Leymann (Kuzey Avrupa) Modeli	17
1.1.7.2. Herald Ege (İtalyan) Modeli	19
1.1.8. Mobbing Davranışları Tipolojisi	21
1.1.9. Mobbingin Dereceleri	23
1.1.10. Mobbingin Belirtileri	24
1.1.10.1. Davranışsal Mobbing Belirtileri.....	24
1.1.10.2. Fizyolojik Mobbing Belirtileri	25
1.1.11. Mobbingin Etkileri.....	26
1.1.11.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri	26
1.1.11.2. Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	27
1.1.12. Mobbingin Maliyeti	28
1.1.13. Mobbing İle Mücadele.....	29
1.1.13.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri	29
1.1.13.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri	30
1.1.13.3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri.....	31
1.1.13.4. Hukuksal Mücadele Yöntemleri	32
1.2. MOTİVASYON KAVRAMI.....	36
1.2.1. Motivasyon Kavramı	36
1.2.2. Motivasyonun Önemi	37
1.2.2.1.Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	38
1.2.2.2. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi.....	38
1.2.2.3. Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi	39
1.2.3. Motivasyon Türleri	39
1.2.3.1. İçsel Motivasyon	40

1.2.3.2. Dışsal Motivasyon.....	40
1.2.3.3. Sosyal Motivasyon	40
1.2.3.4. Psikolojik Motivasyon	40
1.2.4. Motivasyon Teorileri	41
1.2.4.1. Kapsam Teorileri.....	41
1.2.4.2. Süreç Teorileri.....	44
1.2.5. Motivasyonu Özendirici Araçlar	45
1.2.5.1. Ekonomik Araçlar	45
1.2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar	47
1.2.5.3. Örgütsel/Yönetmel Araçlar.....	49
İKİNCİ BÖLÜM	54
ARAŞTIRMA	54
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	54
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER.....	55
2.3. ÖN KABULLER ve SINIRLILIKLAR	60
2.4. YÖNTEM	60
2.4.1. Örneklem	60
2.4.2. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler.....	61
2.4.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler	62
2.5. BULGULAR	63
2.5.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgileri	63
2.5.2. Normallik Testi	64
2.5.3. Güvenilirlik Analizi	65
2.5.4. Ölçeklere Ait Ortalamalar.....	65
2.5.5. Mobbing ile Motivasyon Arasındaki İlişki	66

2.5.6. Mobbingin Motivasyona Etkisi	69
2.5.7. Ortalamaların Karşılaştırılması.....	70
SONUÇ.....	73
KAYNAKÇA	79
EKLER.....	87
Ek-1: Anket Formu.....	87
Ek-2: Etik Kurul Onay Belgesi.....	90
ÖZGEÇMİŞ.....	91



ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MOBBİNG İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA

Sinan YILMAZ

Danışman: Prof. Dr. Orhan ÇINAR

2020, 91 Sayfa

Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Prof. Dr. Orhan ÇINAR (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞLULLARI

Mobbing, yöneticiler tarafından çalışanlara, çalışanlar arasında ya da çalışanlar tarafından yöneticilere yönelik gerçekleştirilen psikolojik taciz ve yıldırma davranışlarıdır. Mobbinge maruz kalan bireyin örgüte bağlılığı azalmakta, çalışanın performansı ve motivasyonu olumsuz etkilenmektedir. Mobbing, örgüt içerisinde çalışma hayatını etkileyen önemli sorunlar yaratabilmektedir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanların etkin şekilde ve gerekli düzeyde çalışması gerekir. Bu nedenle çalışanların örgüt içerisindeki ihtiyaçlarının karşılanması ve motive edilmesi gerekir. Motivasyon çalışması, belirli yönde ve devamlı olarak görevi yapması için olumlu şekilde etkilemek anlamına gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalmaları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Çalışma evreni olarak Erzurum Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü çalışanları seçilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların işyerinde karşılaştıkları mobbing eylemleri ile motivasyon düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bir başka deyişle mobbing eylemleri arttıkça motivasyon düzeyi azalmaktadır. Diğer bir bulgu kendi algılarına göre erkeklerin kadınlardan daha fazla mobbing yaşadıklarıdır. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olanların içsel motivasyonları daha yüksek çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Motivasyon, Erzurum

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND MOTIVATION: AN APPLICATION

Sinan YILMAZ

Advisor: Prof. Dr. Orhan ÇINAR

2020, Pages: 91

Jury: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Prof. Dr. Orhan ÇINAR (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞLULLARI

Mobbing is the psychological harassment and intimidation behavior that is carried out by the managers, between the employees or by the employees towards the managers. The loyalty of the individual exposed to mobbing decreases, the performance of the employee and the motivation of the employee are negatively affected. Mobbing can create important problems that affect working life within the organization. Employees must work effectively and at the required level to achieve the goals of organizations. Therefore, the needs of the employees within the organization must be met and motivated. Motivation means to positively influence the employee to perform the task in a certain direction and continuously.

The purpose of this study is to determine the relationship between the employees' exposure to mobbing actions and their motivation levels. Erzurum Family, Labor and Social Services Provincial Directorate employees were selected as the universe of the study.

As a result of the study it is found that there is a negative relationship between the mobbing actions that the employees face and their motivation levels. In other words, as mobbing actions increase, the level of motivation decreases. Another finding is that men experience more mobbing than women according to their own perception. In addition, the internal motivation of those with higher education levels was higher.

Keywords: Mobbing, Motivation, Erzurum

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim boyunca her türlü bilgi ve tecrübesini benimle paylaşan, zamanını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Orhan ÇINAR’a, kıymetli bölüm hocalarım Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU, Doç. Dr. Adnan KÜÇÜKALİ, Doç. Dr. M. Kürşad TİMÜROĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜNEY’e teşekkür ederim.

Erzurum, 2020

Sinan YILMAZ

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AÇSHB	: Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: Ve diğerleri



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Mobbing ve Benzer Kavramların Tanımları	3
Tablo 1.2. Uygulanma Yönü Açısından Mobbing Türleri	7
Tablo 1.3. Mobbing Uygulamalarının Etki Dereceleri.....	26
Tablo 1.4. Mobbingin Etki Alanı ve Maliyetleri.....	29
Tablo 1.5. Motivasyon Teorileri.....	41
Tablo 2. 1. Katılımcıların Kişisel Bilgileri.....	64
Tablo 2. 2. Ölçeklere İlişkin Puanların Normallik Testi Sonuçları.....	64
Tablo 2. 3. Ölçeklerin Madde Sayıları ve Cronbach Alpha Katsayıları.....	65
Tablo 2. 4. Ölçeklere Ait Ortalamalar	65
Tablo 2. 5. Mobbing-Motivasyon İlişkisi.....	66
Tablo 2. 6. Mobbingin Motivasyona Etkisi.....	69
Tablo 2. 7. Cinsiyete Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (t-Testi).....	71
Tablo 2. 8. Eğitim Durumuna Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (t-Testi).....	71

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	42
Şekil 1. 2. Alderfer'in İhtiyaçlar Sıralaması	43
Şekil 1. 3. Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi.....	44
Şekil 2. 1. Araştırmanın Modeli.....	59



GİRİŞ

Bilindiği gibi günümüzde organizasyonların başarılı olmaları, büyük ölçüde bünyelerinde bulundurdıkları insan kaynağının katkılarına bağlıdır. Bu bakımdan emek faktörünün işini severek yapması yönetimler için önem verilmesi gereken bir husustur. Diğer yandan geçmişten günümüze çalışma hayatında hep var olan ancak yakın zamanda adı mobbing olarak konulan yıldırma veya psikolojik taciz davranışları, insan faktörünü işten ve işyerinden soğutan, bağlılığını azaltan, şevkini kıran ve daha birçok olumsuz etkileri olan bir konudur. Mobbingin hem çalışan hem de örgüt üzerinde çok ciddi etkileri ve maliyetleri vardır.

Motivasyon, çalışanların işlerini istekle yapmalarıdır. Bir işyerinde görevler istekle yerine getiriliyor ve işler şevkle yapılıyorsa orada verimlilik, kalite ve performans düzeyinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Bu bağlamda motivasyon çalışan, yönetim ve örgüt için oldukça önemlidir.

Bu çalışmada yukarıda ifade edildiği gibi hem çalışanlar hem de örgütler için oldukça önemli iki konu olan mobbing ve motivasyon kavramları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmış, bulguların konuyla ilgili bilgi birikimine katkı sağlaması; yöneticilere, akademisyenlere ve ilgililere fikir vermesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı; çalışanların mobbing algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Çalışma evreni olarak Erzurum Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü çalışanları seçilmiştir.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, mobbing ve motivasyon kavramları hakkında teorik bilgiler verilmiştir. İkinci bölüm ise 2019 yılında yapılan araştırma ile ilgili bilgileri ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesini içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. MOBBİNG KAVRAMI

Aşağıda mobbing ile ilgili teorik bilgiler yer almaktadır.

1.1.1. Mobbingin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Mobbing kavramı olarak ilk kez 19.yüzyılda İngiliz biyologlarca kuşların davranışlarının incelenmesi sırasında kullanılmıştır. Bu bağlamda mobbing, saldırganlar etrafında uçarak yuvasını koruyan kuşların davranışları olarak tanımlanmıştır (Karşlıoğlu, 2011: 6).

Mobbing kavramını insan davranışlarına ilk kez uyarlayan Heinz Leymann ise mobbingi; birbirlerine yönelik cepheler oluşturma, duygusal saldırılarda bulunma ve psikolojik terör şeklinde tanımlamıştır (Leymann, 1996).

Lorenz bu kavramı çocukların davranışlarına açıklama getirmek amacıyla kullanmıştır. Sayıca az çocuk gruplarının genelde tek bir çocuğun hedef alınarak zorba davranışlara maruz bırakılması mobbing olarak tanımlanmıştır. Heinemann, bu davranışların önüne geçilmezse mağdurların korku ve ümitsizliğe kapılarak intihar edebileceğini vurgulamıştır (Tınaz, 2011: 11).

İş hayatında mobbing kavramını ilk defa kullanan Heinz Leymann, işyerlerinde “zor kişiler” olarak adlandıran kişileri araştırmıştır. Bu kişilerin başlarda zor kişiler olmadıklarını, işyerinin kültürüne ve yapısına bağlı olarak “zor” sıfatıyla özdeşleştirildiklerini ve diğerlerinin bunları işten kovmak amacıyla nedenler ortaya çıkardıklarını belirtmiştir (Kaya, 2012: 7).

Mobbinge yönelik çalışmalardan biri Brodsky tarafından gerçekleştirilmiş ve işyerinde kötü muamele olarak tanımlanmıştır. Brodsky’ye göre mobbing; fiziksel taciz, lakap takma, günah keçisi yapma şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşyerinde taciz, sürekli şekilde çalışana eziyet edilmesi, yıpratma ve sinir bozmaya yönelik eylemlerin sonucu olarak bireyi kışkırtan, korkutan, kızdıran veya huzursuz eden bütün davranışlar mobbing olarak tanımlamıştır (Davenport, Schwartz, Elliott, 1999: 21).

Mobbing kavramı ile ilgili çalışmalar neticesinde birden çok terim kullanılmış olup, farklı tanımlamalar yapılmıştır (Tablo 1.1).

Tablo 1.1. Mobbing ve Benzer Kavramların Tanımları

REFERANS	KAVRAM	TANIM
Brodsky (1976)	Harassment (Taciz)	Eziyet etmek, yıldırma, yıpratma ya da karşı taraftan tepki almak amacıyla biri tarafından gerçekleştirilen sürekli ve ısrarlı davranışlardır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah keçisi ilan etme ya da Suçlama)	Bir veya birden fazla kişinin belli bir süre için bir veya birden fazla birey tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması durumudur.
Matthiesen, Raknes, Rrökkum (1989)	Mobbing (Yıldırma)	Bir veya birden fazla kişinin devamlı bir şekilde olumsuz tepkilerde bulunarak çalışma ortamındaki bir veya birden fazla kişiyi etkileyen olumsuz tutumlarıdır.
Leymann (1996)	Mobbing/ Psychological terror (Yıldırma/Psikolojik terör)	Bir ya da birden fazla kişinin, hedefteki diğer insanlara karşı sistemli bir şekilde, düşmanca ve etik olmayan şekilde eylemlerde bulunmasıdır.
Wilson (1991)	Workplace trauma (İşyeri Travması)	Bir işveren ya da üstü tarafından bir işgörene yönelik yapılan sürekli ve bilinçli yapılan kötü eylemlerdir.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	Bir bireye yönelik olarak küçük düşürücü ve onu alçaltıcı davranışların sürekli ve ısrarlı olarak devam etmesidir.
Varita (1996)	Harassment (Taciz)	Bir bireye karşı, bir veya birkaç kişi tarafından sürekli ve ısrarlı eylemlerine maruz kalması durumudur.
Ashforth (1994)	Petty tyranny (Zalim yönetim)	Bir üstün astlara karşı olan yetkilerini keyfi ve aşağılayıcı olarak kullanmasıdır.
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back(1994)	Harassment (Taciz)	Savunmasız bireylere karşı yöneltilen ve onların ruhsal acı çekmesini amaçlayan davranışlardır.
Doyle (2001)	İşyeri zorbalığı (Workplace bullying)	Doğrudan ya da dolaylı yollarla, sözlü ya da fiziksel olarak işbaşında ya da işyerinde bireylere yönelik kasıtlı ve onları küçük düşürücü hareketlerdir.
Hirigoyen (1998)	Moral taciz (Harcèlement moral)	Sürekli ve sistemli bir şekilde bireyin itibarını ya da psikolojik ve fiziksel bütünlüğünü bozmaya yönelik taciz sayılan tüm davranışlardır.

Sonuç olarak mobbing bir ya da birden fazla bireye yönelik olumsuz davranışların tekrarlanması neticesinde taraflar arasında güç dengesinde üstünlük oluşturmak amacıyla yapılmakta ve iş ortamında olumsuzluklara neden olmaktadır.

1.1.2. Mobbing ile İlgili Kavramlar

Mobbing eylemlerinin ortaya çıkabilmesi için uygun koşulların oluşması gerekmektedir. Örgüt içinde çalışma ortamından mobbing sürecine etki eden bireylerin kişilik özelliklerine kadar birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenler, mobbingin etki alanını, etki derecesini ve mobbingin nitel davranış kurallarını belirlemektedir (Uçan, 2018: 5). Mobbing ile ilgili kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

Zorbalık (Bullying): Örgüt içerisindeki çalışan üzerindeki sistematik şekilde baskı yapılarak korkutma, tehdit, psikolojik saldırı, karşı koyma gibi eylemlerle çalışanın depresyon, işten çıkma ve yaşamını sonlandırmaya kadar giden süreçtir. Bu durumların haftada en az haftada bir ve altı ay boyunca devam etmesi durumunda çalışanın zorbalığa maruz kaldığı kabul edilmektedir (Kündeş, 2019: 11-12). İşyeri zorbalığı (workplace bullying), kendini savunamayacak vaziyette olan bir kişinin örgütteki bir birey veya grubun sistemli bir biçimde düşmanca ve ahlak dışı davranışlara hedef olması durumudur. Kavram, ayrıca yöneticilerin, astların ya da iş arkadaşlarının saldırgan ve zararlı davranışlarına sürekli bir şekilde hedef olma durumu, bir veya daha fazla kişinin, belirli bir zamandan itibaren sürekli olarak, bir kişi tarafından olumsuz tutum ve davranışa maruz kalması ve tacize maruz kalan kişinin kendisini savunamaz duruma gelmesi durumu olarak da tanımlanmaktadır (Seçeroğlu, Işık, Çetinkaya, 2016).

Şiddet (Violence): Türk Dil Kurumuna (TDK: www.tdk.gov.tr) göre şiddet “*bir hareketin, bir gücün derecesi, sertlik, duygu ya da davranışta aşırılık*” olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde şiddet ise çalışma ortamında bir başkası üzerinde güç ve kontrol kazanmak için kasti olarak psikolojik, fiziksel, ekonomik, sözel ve cinsel hareketlerdir. Şiddet, her türlü zarar verici ve kaba davranışları ifade ederken mobbing, şiddetin bir çeşididir, fakat davranışların sürekliliğini gerektirir (Güngör Delen, 2010: 46).

Stres (Stress): Stres, psikolojik ve bedensel olarak sınırların zorlanması sonucu ortaya çıkan durumdur. İşyerinde yaşanan mobbing eylemleri doğal olarak ilk önce strese, daha sonra ise depresyona gibi daha ağır sorunlara yol açmaktadır. Bu bakımdan mobbing ve stres kavramları birbirini etkileyen hastalık gibidir. Sistematik olarak mobbinge maruz kalanlar ağır stres ve kaygı yaşadıklarından dolayı zihinsel açıdan sağlıkları da olumsuz etkilenmektedir (Arık, 2016: 14).

Mobbing ile stres birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Strese neden olan faktörler gün içinde az ya da çok ortaya çıkarken mobbing, operasyonel olarak sistematik ve devamlılık arz etmektedir. Bununla birlikte, stres organizasyondaki denk kabul edilen veya denk kabul edilmeyen güç yapısından meydana gelmektedir. Strese neden olan faktörler bir organizasyonda bulunan tüm personeli etkilemekte iken, mobbing yalnızca

belirli bir çalışan veya çalışan grubuna yönelik olmaktadır (Karacaoğlu, Reyhanoğlu, 2006: 149).

Çatışma (Conflict): Kişiler çalışmaya başladıklarında bazı beklentiler içine girmektedirler. Bu beklentiler; çalışmaları karşılığında iyi bir ücret almak, kariyerlerini ve kendini geliştirmek gibi örneklendirilebilir. Bu durumda, çalışmaya başladıkları yerlerde farklı mesleki niteliklere ve deneyimlere sahip olmaktadır. Fakat kazandıkları deneyimleri de iş çevresiyle paylaşmak durumundadırlar. Bu nedenle bu paylaşımlar esnasında çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır. Normal bir çatışma ile mobbing eylemleri arasında temel olarak fark taraflarca birbirine gösterdikleri davranışların tekrarlanma sıklığı ve ne kadar zamandır devam etmekte olduğudur. Belli bir süre zarfında devam eden ve bağımsız meydana gelen çatışma davranışları mobbing olarak değerlendirilmemektedir (Tınaz, 2011: 40).

Cinsel Şiddet: Cinsel içerikli sözler söylemek, sarkıntılık etmek, sıkıştırmak, elle rahatsız etmek vb. davranışlara bağlı olarak ortaya çıkan durum cinsel şiddet olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin istekleri haricinde ve istemedikleri şekilde cinsel eyleme zorlanma, ilişkiye zorlama, tecavüz, başka bireylere cinsel ilişkiye zorlama, kırıncı ve korkutucu davranışlar, kadınlığını ya da erkekliğini aşağılama, taciz, cinsel organlara zarar verme, töre ve namus baskısı ile cinayet işleme cinsel şiddetin kapsamındadır. Bu tip davranışların şirketlerde sürekli yaşandığı ileri sürülmektedir (Göktaş, 2010: 23).

Kabalık: İşyerinde kabalığını Anderson, Pearson (1999) işyeri normlarını ihlal eden ve karşılıklı saygı kurallarına aykırı olan, hedef alınan kişiye zarar verme niyeti belirsiz, düşük yoğunluklu sapkın davranış biçimi olarak tanımlamışlardır. Diğer taraftan Robbins, Judge, (2012), aykırı işyeri davranışını tanımlarken, kavramın işyeri nezaketsizliği (kabalığı) olarak da isimlendirildiğini belirterek, kurum normlarını ihlal eden, bu nedenle kurumun veya çalışanların huzurunu tehdit eden gönüllü davranışlara işyeri kabalığı demişlerdir. Kabalık işyerindeki mevcut kurallara aykırı davranılmasıdır. İşyeri kuralları ise toplumda mevcut olan ve o örgüte de ait olan kuralları ifade etmektedir. Bu kurallar, temel manadaki ahlaki davranışlar ve ilgili kurumda geçmişten günümüze ortaya çıkan kültür ve geleneklerden oluşmaktadır. Hedef alınan bir kişiye karşı her gün farklılık göstererek gerçekleşen davranışlar, işyerinde kabalık olarak

tanımlanmaktadır. İşyerinde kabalık yapan kişi, karşısındaki kişinin sözlerini sürekli keser, teşekkür etmez ve buna benzer saygı kurallarına aykırı hareket eder.

1.1.3. Mobbingin Temel Özellikleri

Mobbing hakkındaki tanımlar esas alındığında dört önemli özellik ön plana çıkmaktadır (Palaz vd, 2008: 42):

- İlk olarak mobbing sürekli meydana gelen olumsuz davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışların uzun süre ve belli sıklıklarla uygulanması gerekir.
- İkinci olarak hedef alınan kişilerin kendilerini zor durumda hissetmeleri gerekmektedir. Yani mobbing uygulayan ile uygulanan arasında dengesiz bir şekilde güç dağılımı olmalıdır.
- Üçüncü özellik, mobbing uygulayanlar ile mobbinge maruz kalanların sayısıdır. Mobbing iki kişi arasında meydana gelebildiği gibi bir veya daha fazla kişi ile bir grup arasında da gerçekleşebilir.
- Dördüncü özellik, olumsuz davranışların bir amaca yönelik olmasıdır. Genel manada bir veya daha fazla amirin, astın ya da iş arkadaşının kişinin savunmasız olmasını sağlamak amacıyla olumsuz davranışlarda bulunması gerekir.

Çalışma hayatında bireyler, iş arkadaşlarıyla her gün karşılaşmakta olup sadece profesyonel alanda değil özel alanlarda da iletişim kurabilmektedirler. Her çalışma ortamında çelişen iletişim söz konusu olmaktadır. Çelişmeye yönelik iletişim kelimeler olmaksızın da kurulabilmektedir. Bunlar; korkutma, görmezden gelme, açığa vurma, baskı kurma, iftira atma, yıldırma gibi çeşitli yöntemlerle olmaktadır (Aydın, 2018).

1.1.4. Mobbing Türleri

Mobbing örgütsel yapılarda dikey ya da yatay olarak uygulanmaktadır. Dikey yani hiyerarşik mobbing eylemlerinde üstler astlarına ya da astlar üstlerine mobbing uygulamaktadırlar. Yatay yani fonksiyonel mobbingde ise birbirleriyle fonksiyonel olarak bağlantısı olanlar arasında uygulanan mobbing söz konusudur (Aykaç, 2016: 14).

Tablo 1.2. Uygulanma Yönü Açısından Mobbing Türleri (Yavuz, 2007)

EKSEN	YÖN	İÇERİK	BAŞLICA NEDENLER
DİKEY MOBİNG	Yukarıdan Aşağıya Mobbing	Mobbingin en çok karşılaşılan ve kabul edilen türüdür. Üst pozisyonundaki bir çalışanın altında bulunan bir astına psikolojik şiddet uygulamasıdır.	1. Amirinden daha başarılı bir astın varlığı 2. Politik ve dini nedenler 3. Gücün etkisinde kalma 4. Kişisel nedenler 5. Cinsiyet farklılığı
	Aşağıdan Yukarıya Mobbing	Mobbing türleri arasında en az rastlanandır. Astların bir araya gelerek üstte bulunan bir kişiye uyguladıkları sistemli yıldırma çabasıdır.	1. Tecrübesiz amir 2. Genç amir 3. Grubun özelliklerini taşımayan amir 4. İmajı ve karakteri zayıf amir
YATAY MOBİNG	Eş Pozisyon	Aralarında fonksiyonel iş ilişkisi bulunan eş pozisyonlarda bulunan örgüt üyeleri arasında ortaya çıkan, çoğunlukla rekabet ve çekişme ile üstü örtülen mobbing türüdür.	1. Çekememezlik, 2. Kıskançlık, 3. Kişisel hoşlanmama, 4. Rekabet, 5. Farklı bir ülkeden veya farklı bir bölgeden gelmiş olma, 6. Irk ve politik nedenler

1.1.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Örgütlerde en fazla uygulanan mobbing türü olan dikey mobbing, genellikle üst statüdeki biri/leri tarafından doğrudan ast statüsündeki mağdura/mağdurlara yönelik olarak yapılan saldırgan tavırlardır. Ancak bazen tersi durumlar da söz konusudur. Yani ast düzeyindeki kişi, yukarıya doğru mobbing davranışı gösterebilir. Dikey mobbing iki şekilde gerçekleşmektedir (Tutar, 2000: 270): 1)Yukarıdan aşağıya mobbing, 2) Aşağıdan yukarıya mobbing.

Yukarıdan Aşağıya Mobbing: Üstün bir alt kademede çalışan kişiye yönelik olarak uyguladığı mobbing türüdür. Üst kademede yer alan kişi anlamsız sebeplere dayanarak kadro içerisinde yer alan çalışana yönelik baskı uygulamaktadır. Üst statüye sahip kişi, kadro içerisindeki çalışanların tamamına karşı aynı davranışlarda bulunuyorsa bu durum mobbing olarak değerlendirilmez. Bu durumda üst statüye sahip kişi farklı davranışlar sergilese de her çalışana eşit şekilde davranıyorsa, bu durumda saldırgan davranış olarak nitelendirilmez. Üst statüye sahip kişi, çalışanlara ayrımcılık yaparak diğerlerine yakın davranması durumunda sıkıntılı ve hoşgörülü olmayan durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum neticesinde mobbinge neden olan olaylar bir müddet sonra ortaya çıkmaya başlar (Ertek, 2009: 33).

