



T.C.

**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ALT DÜZEY YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNİ, İŞ STRESİ VE
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜT
PERFORMANSINA ETKİSİ**

**TALHA TEMÜR
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Recep YÜCEL**

KIRIKKALE - 2022





T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ALT DÜZEY YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNİ, İŞ STRESİ VE
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜT
PERFORMANSINA ETKİSİ**

TALHA TEMÜR
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Recep YÜCEL

KIRIKKALE - 2022

KABUL-ONAY

Talha TEMÜR tarafından hazırlanan “ALT DÜZEY YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNİ, İŞ STRESİ VE İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Recep YÜCEL

İmza.....

İşletme, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Başkan: Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU

İmza.....

İşletme, Ankara Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye: Prof. Dr. Şebnem YÜCEL

İmza.....

İşletme, Selçuk Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Taylan Taner DOĞAN

İmza.....

Ekonometri, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL

İmza.....

İşletme, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Tez Savunma Tarihi: .../.../2022

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.../.../2022