Aşağıdan Yukarıya Mobbing: Örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya mobbing, astlar tarafından, üst kademede yer alan bireylerin yetkilerinin tartışılması halinde

ortaya çıkmaktadır. Bu tür mobbingde saldırgan genellikle birden fazladır. Hatta bazı durumlarda bir departmanda çalışanların tamamı istemedikleri üstlerine karşı ayaklanarak mobbing eylemi gerçekleştirebilirler. Saldırganlar, mağduru üst yönetime karşı zor duruma düşürmek için en yaygın mobbing davranışı olan sabote etme ve dışlama stratejilerini birlikte uygulamaktadırlar. Astların bu tür davranışları şu şekilde görülebilmektedir: Amirlerinin verdikleri talimatlara uymaz; onları, üst yönetime karşı zor durumda bırakmak için bilerek yanlış yaparlar. Hakkında gerçek olmayan söylentiler çıkarırlar. Mağdur durumunda bulunan amirlerini dikkate almayıp, iş ile ilgili talimat, istek ve bilgileri bir üst amirden almayı tercih ederler. Böylelikle mağdur, gün geçtikçe daha fazla dışlanıp tükenir. Kendisini haklı çıkarmak adına gösterdiği girişimlerden sonuç alamaz (Tınaz, 2006: 8). Hirigoyen'e (1998: 69) göre alt gruplar örgütteki pozisyonlarını mobbing eylemlerini gerçekleştirmek adına avantaj olarak kullanabilirler.

1.1.4.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Bu mobbing türü yukarıdan aşağıya mobbing türünden sonra en fazla karşılaşılan türdür. Yatay mobbing, bir örgütte eşit düzeyde, aynı görevde ya da aynı hiyerarşik düzeyde bulunan işgörenlerin birbirlerine uyguladıkları mobbing davranışdır. Aynı düzeyde işgörenler arasında mobbing; bireyler arasında çıkar çatışmaları, işgörenler arası rekabet, bireysel çatışmalar gibi sebeplerden kaynaklanır. Mobbing mağduru işgören gerçek olamayan ve haksız olarak suçlanma, kasti şekilde rahatsız edilme, küçük düşürülme gibi davranışlarla karşılaşır. Ayrıca, örgüt içerisindeki yapı da yatay mobbing uygulamalarına sebep olabilir. Özellikle yapısı nedeniyle yatay organizasyonlar eşit seviyede çalışan bireyleri karşı karşıya getirebilir. Yatay organizasyonlarda belirsizliklerin fazla olması ve rekabet ortamının yoğun şekilde yaşanması yatay mobbing uygulamalarının fazlaca görülme sebebidir (Çorbacıoğlu, 2018: 17-18).

1.1.5. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing sürecinde rol alan üç grup yer almaktadır. Bunlar; mobbing mağdurları, mobbing uygulayanlar ve mobbinge seyirci olanlardan oluşmaktadır.

Mobbing Mağdurları (Mağdurlar): Mobbing; eğitim, cinsiyet ya da başka bir şeye bağlı olmaksızın uygulanma olanağı olan ve herkesin mobbing mağduru olabilme

riski olan olgudur. Mobbing mağduru yani mobbing eylemlerine maruz kalan kişi, bir müddet kafa karışıklığıyla çalışsa da sonradan çalışamaz hale gelir ve adapte olmakta güçlük geçmeye başlar. Sonuç olarak çalışanın finansal düzeni ve sağlığı bozulma tehlikesi ile karşı karşıya kalır. İşe yeni başlayan ve kariyerinde başarılarla sahip olan birinin mobbing eylemlerine uğrama ihtimali arttırmaktadır. Mobbing mağdurları genellikle çatışmadan kaçan, çekingen, iyi niyetli ve dürüst kişilerden oluşmaktadır (Aksoy, 2008: 28).

Tınaz'a göre mobbinge karşılaşma olasılığı en fazla olan insan tipleri şu şekildedir (Tınaz, 2006: 20-21):

- *Yalnız Bir Kişi*: Bu kişi, erkeklerin fazlaca bulunduğu bir ofiste tek kadın veya kadınların fazlaca bulunduğu bir ofiste tek erkek olarak çalışılması durumunda ortaya çıkmaktadır.
- *Acayip Bir Kişi*: Diğer çalışanlardan farklı olarak ve başkalarıyla kaynaşmayan yani iletişim kurmayan kişilerdir.
- *Başarılı Bir Kişi*: Olağanüstü bir başarı göstererek amir veya yöneticilerin takdirini kazanan veya müşterilerin övgüsünü kazanmış çalışan, diğer çalışanlarca kıskanılabilir.
- *Yeni Gelen Kişi*: Bir görevde daha önce çalışan kişinin çok seviliyor olması ya da o işe yeni başlayan kişinin o görevde çalışanlara göre daha fazla özelliğinin olması mobbing eylemlerine maruz kalma olanağını arttırmaktadır.

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

1. *Dalgın*: Bu kişiler etrafında olanların farkında değildirler. Yeni durumlarla karşılaştıklarında değerlendirme yapma ve yorumda bulunma konusunda acizdirler.

2. *Neşeli*: Bu kişiler sürekli neşelidirler. Arkadaşlarını güldürür ve eğlendirirler. Buna bağlı olarak grubun maskarası durumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadırlar.
3. *Gerçek Dost*: Herkesle iyi geçinen, hiç kimseyle derdi olmayan kişilerdir. Özel günlerde herkesi bir araya getirmeye önem verirler. Kişilerin bu kadar popüler ve sosyal olması başkaları tarafından kıskanılmalarına yol açmaktadır.
4. *Günah Keçisi*: Grup içinde meydana gelen her hata bu kişiler üzerinde kalır. Tüm eleştirilerde bu kişiler hedef alınmaktadır.
5. *Bağımlı ve Edilgen*: Bu kişiler çok hassas bireylerdir. Kimseye hayır demeyi bilmemektedirler.
6. *Korkak*: Bu bireyler herkesten ve her şeyden korkmaktadırlar. Gerçeği olduğu gibi algılamaktan güçlük çekmektedirler. Bu sebeple sıkıntı ve endişe içindedirler.
7. *Alınan*: Bu kişiler yaptıkları işlerin beğenilmesini isterler. Aşırı hassas olukları için eleştiriye gelemmezler. Hemen alınıp kenara çekilirler. Bu kişilere söz söylenirken çok dikkat edilmesi gerekir.
8. *Kendini Beğenmiş*: Kendilerini herkesten üsttün görme eğilimi mevcuttur. Çok önemli bir kişi olduğuna inanır. Çoğu zaman bu kadar değerli ve önemli biri olmadığının arkadaşları tarafından kendisine gösterilmesi şeklinde mobbinge maruz kalmaktadırlar.
9. *Paranoyak*: Bu kişiler, herkesi kendine düşman olarak görürler. Uzun yıllarca çalıştıkları işyerlerinde bile kimseye güven duymazlar. Bu kişiler çalıştığı kurum ve çalışma arkadaşlarının kendisine zarar vermek istediğini düşünürler, bir başka deyişle ona göre çevresi tehlikelidir.
10. *Tutsak*: Bu tip mağdurlar, olanı ve biteni kavramış olsa bile kendilerini kurtaramazlar, olayların akışına kapılıp giderler. Öte yandan yeni iş bulmaktan acizdirler.
11. *Uşak*: Bu tip bireyler sürekli amirlerini mutlu etmeye çalışırlar. Amiri için her şeyi yapabilir, herhangi birini kolaylıkla suçlayabilirler. Bireyin davranışları diğer çalışanların kendisine yönelik mobbing eylemlerinin uygulanmasına ortam hazırlamaktadır.

12. *Katı*: Çok katı kurallara sahip kişilerdir. Otoriter bir karakter olmaları sebebiyle diğer çalışanlarla yaşadıkları problemlerle işyerinde mobbing eylemlerine hedef bir konuma girerler.
13. *Kendine Güvenen*: Bu tip bireyler yetenek ve becerilerine çok inanırlar. Bu sebeple iş arkadaşları tarafından kıskanırlar.
14. *Acı Çeken*: Bu tip bireyler sürekli olarak memnuniyetsiz ve mutsuzdurlar. Bir süre sonunda başkaları onu dinlemek ve yanında yer almak istemezler. Sonuç olarak mobbing eylemlerine hedef olmaktadır.
15. *Dürüst İş Arkadaşı*: Çok dürüst bireylerdir. Herkes onu iş arkadaşı olarak beğenir. Fakat dürüstlüğü sebebiyle her problemin üstüne gitmesi, bazı çalışanlar tarafından yapılan yanlışların net bir şekilde açıklanması birtakım bireylerin işine gelmediği için mobbinge hedef olabilmektedirler.
16. *İçe Dönük*: Bireylerarası ilişkilerde güçlük çeken kişilerdir. Bireyin bu iletişim sorunu işteki arkadaşları tarafından farklı yorumlanıp onun düşmanca duygular besleyen ya da üstünlük duygusu içinde bir kişi şeklinde algılanmasına neden olabilmektedir.
17. *Hırslı*: Başarısını sürekli geliştirme arzusu içindeki bireylerdir. Ne kadar fazla çalıştıklarını amirlerine göstermek amacıyla evlerine bile iş götürürler. Kişinin bu abartılı çalışma yaşamı iş arkadaşları tarafından kıskanılmasına neden olmaktadır. Bu gibi hırslı kişiler, özellikle kariyerinde yüksek hedefleri olanların mobbing eylemlerine hedef olabilmektedirler.
18. *Hipokondriyak*: Hastalık hastası olarak tanımlanan bu bireyler, her şeyden şikâyetçidirler. Sonuç olarak onun bu yakınmaları, herkese problem çıkarır ve bu durumda mobbing eylemlerine hedef olabilir.

Guedj ise üç tip mağdurdan söz etmektedir. Birinci tipte gerçek mağdurlar, ikinci tipte mağduriyeti abartılı olanlar ve üçüncü tipte mağduriyeti stratejik amaçlar için kullananlar yer almaktadır (Vural Özkan, 2011: 48-49).

1. *Gerçek Mağdurlar*: İçine girilen çatışmayı yönetemezler ve verdikleri tepkiler durumu onların iyice aleyhine çevirir.
2. *Mağduriyeti Abartanlar*: Bu tip kişilerde algı bozukluğu mevcuttur. İşte meydana gelen herhangi bir baskı veya otoriter davranış mobbing olarak

yorumlanabilir. Bu kişiler genelde kendilerini dünyanın merkezinde görür ve dış dünyayı tehdit olarak algırlar.

3. *Sözde Mağdurlar*: Bu tipteki kişiler, maruz kaldıkları durumları abartarak stratejik şekilde amaçlarına ulaşmak istemektedirler. Söylenseler de günlük yaşamlarını rahatça sürdürdükleri gözlemlenmiştir.

Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar): Mobbing eylemlerini gerçekleştirenler hiçbir bireysel gruba tam manasıyla uygun değildirler. Mobbing uygulayıcıları, seçtikleri mağdurlara mobbing uygulayan kişilerdir. Mobbing uygulayan bireylerle çalışmak oldukça zordur. Düşmanca duygulara sahiptirler. Genelde güçlü kişileri hedef alırlar ve bu nedenle bu kişileri güçsüz duruma düşürmeye çalışırlar. Sürekli kendilerine düşman bulurlar. En çok rastlanılan mobbing uygulayan tipler şunlardır (Tınaz, 2006: 18-20):

- *Narsist Mobbingciler*: Duymaya aciz olan ve kabul etmeyi reddeden, bu durumu başkalarına yükleyerek denge sağlamaya çalışan kişilerdir. Kendilerini engin bir deha, büyük bir güç, mükemmel bir varlık ve kusursuz bir güzellik olarak gördüklerinden dolayı her şeyi hak ettiklerini düşünürler.
- *Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler*: Bu tip mobbing uygulayan kişiler, içlerinde oluşan öfkeyle başa çıkamadıkları ve sorunlarına çözüm bulamadıkları için diğerleriyle savaşılmaktadır. Mobbing eylemleri gerçekleştiren bireyler ara sıra öfke nöbetlerine girmektedirler. Mobbing mağdurunu zorda bırakarak korkutma amaçlı olarak bireyin bulunduğu ortamda tepki gösterirler. Karşıdaki kişinin inanç ve hislerini eleştirirler ve işten atılacağına dair imalarda bulunurlar. Mağdurların sözlerini bitirmelerine engel olurlar. Tüm işlerin kendi isteklerine göre yapılmasını isterler, genelde en üst düzey bireyin kendisi olduğunu sezdirmektedirler. Birini aradıklarında bulamazlarsa çok sinirlenirler.
- *İki Yüzlü Davranan Mobbingciler*: Mobbing uygulayanlara dışarıdan bakıldığında gerçek yüzlerini görebilmek mümkün değildir. Başkalarının üstünlükleri, yetenekleri, başarıları ve yükselmeleri onlar için tahammül edilemez durumdadır. Devamlı yeni kötülükler peşindedir. Mağdur belirlendikten sonra ileri seviyede dengesizlikler gösterir. Mağdurlarla birebir kaldıkları zaman gerçek yüzleri ortaya çıkar. Mağdura her nevi yöntemlere başvurarak saldırganlıklarını belli ederler. Karşısındaki kişiyi strese sokarlar.

Uyguladıkları mobbing eylemlerinin olumsuzluğunun farkındadırlar. Fark edilmemek adına sürekli gülümserler. Bazen iyilik yaptıkları da görülmektedir. Çevresindekiler tarafından iyi olarak algılanırken onlar hedef aldıkları kişiyi eleştirirler ve ona katı davranırlar. Mağdurlarına hiç hoşgörülü davranmazlar.

- *Megaloman Mobbingciler:* Bu tip mobbing uygulayıcıları nefret dolu ve kıskançtırlar. Kendilerini herkesten üstün görme eğilimindedirler. Genelde rol yapmaktadırlar. Bu duygularının nedeni kendilerine olan güvensizlikten kaynaklanmakta ve bu duygularını karşısındakilere nefret, öfke ve haset olarak yansıtmaktadırlar.
- *Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:* Çalışma hayatı dışında eksiklikler, negatif duygular veya olumsuz tecrübeler nedeniyle hayal kırıklığına uğrayıp, çalışma hayatında mobbing eylemleri gerçekleştiren kişilerdir. Sürekli diğerlerini çekememe ve haset duyguları mevcuttur.

Mobbing uygulayıcıların genel profillerini ortaya koymaya çalışan araştırmalarda; mobbing eylemleri gösterenlerin çocukluk çağında sağlıklı gelişimi tamamlanamamış, birden fazla mobbing eylemlerine maruz kalmış, psikolojik hastalıkları olan, genellikle erkek ve gençlik çağında oldukları tespit edilmiştir.

Mobbing İzleyicileri: Mobbing mağdur ve saldırgan arasında gerçekleşse de zaman geçtikçe sürece dâhil olanlar artmaktadır. Mobbing izleyicileri, sürece doğrudan katılmayan fakat bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan bireylerdir. Bu bireyler çalışma ortamında ortaya çıkan psikolojik tacizin farkına vardıktan sonra izleyici olarak nitelendirilmektedir (Güngör, 2008: 54).

İzleyici tipleri bireylerin sergiledikleri davranışlara bağlı olarak gruplanmıştır (Tınaz, 2011: 115-116):

- *Diplomatik Seyirci:* Bir çatışma ortamında daima uzlaşma taraftarı kişidir. Genel manada aracı rolünü üstlendiğinden dolayı diğerleri tarafından nefret edilen veya sevilen kişi olabilmektedir. Bu tip izleyiciler içinde bulundukları örgütte ileride mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.
- *Yardakçı Seyirci:* Mobbing uygulayanlarla işbirliği yaparak onlara destek veren kişilerdir. Mobbing uygulayanlara karşı sadakatleri yüksektir. Bu kişiler, bu özelliklerinin başkaları tarafından fark edilmesini istememektedirler. Kendini

güvenilir çalışma arkadaşı olarak gösterebilirler de amirleri başka birine mobbing uyguladıkları zaman onu desteklerler.

- *Fazla İlgili Seyirci:* İşyerinde mobbingin ortaya çıkardığı gerginlikten hoşlanmayan, mobbinge maruz kalan kişiye yardımcı olmaya çalışan ya da en azından bu olaya çözüm üretmeye çalışan seyircidir. Bazen yardım çabalarını abartarak kişinin özeline girmeye çalışır. Zaman içinde mobbing mağduru kişi bu durumdan rahatsız olmaya ve kaçış yolları aramaya başlar.
- *Bir Şeye Karışmayan Seyirci:* Bu tip seyirci, ortada olmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmaz. Gerçekleşen bütün eylemlerden uzak durur ve konu hakkında fikir beyan etmez. Çünkü olayların içinde kendi parmağının olduğunun öğrenilmesinden korkar. Bu sebeple mobbing uygulayan kişiye yardımcı olmazken, yapılan mobbing uygulamalarına engel olmamaktadır.
- *İki Yüzlü Davranan Seyirci:* Görünürde mobbing eylemlerine karışmayan izlenimleri veren, fakat mobbing uygulayanlara destek veren veya kendisine mobbing uygulanacağını sanan ve mağdura yardım etmek istemeyen kişidir.

Bir başka sınıflamada mobbing izleyicileri üç grupta ele alınmaktadır (Bayram, Tınaz, Ergin, 2008: 50)

- *Mobbing Ortakları:* Destek ve işbirliğiyle mobbingciye yardımcı olmaktadır. Sahte masum, yordakçı ve meraklı seyirci bu grupta yer almaktadır.
- *İlgisizler:* Mobbing eylemleri gerçekleştiren kişilere karşı sessiz kalmakta olup, bu davranışlardan zevk alabilmektedirler. Bu şekilde mobbing eylemlerine göz yummaktadır. Hiçbir şeye karışmayan seyirciler bu grupta yer almaktadır.
- *Karşıtlar:* İşyerinde oluşan gergin durumlardan hoşlanmayan seyirci tipidir. Mobbing eylemlerine uğrayan kişiye yardımcı olmaya çalışır ya da bunun için çözümler arar. Diplomatik seyircilerin bulunduğu gruptur.

1.1.6. Mobbingin Nedenleri

Yapılan araştırmalara göre mobbing eylemlerinin nedenleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta incelenmektedir.

1.1.6.1. Bireysel Faktörler

İşyerindeki mobbing sürecinde, mağdur ve mobbing eylemlerini gerçekleştiren kişi olarak iki taraf mevcuttur. Buna göre yapılan çalışmalara bakıldığında, mağdur ve

faile ilişkin bazı özellikler mobbing eylemini ortaya çıkarmaktadır. Mobbing eyleminin ortaya çıktığı örgütlerde, başarılı olmayan yönetim anlayışıyla birlikte bireyler arasında çatışmalar meydana gelmekte, karşıt fikirlerle birlikte güç savaşları ortaya çıkmakta ve her şeyin sorumlusu olarak bir günah keçisi aranmaktadır. Mobbing eylemlerinin oldukça yoğun olarak yaşandığı örgütlerde iletişim, yukarı doğru akmamakta, mağdura hiç kimse inanmamakta ve onu ciddiye almamaktadır. Hiyerarşik yapılarda ekip çalışmasında ortaya çıkan yetersizlik, sorunlara çözüm üretmede kurumun yetersiz kalması, çatışma yönetiminde yetersizlik, şikâyetlere ilişkin prosedürlerin belirsiz olması ve bunlardan sonuç alınamaması mobbing eylemlerini desteklemektedir (Davenport vd, 1999: 33).

Mağdurun genellikle dürüst, gayretli, atılgan, kendine güvenen, duygusal zekâsı yüksek, farklı yorumlara elverişli, özeleştiri yapabilen, hissiyatı güçlü kişiler olduğu bilinmektedir. Ayrıca bu kişilerin olaylara farklı bakış açılarıyla getirdikleri çözümlerden dolayı üst yöneticiler tarafından tehdit şeklinde algılanmakta ve kişi mobbing mağduru haline gelmektedir. Yapılan çalışmalara göre çalışan kişinin yaş olarak büyük olması, bedensel engeli sahip olması ve sosyal becerilerde yetersizlik yaşaması mobbing mağduru olma konusunda risk teşkil etmektedir. Mobbing uygulayanların fazlasıyla denetçi, kötü niyetli, peşin hükümler veren, narsist ve egoist kişiliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu kişilerin çocukluk dönemlerinde yaşadıkları olumsuz koşullar, baskıcı bir ortamda bulunmuş olmaları mobbing eylemlerine zemin hazırlamaktadır (Mimaroğlu, Özgen, 2007: 220-222).

1.1.6.2. Örgütsel Faktörler

Mobbing eylemleri sadece mobbing uygulayan ile mobbinge maruz kalanlar arasındaki ilişkiden ibaret değildir. Bu konudaki araştırmalara bakıldığında mobbing eylemlerinin hangi sistem içerisinde gerçekleştiği önem arz etmektedir. İşletme içinde güç ilişkileri, ilişki dokusu, grup normları, haklar ve kuralların uygulamalarını incelemek sorunların çözümünde faydalıdır (Kuş, 2015: 18-19).

Örgütlerde mobbing eylemlerine neden olan etmenler; iletişim, örgüt kültürü, dışarıdan etkileme, kişisel özellikler, stres, korku ve yönetim biçimidir. Zapf (1999: 71), mobbingin örgütsel nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- İşin organize edilmesi sırasındaki eksiklikler: Yöneticiden kaynaklı eksiklikler ve ihtiyaç anında çalışanın eksikliği neticesinde ilgili işin zamanında tamamlanamaması.
- Liderlerin davranışları: Profesyonel bir yöneticinin bulunmaması, mobbing eylemlerinin ortaya konulmasında ve bu eylemlerin engellenmesinde yöneticilerin eksik kalması.
- Mağdur kişinin sosyal statüsü: Yöneticilerin astlarına karşı güçlerini kötüye kullanması.
- İşletmelerdeki ahlaki değerlerde zayıflıkların yaşanması: Örgüt kültür ve ikliminin belli süre sonunda benimsenmesi, olumsuz davranışların zaman içinde kabullenilmesi, işletmede denetim mekanizması olmaması, mobbing eylemlerine başvuran yöneticilerin artması, uygun görülemeyecek davranışların normal karşılanması.

Leymann (1996), mobbingin nedenlerinin iyi şekilde organize edilmemiş çalışma metodu, ilgisiz ve yeteneksiz yönetim biçimi olduğunu belirtmiştir. Leymann'a göre insanların mobbinge başvurmalarında temelde dört neden bulunmaktadır:

- *Birisini Bir Grup Kuralına Uymaya Zorlama*: Bu bireyler bir grubun sadece belirli bir tekdüzeliğinin varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanmaktadırlar. Bu sebeple grup normlarına itaat edilmesi gerektiğini düşünürler.
- *Düşmanlıktan Hoşlanma*: İnsanların hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak adına mobbing uygulanmasıdır. Kişinin kuruluş hiyerarşisinde hangi konumda olduğu bunda önem arz etmez. Yalnızca kişisel hoşnutsuzluk etkisiyle bu süreç başlamaktadır.
- *Can Sıkıntısı Nedeniyle Zevk Anlayışı İçinde Olmak*: Buradaki asıl amaç eziyet ederek olanlardan haz almaktır.
- *Önyargıları Pekiştirmek*: İnsanlar belli bir sosyal veya etnik grubun üyesi olarak kendi grubu dışında saydıkları ve kendilerine benzemeyen kişilere mobbing uygulamaktadırlar. Bu, mobbingin ayrımcılık boyutuna işaret etmektedir.

1.1.7. Mobbing Süreci

Mobbing rahatsız edici eylemlerle ortaya çıkan, zaman içinde acı vermeye başlayarak olayların döngü halinde hızlandığı bir süreçtir. Diğer taraftan mobbing süreci, aksi yönde bir müdahale olmadığı sürece sürmektedir. Mağdur olan kişiye zarar vermek amacıyla uygulanmaya başlayan bu süreç, ağır bir sonuca ulaşmadan farklı evrelerde son bulabilmektedir (Tınaz, 2006: 53).

Mobbing süreci kişilerle bağlantılı olduğu kadar işyerinin işleyiş yapısı ile de bağlantılıdır. İşyerinde yaşanan problemlerin basit ya da normal bir döngü şeklinde algılanması, mobbing uygulamalarının önemsenmemesi veya desteklenmesi gibi sebeplere bağlı olarak mobbing süreci uzamaktadır (Akdeniz, 2013: 11).

Mobbing süreci sürekli olarak aynı şekilde veya aynı sırada gerçekleşmeyebilir. Bu süreçlerden bazıları hiç gerçekleşmeyebilir veya işten ayrılmayla son bulmayabilir. Yapılan araştırmalara göre mobbing süreci genellikle belli aşamalardan oluşmaktadır (Tınaz, 2011).

1.1.7.1. Leymann (Kuzey Avrupa) Modeli

Kuzey Avrupa’da yapılan araştırmalarda tipik olarak nitelendirilebilecek benzer aşamalar saptanmıştır. Bu aşamalar beş başlıkta toplanmaktadır.

1. *Kritik Olay Aşaması:* Bu aşama çatışma olarak tanımlanan tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Bir olay kişisel anlaşmazlıktan dolayı ortaya çıkabileceği gibi işe ilişkin sebeplerden dolayı da ortaya çıkabilmektedir. Mobbing, bu sebeple bir çatışma şeklinde tanımlanabilir. Bu aşamada mobbing eylemleri söz konusu değildir, fakat mevcut çatışma davranışları mobbing eylemlerine dönüşmeye elverişlidir. Bu aşamada çatışma davranışının nasıl bir mobbing eylemine dönüşebileceğini kestirmek olanaksızdır. Mağdur genelde bu aşamada, savunmaya yönelik davranışlar sergilemekte, sürekli olarak çevresindekilere olup biteni anlatmaya çalışmaktadır. Bu davranışı, kişinin çevresince stresle baş edemeyen ve dayanıksız biri olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Fakat bu aşamada mağdur psikolojik ya da fiziksel bir rahatsızlık hissetmeyebilir (Bayram, Tınaz, Ergin, 2008: 31).
2. *Anlaşmazlık Aşaması:* Çalışma hayatında uyumsuzluklar veya çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmaların zamanında halledilebilmesi önem arz

etmektedir. Bu durum ne kadar uzarsa işyerindeki olumsuzluklar o kadar çok yayılır. Buna benzer durumlarla karşılaşıldığında çatışmaların uzamaması adına sakın davranılması ve uzlaşmaya gidilmesi gerekir. Bu problemlerin çözüme kavuşturulamaması durumunda ortada bir mobbing uygulaması olmasa dahi çıkan negatifliklerin mobbing eylemine dönüşmesi an meselesidir (Akdeniz, 2013: 13).

3. *Saldırganlık Aşaması:* Mobbing sürecinde meydana gelen davranışların tamamı, bireyi işyerinden uzaklaştırmak adına yapılan saldırgan davranışlar değildir. Bununla beraber taciz edici eylemler ve düşmanca davranışlar sürekli şekilde ve uzun süre devam ederse günlük iletişim içerisinde meydana gelen davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu davranışların zaman içinde şekil değiştirerek bireyi grup içerisinde yalnız bırakmaya ve cezalandırmaya ilişkin saldırgan eylemlere dönüşmesiyle psikolojik saldırılar başlamakta ve mobbing eylemleri ortaya çıkmaya başlamaktadır (Kocaoğlu, 2007: 18-19).
4. *Kurumsal Güç Aşaması:* Bu aşamada yönetim daha öncesinde hedef olarak seçilen birey hakkında söylenenlerle beraber önyargıya sahip olur. Yönetimdeki kişiler, mağdur hakkında haksız şekilde ortaya atılmış yargı ve suçlamaları kabul etmektedirler. Mağdur akıl hastası veya zor insan şeklinde damgalanır. Bu ise iş yasalarının uygulanması ve mağdur haklarının ihlal edilmesine neden olur. Bu gibi yorum hataları sebebiyle, mağdurun meslektaşları ile yöneticiler mobbing sürecini açıklamakta çevresel faktörleri değil kişisel faktörleri esas alırlar ve yöneticiler mobbing konusunda sorumluluk almaktan kaçınırlar (Leymann, 1996).
5. *İşine Son Verme Aşaması:* Mobbing uygulamalarının bireyde oluşturduğu son aşama işten ayrılımadır. Bu süreçte mobbing eylemleri tahammül edilemez durumda kendini gösterir. Kurum baskısı sonucu veya birey kendi isteğiyle işten ayrılmak isteyebilir. Kurum, mobbing davranışlarını ortadan kaldırmak için önlemler almazsa performans olumsuz şekilde etkilenmeye başlar. Süreç içerisinde bireyin kendi isteği doğrultusunda işten ayrılması veya iş akdine son verilmesi, erken emeklilik gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu süreçte mağdur işi bırakması için yöneticiler tarafından zorlanabilir veya mobbingin olumsuz sonuçlarına maruz kalmaması için işten ayrılmasının daha doğru olduğuna

inandırılabilir. Bazı olaylar neticesinde mağdur mobbing eylemlerine maruz kaldığı için işten ayrılmak isteyebilir (Duffy, Sperry, 2007: 398-399).

1.1.7.2. Herald Ege (İtalyan) Modeli

Literatürde mobbing terimini ilk kullanan psikolog Herald Ege'dir. Bu modelde Leymann modeline göre iki farklı aşama bulunmaktadır. Ege, bir tür ön aşama olan sıfır psikolojik taciz aşamasını kabul etmektedir. Bu modelde İtalyan toplumunun yapısına ilişkin bir sonuç olarak çift taraflı mobbing olgusu da aşamalar arasında yerini almıştır (Ürgenç, 2018: 28).

- *Sıfır Mobbing Aşaması:* Sıfır mobbing durumu, hemen hemen her kurumda gözlemlenebilen günlük ve doğal iş hayatını yansıtmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 91-92). Bu aşamada çatışma anlaşılabilir ve normal olarak görülebilir. Zira genellikle herkes birbirine karşıdır. Meydanda gelen olaylar fırsata indirgenmez. Basit görüş ayrılıkları, hafif suçlamalar, tartışmalar vardır. Bu aşamada birileri, psikolojik ve ruhsal yapıyı tahrip etmek yerine kendini üstün görme çabası içerisinde.

Türk toplumun düşüncesi ve toplum yapısı, İtalyan toplumuyla benzerlikleri göz önüne alındığında, sıfır mobbing durumu bizim toplumumuz için de geçerlidir. Birçok işyerinde iş arkadaşları arasında ortaya çıkan fakat gerçekte var olmayan samimiyet, başarı takdiri veya resmi davranışlar ile ortaya çıkan ilişkiler düşünüldüğünde, bu aşamayı saptamanın ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir (Bayram, Tınaz ve Ergin, 2008: 33).

- *Maksatlı Çatışma Aşaması:* Hazırlık aşamasında ortaya çıkması muhtemel çatışmanın bir kişiyi hedef almaya başlamasıdır. Bu aşamada mağdur belirlenir ve mağdura karşı kasti davranışlar sergilenir. Çatışmadaki amaç üstün gelme çabası değil hedef alınan bireyi yok etme çabasıdır (Bayram, Tınaz, Ergin, 2008: 90).
- *Mobbingin Başlangıcı:* Bu aşamada henüz psikosomatik olarak bilinen rahatsızlıklar daha ortaya çıkmamıştır. Fakat bu aşamada mağdur çalışma arkadaşları tarafından kendisine neden farklı davranıldığını

anlayamamakta ve bu durum karşısında şaşkınlıklar yaşamaya başlamaktadır (Yılmaz, Kaymaz, 2014: 76).

- *İlk Psiko-somatik Belirtiler Aşaması:* Ege'ye göre önemli olan bu aşamada mağdur mobbing eylemlerinin farkındadır ve tepki olarak mobbing eylemlerini önlemeye çalışmaktadır (Güngör, 2008: 67). Mağdur, hafıza ve dikkat problemleri, sindirim sistemi hastalıkları, uykusuzluk, baş ağrısı gibi psikomatik rahatsızlıklar hissetmeye başlamaktadır (Bayram, Tınaz, Ergin, 2008: 34).
- *İnsan Kaynakları Yönetiminin Hataları Aşaması:* Mobbing eylemleri bariz bir şekilde kendini belli eder, mağdurun hata yapma oranını artırır ve bu eylemler insan kaynakları yani personel yönetiminin tacizleri ile daha da artar. Mağdur tarafından yapılan hesap hatalarında artış yaşanır. Önceki aşamada mobbing mağdurunda meydana gelen sağlık problemleri ve bu aşamada mağdurun işyerinde yaşadığı problemler sebebiyle işte devamsızlık yapmasına neden olur. Mobbing eylemlerinin sıklıkla yaşanması, insan kaynakları yönetiminin mobbing mağduruna şüphe ile yaklaşmasına sebep olur (Aksakal Kaymakçı, 2008: 39).
- *Mağdurun Psiko-fiziksel Sağlığı Ciddi Biçimde Kötüleşir:* Tam manasıyla mağdurun depresyona girdiği aşamadır. Mağdur, bir terapist eşliğinde ilaçlı tedaviye başlamaktadır. Fakat bu tedaviler mağduru geçici olarak rahatlatmakta, durum düzelmediği gibi işler daha kötü bir hâl almaktadır. Mağdur herkesi kendine karşı olarak görür ve olayların nedeninin kendisi olduğunu düşünür. Adaletsizlik, kirlilik ve kötülükle dolu bir dünyada yaşadığını düşünmektedir (Yılmaz, Kaymaz, 2014: 76).
- *İşten Ayrılma Aşaması:* Bu son aşamada mağdur artık karşılaştığı mobbing eylemleriyle başa çıkamayacak duruma gelir ve işyerinden uzaklaşmak durumunda kalır. Mağdur bu aşamada ya istifa eder ya işten çıkarılır ya da emekliye ayrılır (Ürgenç, 2018: 29-30).
- *Çift Taraflı Mobbing:* Mobbing mağduru, iş hayatında karşılaştığı mobbingi evine taşıması söz konusu olabilir. Bu durumda anne ve babalar, eşler ve çocuklar bu durumdan olumsuz etkilenir. Stres dolaylı da olsa onları etkilemektedir. Ailelerin çabalarının da işe yaramadığı durumda bu

kez onlar da bir tür tükenmişlik, ümitsizlik, çaresizlik yaşarlar ve krizin tüm aileye yansması söz konusu olur. Aile bireyleri belli düzeyde krizi özümseyecek, fakat hiçbir sıkıntıya gelemeyecek durumda olacaklardır. Bu durumda aile bireyleri de mobbing sendromuna yakalanacak, bu durumda ailedeki birlik ve bütünlük zarar görme tehlikesiyle karşılaşacaktır. Bu tür mobbingin çifte mobbing olarak adlandırılmasının sebebi ailedeki diğer bireylere de sirayet etmesidir. Çalışan bireyin işyerinde mobbinge maruz kalması aile bireylerine yansıyacak ve mobbing çift yönlü bir saldırı niteliği kazanacaktır (Çobanoğlu, 2005: 96-97).

1.1.8. Mobbing Davranışları Tipolojisi

Mobbing, bir an içinde ortaya çıkan tepki ve reflekslerden ibaret değildir. Mobbing bu tür olaylardan çok; kendine özgü, karmaşık ve komplike bir yapıda olan, olgusal bir durumu ifade eder. Yapısal değişiklikler kültürden kültüre, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Mobbing konusunda çalışan araştırmacılar, genellikle bulundukları ülkenin çalışma ve yaşam kültürlerini, şartları baz alınarak bu koşullar üzerinde çıkarımlarda bulunmak vasıtasıyla mobbing tipolojisini açıklamaya çalışmışlardır. Bunlar içinde en bilinenler Leymann ile Knorz ve Zapf mobbing tipolojileridir. Araştırmacılar, bu mobbing tipolojilerini açıklarken bulundukları coğrafyanın hayat şartlarını göz önüne alıp, kendilerine göre modeller geliştirmişlerdir (Emül, 2017: 14).

Leymann'ın Mobbing Tipolojisi: Leymann tarafından geliştirilen tipolojiye göre kırk beş ayrı mobbing davranışı bulunur. Bu davranışlar mağdurun etkilenme biçimine göre beş başlık altında toplanmıştır. Mobbing eylemleri gerçekleştiğinde bunların hepsinin beraber olmasına gerek yoktur. Beş kategoriden oluşan bu davranışların devamlı olarak, farklı şekillerde tekrarlanması ve kast unsuruyla yapılıyor olması işyerinde mobbing terörünün mevcut olduğunun kanıtı olarak kabul edilir. Bu davranışların süresi ve yapılma sıklığı mobbing olarak nitelendirilmesi bakımından belirleyicidir. Buna göre bu davranışların mobbing şeklinde kabul görebilmesi için en azından haftada bir ve altı ay boyunca devam etmesi gerekmektedir. Leymann (1996) tarafından belirlenen beş kategori şunlardır:

1. *İletişime yönelik saldırılar*: Mağdurun, üstü tarafından kendini gösterebilme imkânları sınırlanır, diğer çalışanlar önünde yüzüne bağırılır, sözü kesilir, yaptığı iş eleştirilir ve yüksek sesle azarlanır.
2. *Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar*: Mağdurun çevresinde yer alan insanlar onunla konuşmazlar, başkalarıyla iletişime geçmesine izin vermezler, sanki bulundukları ortamda yokmuş gibi eylemlerde bulunurlar.
3. *İtibara yönelik saldırılar*: Mağdurun arkasından kötü konuşulur, mağdur hakkında asılsız iddialar ortaya atılır, komik durumlara düşürülür ve cinsel imalarda bulunulur.
4. *Mesleki ve özel yaşama ilişkin saldırılar*: Mağdura yönelik hiçbir özel görev verilmez, çalışması için gereksiz işler verilir, önceden verilen işler geri alınır, işi sürekli olarak değiştirilir, kişisel eşyalarına zarar verilir.
5. *Sağlığa yönelik saldırılar*: Mağdurdan fiziksel olarak ağır ve zor işler yapması istenir, fiziksel şiddet yapılacağına yönelik tehditler sarf edilir, fiziksel olarak zarar verilir ve cinsel tacize maruz kalır.

Knorz ve Zapf'in Mobbing Tipolojisi: Leymann tipolojisinden yola çıkarak Alman araştırmacılar Knorz, Zapf (1996), mobbing eylemlerine maruz kalan kişilere yönelik yaptıkları görüşmeler sonucunda işyerinde mobbing olarak kabul edilebilecek otuz dokuz davranış türü tespit etmişlerdir. Bu davranışlardan bazıları Leymann tarafından daha sonra belirlenen on beş davranış türü arasında yer alır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir (Tınaz, 2011: 57-59):

- Mağdura ait eşyalar (bilgisayar, telefon, lamba vb.) aniden kaybolur ya da bozulur. Yerine yenisi konulamaz.
- Mağdur, sigara kokusu ya da dumanından rahatsız oluyorsa bilerek sigarayı çok tüketen birinin yanındaki masaya yerleştirilir.
- Mağdur, başka ofislere gittiğinde konuşma hemen kesilerek konu değiştirilir.
- Mağdur, iş ile ilgili önemli haber ve gelişmelerden habersiz bırakılır.
- Mağdur hakkında türlü dedikodular çıkarılır ve kulaktan kulağa söylentiler yayılır.
- Mağdura beceri ve yeteneklerinin altında işler verilir.

- Mağdur tarafından yapılan işler dikkatlice gözlenir; çay-kahve molaları, telefon konuşmaları esnasında geçirilen zaman ayrıntılı kontrol edilir.
- Mağdur, diğer bireyler tarafından küçümsenir ya da eleştirilir.
- Yazılı veya sözlü soru ya da taleplerine cevap verilmez.
- Mağdur, çalıştığı kurumun özel kutlamaları ya da diğer sosyal aktivitelerine bilerek davet edilmez.
- Mağdurun dış görünüşü ya da giyim tarzıyla dalga geçilir.
- Mağdurun iş ile ilgili öneri ve teklifleri reddedilir.
- Aynı seviye ya da daha alt seviye çalışanların aldığı ücretten daha düşük ücret verilir.

1.1.9. Mobbingin Dereceleri

Mobbing eylemlerinin mağdurlar üzerindeki etkisi farklıdır. Çünkü her mağdur aynı seviyede bir eyleme maruz kalmaz. Bu nedenle mobbing sınıflandırılmıştır. Mobbing, mağdurlar üzerindeki etkilerine bağlı olarak üçe ayrılmaktadır (Davenport vd, 1999: 21).

1. *Birinci Derece Mobbing:* Bu derecede mobbing yaşayan bireyler, olumsuz davranışlara karşı direniş gösterir, erken aşamada işten ayrılır veya aynı işyerinde veya farklı bir yerde tedavi edilebilir. Mağdur konumundaki bireyin etrafındaki şahıslar bu derecede yer alan mağdurun yaşadıklarından habersiz olabilmektedir. Mağdur konumundaki birey kendi çabalarıyla olumsuz davranışlardan kurtulmaya çalışır. Ancak hobiler, yoga ya da çeşitli egzersizler ile stresi azalmak geçici çarelerdir. Mobbinge maruz kalanlar eğer saldırıdan birinci derecede etkileniyorsa en fazla ortaya çıkacak davranışlar şunlar olabilir (Budak, 2008: 396): Kontrasyon güçlükleri, uyku bozukluğu, ağlama krizleri, işe karşı küçük çapta da olsa antipati duyma, aşırı derecede alınganlık ve sinirlilik.
2. *İkinci Derece Mobbing:* Bu derecede mobbinge maruz kalan bireylerde fiziksel ve zihinsel problemler görülebilir, mobbing eylemlerine dayanma gücü düşüktür ya da hiç yoktur. Yakın çevresi tarafından sorunlarının olduğu anlaşılmakta olup, sağlık problemleri yaşamaktadırlar (Davenport vd, 1999: 21). İkinci derece mobbingde depresyon, işe gitmek istememe

veya geç gitme, yüksek tansiyon, mide ve bağırsak problemleri görülür (Dikmetaş, Top, Ergin, 2011: 5). Mağdur geçmişte yaşadıklarını hatırlayarak olanların etkisinde kalır ve bu olaylar bireyde kâbusa dönüşür. Bu tür mobbinge maruz kalanlar saplantılı düşüncelere ve davranışlara sahiptir. Bu evrede mağdurda uyku bozuklukları ve depresyon yaşanmaktadır. Mağdur işe zamanında gitmediği için yöneticilerinden uyarı almaya başlar. Bu durumda mağdur iş ortamından uzaklaşmak ister (Çobanoğlu, 2005: 94).

3. *Üçüncü Derece Mobbing*: Mobbing mağduru birey işyerinden soğumuştur. İşyerine gelmekte zorlanmaktadır. Artık kendini koruyamaz duruma gelmiş, sıkıntılar içerisinde çıkılamaz bir hal almıştır ve fiziksel/ruhsal olarak aldığı yaraların üstesinden gelmek için yardıma ihtiyacı vardır. Bu evrede şiddetli depresyon, kalp hastalıkları, panik bozukluğu, diğer ciddi hastalıklar, dikkat dağınıklığı, intihar düşünceleri, üçüncü kişilere karşı şiddet ve saldırganca davranışlar ortaya çıkmaktadır (Görgülü, 2018: 11).

1.1.10. Mobbingin Belirtileri

İşyerlerinde mobbing eylemlerinin ortaya çıktığına dair belirtiler, fizyolojik ve davranışsal olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

1.1.10.1. Davranışsal Mobbing Belirtileri

Bir işyerinde mobbingin varlığına ilişkin davranışları Tınaz (2006: 50), şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışma sırasında ihtiyaç olması durumunda materyallerin kaybolması ya da bozulması sonucu yerinin doldurulamaması,
- Çalışma ortamında meydana gelen tartışmalar,
- Sigara kokusundan rahatsız olan bir çalışanın yakınındaki masallardan birine sigara içen birinin yerleştirilmesi,
- Birey bir ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi ya da konunun değiştirilmesi,
- Bireyin iş ahlakına ilişkin önem arz eden konularda bilgilendirilmemesi,
- Birey hakkında dedikodu çıkarılarak kulaktan kulağa yayılmasının sağlanması,
- Bireye yetenek ve uzmanlık alanı dışında başka işler verilmesi ve bu konuda sorumluluk altına alınması,

- Bireyin işyerinde yaptığı işlerin denetlenmesi, izlenmesi ve bireyin bunu hissetmesi,
- Bireyin mola zamanları, işe giriş ve çıkış saatleri, mail yazışmaları ve telefon konuşmalarının takibe alınması,
- Bireyin yöneticiler ve diğer çalışanlarca devamlı eleştirilmesi ve küçük düşürülmeye çalışılması,
- Bireyin sorduğu sözlü ya da yazılı soruların yanıtlanmaması,
- Bireyin yöneticiler ve diğer çalışanlarca tahrik edilmesi, hata yapmaya ve kontrolsüzlüğe sürüklenmesi,
- Bireyin işyeri tarafından düzenlenen sosyal etkinliklere davet edilmemesi ve haber verilmemesi,
- Bireyin giyim tarzı ya da fiziksel özellikleriyle alay edilmesi,
- Bireyin iş konusunda ortaya attığı fikirlerin önemsenmemesi ve bu durumun bireye hissettirilmesi,
- Bireyin kendisinden daha alt seviyede çalışanlardan daha az ücret alması.

Mobbingin varlığı için bu koşulların tamamının işletmelerde bulunması gerekmez. Fakat benzer davranışların devamlılık göstermesi, tekrar etmesi mobbingin varlığının hissedilmesine ve çalışanın işten uzaklaşmasına sebep olur (Uçan, 2018: 30).

1.1.10.2. Fizyolojik Mobbing Belirtileri

Mobbingin fizyolojik belirtileri genellikle sağlıkla ilgili problemler şeklinde kendini göstermekte ve aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tınaz, 2006: 52-53):

- *Beyin ile alakalı:* Panik atak yaşanması, sıkıntı hissi, baş ağrısı, depresif belirtiler, uykusuzluk, dikkat kaybı, hafıza zayıflığı.
- *Deri ile alakalı:* Kızarıklık, kaşıntı, deride dökülme.
- *Göz ile alakalı:* Görmede bulanıklık, gözlerde kararma.
- *Boyun ve sırt ile alakalı:* Sırta ve boynun kas kısımlarında ağrılar.
- *Kalp ile alakalı:* Kalp çarpıntıları, kalp krizleri.
- *Eklemler ile alakalı:* Terlemeler, titremeler, kas kasılması, ayaklarda halsizlik.
- *Sindirim sistemi ile alakalı:* Mide ekşimesi, yanmalar, hazmetmede sıkıntılar, ülser.

- *Solunum sistemi ile alakalı:* Nefes tıkanması, nefes kesilmesi gibi solunum problemleri ve daralma.
- *Bağıışıklık sistemi ile alakalı:* Vücut direncinin ve bağışıklık sisteminin zayıflaması, hastalıklara daha kolay yakalanma.

1.1.11. Mobbingin Etkileri

Mobbingin hem bireye hem de örgüte etkileri bulunmaktadır. Aşağıda mobbingin bireysel ve örgütsel etkileri açıklanmaktadır.

1.1.11.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri

Mobbing, bireyler üzerinde stres, fiziksel ve duygusal problemler, kazalar, tecrit edilme, sakatlıklar, mesleki kayıp, dostluk ve arkadaşlık kaybı, intihar, ilaçlı tedavi veya terapi, işsizlik, kapasite altı çalışma gibi olumsuz davranışlara neden olabilir (Hirigoyen, 1998). Mobbing eylemlerinin artması halinde bireyde uyku bozuklukları, ağlama, depresyon, panik atak, yüksek tansiyon, kalp krizi gibi sağlık problemleri oluşmakta ve travma sonrası stres bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006: 24).

Mobbinge maruz kalan bireyler, iş dışındaki hayatlarında da sağlık problemleri yaşamakta ve örgüte olan bağlılıklarını yitirmektedirler. Örgüte bağlılığı azalan mağdurun işteki performansı ve verimliliği düşmektedir. Birey işten ayrıldığında ise normal yaşamına alışması zor olmaktadır. Bununla birlikte çalıştığı işyerinde de bazı kayıplar meydana gelmektedir. Mobbinge maruz kalanların örgüt içinde bulunduğu sürede aldığı raporlar, artan devamsızlıklar ve uzman bir kişi olması durumunda o bireyin örgütten ayrılması halinde yerinin doldurulamayacak olması örgüte zarar vermektedir. Bu nedenle mobbing eylemleri sadece mağduru değil örgütü de zor durumda bırakmaktadır (Alpaslan, Aydoğdu; 2018: 302).

Tablo 1.3. Mobbing Uygulamalarının Etki Dereceleri (Davenport vd, 1999)

1. Derece	2. Derece	3. Derece
- Ağlamak - Uyku bozuklukları - Alınganlık - Konsantrasyon bozukluğu	- Yüksek tansiyon - Kalıcı uyku bozuklukları - Mide ve bağırsak problemleri - Aşırı kilo alma ve verme - Depresyon - Alkol ve ilaç alışkanlığı - İşyerinden kaçma - Alışılmadık korkular	- Şiddetli depresyon - Panik ataklar - Kalp krizleri - Diğer ciddi rahatsızlıklar - Kazalar - İntihar girişimleri - Üçüncü kişilere yönelik şiddet

1.1.11.2. Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Mobbing sürecinin örgüt üzerinde etkileri son derece önem arz etmektedir. Bu süreç örgütün en tepesinden en aşağısına kadar tamamını etkiler ve meydana gelen birçok çatışmanın, huzursuzluğun ve karmaşıklığın kaynağını oluşturur. Ayrıca iş kalitesi düşer ve miktarı azalır (Ekşici, 2009: 69).

Mobbing örgütlerde stresli bir iklime yol açar. Örgütte meydana gelen stresli hava, örgütteki çalışanları rahatsız eder, verimliliğini etkiler, örgütte bağlılıklarının kaybolmasına neden olur. Bireyler dikkatlerini yaşadıkları problemlere odakladıkları için takım çalışmalarında zorluklar yaşarlar (Aktop, 2006: 51). Mobbing davranışlarının örgüte vermiş olduğu zararlar şu şekildedir (Tutar, 2000: 108-109):

- Çalışanların şikâyetleri artar.
- Moral bozukluğu örgüte kanser gibi yayılır. Çalışanlardaki motivasyon ve gayret azalır.
- Çalışanlarda iş tatmini kalmaz. İnisiyatif kullanma konusunda yavaşlıklar yaşanır, yaratıcılıkları kaybolur. Çalışanların işe olan ilgileri azalır.
- Çalışanlar mobbing eylemlerine maruz kalmamak adına dikkatlerini görevlerinden çok mobbing eylemlerinden kaçınmaya yönlendirdikleri için iş verimi düşer.
- İş arkadaşları arasında güvensizlik ve saygı problemleri ortaya çıkar. Çalışanlar arasında ilişkiler kopar, takım çalışması bozulur.
- İşyeri atmosferi bozulur.
- Çatışmadan kaçınma ve huzursuzluğun ortaya çıkmasıyla daha iyi bir işyeri ortamında çalışmak adına yeni bir iş arayışına girilir.
- Uzman elemanların işten ayrılmasıyla birlikte tecrübe ve bilgi birikimi kaybolur.
- Mobbing sebebiyle işyerinde meydana gelen karmaşıklık ve huzursuzluk şirket imajını zedeler. Zedelenen imajla birlikte uzman kişilerin şirkete kazandırılması zorlaşır.
- Mobbing kaynaklı işten ayrılmalar olduğunda işgücü ihtiyacını karşılanması için yeni elemanların işe alınması ve eğitilmesi gerekir. Tüm bunlar para ve zaman kaybına sebep olur.

1.1.12. Mobbingin Maliyeti

Ücreti kurumca karşılanan kurslar, çalışanlara yönelik eğitimler, oryantasyon süreci gibi uygulamalar ile zaman, para ve emek harcanarak personel yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Mobbing eylemleri nedeniyle uzun süre sağlık raporu alan, geçici görev isteyen, tayin isteyerek kurumdan ayrılan ya da istifa eden personel ek bir maliyet oluşturmaktadır. Mobbing eylemlerinin örgüte maliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tınaz, 2011: 178):

- Uzman olarak yetişmiş elemanların istifa, tayin, geçici görevlendirme, birim değişikliği talebi gibi nedenler,
- Birimde yetişen elemanlardan mahrum kalınarak daha hızlı ve sorunsuz biçimde halledilecek sorunlar için daha fazla zaman harcanması,
- Yeni elemanları yetiştirmek için zaman harcanması ve eğitim maliyetine katlanması
- Hastalık izinleri ile heyet raporlarında artış,
- İş verimliliğindeki düşüşler,
- Erken emekli olan personele yapılan ödemeler,
- Yeni atamaların sınırlı olması nedeniyle personel sayısındaki azalma,
- Personeldeki memnuniyetsizliğinin ve şikâyetlerin artması.

Mobbing, bireylerin karşı karşıya kaldıkları güvenlik ve iş kaybıyla birlikte bireyin hem ruhsal hem de fiziksel sağlıkları nedeniyle bedel ödemesine sebep olur. Mobbingin dolaylı maliyeti ise iş kalitesindeki azalma, ürün ve üretim kalitesindeki düşme, verimdeki düşme, kurum saygınlığındaki azalma ve müşteri sayısındaki düşüş gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Mobbing maliyeti dört grupta incelenmektedir (TBMM, 2011: 19-20):

- Mobbing mağduru ve aile açısından
- İşverenler açısından
- Endüstri ve vergi mükellefleri açısından
- Mahkeme ve avukat masrafları açısından (Örneğin, mahkemelerde ispat yükümlülüğünün mağdurda olması ve bu eylemin sürekliliğini ispatlamanın zor olması, mahkemede karar sürecini uzatmaktadır ve ayrıca bir maliyet unsuru olabilmektedir)

Tablo 1.4. Mobbingin Etki Alanı ve Maliyetleri (Davenport vd, 1999)

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
Bireyler	Stres, Duygusal Rahatsızlıklar, Fiziksel Rahatsızlıklar, Kazalar, Sakatlıklar, Tecrit Edilme, Ayrılık Acıları, Mesleki Kimlik Kaybı, Arkadaşlıkların Kaybı, İntihar ve Cinayet	İlaç, Terapi, Doktor ve Hastane Masrafları, Kaza Masrafları, Avukatlık Ücretleri, Mahkeme Masrafları, İşsizlik ve İş Arama
Aile	Çaresiz Kalma Acısı, Karmaşa ve Çatışmalar, Ayrılık ve/veya Boşanma Acısı, Çocuklara Etkileri	Ailenin Gelir Kaybı, Ayrılık ve Boşanma Masrafları, Terapi Masrafları
Örgüt	Anlaşmazlıklar, Hastalıklı Örgüt Kültürü, Düşük Moral, Yaratıcılıkta Azalma	Hastalık İzinlerinin Artması, Yüksek Personel Hareketi Maliyeti, Düşük Verim, Düşük İş Kalitesi, Uzmanlık Kaybı, Çalışanlara Tazminat Ödemesi, İşsizlik Maliyetleri, Yasal İşlem ve Dava Masrafları, Erken Emeklilik, Artan Personel Yönetim Maliyetleri
Toplum	Mutsuz Bireyler, Politik Kayıtsızlık	Sağlık Masrafları, Sigorta Masrafları, İşsizlik ve Kapasite Altı Çalışmadan Kaynaklanan Vergi Kayıpları, Kamu Yardım Programlarına Talebin Artması, Zihinsel Sağlık Programlarına Talebin Artması, Malulen Emeklilik Talebinin Artması

Bu ölçülerle değerlendirildiğinde mobbing maliyeti oldukça yüksek tutarlara ulaşmaktadır. Fizyolojik ve psikolojik açıdan sorunları olan bireylerin üretime katkısı azalmaktadır. Bu iş kayıpları ise ülke ekonomisinde büyük ölçüde kayıplara sebep olmaktadır (Tınaz, 2006).

1.1.13. Mobbing İle Mücadele

Mobbing ile mücadele yöntemleri örgütsel, bireysel, toplumsal ve hukuksal olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

1.1.13.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Çalışanların mobbinge bireysel olarak mücadele edebilmeleri için öncelikle haklarını iyi bir şekilde bilmeleri ve haklarını aramaları konusunda çekingen davranışlar göstermemeleri gerekir. Birey, mesleki olarak kendisini geliştirerek özgüvenini artırabilir. Bu ise bireyin kendini mağdur fikrinden kurtarmasını, kontrollü davranabilmesini ve tüm seçenekleri değerlendirerek tepki göstermesini mümkün kılmaktadır (Acun Kapıkıran, Fiyakalı; 2006: 16).

Mobbinge maruz kalan birey, öncelikle bu süreçte sağlıklı düşünmeli ve sakin olmalıdır. Sonrasında ise birey kendisine yol haritası belirleyerek mobbing

uygulayıcısından kurtulabilir. Mobbing uygulamalarından kurtulmak adına mağdurun yapması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (ÇSGB, 2016: 22):

- Mağdurun öncelikli olarak çatışma ortamından uzak durmalı ve sakin kalmalıdır.
- Mobbinge maruz kaldığına dair yöneticilere bilgi vermelidir.
- Mobbing mağduru olduğunu ispat etmeye yönelik belge mail ya da mesajları saklamalıdır.
- Mobbing eylemleri başladığı andan itibaren olaylarla ilgili notlar alınmalıdır.
- Mobbingi gören, duyan ve bilen kişilerle görüşmeli ve şahit olabilecekleri ihtimalini değerlendirilmelidir. Gerekli zaman da şahit olmalarını istemelidir.
- Sendikaya üyelik söz konusu ise sendikalardan destek almalıdır.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının İletişim Merkezini arayarak uzmanlardan psikolojik yardım almalıdır.
- Gerekli durumlarda tıbbi ve hukuki destek almalıdır.
- Üstte sayılan durumlar işe yaramadığında olayı yargıya intikal ettirmelidir.

1.1.13.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Mobbing eylemleriyle örgütsel mücadele yöntemleri şu şekildedir (ÇSGB, 2016: 23):

- İşyerinde mobbing eylemlerinin ortaya çıkması durumunda, konu ile ilgili bilgi sahibi olunmalı ve örgütte bu gibi uygulamalara karşı koruma sağlanmalıdır. Bu sayede işyerinin itibarı ve marka değeri zarar görmemiş olur.
- İşyerinde psikolojik tacize yönelik politikalar geliştirilmelidir.
- İşyerinde mobbing eylemlerine ilişkin broşürler dağıtılarak çalışanların bu konuda bilgilendirilmesine yönelik eğitimler verilmelidir.
- Gelen mobbing şikâyetleri dikkate alınarak çözüm yolları aranmalıdır.
- Mobbing eylemlerini önlemek adına alınan tedbirler, iddiaların araştırılması ve soruşturma gizliliğinin hassasiyet içinde yürütülmesi gerekir.
- Yöneticiler psikolojik taciz varlığını kabul etmeli, şikâyet kanallarını açık tutmalı, adaletli olmalı, dinlemeye açık olmalıdır. Yöneticiler mobbing riski ortaya çıkmadan önce duruma müdahale etmeli, gerekli durumlarda yönergeler ve yazılı kurallar hazırlayarak bu riskin önüne geçmelidir.

1.1.13.3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri

Bir toplumda mobbing eylemlerinin yaygın olarak yaşanması, sınıf ve gruplar arasındaki güç dengesizliğinin, aynı zamanda toplumsal dayanışmanın zayıf olduğunu göstermektedir. Dayanışma olmayan bir toplumda mobbing eylemleri kolayca ortaya çıkmaktadır. Son zamanlarda mobbing eylemleri, sadece örgüt ve bireyleri değil toplumu da etkilemektedir. Bu sebeple bu gibi olumsuzluklarla bireyin tek başına mücadele etmesi ya da örgüt düzeyinde müdahaleler yeterli düzeyde değildir. Ülkeler açısından mobbing maliyetleri dikkate alındığında, bu konu toplumsal bir mesele haline gelmektedir. Mobbing eylemleri ile toplumsal mücadelede öncelikle bazı kurum ve kuruluşlara görevler düşmektedir. Bu kuruluşlara düşen görevler şu şekildedir (Fettahlıoğlu, 2008: 180-185):

Sendikalar: Cinsiyet, din, dil, renk, siyasi görüş, inanç ve mezhep gözetmeden çalışan bireylerin haklarına ve görevlerine sahip çıkan üye topluluğu oluşturmak için çalışan kurumlardır. Bu kurumlar, bireylerin tek başına mücadelede yetersiz kalmaları halinde, birlikte hareket etme olanağı sağlamaktadır. Üyelerin geleceğe güvenle bakabilmeleri amacıyla sosyal güvenlik sistemini geliştirmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte sendikalar, üyelerin ruh ve beden sağlığını korumakta ve gelişmelerine katkıda bulunacak tedbirler almaktadır. Sendikaların mobbing eylemleriyle mücadele edebilmek adına yerine getirmeleri gereken durumlar aşağıdaki gibidir:

- İşyerlerinde mobbing eylemlerini araştırmaları gerekir.
- İş sözleşmesine mobbing eylemlerine karşı maddeler konmasını sağlayabilirler.
- İş kanunlarının, tacizin bir benzeri olan mobbing için de bulunduğu, psikolojik bakımdan sağlıksız durumlarda yardım sağlayacak şekilde değiştirilmesi amacıyla lobicilik faaliyetleri yapabilirler.

Sivil Toplum Kuruluşları ve Dernekler: Günümüzde gelişmiş ülkelerde toplumsal gelişmeye katkıda bulunmak için sivil toplum kuruluşları gönüllü olarak bir araya gelmekte ve toplum yararına faaliyetlerde bulunmaktadır. Mobbing konusunda da mağdura yardım edebilmek, onları bir çatı altına alabilmek ve bu yolla seslerini daha etkili şekilde duyurabilmek amacıyla sivil örgütlere başvurulmaktadır.

Medya ve İletişim Araçları: Toplumun her kesimine hitap eden araç medyadır. Medya iletişim araçları olan gazete, televizyon ya da diğer kitle iletişim araçlarıyla toplumu mobbing konusunda uyararak, konunun kamuya mal edilmesini sağlayabilir. İletişim araçlarından olan internet ise mobbinge karşı yasal olarak bilgi veren web siteleri içermektedir. Bu sayede bireyler yaşadıkları problemleri paylaştıkça daha kolay başa çıkabilmektedirler.

Telefon Yardım Hatları: Telefon yardım hatları, mağdurun başvurması halinde yol gösterici olmaktadır. Genellikle iyi derecede eğitim almış kişilerce bu çalışma yürütülmektedir. Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından yürürlüğe konulan ALO 170, 25 Kasım 2010'dan itibaren vatandaşların hizmetine sunulmuş bir canlı destek hattıdır. Bu iletişim hattı; vatandaşların özellikle iş yaşamlarında mağdur edilmelerini önlemek için kurulmuştur. Bilgi, şikâyet, ihbar ve çözüm için tasarlanan bu hizmet vatandaşları; sosyal hakları, İş Kanunu, karşılaşılabilecekleri durumlarda izlemeleri gereken yasal süreçler hakkında bilgilendirmeyi amaçlamaktadır.

1.1.13.4. Hukuksal Mücadele Yöntemleri

Mobbing eylemlerine karşı mücadelede en büyük rol devlete düşmektedir. Mobbing ile ilgili gerekli yasaların varlığı bu davranışın önlenmesinde oldukça önemlidir.

Türkiye’de işyerinde mobbing ile ilgili ilk düzenleme Borçlar Kanunuyla mevzuatımıza girmiş olup, böylece mobbing mağduru çalışanların güvence altına alınmasına yönelik adımlar atılmıştır. Bu düzenlemeye ek olarak daha önce mobbinge maruz kalan çalışanlara yönelik bir çalışma yapılmasa da Anayasa, Medeni Kanun, İş Kanunu, Ceza Kanunu ve Borçlar Kanununda mobbing mağduru çalışanı koruyan hükümler yer almaktadır (İlhan, 2010: 1180).

Türk Hukuk Sisteminde 2011 yılına kadar mobbing ile ilgili doğrudan bir hüküm yoktu. Ülkemizde mobbing ile ilgili ilk dava 2006 yılında Erzin Asliye Hukuk Mahkemesi’nde açılmıştır. Yerel mahkeme tarafından mobbing olarak kabul edilmeyen dava, Yargıtay 9.Hukuk Dairesi tarafından mobbing kabul edilerek sonuçlanmıştır. Mobbing, yasal mevzuatımıza 2011 yılında “*psikolojik taciz*” kavramı şeklinde dâhil edilmiştir (Kuzgun, Kuzgun, 2017: 1).

Anayasada Mobbing: Mobbing eylemlerine karşı çalışanların korunmasına yönelik Anayasada yer alan maddeler aşağıda sıralanmıştır (Çorbacioğlu, 2018: 36):

- Madde 12: “*Herkes kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir*”.
- Madde 17: “*Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye maruz tutulamaz*”.
- Madde 24: “*Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz*”.
- Madde 25: “*Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz*”.
- Madde 49: “*Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır*”.
- Madde 50: “*Kimse, yaşına cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz*”. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.

Medeni Kanunda Mobbing: 4721 sayılı Türk Medeni Kanununda “Kişiliğin Korunması” başlığı altında 24 ve 25.Maddelerde yer verilmiştir. Mobbing eylemlerinin genellikle bireyin kişilik haklarına yönelik yapılan saldırılar şeklinde nitelendirildiği ve mobbing eylemlerine maruz kalanların psikolojilerinin olumsuz etkilendikleri bilinmektedir. Bu durumda 24 ve 25.Maddeler, mobbing mağdurunun lehine kullanılabilmektedir. Medeni Kanunun 24. maddesine göre “*Hukuka aykırı olarak kişiliğine saldırılan kimse, hâkimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı*

kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır". 25.Madde ise şöyledir: "Kişilik hakkı ihlal edilen kimse, saldırı devam etmekte ise buna son verilmemesini; saldırı sona ermiş ancak etkileri devam etmekte ise. Bunun hukuka aykırılığının tespitini mahkemeden isteyebilir".

Borçlar Kanununda Mobbing: 2012’de yürürlüğe giren yeni Borçlar Kanununun 417.Maddesinde işverene çalışanları psikolojik taciz şeklinde belirten mobbing eylemlerine karşı koruma yükümlülüğü getirilmiş, işverene yüklenen sorumluluklar ve mobbing bu şekilde kanunlarımızda yer almıştır. Bu madde “*İşçinin Kişiliğinin Korunması*” adı altında şu şekilde açıklanmıştır: “*İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzen 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 güvenliğini 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 dahil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.*”

İş Kanununda Mobbing: İş Kanunu, bu konuda yeterli olmamakla beraber çalışanı, işyerinde maruz kaldığı mobbing eylemlerine karşı koruyucu hukuki bir yapı oluşturur. İş Kanunu yönünden mobbing, işverenin çalışana gözetme borcu ile eşit davranma yükümlülüğü açısından incelenebilir (Çorbacioğlu, 2018: 38).

İşverenin Çalışanı Gözetme Borcu: İş Kanununun 77. Maddesinde “*İşverenler işyerlerinde 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 yükümlüdürler. İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir*” denilmektedir. Bu madde, işverene

çalışanı gözetme borcu gereğince çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını koruma sorumluluğu getirdiği gibi mobbing eylemlerini önleme yükümlülüğü de içermektedir.

Eşit Davranma Borcu: İş Kanununun 5.Maddesi gereğince; “İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzer sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. Bu ayırım yapıldığı takdirde işçi dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını talep edebilir”. Bir örgüt içerisindeki işverenlerin işyerlerinde yaşanan mobbing eylemlerini görmezden gelmeleri de mobbing uygulayan çalışanların korunmasına yöneliktir. Bu nedenle işyerinde bir çalışanın kayrılması işyerinde adaletsiz bir ortam oluşturur. Aynı şekilde işveren tarafınca uygulanan mobbing eylemleri de çalışanlar arasında ayrımcılık olarak görülebilir. Kanunun 5.Maddesiyle bu ayrımcılığın önüne geçilmesine ilişkin gereklilik üzerinde durulmaktadır. Mağdur ve mobbinge maruz bırakan işveren davranışlarının Madde 5 ile uyuşması durumunda Anayasa Madde 10 ve İş Kanunu Madde 5’e göre “ayrımcılık tazminatı” talebinde bulunabilmektedir.

Ceza Kanununda Mobbing: Ceza Kanununun 105.Maddesinde cinsel tacize yönelik hüküm yer almakta ancak tacizin yalnızca fiziki unsuru dikkate alınmaktadır. Bu düzenlemeye göre bir bireyi cinsel amaçlı taciz eden kişi, mağdurun şikâyeti üzerine, 3 aydan 2 yıla kadar hapis cezasına ya da adli para cezasına çarptırılmaktadır. Bu eylemlerin, hizmet ve hiyerarşi ilişkisinden kaynaklı nüfuzu kötüye kullanmaya yönelik veya aynı örgüt içerisinde çalışmanın sağladığı kolaylıklardan faydalanarak işlenmesi halinde, verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu eylem nedeniyle mağdur işi bırakmak zorunda kalmışsa, verilecek ceza 1 yıldan az olamaz. Bununla beraber aynı yasanın 125/1.Maddesi uyarınca “Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, 3 aydan 2 yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az 3 kişiyle ihtilat ederek işlenmesi gerekir”.

Hukuksal açıdan mobbing eylemlerine maruz kalan bireylere tanınan haklar şu şekilde sıralanabilir:

- İş sözleşmesini haklı nedene dayalı olarak feshedebilme hakkı,
- Belli şartlarda ayrımcılık tazminatı isteyebilme hakkı,

- Borçlar Kanunu ve Türk Medeni Kanununa göre tazminat isteme hakkı,
- Mobbinge maruz kalan çalışanın, mobbing uygulayan yöneticiyi dava etme ve manevi tazminat talebinde bulunma hakkı
- Koşullar söz konusu ise çalışanın, kötü niyet tazminatı hükümlerine de başvurabilme hakkı vardır.

Ayrıca işverenin kınanması ve işgücünden özür dilenmesi gibi davalar da mümkündür.

1.2. MOTİVASYON KAVRAMI

Aşağıda motivasyon ile ilgili teorik bilgiler yer almaktadır.

1.2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon son yıllarda gündeme gelmiş bir kavram olmayıp esasında sanayi devrimiyle beraber örgütlerde bahsedilen bir konu olmuştur. Sanayi devrimi sonrasındaki ilk senelerde çalışanlar ve ailelerinin fizyolojik ihtiyaçlarının fazla olması işveren ve örgüt yöneticilerinin dikkatini çekmiş ve ihtiyaçların giderilmesi için uğraşılmıştır. Bu ihtiyaçların giderilmesi yapılan işte başarıyı gerektirdiğinden, başarılı olunmaması halinde çalışanları cezalandırma ve zorlama gibi yöntemlerle iş gördürmeye çalışılmıştır (Eren, 2010, 497).

Diğer taraftan aşırı işbölümü ve uzmanlaşma çalışılan kuruma karşı ilgisizlik ve isteksizliğe sebep olmuştur. Bundan dolayı çalışanların tutumları ve içerisinde bulundukları ruhsal durumları uzun süre araştırılmıştır. “İşletmede çalışanların bir bölümü işlerini çok fazla ilgi ve istekle yaparken benzer çalışma özelliklerine sahip diğer bir bölümü neden gönülsüz ve efektif olmayan bir performans göstermektedir?” sorusuna öncelikli olarak cevap aranmıştır. Bu soru motivasyon kavramının temelini oluşturmuştur. Yapılan araştırmalarla çalışanların işlerine arzulu şekilde bağlanmalarının yolları aranmış ve bu konuda çok fazla görüş ortaya atılmıştır (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2001: 94).

Motivasyon kelimesi İngilizce “motive” sözcüğünden türemiştir. Bu kelime de Latince “movere” kelimesinden yani “hareket etmek” anlamında kullanılan fiilden

gelmektedir. Motivasyonun Türkçede kullanımıysa güdü, saik, eyleme başlatan güç şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2010: 498).

Motivasyon, insanları harekete geçiren ve bu hareketlerin yönünü belirleyen korku ve ihtiyaçlardır. Bir başka ifadeyle kişiyi belirli durumda belirli davranışlara yönlendiren etkidir. Bireylerin bazı örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik arzu ve istekleriyle gösterdikleri çabalarlardır. Eğer çalışan bu örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına bilgi, yetenek ve enerjisini harcıyorsa bu durumda örgütsel motivasyondan söz edilir. Bu motivasyon düzeyinin sürekliliğinin sağlanabilmesi için çalışan performansının değerlendirilmesi ve örgütsel seviyede kullanılması gerekmektedir (Tunçer, 2013: 91).

Genel olarak motivasyon, eyleme ilişkin enerjik davranışlar olarak algılanabilir. Bireyin eyleme ilişkin davranışlarının temelinde ihtiyaçlar, korkular ve istekler bulunmaktadır. Kuşku olmaksızın örgütsel bir yapıda insan davranışlarını saptayan etmenler çeşitlilik göstermektedir. Bu etmenlerden bazıları örgütsel yapıdan, bir bölümü ise örgütsel çevre koşulları tarafından belirlenmektedir (Taşpınar, 2006: 11).

Motivasyonun temel bileşenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Arzular, beklentiler, ihtiyaçlar,
- Davranış,
- Hedefler,
- Geri besleme.

1.2.2. Motivasyonun Önemi

İnsanların ihtiyaçları kişisel ve çeşitlidir. İş ortamında çalışanın ihtiyaçlarına cevap vermek ve onun davranışlarını örgüt amaçlarına yönlendirmek yöneticinin temel görevleri arasındadır. Bu tür yönlendirme olmadığı zaman çalışanın verimi ve örgüt içindeki performansı düşme eğilimindedir (Ay, 2007: 16).

Güdüler ise davranışın doğrudan kaynağıdır. Sabit bir davranışı hareketlendirmek ya da hareket halinde olan bir davranışın yönünü değiştirmek ya da durdurmak için motivasyon gereklidir. Bu insanların duygusal bir varlık olmasıyla alakalı olup, onu motivasyonla etki altına tutmak kolaydır. Yani davranışlara yön vermek isteyen bir kişinin kullanacağı en etkili yöntem güdülemedir (Dur, 2014: 6).

Motivasyon çalışanların işlerini istekle yapmalarıdır. Bir işyerinde görevler istekle yerine getiriliyor ve işler şevkle yapılıyorsa orada verimlilik, kalite ve performans düzeyinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Bu bağlamda motivasyon çalışan, yönetim ve örgüt için oldukça önemlidir.

1.2.2.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Çalışanlar açısından motivasyon, çalışanların bireysel ve fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi ile psikolojik tatmin ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına kadar birçok evreyi içermektedir. Çalışanları motive etmedeki temel amaç; çalışma isteği ve arzusunu daha çok yaratabilecek etkenleri bularak, işe her gün istekli gelmelerini sağlamaktır. Aynı şekilde istekli çalışmaları konusunda müdahale ve yönlendirmelerde bulunulabilir (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2001: 97).

Çalışan davranışlarının iyi analiz edilmesi, motivasyon açısından üzerinde durulması gerekli hususlardan biridir. Çalışanların davranışları altında yatan temel sebeplerin bilinmesi, örgütler tarafından tercih edilen motivasyon araçları açısından önem arz etmektedir. Çalışanlar işlerinde motive oldukları sürece her türlü fayda elde edebilirler, çünkü motivasyon çalışanların temel amacına ulaşmasında harekete geçiren bir güç şeklinde düşünülebilir. Örgütlerin veya çalışanların bireysel hedefleri, bu isteklerin gücünün zamanında ve iyi olarak kullanılmasına bağlıdır. Motivasyon temel olarak çalışanların ve örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde bir araç olabilir. Çalışanlar, motivasyonla beraber gösterdiği çaba karşılığında ve kendini gerçekleştirme fırsatı ile ihtiyaçlarını tatmin edip alabilirler (Saygılı, 2018: 11-12).

1.2.2.2. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi

Psiko-sosyal bir varlık olarak insan, türlü ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir bölümü somut bir bölümü ise soyuttur. Bireylerin bu ihtiyaçlarının karşılanamaması halinde iç dengesizlik ortaya çıkar. Yöneticilerin temel görevi ise ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşamış olduğu bu dengesizliği ortadan kaldırmaktır (Şahin, 2004: 525).

Yöneticiler, her davranışın bir sebebinin olduğunu bilmelidirler. Modern yöneticinin davranışın ortaya çıkmasına neden olan güçleri anlaması gerekir. Bireyleri harekete geçirecek bir çalışma ortamı oluşturmak yöneticinin asıl sorumlulukları arasındadır. Böylece yöneticiler çalışanları motive edecek ve onların verimli ve örgütsel

amaca katkı sağlayan bireyler olacakları iş ortamını meydana getirebilirler. Bundan ötürü bir yöneticinin, ilk olarak bireylerin doğası hakkındaki bilgilere sahip olmaları gerekir.

Yöneticilerin başarısı, çalışma üyelerinin örgütsel hedeflere ilişkin çalışmaları; güç, bilgi ve yeteneklerini tam olarak bu yönde harcamalarına bağlı olduğundan yöneticilerin motivasyonla ilgilenmesi gerekir. Başka bir deyişle motivasyonla performans arasında yakın bir ilişki vardır. Motivasyonu olmayan çalışandan performans göstermesi beklenmemelidir. Bireylerin türlü davranışlar göstermesinin farklı nedenleri olabilir. Bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda davranmaları yönetici için esas konudur. Liderleri yöneticilerden ayıran en önemli nitelik, çevrelerini heyecan ve enerji dolu hale getirebilmeleridir. Bu durum motivasyon ile gerçekleşmektedir. Etkin liderler çevrelerine ilham vermektedirler. Bu nitelikler çalışanların harekete geçmesini sağlamak adına liderlerde mutlaka bulunmalıdır. Lider yönetici çalışanları, kendisinin bile fark edemediği potansiyeller şeklinde görürler. Lider yöneticiler, çalışanların potansiyelleri ve yeteneklerine güvendiklerini her fırsatta vurgularlar. (Koçel, 2014).

1.2.2.3. Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi

Örgütlerde temel amaç başarıdır ve başarı için ise verimli çalışanlara ihtiyaç vardır. Örgütte çalışanların başarılı olabilmesi için motivasyonlarının yüksek olması gerekir. Maddi ve manevi, fiziki veya psiko-sosyal araçlarla motive olan çalışanlar, daha verimli ve daha başarılı olacaklardır. Motive olan çalışan, hedef ve amaçlara ulaşmak, başarılı olmak amacıyla gerekli olan gücü kendinde görür. Motivasyon düzeyi çalışanların örgütte başarılı olmalarını sağlamaktadır. Örgütlerde uygun bir motivasyon sisteminin bulunmasıyla başarılı çalışanlar sayesinde şirket performansı artar (Erikçi, 2018: 6).

1.2.3. Motivasyon Türleri

Bireylerin ihtiyaçları sonucu ortaya çıkan motivasyon, insandan insana, bölgeden bölgeye farklılık göstermekte ve farklı şekilde sınıflandırılmaktadır (Saygılı, 2018: 7).

1.2.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon bireyin kendi kendini motive etmesidir. İçsel olarak motive olan bireyler başarılı olabilmek için içsel açlığa sahiptir. Bu tip bireyler başarılı olmak adına kendilerini yönetebilme özelliğine sahiptirler. Bu tip bireyler onurlarına ve oyuna düşkündürler. Duyulan bu içsel onur, onları en iyi şekilde motive eder. Etraflarındaki insan sayısı onlar için önemli değildir. Tek başlarına yaptıklarından zevk alırlar (Soyer vd, 2010: 228).

1.2.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, çalışanlar ya da yöneticilerce verilen ödül ve cezaların çalışan davranışlarını etkileme durumudur. Davranışların olumlu ya da olumsuz olmasına neden olan birçok unsur bulunmaktadır. Örgütlerde meydana gelen ödüllendirme, çalışanlara sosyal imkânlar sunulması, olumlu şekilde geri dönüşler, takdir gibi unsurlarla çalışanlara olumlu olarak görülürken, çalışanın dışlanması, alay edilmesi ya da küçük düşürülmesi gibi eylemler olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olur (Özgen, 2018: 46).

1.2.3.3. Sosyal Motivasyon

İnsanları diğer canlılardan ayıran özellik bilinçli olarak toplu şekilde yaşamalarıdır. Toplumsal yaşamda ortaya çıkan kurallar çeşitli alışkanlıkların ve davranışların ortaya çıkmasına neden olur. Bireylerin toplumdaki bu düzene ayak uydurabilmeleri için bu kurallara uymaları gerekmektedir. Bu nedenle toplumda ortaya çıkan davranışlar kişilerde güdüleyici bir etki yaratır. Bunlar; sevmek, sevilmek, bir gruba dâhil olmak, değer görmek ve beğenilmek gibi duygu ve düşüncelerdir. Yani sosyal motivasyon kişilerin sosyal bir varlık olmasından kaynaklı olarak, içinde bulunulan toplumun beklentilerinin kişide yarattığı motive edici etkiye dayanır. Sosyal motivasyon genelde öğrenme alışkanlıkları vasıtasıyla kazanılır (Kaplan, 2007: 7).

1.2.3.4. Psikolojik Motivasyon

Motivasyon çeşitleri arasındaki en karmaşık olanıdır. Bu güdüler bireylerin içyapısıyla alakalı olduğundan, sadece oluştuktan sonra öğrenilmektedir. Bununla beraber karmaşıklığın bir sebebi de bireylerin bir olayı farklı zamanlarda farklı şekilde algılamalarıdır (Erikçi, 2018: 8).

1.2.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon ile ilgili olarak birçok teori ortaya atılmıştır. Bunlar genel olarak Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır (Tablo 1.5).

Tablo 1.5. Motivasyon Teorileri

Kapsam Teorileri	Süreç Teorileri
- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi - Alderfer'in ERG Teorisi - Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi - McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	- Adams'ın Eşitlik Teorisi - Edwin Locke'un Amaç Teorisi - Beklenti Teorileri - o Porter-Lawler Modeli - o Vroom'un Beklenti Teorisi

1.2.4.1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler, bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli yönde davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem verir. Bunun arkasında yatan varsayım ise “Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personeli daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya itebilir” (Koçel, 2014: 622).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 1943 yılında Abraham Maslow tarafından yapılan bir çalışmada ortaya atılmıştır. Maslow bu teoride insan ihtiyaçlarını sistemli ve kapsamlı şekilde sınıflandırmaya çalışmıştır. Bu teoriye ilişkin temelde iki varsayım vardır. Birinci varsayımda, bireylerde ortaya çıkan tüm davranışların temelinde ihtiyaçlarını karşılama isteği bulunmaktadır. İkinci varsayımda ise insan ihtiyaçlarının bir sıralaması vardır ve bir basamaktaki ihtiyacı karşılanamayan birey, bir üst kademedeki ihtiyacı algılamaz (Erdoğan, Paşaoğlu Baş, 2018: 9). Bu yaklaşıma göre bireyin ihtiyaçları 5 ana grupta toplanmaktadır. Birinci grup en alt seviyede, en ilkel ihtiyaçları kapsar. Beşinci grup ise en yüksek seviyedeki ihtiyaçları kapsar. Bu ihtiyaçlara ilişkin hiyerarşi şu şekildedir (Koçel, 2014: 624):

1. *Fizyolojik İhtiyaçlar:* Yemek yeme, su, uyku...
2. *Güvenlik İhtiyaçları:* Can ve iş güvenliği, tehlikeden korunma...
3. *Sosyal İhtiyaçlar:* Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk...

4. *Kendini Gösterme (Esteem) İhtiyacı*: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma...
5. *Kendini Tamamlama (Self – Actualization) İhtiyacı*: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.



Şekil 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Erdoğan, Paşaoğlu Baş, 2018)

Maslow'a (1943) göre temel ihtiyaçları karşılanan çalışanlar ayrıca geliştirme ihtiyaçlarının karşılanmasını da isterler ve bunların karşılanması onları motive eder, işlerini daha iyi yapmaları noktasında onları isteklendirir. Dolayısıyla işletmeler çalışanların verimliliklerini artırmada bu üst düzey ihtiyaçları karşılayan araçlardan yararlanabilirler.

Alderfer'in ERG Teorisi: ERG Teorisi, Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine destek olmak ve eksikliklerini gidermek için geliştirilmiştir. Alderfer, Herzberg ve Maslow'un teorilerinde kullanılan sınıflandırmalara benzer sınıflandırma yaparak motive edici faktörleri farklı bir yaklaşımla üç temel gruba ayırmıştır. Bunlar var olma (**E**xistence) ihtiyacı, ilişki (**R**elatedness) ihtiyacı ve gelişme (**G**rowth) ihtiyacı şeklindedir. Bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç basamağa indirmektedir. Alderfer, Maslow'un oluşturduğu modelin örgütlerdeki iş ortamında uygulanmasının mümkün olmadığını ileri sürmüştür. Bu sebeple, Maslow'un görüşleri doğrultusunda yeni bir model geliştirmiştir. Bu modelde ihtiyaç sıralaması Maslow'un modeline göre daha basittir, fakat Maslow'un sıraladığı ihtiyaç sıralaması esastır. İlke aynıdır. İlk olarak alt basamaktaki daha sonra üst basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Ay, 2007: 65-66).

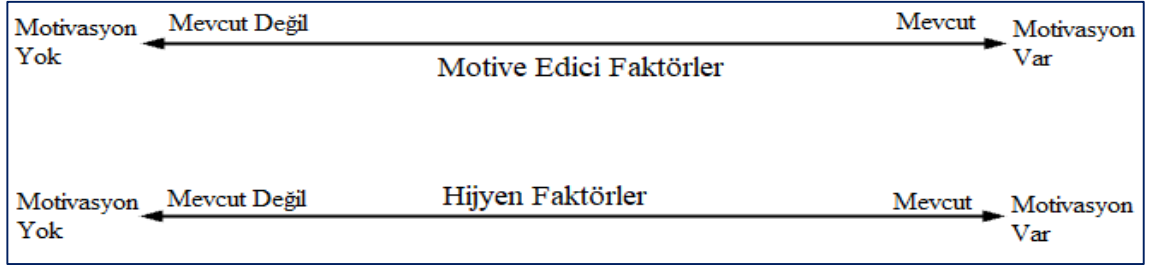


Şekil 1. 2. Alderfer'in İhtiyaçlar Sıralaması

Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi: Herzberg'in çift faktör teorisi, Maslow'un modelinden hareketle oluşturulmuştur. Herzberg yaptığı araştırmada iki yüz muhasebeci ve mühendisle görüşerek araştırma verisini elde etmiştir. İnsan ihtiyaçlarını iki gruba ayıran Herzberg, bunların bir kısmını motive edici, diğer kısmını ise hijyen faktörler olarak adlandırmıştır. İşin çalışma koşullarına ilişkin faktörlere hijyen faktörleri, işin kendisine ilişkin olan ve çalışanı tatmin edici faktörlere ise motive edici faktörler denilmiştir (Ekşici, 2009: 29).

Motive Edici Faktörler: Motive edici faktörler çalışanların örgüt içinde motivasyonunu yükselten faktörlerdir. Çalışanlar bu motivasyona sahip oldukları sürece başarısı, işe bağlılığı ve doyumu artacaktır. Aksi halde çalışanlar düşük motivasyon ile çalıştıkça işten uzaklaşmakta ve örgüte bağlılıkları azalmaktadır (Erikçi, 2018: 27). Motive edici faktörler şunlardır: Başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme imkânları, ilerleme imkânları, sorumluluk, geri bildirim.

Hijyen Faktörler: Çalışanların motivasyonu için kesinlikle olması gereken faktörlerdir. Ancak çalışanın motive olabilmesi için tek başına yeterli değildir, motivasyon için gereken koşulların oluşmasına imkân sağlar. Varlığı, çalışanları tek başına motive etmek için yeterli olmasa bile yokluğu çalışanı tatminsizliğe iter (Erikçi, 2018: 27). Hijyen faktörler şunlardır: Denetim kalitesi, şirket politikası ve kuralları, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, kişisel yaşantı, statü ve bireyler arası ilişkiler.



Şekil 1. 3. Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi (Erikçi, 2018)

1.2.4.2. Süreç Teorileri

Bu tür motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, bireylerin hangi amaçlar ile nasıl motive edildikleri ile alakalıdır. Başka bir ifadeyle, “belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı yeniden tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?”, sorusu süreç teorileri tarafından cevaplanmaya çalışılmaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyi davranışa yönlendiren faktörlerden sadece bir tanesidir. Bu içsel faktöre ilaveten pek çok dışsal faktör de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır (Koçel, 2014: 628).

Adams'ın Eşitlik Teorisi: Bu teori çalışanların örgüt içinde gösterdiği performans sonucunda aldığı ödüllerin diğer çalışanların gösterdikleri performanslar sonucu aldıkları ödüllerle karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Çalışanlar, gösterilen çabaya dayalı olarak sonuçların diğer çalışanlara göre adaletli olmasını beklerler. Bireyin motivasyonu algılamış olduğu eşitlik düzeyiyle yakından ilişki içerisindedir. Birey gösterdiği performans sonucu elde ettiği kazancı kendisine göre yakın gördüğü biriyle karşılaştırır ve bu kıyaslama sonucunda eşitsizlik olduğu kanısına varırsa motivasyonu azalabilir veya daha da çaba sarf ederek durumu eşitlemeye çalışabilir. Çalışanlar, örgüt içinde tüm çalışanlara aynı seviyede muamele yapılmasını arzu etmekte, aksi bir durum ortaya çıktığında ise motivasyonları bundan olumsuz etkilenmektedir (Erikçi, 2018: 32-33).

Edwin Locke'un Amaç Teorisi: Bu teori Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olup, bu teoriye göre bireyler tarafından belirlenen amaçlar onların motivasyon seviyelerini belirlemektedir. Erişimi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir birey, elde edilmesi oldukça kolay amaçlar belirleyen bir bireye oranla daha yüksek bir performans gösterecek ve daha da fazla motive olacaktır. Farklı yönetim uygulamaları ve özellikle de amaçlara göre yönetim uygulaması ile örgütlerde amaç belirlemenin önemi

vurgulanmış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda birtakım önerilerde bulunulmuştur. Yöneticiler açısından önemli olan ise yönetimler tarafından öngörülen amaçlarla bireyler tarafından belirlenen amaçlar arasında uygunluğun sağlanmasıdır (Koçel, 2014: 638).

Beklenti Teorileri: Beklenti teorileri, çevresel faktörlü ödülleri davranışlarla ilişkilendirmeye çalışmaktadır. Bu teoriler motivasyonu ortaya çıkaran iç bilişsel durumlara odaklı olarak ödüllerin davranışları nasıl etkilediğini açıklar. Buradaki temel amaç; bireylerin ortaya koydukları davranışları sonucunda elde etmek istedikleri ödülleri ya da sonuçları doğuracağına inanmaları sonucunda motive olmaktadır. Ödüllerin davranışlarla ilişki olmadığını düşündüklerinde ise bu davranışları gerçekleştirme konusunda motive olmayacaklardır (Bilkay, 2017: 58).

1.2.5. Motivasyonu Özendirici Araçlar

Motivasyonun temel amacı çalışanların istekli, etkili ve verimli çalışmasının sağlanmasıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak bilim insanları ve işletme yöneticileri tarafından ileri sürülen birçok öneri ve uygulama örnekleri mevcuttur. Fakat bugüne kadar uygulanan örnekler ve önerilerin her zaman ve her yerde tam olarak başarıya ulaştığını söylemek doğru olmaz. Motivasyonu özendirici araçların etkinliği, bireylerin değer yargılarına, çevresel faktörlere, sosyal ve eğitsel düzeylere göre değişiklik gösterir. Motivasyona yönelik evrensel nitelikli özendirici araçların var olduğu kabul edilse de her birey, her toplum ve her işletme için uygun bir motivasyon modelinin geliştirilmesi mümkün değildir (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2005: 146-147).

Literatürde geçerliliği kabul edilen motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak sınıflandırılmaktadır.

1.2.5.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçların başında çalışanları çalışmaya yönlendiren en önemli etken olan ve hem çalışanın hem de ailesinin yaşamlarını sürdürebilecek düzeyde bir ücretin elde edilmesidir. Bu bağlamda çalışanın en önemli korkusunun temelinde gelir kaynağını yani işini kaybetmesi yer almaktadır. Motivasyonun ekonomik özendirici araçları ücret artışı, primli ücrete dâhil olma, kâra katılma, ekonomik ödül sağlama ve sosyal haklardan faydalanma gibi unsurlardan oluşmaktadır (Akçakaya, 2004: 211).

Ücret Artışı: Ekonomik özendirme araçları arasında kullanılan en eski araçtır. Ücret, çalışanın ihtiyacı olan mal ve hizmetleri temin edebilmesi için bir araç olarak görülür ve çalışan açısından ekonomik bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, çalışan açısından ücretin psikolojik olarak anlamı ve önemi vardır. Çünkü ücret vb. ödemeler başarı elde etmenin de sembolik bir göstergesidir (Bingöl, 1996: 336).

Primli Ücret: Çalışanların almış oldukları sabit ücrete ek olarak, fazladan gelir elde etmeyi teşvik eden bir sistemdir. Çalışanlar tarafından üretilen her bir ilave birim için prim ödenir. Bu sayede gelirini artırmak isteyen çalışan motive edilir (Tunçer, 2013: 100).

Kâra Katılım: Kâra katılma, işletmenin dönem sonunda elde ettiği kârdan çalışanlara belirli oranda pay verilmesidir. Bu şekilde, çalışanlara “sermaye kadar, emeğin de önemli olduğu” düşüncesi aşılanmaktadır. Motivasyon aracı olarak kâra katılma ile çalışanlar, paylarını arttırmak amacıyla daha fazla çaba göstererek diğer çalışanlarla da işbirliği içinde olurlar (Sevinç, 2015: 958).

Ekonomik Ödül: Yöneticiler, çalışanların istenen davranışları göstermeleri durumunda onları parasal olarak ödüllendirerek teşvik etmek isteyebilirler. Bu ödüller, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik olarak belirlenmişse motive edici etki meydana getirir. Önemli bir değişiklik, yaratıcı fikirler, yetenek, kalite, yüksek performans, minimum devamsızlık gibi olumlu öğeler ekonomik değer ifade eden ödüller için önemli bir etkidir. Bu açıdan verilen ödüller, üretim artışında sürekliliğe, yüksek kaliteye, işe devamlılığa, makine ve teçhizatları iyi şekilde kullanmaya yönlendirir (Acar, 2013: 84). Bu konuda dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan birisi, ekonomik ödülün zaman kaybetmeden başarı sonrasında çalışana hemen ödenmesidir. Diğer önemli nokta ise elde edilen başarı ile verilen ödül arasında makul bir orantının olmasıdır. Bu hususlar çalışanların daha etkin çalışmasına, yeni buluş ve öneriler getirmesine katkı sağlar (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2001: 154).

Sosyal Haklar: Çalışanların motive olmalarında işletmelerin çalışanlarına her konuda sunduğu yardım ve destekler büyük önem arz eder. İşletmeler çalışanlara hem maddi hem de manevi yardım sunmaktadırlar. Burada önemli olan çalışanların algıladığı destektir. Çalışan, bunları mevcut çalışması/emeği karşılığında aldığını düşünürse motivasyonunda bir değişiklik olmaz. Ancak emeğinden daha fazlasını

aldığını düşünürse motivasyon düzeyinde artış meydana gelebilir. İşletmeler tarafından sunulan maddi ve manevi yardımların ayrıca çalışanın devamsızlığını azaltıcı ve işletmeye bağlılığını artırıcı özellikleri vardır (O'Driscoll, Randal, 1999: 199-201). Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanlara sunulan sosyal yardım ve kolaylıkların çalışanları motive edici bir araç olduğu ortaya çıkmıştır (Köroğlu, 2011: 157).

Genellikle kamu kurumlarında uygulanan konut yardımı, giyecek yardımı, doğum yardımı, burs yardımı, aile yardımı, yiyecek yardımı, ölüm yardımı, yakacak yardımı gibi unsurlar sosyal haklara örnek olarak verilebilir (Sevinç, 2015: 958).

1.2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İnsan sosyal bir varlıktır ve insanı yönlendiren faktörlerin birçoğu psikolojiktir. İnsan psikolojik ve fizyolojik bir varlık olması ile maddi ve manevi olarak tatmin olur. Ekonomik araçlar insanın maddi yönüne ilişkin psiko-sosyal araçlar ise manevi yönüne ilişkindir. Bu sebeple bireye motivasyon sağlayan ve tatmin eden psiko-sosyal araçlar mevcuttur (Şimşek, Çelik, Akgemci, 2014: 180-181).

Çalışmada Bağımsızlık: İnsanların birçoğu bağımsız olarak çalışmak, serbest şekilde hareket etmek, inisiyatif kullanmak, sorumluluk alabilmek ve kendi başına işler yapabilmek ister. Hiç şüphesiz bu tür sorumlu kişilere yönetimde inisiyatif vermek kişilerin başarılı olmasını sağlar (Genç, 2004: 238). Böylece bu kişiler kendilerini ortamda özgür ve grubun değerli bir üyesi olarak hissederler. Ancak, bağımlı bir şekilde çalışmak isteyen ve sorumluluk almaktan kaçınan kişilere inisiyatif vermek faydalı olmaz (Pfeffer, 1999: 35).

Sosyal Katılma: Bireylerin işe girmeleriyle sosyal katılım başlamaktadır. Çalışanlar işe başladıklarında veya iş değiştirdiklerinde bu ihtiyaç ortaya çıkar. Çalışanlar örgüt içerisinde gruplarla iletişime geçerek kendileri için sosyal bir ortam oluştururlar (Özgen, 2018: 37). Çalışanlar sosyal katılma ihtiyacını üç farklı düzeyde gerçekleştirmektedir. İlk olarak birey, bir grup üyesi olma, bütünleşme ve bir yere sahip olduğunu ispatlamaya çalışır. Sonra çalışanlarda ne olup bittiği hakkında bilgi edinme ihtiyacı ortaya çıkar ve yeterli bilgiye ulaşamadığı takdirde gruptan dışlanma korkusuna kapılır. Çalışan son olarak grup değerlerini benimseyerek kendi değerleri sayarlar. Katılma ihtiyacının son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açık olarak ifade etme imkânı bulur ve mutlu olur (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2001: 128).

Değer ve Statü: Çalışanlar tarafından yapılan işlerin toplumun isteklerini ve gereksinimlerini karşıladığının görülmesi bireylere zevk verecektir. Çalışan tarafından gösterilen emeğin değerinin başkalarınca anlaşıldığının hissedilmesiyle bireyler, daha iyi hizmet verebilmek adına fiziksel, düşünsel ve duygusal olarak güçlerini arttıırırlar. Motivasyonları da yükselir. Çalışanlar işletmelerin amaçlarını sosyal açıdan gerçekleştirmenin çalışan için keyif verici olduğuna inanır. Statü, bir kimsenin toplum içinde başkalarına atfettikleri değerlerden oluşur. Statü saygı kelimesiyle beraber düşünülmektedir. Statü sahibi bireyler, iş arkadaşları ya da sosyal çevresince saygı görmektedir. Çalışanlar hiyerarşi ve mevki olarak hangi konumda olursa olsun, belirli düzeyde saygı görmesi onu statü sahibi ve derin tatmin duygusu yaşamış birey yapar (Ünlüönen, Ertürk, Olcay, 2007: 15).

Gelişme Olanakları: Çalışanlar, işlerinde yükselmek isterler. Çünkü insanlar çalıştıkça tecrübe kazandıklarını düşünmekte ve mevkilerindeki yetkilerinin ve sorumluluklarının artmasını isterler. Bu sebeple, daha yüksek yetkiler ve sorumluluklar arzu etmektedirler. Yükselme seçenekleri tükenen yöneticilerin çalışma, gayret ve şevkleri azalmaktadır. O halde, işyerinde yükselme bir teşvik aracıdır ve motivasyonu arttırmaktadır (Eren, 2010: 519).

Çevreye Uyum: Çalışanlar, çalıştıkları işletmenin fiziki koşulları kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uyum göstermek zorundadır. İçine kapanık yaşayan bireyler uzun vadede hem işletmeye hem de kendilerine fayda sağlamazlar. Çalışanlar işe girdikleri ilk zaman mesai arkadaşları ile kısa sürede iletişim kurmalı onları tanımak için çaba gösterirken, kendini de tanıtmalıdır. Çalışanlar yeni katıldıkları işletmenin kurallarına ve geleneklerine kısa sürede uyum sağlayarak yabancılık duygusunu üzerlerinden atmaları gerekir (Ünlüönen, Ertürk, Olcay, 2007: 14).

Psikolojik Güvence: Çalışan, iş ortamında sosyal güvence istediği kadar psikolojik güvence de istemektedir. Psikolojik güvence, kişilerin iş ortamlarındaki atmosfere bağlıdır. İşyeri, çalışanların psikolojik rahatlıklarını sağlayacak bir ortama dönüştürülmelidir. Bu durum ile ilgili olarak iki yaklaşım ortaya atılmıştır. İlk olarak çalışma ortamını bozan olumsuz, zararlı ve tehlikeli psikolojik öğelerin ortadan kaldırılmasının gerekliliğidir. Örnek olarak; gürültülü bir ortamda çalışanlar psikolojik olarak gürültüden rahatsızlık yaşayabilirler. İkinci olarak olumlu nitelikteki çalışma

koşullarının oluşturulmasının gerekliliğidir. Çalışma ortamında psikolojik güvencesi olmayan örgütlerde başarılı olunması mümkün değildir (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2001: 122).

Öneri Sistemi: Çalışanla; fikir, düşünce ve önerilerini açıkça dile getirebildiği sürece işletmede demokratik bir yapıdan söz edilebilir. Buradaki önemli unsur sadece çalışanın fikir, düşünce ve önerilerini ortaya koyması değil, aynı şekilde bunların üst düzey yöneticileri tarafından dikkatlice incelenip değerlendirilmesi ve etkin şekilde uygulanabilmesidir. Böylece çalışanlar, yönetim içerisinde söz sahibi olma imkânı elde etmekte ve bu durum onları motive etmektedir (Elbir, 2006: 32).

Sosyal Uğraşlar: Sosyal etkinlikler sportif faaliyetler, eğlenceler ve geziler olarak sayılabilir. İşletme tarafından desteklenen sosyal uğraşlara çalışanların katılımı grup ruhunun gelişmesine katkı sağlar. Boş zamanların değerlendirilmesi, çalışan ve işveren arasındaki bağların güçlenmesine katkı sağlar. Genel olarak sosyal etkinlikler, hangi konularda olursa olsun çalışanları işletmeye bağlayan ve sevdiren geleneksel araçlardır (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2001: 83).

1.2.5.3. Örgütsel/Yönetsel Araçlar

Çalışanın işletmeye ve işe bağlılığını sağlayan ekonomik ve psiko-sosyal araçların yanında örgütsel/yönetsel araçlar da mevcuttur. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Kararlara Katılım: Kararlara katılım, çalışanların sorumluluklarını arttırmakta, ait olma duygusu ve kendini gerçekleştirme isteğinin tatmin edilmesiyle motive edici rol oynamaktadır (Hagemann, 1997: 80). Kararlara katılım, işletmede verimliliği artırmada önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda işle ilgili olarak çalışanların fikir ve düşüncelerinin alınması ve kararlara katılımının sağlanması, iş doyumunda artışa, devamsızlıklarda azalmaya katkı sağlar (Acar, 2013: 91).

Yetki ve Sorumluluk Dengesi: Herkes, sözü dinlenen ve istekleri yapılan biri olmayı arzu etmektedir. Yetki, başka insanlara rızaları doğrultusunda bir işin gördürülmesidir. Bir ast, başka insanlara onların rızasıyla iş yaptırabilecek olgunluğa ulaşıncaya ya da yetki sahası genişlediği zaman yönetim tarafından kendine verilen yetkiler yetersiz kalmaktadır. Böyle bir durumda biçimsel olmayan ilişkiler ve yetkilere dayalı olarak iş görme ortaya çıkar. Ancak bu durumda örgüt içindeki işlerin etkinliği

azalacak ve biçimsel olmayan yetkiyle iş yaptırma konusunda yetkili olanların önüne geçilecektir (Özkalp, 1984: 181).

Modern örgütlerde merkezi yönetim biçiminden, merkezi olmayan yönetim biçimine doğru gelişme yaşanmaktadır. Merkezi olmayan örgütlerde çalışanlara yetki alanlarında bağımsız şekilde kararlar alabilme özgürlüğü tanınmaktadır. Yetkisini doğru şekilde kullanan çalışana güven artar. Çalışanların en iyi şekilde yetişmelerine olanak sağlanır. Çalışanlar için en iyi eğitim, onlara sorumluluk vermektir. Belli bir süre sonra sorumluluk yüklenen çalışana aynı derecede yetki verilirse, kişi karar verme konusunda bağımsızlık kazanır, karar çevresi genişler ve kararlarda etkinliğin artması sağlanır (Eren, 2010: 227).

Eğitim ve Yükselme: Eğitim ve ilerleme konusundaki prosedürler genel olarak, işletmelerin motivasyon prosedürleriyle yerine getirilmektedir. Eğitim, üstlerin faydalanabileceği güncel bilgilerin aktarılması, tutum ve davranışların yenilenmesi, çalışanlarda tatmin oluşturulmasını içerir. İlerlemedeki hedef ise güncel bilgi ve becerilerin elde edilmesi yoluyla daha iyi pozisyonlara gelinmesidir (Budak, Budak, 2004: 379). Çalışanlar işlerini iyi bir şekilde kavrayarak deneyimlerini arttırdıkça yaptıkları işler sıradanlaşacak ve pozisyonlarındaki görev ve sorumluluklarının azaldığını hissedeceklerdir. Sonuç olarak, daha üst bir seviyede görev ve sorumluluklara sahip olmayı isteyeceklerdir. Kademe ilerleme yolu kapalı olan bireylerin iş yapma çaba ve hevesleri azalır (Eren, 2010: 59). Bu nedenle çalışanların devamlı şekilde yükseleceği seviyeler yaratılması için kademe ve unvanlar kullanılmalıdır. Böylece başarı isteği olan ve iyi bir çalışma disiplini sahip çalışanların kurumda kalmaları kolaylaşır (Forsyth, 2006: 59).

Amaçlara Göre Yönetim: Amaçlara göre yönetim işletmenin amaçlarıyla çalışanların bireysel amaçlarının birbirleriyle örtüştürülerek çelişkilerin ortadan kaldırılması ve işletmenin bir bütün haline getirilmesidir (Karatepe, 2005: 39).

Amaçlara göre yönetimde yöneticiler ile çalışanlar belirli bir dönem içerisinde ulaşılmak istenen amaçları beraber tespit edip, dönem sonunda birlikte değerlendirirler. Amaçlara göre yönetim veya amaçlarla yönetim; çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim ve işbirliğini artırır, performansın tarafsız şekilde değerlendirilmesini sağlar ve bir anlamda çalışanları yönetime dâhil ederek motivasyonlarını artırır. Amaçların

bilinmesi ve paylaşılması çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlar. Çünkü çalışan neyi, niçin yapacağını bilirse, bu konudaki belirsizlikler ortadan kalkar. Böylece çalışan şimdi ve gelecekte nereye gideceği ve ne yapacağı konusunda emin şekilde hareket edebilme imkânı bulur ve bu durum çalışanın motivasyonunu yükseltir. Amaçlar, faaliyetler için bir yol gösterici unsur olarak çalışan ve yöneticilere yol gösterir (Öztürk, 2019: 35-36).

İşin Kendisi ve Yapısı: İşin kendisi nasıl ise iş tatmin seviyesi de o kadardır. Çalışanların sürekli olarak aynı işi yapması, belli bir süre sonunda yaptıkları işleri basit görmelerine ve iş tatminsizliği yaşamalarına yol açar. Çalışanların işlerini geliştirip zenginleştirerek onları monotonluktan kurtarmak mümkündür (Sevinç, 2015: 961).

İş Zenginleştirme: Çalışanın görevini dikey şekilde uzatarak işi baştan sona kadar tamamlayabilmesi için zemin oluşturmaktadır. İş zenginleştirmedeki amaç, ekip ortamında mücadele ve sorumluluk duygusu geliştirmektir. Böylece çalışanlar başarılarını bizzat kendileri planlamaktadırlar (Pehlivan, 1990: 164-165).

İş Genişletme: Çalışanın görevini yatay şekilde uzatıp birden fazla iş yapmasının sağlanmasıdır. Çalışanların bütün bir gün aynı işi yapmaları sonucu monotonluk ve yorgunluğun ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Aynı işin başka birileri tarafından da yapılması çalışanların işi basite almalarına neden olabilir. Bu uygulamada çalışanın yaptığı işin içeriği değiştirilerek işletmeye değer kattığı duygusu verilmektedir (Pehlivan, 1990: 167-168).

İletişim: Çalışma ortamında iletişim, üst ve ast arasında özgür ve sağlıklı bir şekilde gerçekleşmelidir. Bu tür bir iletişim sayesinde işletmede çalışanlar arasında doğal ve saygılı ilişkiler kurulabilir. Çalışanların iş tanımları yapılmalı ve yöneticilerin çalışanlardan istekleri belli olmalıdır. Böylece bireyler sorumluluklarını ve bu sorumlulukların nedenleri bilirler. Ayrıca çalışanlar diğer departmanların işleyiş biçimini ve işletmede ne gibi gelişmeler olduğunu merak ederler (Albayrak, 2015: 99).

Esnek Zaman Uygulamaları: Teknolojinin gelişimi, küreselleşme, uluslararası rekabet gibi konular klasik çalışmayı derinden etkilemiş ve esnek zaman uygulamalarını gündeme getirmiştir. Böylece modern sektördeki işletmelerde tipik çalışma düzeninden vazgeçilerek esnek çalışma düzenine geçilmeye başlanmıştır (Doğan, Türk, 1997: 119).

Esnek çalışma saatleriyle birlikte çalışanların motivasyonunu artırmak ve verimli olmalarını sağlamak amaçlanmaktadır. Bu uygulamayla birlikte çalışanların strese girmeden ve veriminin daha fazla olacağını düşündükleri zamanlarda çalışmaları öngörülmektedir. Bu şekilde işe geç kalmalar ve devamsızlıklar azalabilir. Çalışanlar zamanlarını iş yüküne göre ayarladıklarında farklı işlere de zaman ayırma imkânına sahip olurlar. Bununla birlikte çalışma ortamında zaman baskısı hissetmeyen ve uygun zamanlarda çalışma saatlerini düzenleyen çalışanın verimliliği de artacağından hem işletme hem de çalışan bu uygulamadan kazançlı çıkmaktadır (Çiçek, 2005: 49).

Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi: Çalışanların günlerinin büyük bir bölümünü geçirdiği iş ortamının ve bu ortamdaki koşulların iyileştirilmesiyle çalışanların performansları olumlu etkilenir. Ortamdaki koşullar psikolojik ve fiziki olarak çalışmaya uygun olduğu takdirde çalışanlar iş yaparken motive olurlar, aksi durumda ise olumsuz etkilenirler (Aytürk, 2010: 121).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre temel ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlardan oluşurken, geliştirme ihtiyaçları ise kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Temel ihtiyaçları karşılanan çalışanlar ayrıca geliştirme ihtiyaçlarının karşılanmasını da isterler ve bunların karşılanması onları motive eder, işlerini daha iyi yapmaları noktasında onları isteklendirir. Dolayısıyla işletmeler çalışanların verimliliklerini artırmada bu üst düzey ihtiyaçları karşılayan araçlardan yararlanabilirler. Çalışanların iş ortamında güvenlik ihtiyaçları karşılandıkça ve çalışanlar bunun farkına vardıkça işyerine olan aidiyetleri artacak ve motivasyon düzeylerinde anlamlı bir artış olması kaçınılmaz olacaktır.

Çalışanlar için en önemli motivasyon kaynaklarından biri örgüt içerisindeki iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarıdır. Çalışanlar için güvenli iş ortamının var olması kendine değer verildiğinin bir göstergesidir ve bu durum çalışanın işinden tatmin olmasını sağlar. Fakat çalışan işyerinde güvenliğin sağlanmasına ilişkin önlemlerin alınmadığı duygusuna kapılırsa işine olan motivasyonu da azalacaktır. Motivasyonu azalan çalışanın işe karşı tutumu olumsuz etkilenecek ve tatminsizlik duygusuna kapılacaktır. Bununla birlikte çalışan güvensiz bir iş ortamında çalışmasından ötürü örgüte olan güveni azalacak ve bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltacaktır. Buna ilişkin olarak örgüt içerisinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının yer alması iş

ortamında meydana gelebilecek olası kazaları engelleyecektir. Kaza riskinin azalması çalışanların işlerine daha iyi yoğunlaşmasını sağlayarak örgüte katkılarını artıracak ve çalışanın motivasyonunu yükseltecektir (Gündoğdu, 2016: 77).



İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde 2019 yılında Erzurum Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü çalışanlarıyla yapılan bir alan araştırması yer almaktadır. Araştırmanın konusu mobbing ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı çalışanların kendi algılarına göre mobbing eylemlerine maruz kalmaları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Bilindiği gibi günümüzde organizasyonların başarılı olmaları, büyük ölçüde bünyelerinde bulundurdıkları insan kaynağının katkılarına bağlıdır. Bu bakımdan emek faktörünün işini severek yapması yönetimler için önem verilmesi gereken bir husustur. Diğer yandan geçmişten günümüze çalışma hayatında hep var olan ancak yakın zamanda adı mobbing olarak konulan yıldırma veya psikolojik taciz davranışları, insan faktörünü işten ve işyerinden soğutan, bağlılığını azaltan, şevkini kıran ve daha birçok olumsuz etkileri olan bir konudur.

Mobbing, bireyler üzerinde stres, fiziksel ve duygusal problemler, kazalar, tecrit edilme, sakatlıklar, mesleki kayıp, dostluk ve arkadaşlık kaybı, intihar, ilaçlı tedavi veya terapi, işsizlik, kapasite altı çalışma gibi olumsuz davranışlara neden olabilir (Hirigoyen, 1998).

Mobbing örgütsel açıdan bakıldığında örgütün en tepesinden en aşağısına kadar tamamını etkiler ve meydana gelen birçok çatışmanın, huzursuzluğun ve karmaşıklığın kaynağını oluşturur. Ayrıca iş kalitesi düşer ve miktarı azalır (Ekşici, 2009: 69). Tüm bunlara ek olarak mobbingin hem bireysel hem de örgütsel maliyetleri bulunmaktadır (Tınaz, 2011: 178).

Motivasyon, çalışanların işlerini istekle yapmalarıdır. Bir işyerinde görevler istekle yerine getiriliyor ve işler şevkle yapılıyorsa orada verimlilik, kalite ve performans düzeyinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Bu bağlamda motivasyon çalışan, yönetim ve örgüt için oldukça önemlidir.

Bu çalışmada yukarıda ifade edildiği gibi hem çalışanlar hem de örgütler için oldukça önemli iki konu olan mobbing ve motivasyon kavramları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmış, bulguların konuyla ilgili bilgi birikimine katkı sağlaması; yöneticilere, akademisyenlere ve ilgililere fikir vermesi amaçlanmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER

Araştırma modeli ve hipotezler literatürde yer alan çalışmalardan esinlenerek oluşturulmuştur.

Yabancı kaynaklarda genellikle seçilen kurban açısından ciddi finansal, kariyer, sağlık, duygusal ve sosyal kayıplarla sonuçlanan travmatik bir deneyim olarak tanımlanan mobbingin, örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmesini sekteye uğratan bir sorun olduğu ifade edilmektedir (Duffy, Sperry, 2007).

Motivasyon kavramıyla ilgili literatürde çok sayıda kaynak ve araştırma mevcuttur. Motivasyon, çalışma hayatında neo-klasik yaklaşımı benimseyen araştırmacıların ilgilendiği ilk konulardandır. Bu bağlamda motivasyonla ilgili birçok teori (Kapsam ve Süreç Teorileri) geliştirilmiştir (Koçel, 2014).

Yabancı literatürde internet üzerinden yapılan taramalarda (özellikle Web of Science gibi önemli endeksler) mobbing ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak ulusal literatürde daha fazla araştırmanın yapıldığı görülmüştür. Aşağıda ulaşılan çalışmalar ve bulgularından bahsedilmektedir.

Kocaoğlu (2007), İstanbul'daki üç farklı kamu kurumundaki 144 çalışandan elde ettiği verileri analiz etmiş ve işyerinde mobbing (psikolojik taciz, yıldırma) ile motivasyon arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre mobbing uygulamalarındaki artışın motivasyon kayıplarında artışa sebep olduğunu, diğer bir ifadeyle mobbing uygulamaları arttıkça çalışanların motivasyonlarını kaybettiklerini belirtmiştir.

Ekşici (2009), kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinde mobbing eylemleri ve motivasyon ilişkisine yönelik olarak yaptığı araştırmada Konya'da faaliyet gösteren üç farklı kamu kuruluşu ve dört farklı özel sektör işletmesi olmak üzere toplam yedi farklı kurumda çalışan ve rasgele seçilen üst, orta kademe yöneticiler ve astlar olmak üzere 119'u kamu sektöründe ve 124 ü özel sektörde olmak üzere toplam 243 çalışana

anket uygulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu, kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına oranla daha fazla yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları ve genel olarak mobbing eylemlerinin motivasyonu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yaman, Vidinlioğlu (2010), Sakarya’da görev yapan on dört öğretmenin veri kaynağı olduğu nitel bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenler, maruz kaldıkları psiko-şiddetin etkileriyle ilgili genel olarak; motivasyon sorunları yaşadıklarını, işe gitmek istemediklerini, depresyona girdiklerini ve bu durumu öğrencilere yansıttıklarını ifade etmişlerdir.

Kaya (2012) tarafından Afyon ilindeki devlet, üniversite ve özel hastanelerde cerrahi bölümünde çalışan hemşirelerin mobbinge karşılaşma durumlarının belirlenmesi ve hemşirelerin motivasyonları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada; yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki deneyim, çalışılan kurum ve çalışılan bölüm değişkenleriyle mobbing eylemleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ancak cinsiyet değişkenine göre erkeklerin daha fazla mobbing eylemlerine maruz kaldıkları görülmüştür. Karşılaşılan mobbing eylemleri ise “Özel yaşantı ile ilgili asılsız söylentilerde bulunulması” ve “Başkalarının yanında aşağılayıcı ve onur kırıcı söylemler” olarak belirtilmiştir. Cerrahi bölüm hemşirelerinin algılarına göre işyerinde maruz kaldıkları mobbing eylemleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çınar (2015) tarafından Erzurum iline bağlı özel ve kamu sektörü çalışanlarına yönelik olarak mobbing, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan çalışmada; mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki, fakat mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve güçlü bir ilişki saptanmıştır. Mobbingin çalışanları olumsuz etkilediği ve işletmelerin çalışanlardan beklediği olumlu davranışları azalttığı ifade edilmiştir.

Erkol (2015), Turist Rehberleri Odalarının rehberlere yönelik çeşitli illerde düzenlediği toplantı ve seminerler esnasında 422 turist rehberine anket uygulamış ve motivasyon ile mobbing arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Aslım, Yaşar (2016) tarafından Erzurum, İzmir, İstanbul, Konya, Şanlıurfa ve Samsun illerindeki Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığına bağlı kuruluşlardaki veteriner hekimlerin mobbing ile karşılaşma durumlarının incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada, katılanların %11,7'si sürekli olarak, %51,7'si bazen işyerinde mobbing ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %49'unun bir şekilde mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak katılımcıların mobbinge maruz kalmalarının çalışma hayatını olumsuz etkilemekte olduğu; çalışanlar nezdinde kuruma olan güvenin azalmaması için mobbingin sebeplerinin saptanması ve kalıcı çözümler üretilmesinin gerektiği vurgulanmıştır.

Kum, Ertaş (2016) İstanbul Tuzla'da denizcilik sektöründen 50 kişi ile yüz yüze görüşerek veri toplamış, mobbingin yaş ve cinsiyete göre değişmediğini, diğer taraftan düşük eğitimlilerin daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını ve son olarak mobbing düzeyinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

Uysal (2016), Antalya'da 16 otelde çalışan 461 kişiye anket uygulamış, mobbing alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasında negatif ilişki tespit etmiştir.

Doğan Atalan (2017) tarafından öğretim elemanlarının mobbinge maruz kalma düzeylerine yönelik görüşlerinin iş doyumuyla ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, katılımcıların cinsiyetlerine göre mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Psikolojik taciz ile iş doyumunu arasında orta derecede ve negatif ilişkiler bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Ongun (2017), yaptığı araştırmada psikolojik taciz toplam puan ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı fark tespit etmiş, kendi algılarına göre kadınların mobbing puanlarının erkeklerden daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Okçu, Anık (2017), 2015-2016 öğretim yılında Şırnak il merkezindeki 38 ilkokul ve 42 ortaokulda görev yapan toplam 882 öğretmenden 500 kişiye anket uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ile göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gözüm, Karaçor (2017), kamu ve özel sektör çalışanlarının işyerlerindeki mobbing (psikolojik taciz) algı düzeylerini tespit etmek amacıyla 253 kamu ve 299 özel kurum olmak üzere toplam 552 kişiye uyguladıkları anket sonucunda çalışanların iş

hayatında maruz kaldıkları olumsuz davranışlar düzeyinin motivasyonlarına nasıl bir etki yaptığını ölçmüşler, korelasyon analizleri sonuçlarına göre çalışanların iş yaşamlarında çok düşük bir düzeyde olumsuz davranışlarla karşılaştıklarını ve buna paralel olarak olumsuz davranışların motivasyona etki düzeyini çok düşük olarak bulgulamışlardır.

Dokuzer (2018) tarafından banka çalışanlarının mobbing algısı ile performans algısı arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla yapılan çalışmada, çalışanların mobbing algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tulunay Ateş (2019), yaptığı çalışmada cinsiyete göre mobbing algısının değişmediğini tespit etmiştir.

Antep, Bektaş, Altın, İrban (2019), İstanbul'da kamu hastanelerinde çalışan 150 kişiden veri elde ettikleri çalışmada mobbing davranışlarının motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Uysal, Ekici, Önal, Kulakoğlu (2019) Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görevli 222 hastane çalışanının örneklem olarak seçildiği çalışmada psikolojik yıldırmanın motivasyon araçlarının önemliliğini ve motivasyon araçlarının motive etme düzeyini etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca cinsiyete göre motivasyon araçlarının önemliliği ve motive etme düzeyi açısından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkek çalışanların motivasyon puanlarının kadın çalışanların motivasyon puanlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

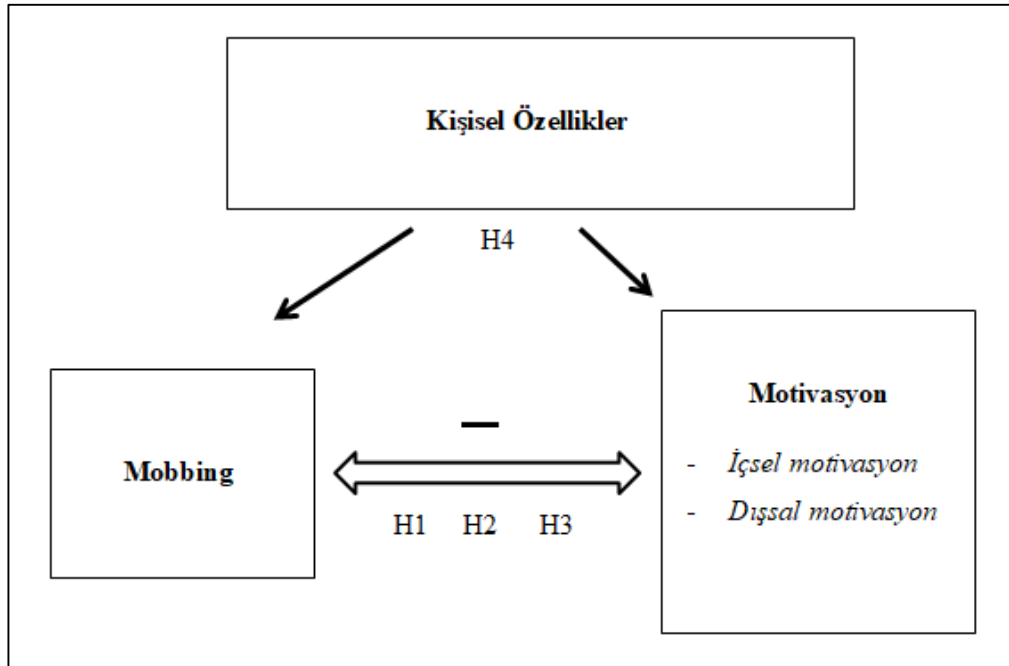
Akbaşlı, Diş, Durnalı (2020) Erzurum ili Yakutiye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 59 ilkokulda görev yapan 217 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yıldırma ölçeğinin alt boyutlarının, motivasyon ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Pranjić, Maleš-Bilić, Beganlić, Mustajbegović (2006), veri elde ettikleri 511 doktorun 387'sinin (%61) mobbing deneyimi yaşamalarından dolayı motivasyonlarının düştüğünü tespit etmişlerdir.

Kovacic, Podgornik, Pristov, Raspor (2017), büyük ölçekli kamu kuruluşlarında çalışan 355 kişiden elde ettikleri verilere göre mobbing algısının cinsiyete göre değişmediğini ifade etmişlerdir.

Literatürdeki araştırmalara göre mobbing ile motivasyon arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmada söz konusu ilişkinin genellenmesine yönelik olarak Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü çalışanlarından elde edilecek verilerin analiz edilmesiyle katkı sunulması amaçlanmıştır. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 2.1'deki gibi oluşturulmuştur. Modelde de görüldüğü üzere araştırmanın hipotezleri şöyledir:

- H1: Mobbing ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H2: Mobbing ile içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H3: Mobbing ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H4: Çalışanların kişisel özelliklerine göre mobbing, motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri farklılaşmaktadır.



Şekil 2. 1. Araştırmanın Modeli

2.3. ÖN KABULLER ve SINIRLILIKLAR

Çalışmada kullanılan anket formunda katılımcılara anketlerden elde edilecek verilerin yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı ve herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacağı açıkça belirtilmiştir. Dolayısıyla çalışmada katılımcıların anket sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Yapılan bu çalışmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle sosyal bilimlerdeki çalışmalara özgü genel sınırlılıklar bu çalışma için de geçerli olup, verilerin güvenilirliği, kullanılan anketteki maddelerle ve bu maddelere verilen cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca araştırma, 2019 yılında Erzurum Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü çalışanlarından elde edilen verilerle sınırlıdır.

2.4. YÖNTEM

Yöntem, araştırma modelinin belirlenmesi, evren ve örneklem seçimi, verilerin toplanması, işlenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanmasını içerir. Yöntem, araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu koşulların düzenlenmesinde tarama ve deneme olmak üzere iki temel yaklaşım mevcuttur. Araştırmacı, bu temel yaklaşımlardan amacına ve içinde bulunduğu koşullara göre yararlanmak mecburiyetindedir. Tarama yöntemi, geçmişte veya hali hazırda var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaç edinen araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kişi veya nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Aslolan, onları uygun bir şekilde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2002).

Yapılan bu araştırmanın yöntemi; amacı, verilerin toplanma şekli ve bu verilerin çözümlenmesi itibarıyla tarama yaklaşımı kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, betimsel niteliktedir. Araştırma verisinin elde edilmesinde anket tekniği kullanılmıştır.

2.4.1. Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni Erzurum Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü çalışanlarıdır. Çalışma evreni, ulaşılabilen evren demektir. Örneklemenin seçildiği evren, çalışma evrenidir. Çalışma evreni, araştırma evrenini bütün nitelikleriyle

temsil eden, fakat onun küçük bir modeli olan ve araştırmacının örneklemini seçtiği evrendir (Arseven, 2001: 105).

Bu araştırmada çalışma evreni olarak seçilen kurumda anket uygulanacağı tarih itibariyle çalışan sayısı 165'tir. Bu bilgi, Erzurum Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü Personel Biriminden alınmıştır. Anketlere eksiksiz cevap veren 100 kişi, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Toplam çalışan sayısının yaklaşık 2/3'üne ulaşıldığından örneklem yeterli olarak kabul edilmiştir.

2.4.2. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Araştırma verisini elde etmek için uygulanan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ankete katılanların kişisel özellikleri, ikinci kısımda motivasyon ve mobbing ile alakalı sorular bulunmaktadır. Anket formu Ek-1'de yer almaktadır. Ankette yer alan ölçekler ile ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

Mobbing Ölçeği: Çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları mobbing eylemlerini ölçmek için 21 soruluk Olumsuz Davranışlar Ölçeği kullanılmıştır. Orijinal adı "Negative Acts Questionnaire (NAQ)" olarak bilinen ölçek, işyerinde mobbinge maruz kalanları belirlemek üzere Einarsen, Hoel (2001) tarafından geliştirilmiş, Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Sorular işgörenin söz konusu olumsuz davranışla hangi sıklıkta karşılaştığını sorgulamaktadır. Sorulara verilecek cevaplar 5'li Likert tipinde oluşturulmuştur (1-Hiç karşılaşmam, 2-Bazen karşılaşırım, 3-Ayda bir karşılaşırım, 4- Haftada bir karşılaşırım, 5-Her gün karşılaşırım).

Motivasyon Ölçeği: Çalışanların motivasyon düzeyini ölçmek için Dündar, Özutku, Taşpınar (2007) tarafından çeşitli yabancı kaynaklardan yararlanarak geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek iki boyutlu olup 24 maddeden oluşmaktadır. İlk 9 soru içsel motivasyon, sonraki 15 soru ise dışsal motivasyonla ilgili sorulardır. Tüm maddeler pozitif yönlüdür. Sorular söz konusu durumun işgöreni ne oranda işe motive ettiğini/isteklendirdiğini sorgulamaktadır. Sorulara verilecek cevaplar 5'li Likert tipinde oluşturulmuştur (1-Hiç motive etmez, 5-Çok motive eder).

2.4.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma verisinin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada konu ile ilgili olarak daha önce Türkçeye uyarlanan ve alan uzmanlarınca geçerliliğine onay verilen ölçekler kullanılmıştır. Geçerlilik, bir ölçme aracının anlamlılığı ile ilgilidir. Ölçme aracı ile ne ölçülmek isteniyor ise ölçme aracının özelliğinin başka bir özellikte karışmadan ölçülmek isteneni ölçmesidir. Örneğin IQ testinin zekâyı ölçmesi, ağırlık ölçmede terazi kullanılması gibi. Bir başka deyişle geçerlilik, ölçmede doğru aracın kullanılması demektir.

Bir ölçme aracının güvenilirliği, aracın ölçmek istediği değişkeni ne tutarlılıkla ölçtüğünün ya da ölçme sonuçlarının hatalardan arınmış olmasının derecesidir. Bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Bir başka deyişle ölçme aracının doğru ölçüm yapabilme özelliğidir. Örneğin, ağırlık ölçmede kullanılan terazinin doğru ölçmesi, eksik veya fazla ölçmemesi gibi. Kısaca geçerlilik ölçmede doğru aracın kullanılmasını ifade ederken, güvenilirlik kullanılan aracın doğru ölçüm yapması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla başarılı bir ölçmenin gerçekleşmesi için doğru ölçüm yapan doğru bir aracın kullanılması gerekir. Örneğin, ağırlık ölçmek için doğru tartan bir terazinin kullanılması gibi. Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlikleri, davranış bilimlerinde en fazla kullanılan içsel tutarlılık yöntemi ve içsel tutarlılığın test edilmesinde kullanılan en popüler yöntem olan Cronbach Alpha Katsayısı ile hesaplanmıştır. Lee Cronbach tarafından 1951'de geliştirilen, 0 ile 1 arasında bir sayı olarak ifade edilen Cronbach Alpha Katsayısının 1'e yaklaşması ölçeğin güvenilirliğinin arttığı anlamına gelmektedir (Tavakol, Dennick, 2011: 53). Güvenilirliğe ait kabul edilebilir ve edilemez değerler şu şekildedir (Yaşar, 2014: 63):

- $0.00 < \alpha < 0.40$ aralığındaki değere sahip ölçek güvenilir değildir.
- $0.41 < \alpha < 0.60$ aralığındaki değere sahip ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.61 < \alpha < 0.80$ aralığındaki değere sahip ölçek orta düzeyde güvenilir.
- $0.81 < \alpha < 1.00$ aralığındaki değere sahip ölçek yüksek düzeyde güvenilir.

Araştırma verilerinin normal dağılması/dağılmaması, araştırmada yapılacak analizleri belirleyici rol oynamaktadır. Normal dağılımın olduğu verilerde parametrik,

normal dağılımın olmadığı verilerde ise parametrik olmayan (non-parametric) testler kullanılmaktadır. Verilerin normal dağıldığını söyleyebilmek için ilk olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri incelenmiştir. Bu test sonuçlarına ait değerlerin %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamsız çıkması durumunda verilerin normal dağıldığı, istatistiksel olarak anlamlı çıktıklarında ise verilerin normal dağılmadıkları sonucuna varılmaktadır. Verilerin normal dağılıp dağılmadıkları ile ilgili olarak incelemesi gereken diğer bir husus çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmasıdır. Bu değerler -1,5 ile +1,5 arasında ise verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılır (Tabachnick, Fidell, 2013).

Araştırmaya katılanların motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve mobbing düzeylerine ait ortalamaların değerlendirilmesinde şu aralıklar kullanılmıştır (Çınar, 2010).

- 1,00-1,80 Çok düşük
- 1,81-2,60 Düşük
- 2,61-3,40 Orta
- 3,41-4,20 Yüksek
- 4,21-5,00 Çok yüksek

2.5. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında anket yoluyla elde edilen verilerin analizleri ele alınacaktır.

2.5.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgileri

Katılımcıların kişisel bilgileri Tablo 2.1’de yer almaktadır. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılanların %36’sının kadın, %64’ünün erkek olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılanlar çoğunlukla 31-40 yaş aralığında olup, %77’si evlidir. Çalışmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde %62’si üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Çalışanların mesleki durumları incelendiğinde %64’lük bir oran memurlardan oluşmakta, kıdeme göre katılımcıların %45’inin 1-5 yıl aralığında çalışmakta oldukları görülmektedir.

Tablo 2. 1. Katılımcıların Kişisel Bilgileri

	Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	36	36
Erkek	64	64
Medeni Durum		
Evli	77	77
Bekâr	23	23
Eğitim Durumu		
Lise	38	38
Üniversite	62	62
Görev		
İşçi	36	36
Memur	64	64
Yaş		
30 Yıla Kadar	30	30
31-40 Yıl	41	41
40 Yılden Fazla	29	29
Kıdem		
5 Yıla Kadar	45	45
6-10 Yıl	39	39
10 Yılden Fazla	16	16
Toplam	100	100

2.5.2. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesine yönelik olarak SPSS’te yapılan analiz sonuçlarına ait değerler Tablo 2.2’de verilmiştir. Kolmogorov-Smirnov Testine göre Motivasyon verileri normal dağılım göstermekte ($p>0,05$) ancak Mobbing, İçsel motivasyon ve Dışsal motivasyon verileri normal dağılım göstermemektedir ($p<0,05$). Shapiro-Wilk Testine göre Dışsal motivasyon verileri normal dağılım göstermekte ($p>0,05$) ancak Motivasyon, Mobbing ve İçsel motivasyon verileri normal dağılım göstermemektedir ($p<0,05$).

Tablo 2. 2. Ölçeklere İlişkin Puanların Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
	İstatistik	p	İstatistik	p		
Motivasyon	,071	,200	,970	,022	-0,459	-0,350
<i>İçsel motivasyon</i>	,142	,000	,890	,000	-1,093	0,772
<i>Dışsal motivasyon</i>	,093	,033	,978	,101	-0,185	-0,546
Mobbing	,155	,000	,883	,000	0,948	0,167

$p<0,05$ ise veriler normal dağılmıyor

Çarpıklık ve Basıklık değerlerine bakıldığında tüm değerler +1,5 ile -1,5 arasında (Tabachnick, Fidell, 2013) olduğundan tüm verilerin normal dağıldığı kabul edilebilir. Buna göre katılımcıların kişisel bilgilerine göre ortalamaların karşılaştırılmasında parametrik testler kullanılacaktır. İki grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında t Testi, ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılacaktır.

2.5.3. Güvenilirlik Analizi

Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2.3'te verilmektedir. Tüm ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları 1'e çok yakın olduğundan ölçeklerin istatistiksel olarak doğru ölçüm yaptıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 2. 3. Ölçeklerin Madde Sayıları ve Cronbach Alpha Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik Düzeyi
Motivasyon	24	0,908	Yüksek
<i>İçsel motivasyon</i>	9	0,896	Yüksek
<i>Dışsal motivasyon</i>	15	0,860	Yüksek
Mobbing	21	0,956	Yüksek

2.5.4. Ölçeklere Ait Ortalamalar

Ölçeklere ait ortalamalar Tablo 2.4'te verilmektedir. Motivasyon ve alt boyutlarına ait ortalamalar *Yüksek*; mobbinge ait ortalama *Düşük* olarak bulunmuştur.

Tablo 2. 4. Ölçeklere Ait Ortalamalar

	Ortalama	Düzy
Motivasyon	3,8083	Yüksek
<i>İçsel_motivasyon</i>	4,1473	Yüksek
<i>Dışsal_motivasyon</i>	3,7433	Yüksek
Mobbing	1,9690	Düşük

Türkiye'de yapılan araştırmalarda mobbing düzeyinin genellikle *düşük* veya *çok düşük* olduğu görülmektedir. Benzer sonuçların elde edildiği araştırmalar şunlardır:

Çınar (2015), Ertürk (2015), Mete, Ünal, Akyüz, Kılıç (2015), Gözüm, Karaçor (2017), Candan, Kaya (2018).

2.5.5. Mobbing ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Mobbing ile motivasyon ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Tablo 2.5'te analiz sonuçları görülmektedir.

Tablodaki bulgulara göre mobbing ile motivasyon arasında ($r = -,251$, $p=0,012$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Yani mobbing eylemleri arttıkça çalışanların motivasyon düzeyleri azalmaktadır. Buna göre araştırmanın H1 hipotezi (*Mobbing ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır*) desteklenmiştir.

Mobbing ile içsel motivasyon arasında ($r = -,247$, $p=0,013$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Yani mobbing eylemleri arttıkça çalışanların içsel motivasyon düzeyleri azalmaktadır. Buna göre araştırmanın H2 hipotezi (*Mobbing ile içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır*) desteklenmiştir.

Mobbing ile dışsal motivasyon arasında ($r = -,255$, $p=0,011$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Yani mobbing eylemleri arttıkça çalışanların dışsal motivasyonları azalmaktadır. Buna göre araştırmanın H3 hipotezi (*Mobbing ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır*) desteklenmiştir.

Tablo 2. 5. Mobbing-Motivasyon İlişkisi

N=100		Motivasyon	İçsel motivasyon	Dışsal motivasyon	Mobbing
Motivasyon	Pearson Correlation	1	,829**	,950**	-,251*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,012
İçsel motivasyon	Pearson Correlation		1	,618**	-,247*
	Sig. (2-tailed)			,000	,013
Dışsal motivasyon	Pearson Correlation			1	-,255*
	Sig. (2-tailed)				,011
Mobbing	Pearson Correlation				1
	Sig. (2-tailed)				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)					

Literatürde bu tez çalışmasında elde edilen bulgularla benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar aşağıda özet olarak verilmektedir.

Kocaoğlu (2007) yaptığı çalışmada işyerinde mobbing (psikolojik taciz, yıldırma) ile motivasyon arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre mobbing uygulamalarındaki artışın motivasyon kayıplarında artışa sebep olduğunu, diğer bir ifadeyle mobbing uygulamaları arttıkça çalışanların motivasyonlarını kaybettiklerini belirtmiştir.

Ekşici (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu, kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına oranla daha fazla yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları ve genel olarak mobbing eylemlerinin motivasyonu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yaman, Vidinlioğlu (2010), tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırma örneklemini oluşturan öğretmenler, maruz kaldıkları psiko-şiddetin etkileriyle ilgili genel olarak; motivasyon sorunları yaşadıklarını, işe gitmek istemediklerini, depresyona girdiklerini ve bu durumu öğrencilere yansıttıklarını ifade etmişlerdir.

Kaya (2012) tarafından yapılan çalışmada cerrahi bölüm hemşirelerinin mobbing eylemlerine maruz kalmaları ile motivasyon düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani mobbing eylemlerine maruz kalmaları hemşirelerin motivasyonlarını bozmaktadır.

Acar (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin duygusal tacize maruz kalmaları ile motivasyonları arasında ters yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yani duygusal tacize maruz kalan öğretmenlerin motivasyonlarında eksiklik olduğu tespit edilmiştir.

Çınar (2015) tarafından çalışmada mobbingin çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaptığı ve işletmelerin çalışanlardan beklediği olumlu davranışları azalttığı ifade edilmiştir.

Erkol (2015) tarafından turist rehberlerinin motivasyon düzeyleri ile mobbing eylemlerine maruz kalmaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada mobbing ile motivasyon arasında çok güçlü olmasa da negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani mobbing eylemleri arttıkça turist rehberlerinin motivasyon düzeyleri azalmaktadır.

Albayrak (2015) tarafından psikolojik şiddet ile motivasyon ölçeğinin alt önermeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan analizde psikolojik şiddet

ile motivasyon arasında negatif yönlü ve yüksek derecede ilişki tespit edilmiştir. Yani psikolojik şiddet arttıkça motivasyon düşmektedir.

Aslım, Yaşar (2016) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların %49'unun bir şekilde mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak katılımcıların mobbinge maruz kalmalarının çalışma hayatını olumsuz etkilemekte olduğu; çalışanlar nezdinde kuruma olan güvenin azalmaması için mobbingin sebeplerinin saptanması ve kalıcı çözümler üretilmesinin gerektiği vurgulanmıştır.

Uysal (2016) tarafından yapılan çalışmada mobbing alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan otel işletmeleri çalışanlarının mobbing eylemlerine maruz kalmaları durumunda motivasyonlarının azaldığı ifade edilmiştir.

Doğan Atalan (2017) tarafından öğretim elemanlarının mobbinge maruz kalma düzeylerine yönelik görüşlerinin iş doyumuyla ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, psikolojik taciz ile iş doyumunu arasında orta derecede ve negatif ilişkiler bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Okçu, Anık (2017), tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ile göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gözüm, Karaçor (2017) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları mobbing eylemleri motivasyonlarını çok zayıf bir düzeyde ve olumsuz etkilemektedir.

Antep, Bektaş, Altın, İrban (2019), tarafından yapılan çalışmada mobbing davranışlarının motivasyonu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Uysal, Ekici, Önal, Kulakoğlu (2019) yaptıkları çalışmada psikolojik yıldırmanın motivasyon araçlarının önemliliğini ve motivasyon araçlarının motive etme düzeyini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Akbaşlı, Diş, Durnalı (2020) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre

yıldırma ölçeğinin alt boyutlarının, motivasyon ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Pranjić, Maleš-Bilić, Beganlić, Mustajbegović (2006), veri elde ettikleri 511 doktorun 387'sinin (%61) mobbing deneyimi yaşamalarından dolayı motivasyonlarının düştüğünü tespit etmişlerdir.

2.5.6. Mobbingin Motivasyona Etkisi

Mobbingin motivasyon üzerindeki etkisini tespit etmek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Analizle ilgili bulgular Tablo 2.6'da verilmiştir.

Tablo 2. 6. Mobbingin Motivasyona Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	sh	t	β	R ²	F	p
Motivasyon	Sabit	4,188	0,164	25,543	-0,251	0,063	6,576	0,012
	Mobbing	-0,193	0,075	-2,564				

Tablodaki değerlerin açıklaması şu şekildedir.

F ile p değerleri, modelin anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Yani “*Model, mobbingin motivasyonu etkilemesini açıklayabilir mi?*” sorusuna cevap vermektedir. Şayet $p < 0,05$ ise modelin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Tablodaki p değeri (0,012) 0,05'ten küçük olduğundan model, mobbingin motivasyon üzerindeki etkisini açıklayabilir.

B (Sabit), bağımsız değişken 0 olsa, bağımlı değişkenin alacağı değeri göstermektedir. Buna göre mobbing 0 olsa, motivasyon değeri 4,188 olacaktı.

B (Bağımsız Değişken), bağımsız değişken 1 birim artsa, bağımlı değişkenin ne kadar değişeceğini ifade eder. Buna göre B (Mobbing), mobbingin 1 birim artması durumunda motivasyonun 0,193 birim azalacağı (- olduğundan) anlamına gelmektedir.

β , iki değişken arasındaki korelasyon katsayısını ifade etmektedir.

R²; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni hangi oranda (% olarak ifade edilebilir) açıklayabildiği anlamına gelmektedir. Buna göre mobbing, motivasyonun %6,3'ünü açıklamaktadır.

Bu bilgiler ışığında mobbingin motivasyonu düşük de olsa negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Ayrıca mobbing motivasyonun %6,3'ünü açıklamaktadır. Geriye kalan %93,7 oranı başka faktörlere dayanmaktadır.

Gözüm, Karaçor (2017), yaptıkları çalışmada çalışanların iş hayatında maruz kaldıkları olumsuz davranışlar düzeyinin motivasyonlarına nasıl bir etki yaptığını ölçmüşler, korelasyon analizleri sonuçlarına göre çalışanların iş yaşamlarında çok düşük bir düzeyde olumsuz davranışlarla karşılaştıklarını ve buna paralel olarak da olumsuz davranışların motivasyona etki düzeyini çok düşük olarak bulgulamışlardır.

Akbaşı, Diş, Durnalı (2020) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yıldırma ölçeğinin alt boyutlarının, motivasyon ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışmalarda elde edilen bulgular, yaptığımız araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

2.5.7. Ortalamaların Karşılaştırılması

Yapılan normallik testleri sonucunda ölçeklere ait veriler normal dağılım gösterdiğinden katılımcıların kişisel bilgilerine göre ortalamaların karşılaştırılmasında parametrik testler kullanılmıştır. İki grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında t Testi, ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmış, sadece fark görülen durumlar tablolaştırılmıştır. Medeni durum, görev, yaş ve kıdeme göre yapılan karşılaştırmalarda ortalamalar arasında fark tespit edilememiştir.

Cinsiyet ve eğitim durumuna göre yapılan karşılaştırmalarda ortalamalar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Cinsiyet durumuna göre mobbing düzeyi; eğitim durumuna göre içsel motivasyon düzeyi farklılaşmıştır. Buna göre H4 hipotezimiz (*Çalışanların kişisel özelliklerine göre mobbing, motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri farklılaşmaktadır*) kısmen desteklenmiştir.

Cinsiyete Göre Karşılaştırma

Ölçeklerin ortalamaları cinsiyete göre karşılaştırılmış, kendi algılarına göre erkeklerin kadınlara göre daha fazla mobbing yaşadıkları tespit edilmiştir (Tablo 2.7). Bunun nedenleri erkek çalışanların birbirlerini esas rakip olarak görerek diğer erkek çalışanları terfi noktasında saf dışı bırakmak için mobbing eylemlerine başvurmaları;

Erzurum’da kadınlara yönelik istihdam olanaklarının yetersiz olmasından dolayı kadın çalışanların işlerini koruma adına maruz kaldıkları olumsuz davranışları önemsememeleri; Erzurum ilinin sosyo-kültürel yapısından dolayı işyerinde kadınlara pozitif ayrımcılıkta bulunulması ve kadınların mobbing eylemlerine maruz kaldıklarının farkına varamamaları olabilir.

Literatürde mobbing düzeyinin cinsiyete göre değişme durumu ile ilgili farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı çalışmalarda erkeklerin (Cemaloğlu, Ertürk, 2007; Alkan, 2011; Kaya 2012; Uysal, Ekici, Önal, Kulakoğlu, 2019), bazı çalışmalarda (Ongun, 2017) ise kadınların daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ifade edilmiştir. Diğer taraftan mobbing düzeyinin cinsiyete göre değişmediğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Bulguların farklı olması araştırma örneklemelerinin farklı meslek, sektör ve kurumlardan seçilmesi ile açıklanabilir.

Birçok araştırma sonucunda kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbing eylemlerine maruz kaldıkları saptanmıştır. Fakat çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular neticesinde erkeklerin daha fazla mobbing eylemlerine maruz kaldıkları görülmüştür.

Tablo 2. 7. Cinsiyete Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (t-Testi)

N=100	Cinsiyet	N	X	t	p
Mobbing	Kadın	36	1,72	-2,014	,047*
	Erkek	64	2,11		
*p < 0,05 ise grupların ortalamaları arasında fark vardır.					

Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma

Ölçeklerin ortalamaları eğitim durumuna göre karşılaştırılmış, kendi algılarına göre üniversite mezunlarının lise mezunlarına göre içsel motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2.8).

Tablo 2. 8. Eğitim Durumuna Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (t-Testi)

N=100	Eğitim Durumu	N	X	t	p
İçsel motivasyon	Lise	38	3,89	-2,595	,011*
	Üniversite	62	4,30		

*p < 0,05 ise grupların ortalamaları arasında fark vardır.

Bu bulgu, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların maddi olmayan ödülleriyle daha fazla motive olmalarıyla açıklanabilir. Zira içsel motivasyon bireyin kendi kendini motive etmesidir. İçsel olarak motive olan bireyler başarılı olabilmek için içsel açlığa sahiptir ve bu açlık onları daha fazla motive eder.



SONUÇ

Bu araştırmada mobbing ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir.

Mobbing, mağdura yönelik eziyet edici, küçük düşürücü ve aşağılayıcı davranışları içermektedir. Hem özel hem de kamu sektöründe uygulanan mobbing eylemlerine karşı mağdur; ayıplanma, işini kaybetme korkusu ve yakın çevresinin etkilenmemesi adına sessiz kalabilmektedir.

Mobbing eylemleri yalnızca mağduru değil aynı zamanda diğer çalışanları da etkileyebilmektedir. Çünkü diğer çalışanlar kendilerinin de aynı duruma düşebilecekleri korkusuna kapılabilmektedirler. Mobbing bireyin çalışma yaşamını olumsuz etkilediği için bir insan hakkı ihlalidir. Mobbing ortaya çıkmadan önlemlerin alınması mobbing ortaya çıktıktan sonra önlemler alınmasından daha etkilidir.

Mobbing eylemlerinin ortaya çıkmasında zayıf liderlik, iletişimde eksiklik gibi sebepler etkili olmaktadır. Mobbing, bazen üst yöneticilerin gücünü çalışanlara karşı kullanmasından, bazen aynı düzeyde çalışan bireylerin birbirlerine karşı saldırılarından veya astların üstlere yönelik olumsuz tutumlarından kaynaklanmaktadır.

Motivasyon, insan davranışlarına yön vermek isteyen her bireyin başvuracağı en etkili araçtır. Motivasyon, yalnızca işin yapılmasını değil, en iyi şekilde yapılmasını sağlar. Örgüt içerisinde çalışanların motivasyonunun yükseltilmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çünkü yöneticilerin ve dolayısıyla örgütün başarısında çalışanların rolü oldukça fazladır. Motive olan çalışanların iş performansları da artacağından bunun farkına varan yöneticiler, çalışanları motive etmenin yollarını bulmaya çalışırlar. Çünkü mutlu olan çalışanlar potansiyellerini ortaya çıkarırlar ve verimlilikleri artar.

Bu açıklamalar ışığında araştırmada ele alınan mobbing ve motivasyon kavramlarının hem örgüt ve yöneticiler, hem de çalışanlar için ne denli önemli olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Motivasyon ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalar yüksek iken, mobbinge ait ortalamalar düşüktür. Araştırma yapılan kurum, toplumun dezavantajlı kesimine hizmet vermektedir. Bundan ötürü bu tür hizmet veren kurumlarda çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması gerekir ve buna yönelik eğitimler almaktadırlar. Personele uygulanacak mobbing eylemleri, çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyeceği gibi verilen hizmetin aksamasına ya da yanlış yapılmasına neden olacaktır. Bu da hem kurumda çalışan personelin, hem bu hizmetlerden yararlanan bireylerin motivasyonunu, hem de buna bağlı olarak toplumsal düzeyde motivasyonu olumsuz etkileyecektir. Özellikle yoksulluk, istismar vb. olaylarla ilgilenen personelin yaptıkları işin ne kadar zor olduğu, yaptıkları her işin hayati önem arz ettiği düşünüldüğünde mobbing eylemlerinin hizmetleri açısından kabul edilemez olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların bireylerin faydalarını maksimum düzede gözeterek olası mobbing eylemlerine karşı kolektif şekilde karşı gelmeleri oldukça önemlidir. Bu eylemlere karşı bilinçli olunması hem personelin hem de kurumun motivasyon düzeyini olumlu etkileyecek ve hizmet kalitesinin yükselmesinde fayda sağlayacaktır.
- Mobbing ile motivasyon ve alt boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Yani mobbing eylemleri arttıkça çalışanların motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri azalmaktadır. Mobbing eylemlerinin artması bireyler üzerinde stres, baskı, duygusal ve fiziksel problemler, sakatlık, işten ayrılma, ilaçlı tedavi veya terapi, kapasite altında çalışma, mesleki kayıp ve kazalar gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bir başka deyişle mobbing çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmekte ve bireylerin motivasyon düzeyleri azalmaktadır. Stres, duygusal ve fiziksel unsurlar gibi faktörler içsel motivasyon düzeyini; cezalandırma, sosyal etkinliklerden yararlanamama, takdir edilmeme gibi faktörler ise dışsal motivasyon düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda mobbing eylemleri çalışanların motivasyon düzeylerini düşürmekte, bu da esasında işletmelerin istemediği sonuçlara yol açmaktadır.

- Mobbingin motivasyonu etkileme düzeyine ilişkin analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre mobbing motivasyonu negatif yönde ve %6,3 oranında etkilemektedir. Geriye kalan %93,7'lik oran başka faktörlerden kaynaklanmaktadır. Literatürde de çalışan motivasyonunu belirleyen çok sayıda faktörden bahsedilmekte ve bunlar genellikle ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel/yönetimsel araçlar olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Ekonomik araçlara ücret artışı, primli ücret, kâra katılım, ekonomik ödül ve sosyal haklar örnek olarak verilebilir. Psiko-sosyal araçlara çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme olanakları, çevreye uyum, psikolojik güvence, öneri sistemi ve sosyal uğraşlar örnek olarak verilebilir. Örgütsel/yönetimsel araçlar ise şu şekilde örneklendirilebilir: Karara katılım, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, amaçlara göre yönetim, işin kendisi ve yapısı, iletişim, esnek zaman uygulamaları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi.
- Cinsiyete ilişkin karşılaştırmada erkeklerin kadınlara oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Bunun nedenleri erkek çalışanların birbirlerini esas rakip olarak görerek diğer erkek çalışanları terfi noktasında saf dışı bırakmak için mobbing eylemlerine başvurmaları; Erzurum'da kadınlara yönelik istihdam olanaklarının yetersiz olmasından dolayı kadın çalışanların işlerini koruma adına maruz kaldıkları olumsuz davranışları önemsememeleri; Erzurum ilinin sosyo-kültürel yapısından dolayı işyerinde kadınlara pozitif ayrımcılıkta bulunulması ve kadınların mobbing eylemlerine maruz kaldıklarının farkına varamamaları olabilir.
- Eğitim durumuna ilişkin karşılaştırmada üniversite mezunlarının lise mezunlarına göre içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların maddi olmayan ödüllerle daha fazla motive olmalarıyla açıklanabilir.

Örgütler, yöneticiler, çalışanlar ile akademisyenlere yönelik şu öneriler sunulabilir:

- Mobbing yalnızca tehdit ettiği birey üzerinde değil, kurumun genelinde olumsuz etkiler meydana getirebilmektedir. Bu nedenle mobbinge ilişkin

olarak kurum içerisinde farkındalık oluşturulmalı ve bilgilendirici materyaller kullanılmalıdır.

- Çalışanlar, psikolojik destek alabilecekleri ALO 170 hattı konusunda bilgilendirilmelidir. Mobbingin önlenmesi için tüm mağdur çalışanlara ALO 170 uzman psikologları tarafından bilgilendirme ve psikolojik destek hizmeti sağlanmaktadır. Mağdur kişiler bu hat üzerinden mobbing ihbarında bulunabilmekte olup mobbing hakkında merak ettikleri her türlü soruya cevap alabilmektedir. ALO 170 hattı mobbingden dolayı haksızlığa uğrayanların haklarını aramak için destek ve bilgi alabildikleri, 7 gün 24 saat hizmet veren bir hattır.
- Toplu iş sözleşmelerinde mobbingin önlenmesine yönelik hükümlere yer verilmelidir.
- Mobbing eylemlerinin çalışanların başta motivasyon düzeyleri olmak üzere örgüt için çok değerli olan diğer olumlu tutumları (örgütsel bağlılık, özdeşleşme, iş tatmini vb.) üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alınarak, yöneticiler ile çalışanların mobbing konusunda bilgilendirilmesine yönelik eğitimler verilmesi, mobbing mağdurunun haklarını bilmesi ve bu duruma maruz kalmaları halinde sessiz kalmalarının önüne geçilmesi yönünde tedbirler alınmalıdır. Mobbing konusunda bilgili olan bireyler, bu konudaki haklarını kanuni yollara başvurarak arama yoluna da gidebilirler.
- Mobbing eylemlerinin nedenlerinin tespit edilmesi ve buna yönelik önlemlerin alınması oldukça önemlidir. Mobbing eylemlerinin nedenlerinin ortadan kaldırılmasına ilişkin tedbirler kanuni düzenlemelere göre uygulanmalıdır.
- Mobbinge münhasır, yani sadece mobbingi düzenleyen bir kanun olmalıdır ve ivedi şekilde buna yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Böylelikle mevzuattaki yetersizlik söz konusu mobbinge münhasır kanun ile telafi edilebilecek ve bu şekilde mobbinge daha etkili bir mücadele söz konusu olacaktır. Yapılacak bu kanunda mobbingin tanımına ve unsurlarına daha ayrıntılı bir şekilde yer verilmelidir. Bir eylemin mobbing olarak nitelendirilebilmesi için (1) Kasıtlı yapılan bir hal ya da fiil olması, (2) Genellikle bu hal ya da fiilin en az 6 ay sürmesi, (3) Bu hal ya da fiile

maruz kalma sıklığının haftada en az bir kez olması, yani süreklilik arz etmesi, (4) Mobbinge hedef olarak seçilen kişide ya da o işyerinde olumsuz sonuçlar doğurması gerekir. Bu unsurların tamamı gerçekleşirse ancak o zaman o hal ya da fiilin mobbing olabileceği kanunda bulunmalıdır. Çünkü yönetimin katılığı, kaba bir davranış, anlaşmazlık, çatışma ve süreklilik arz etmeyen davranışlar mobbing ile karıştırılabilmektedir.

- Kendisine mobbing uygulandığı konusunda şikâyetle bulunan kişi ile mobbinge tanıklık yapan kişinin korunmasına yönelik yasal bir düzenleme olmalıdır.
- İşyerlerinde mobbing, Türk Ceza Kanunu kapsamında bir suç olarak teşkil etmemektedir. Bu noktadaki eksikliğin giderilmesi ve işyerinde mobbingin Ceza Hukuku açısından da hukuki düzenlemeye konu edilmesi önem teşkil etmektedir.
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, mobbingi disiplin suçu kapsamında değerlendirecek yasal bir düzenleme ile revize edilmelidir.
- Mobbing uygulayanlar, uygulanmasına göz yumanlar, mobbingin yapılmasına doğrudan ya da dolaylı katkıda bulunanlara adli cezaların yanında disiplin cezaları da uygulanmalı ve bu hükümler 657 DMK ve diğer çalışanlarla ilgili yasa ve mevzuatlarda belirtilmelidir.
- Mağdurun şikâyet etme ve dava açma hakkının olduğu ve bu hakkının engellenmesinin bir suç olduğu yasal olarak belirtilmeli ve bu hakların yasalarla teminat altına alınması gerekmektedir.
- Mobbing uygulayan saldırganın bu suçu siciline işlenmeli, kariyer olarak yükselmesinin önüne geçilmeli ve belli bir süre görevinden uzaklaştırılmalıdır. Bu konularda kesinlikle esnek davranılmamalıdır.
- Kendisine mobbing uygulandığını iftira atmak amaçlı söyleyen kişiye bu iddiasının aslının olmadığı tespiti durumunda ceza veya cezalar uygulanmalıdır.
- Hastanelerde mobbing konusunda destek veren klinikler oluşturulmalı ve uzman desteği sağlanmalıdır.

- Mobbing mağduru kişilerden tıbbi destek süresince herhangi bir ücret talep edilmemelidir ve tüm masraflar devlet tarafından karşılanmalı ya da bu amaçla oluşturulan özel bir fondan yararlanılmalıdır.
- Bu çalışmada bir kamu kurumu çalışanlarından elde edilen verilerle mobbing ile motivasyon arasındaki negatif ilişki tespit edilmiştir. Farklı örneklem, bulguların genellenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca mobbing kavramının başka değişkenlerle (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, kaytarma, çatışma vb.) ilişkisi incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Acar E (2013). *Duygusal Taciz ve İlkokul-Ortaokul Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Acun Kapıkıran N, Fiyakalı C (2006). Lise öğrencilerinde akran baskısı ve problem çözme. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-2: 16-25.
- Adams A (1992). *Bullying at Work: How to Confront and Overcome It*, London: Virago.
- Akbaşlı S, Diş O, Durnalı M (2020). İlkokul öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 1-18.
- Akçakaya M (2004). Personelin verimliliğinde motivasyonun etkisi: Keçiören belediyesi örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6-2: 187-214.
- Akdeniz D (2013). *Mobbing ve Yazılı Basındaki Mobbing Haberlerine Yönelik Bir Alımlama Çalışması*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aksakal Kaymakçı H. (2008). *Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aksoy F (2008). *Psikolojik Şiddet'in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aktop NG (2006). *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarında Duygusal Taciz Kavramının Değerlendirilmesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Albayrak A (2015). *Sivil Savunma ve Seferberlik Hizmetlerinde Görevli Kamu Personelinin Problem Çözme Becerisi, Mobbinge Uğrama ve Motivasyon Durumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alkan E (2011). *Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Alpaslan K, Aydoğdu A (2018). Yiyecek içecek işletmelerinde mobbing uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Ankara örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6-3: 298-311.
- Andersson LM, Pearson CM (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24-3: 452- 471.
- Antep Z, Bektaş G, Altın U, İrban A (2019). A research on the relationship between mobbing applications and motivation in healthcare institutions. *International Social Sciences Studies Journal*, 5-43: 4808-4819.

- Arık H (2016). *Özel ve Devlet Kuruluşlarında Çalışan Öğretmenlerin Mobbing, Kaygı ve İş Motivasyonu Düzeylerinin İncelenmesi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arseven AD (2001). *Alan Araştırma Yöntemi*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık: Ankara.
- Ashforth B (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47-7: 755-778.
- Aslım G, Yaşar A (2016). Gıda tarım ve hayvancılık bakanlığınca görev yapan veteriner hekimlerde mobbing (yıldıрма) üzerine bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Veteriner Fakültesi Dergisi*, 13-1: 30-37.
- Ay Z (2007). *Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizde Motivasyon Uygulamaları*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın B (2018). *Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Mobbing*. İzmir Ekonomi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aykaç F (2016). *Mobbing, Özne İyi Oluş ve Mesleki Doyum: Psikolojik Danışmanlar Üzerinde Bir Çalışma*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aytürk N (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bayram F, Tınaz P, Ergin H (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bilkay TA (2017). *Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algılamalarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bingöl D (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bjorkqvist K, Osterman K, Hjelt-Back M (1994) Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20: 173-184.
- Brodsky C (1976). *The Harassed Worker*. Lexington, MA: D.C. Health and Company.
- Budak G (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Budak G, Budak G (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Hayat Yayıncılık.
- Candan H, Kaya TP (2018). Mobbing ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler: Karaman ilinde kamu çalışanlarına yönelik bir uygulama, *International Social Sciences Studies Journal*, 4-23: 4503-4519.
- Cemaloğlu N (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldıрма. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42: 111-126.
- Cemaloğlu N, Ertürk A (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldıрма eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5-2: 345-362.
- Çınar O (2010). Eğitim ve sağlık alanı çalışanlarının iş stresi düzeyleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9-33: 101-121.

- Çınar O (2015). The relationships between mobbing, organizational citizenship behavior and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 9-1: 87-98.
- Çiçek D (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çobanoğlu Ş (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çorbacioğlu F (2018). *İşyerinde Mobbingin Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇSGB (2016). *Psiko-sosyal Risk Faktörleri Bilgilendirme Rehberi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü.
- Davenport NZ, Schwartz RD, Elliott GP (1999). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. USA: Civil Society Publishing.
- Dikmetaş E, Top M, Ergin G (2011). Asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22: 1-15.
- Doğan Atalan, B. (2017). *Öğretim Elemanlarının Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin İş Doyumuyla İlişkisi*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan S, Türk M (1997). Esnek çalışma saatlerine geçişin işletme ve çalışanların verimliliği üzerine etkileri. *Verimlilik Dergisi*, 2: 109-128.
- Dokuzer B (2018). *Mobbing Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri (Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama)*. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Doyle E (2001). *Dignity at Work: The Challenge of Workplace Bullying*. Dublin: Stationary Office.
- Duffy M, Sperry L (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 15-4: 398-404.
- Dur B (2014). *Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dündar S, Özutku H, Taşpınar F (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 105-119.
- Einarsen S, Hoel H (2001). The negative acts questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. *10th European Congress on Work and Organizational Psychology*, Prague, 16-19 May.

- Ekşici Ş (2009). *Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Elbir Ö (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatminine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Emül M (2017). *İşyeri Kâbuslarından Biri Olarak Mobbing ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan BZ, Paşaoğlu Baş D (2018). *İşletme İlkeleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Eren E (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eriççi E (2018). *Çalışanların Motivasyon Algısı: Beyaz Yakalılar Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkol G (2015). *Mobbing ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ertek SŞ (2009). *Yıldırma ve Yıldırma Mağduru Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ertürk A (2015). Organizational citizenship and mobbing behavior of secondary school teachers. *Antropologist*, 22-1: 113-124.
- Fettahlioğlu O (2008). *Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Forsyth P (2006). *Yaratıcı Motivasyon Teknikleri* (Çeviren: Derya Demiray). İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Genç N (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Göktaş E (2010). *Özel ve Devlet Liselerinde Şiddette Eğilim Nedenleri ve Şiddet Etkilerinin Karşılaştırılması: Üsküdar Örneği*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Görgülü G (2018). *Mobbingin Çalışanlar ve Yöneticiler Arasındaki İletişime Etkisi: Ankara İlinde Bir Uygulama*. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gözüm P, Karaçor S (2017). Mobbing algısı ile motivasyon ilişkisi: Kamu ve özel kurum çalışanları üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9-20: 497-515.
- Gündoğdu M (2016). *İş Sağlığı-Güvenliği ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki: İstanbul ve Erzurum Uygulaması*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Güngör Delen M (2010). Çalışma hayatında işyeri kabalığı olgusu. İçinde *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları* (Ss. 44-58). İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.
- Güngör M (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Hagemann G (1997). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Hirigoyen MF (1998). *Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet*. İstanbul: Güncel Yayınları.
- İlhan Ü (2010). İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10-4: 1175-1186.
- Kaplan M (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karacaoğlu K, Reyhanoğlu M (2006). Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli ayrımı bağlamında işyerinde yıldırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61-4: 145-176.
- Karasar N (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (2. Baskı). Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Karatepe S (2005). *Örgütlerde İletişim - Güdüleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Karlıoğlu G (2011). *İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya Ç (2012). *Cerrahi Hemşirelerinin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi ve Mobbingin Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Knorz C, Zapf D (1996). Mobbing-eine extreme form sozialer stressoren am arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisation Psychologie*, 40-1: 12-21.
- Kocaoğlu M (2007). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kovacic A, Podgornik N, Pristov Z, Raspor A (2017). Mobbing in a non-profit organization. *Organizacija*, 50: 178-187.
- Köroğlu Ö (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kum S, Ertay Y (2016). A study on “mobbing” in maritime field: A case study in the Turkish maritime industry. *Int Marit Health*, 67-4: 248–254.
- Kuş E (2015). *Mobbingin Motivasyona Etkisi ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Kuzgun Ş, Kuzgun E (2017). İşverenin işçiyi gözetme borcu bağlamında mobbing uygulamalarının yargıtay ve öğreti ışığında değerlendirilmesi. *İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 16: 251-297.
- Kündeş T (2019). *Kurumsal İtibar Bağlamında Çalışanların Mobbing Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Türk İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Leymann H (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5-2: 165-184.
- Maslow AH (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 370-396.
- Matthiesen SB, Raknes B, Rökkum O (1989). Bullying at work. *Journal of the Norwegian Psychological Association*, 26: 761-774.
- Mete M, Ünal ÖF, Akyüz B, Kılıç R (2015). Psikolojik şiddetin işe bağlı tükenmişliğe etkisi: Batman ilinde öğretmenler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6-12: 37-61.
- Mimaroğlu H, Özgen H (2007). Örgütlerde güncel bir sorun: Mobbing. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8-15: 201-226.
- O'Driscoll MP, Randall DM (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *International Association of Applied Psychology*, 48-2: 197-209.
- Okçu V, Anık S (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5-2: 63-85.
- Ongun Y (2017). *Okullarda Uygulanan Mobbingin Personel Üzerinde Etkisi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özgen D (2018). *Örgütsel Adalet ve Motivasyon*. İstanbul: Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özkalp E (1984). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Öztürk A (2019). *Motivasyon Faktörlerinin Sivil Havacılık Yer İşletmelerindeki Personeller Üzerindeki Etkileri ve Bu Motivasyon Faktörlerinin İş Performansı İle Olan İlişkisinin İncelenmesi, İstanbul İli Örneği*. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Palaz S, Özkan S, Sarı N, Göze F, Şahin N, Akkurt Ö (2008). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma: Bandırma örneği. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10-4: 41-58.
- Pehlivan İ (1990). Örgütün davranışsal sorunlarını azaltma yaklaşımı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23-1: 163-173.
- Pfeffer, J. (1999). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. İstanbul: Sabah Kitapçılık.

- Pranjić N, Maleš-Bilić L, Beganlić A, Mustajbegović J (2006). Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey study. *Croat Med J*, 47: 750-758.
- Robbins SP, Judge TA (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çeviren: İnci Erdem). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu Z, Vergiliel Tüz M (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saygılı A (2018). *Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Serçoğlu N, Işık Z, Çetinkaya MY (2016). İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9-45: 1099-1108.
- Sevinç H (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8-39: 944-964.
- Soyer F, Can Y, Güven H, Hergüner G, Bayansaldüz M, Tetik B. (2010). Sporculardaki başarı motivasyonu ile takım birlikteliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7-1: 225-239.
- Şahin A (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 523-547.
- Şimşek Ş, Çelik A, Akgemci T (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick BG, Fidell LS (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Taşpınar F (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tavakol M, Dennick R (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2: 53-55.
- TBMM (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri*. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Raporu, Ankara.
- Thylfors I (1987). *Scapegoats: On Exclusions And Bullying in Work Life*. Stockholm, Sweden: Natur och Kultur.
- Tınaz P (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4: 13-28.
- Tınaz P (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tulunay Ateş Ö (2019). Examination of the relationships between mobbing and psychological symptoms in teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 7-3: 863-873.
- Tunçer P (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88: 87-108.

- Tutar H (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Uçan İ (2018). *Çalışanların Mobbing Algısı: Mersin İli Örneği*. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uysal AC (2016). *Mobbing Motivasyon İlişkisi: Antalya Dört ve Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uysal B, Ekici MA, Önal AC, Kulakoğlu E (2019). Psikolojik yıldırma (mobbing) ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi, *BMIJ*, 7-1: 280-307.
- Ünlüöner K, Ertürk M, Olcay A (2007). Otel işletmelerinde psiko-sosyal motivasyon araçları ve bu araçların farklı departmanlar üzerindeki etkisine yönelik Ankara ve İzmir otellerinde bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6-19: 9-32.
- Ürgenç C (2018). *İşçi İşveren İlişkilerinde Mobbing*. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Varita M (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5-2: 203-214.
- Vural Özkan, G. (2011). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Wilson BC (1991). US businesses suffer from workplace trauma. *Personnel Journal*, July: 47-50.
- Yaman E, Vidinlioğlu Ö, Çitemel N (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 7-1: 1136-1151.
- Yaşar M (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması: Geçerlik ve güvenirlik. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4-2: 109-129.
- Yavuz H (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz H, Kaymaz A (2014). Kurumsal bir risk unsuru: Mobbing (iş yerinde psikolojik taciz). *Denetim Dergisi*, 14: 73-80.
- Zapf D (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 1-2: 70-85.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Merhaba Sayın Katılımcı,

Bu anket “**Motivasyon-Mobing İlişkisi**” adlı bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Elde edilecek veriler sadece ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmanın amacına ulaşması anket sorularını titizlikle cevaplandırmanıza bağlıdır. Anketin herhangi bir yerine **isminizi yazmayınız**, lütfen. Anketi cevaplandırma konusunda göstereceğiniz ilgi ve yardımdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Orhan ÇINAR (Danışman)
Sinan YILMAZ (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Cinsiyetiniz:	Kadın () Erkek ()	Medeni durumunuz:	Evli () Bekâr ()
Eğitim durumunuz:	İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Lisans () Lisansüstü ()	Mesleğiniz: Göreviniz (Pozisyonunuz): Yaşınız: Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	

	Aşağıdaki durumlar sizi işinize karşı ne kadar <u>isteklendirir</u> ?	Hiç				Çok
1	Yaptığım işte başarılı olmam	1	2	3	4	5
2	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi	1	2	3	4	5
3	Arkadaşlarımdan beni onurlandıran tavır ve davranışları	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam	1	2	3	4	5
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam	1	2	3	4	5
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam	1	2	3	4	5
7	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görmem	1	2	3	4	5
8	Yaptığım işle ilgili konularda karar verebilmem	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları	1	2	3	4	5
10	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi	1	2	3	4	5

11	Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygunluğu	1	2	3	4	5
12	Yemek, çay-kahve gibi imkânların ücretsiz sağlanması	1	2	3	4	5
13	İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması	1	2	3	4	5
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması	1	2	3	4	5
16	Çalışmakta olduğum kurumun ileriki yıllarda daha iyi olacağına inanmam	1	2	3	4	5
17	Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması	1	2	3	4	5
18	İşimde terfi imkânının olması	1	2	3	4	5
19	Yöneticimin, iş arkadaşlarımla veya diğer insanlarla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması	1	2	3	4	5
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi	1	2	3	4	5
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem	1	2	3	4	5
22	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması	1	2	3	4	5
23	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam	1	2	3	4	5
24	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı	1	2	3	4	5

	Son 6 ayda İşyerinde aşağıdaki <u>olumsuz durumlarla</u> hangi sıklıkta karşılaştınız?	Hiç	Bazen	Ayda bir	Haftada bir	Her gün
1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	1	2	3	4	5
2	Seviyenizin (uzmanlık, ustalık, bilgi, tecrübe vs.) altındaki işlerde çalıştırılarak küçük düşürülmek	1	2	3	4	5
3	Seviyenizin altındaki işleri yapmanızın emredilmesi	1	2	3	4	5
4	Önemli sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz/tatsız görevlerle değiştirilmesi	1	2	3	4	5
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	1	2	3	4	5

6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	1	2	3	4	5
7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	1	2	3	4	5
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	1	2	3	4	5
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi sindirici davranışlar	1	2	3	4	5
10	İşi bırakmanızı ima eden işaret ve davranışlar	1	2	3	4	5
11	Hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	1	2	3	4	5
12	Yaklaştığınız zaman düşmanca tepkilerle karşılaşmanız veya yok sayılmanız	1	2	3	4	5
13	İşiniz ve çabanızın sürekli eleştirilmesi	1	2	3	4	5
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1	2	3	4	5
15	İyi geçinmediğiniz kişilerin size şaka yapması	1	2	3	4	5
16	Mantıksız veya imkânsız hedefleri veya son teslim tarihleri olan görevler verilmesi	1	2	3	4	5
17	Sizin aleyhinizde iddialarda bulunulması	1	2	3	4	5
18	İşinizin aşırı takip edilmesi	1	2	3	4	5
19	Hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı vs.) talep etmemeniz için baskı yapılması	1	2	3	4	5
20	Aşırı satışmalara konu olmak	1	2	3	4	5
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	1	2	3	4	5

Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.

Ek-2: Etik Kurul Onay Belgesi



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı



Sayı : 88656144-000-E.1900146397

13.05.2019

Konu : Etik Kurul Onay Belgesi
(Prof.Dr.Orhan ÇINAR)

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNE

İlgi : 17.04.2019 tarihli ve 77040475-000-E.1900122653 sayılı belge.

İlgi'de kayıtlı yazınız gereği; Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Anabilim Dalı öğretim üyesi **Prof.Dr. Orhan ÇINAR** danışmanlığında, yüksek lisans öğrencisi **Sinan YILMAZ**'ın "**Motivasyon-Mobing İlişkisi**" konulu anket çalışması için Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin Etik Kurul Başkanlığımızın 08.05.2019 tarih ve 6 sayılı oturumunda alınan 33 no'lu kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Mehmet TAKKAÇ
Kurul Başkanı V.

Karar-33) Hukuk Müşavirliği'nin; Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Anabilim Dalı öğretim üyesi **Prof.Dr. Orhan ÇINAR** danışmanlığında, yüksek lisans öğrencisi **Sinan YILMAZ**'ın "**Motivasyon-Mobing İlişkisi**" konulu anket çalışması için Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin, 17.04.2019 tarih ve E. 1900122653 sayılı yazısı okundu.

Yapılan görüşmelerden sonra; **Prof.Dr. Orhan ÇINAR** danışmanlığında, yüksek lisans öğrencisi **Sinan YILMAZ**'ın "**Motivasyon-Mobing İlişkisi**" konulu anket çalışmasının gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına mevcut oy birliği ile, **karar verildi.**

Ek : 8.5.2019 tarihli 88656144-000-E.1900142887 sayılı belge

Atatürk Üniversitesi Merkez Kampüsü 25240 Yakutiye/ERZURUM
Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr>

Bilgi: Muhammet Emin ALAN

Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
<https://ubys.atauni.edu.tr/ERMS/Record/Confirmation/Confirmation?code=79BC646>

ÖZGEÇMİŞ

Kışisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Sinan YILMAZ
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	2010-2014: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Hizmetler Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	2017-2020: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Anabilim Dalı
Çalıştığı Kurumlar	
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
E-Posta Adresi	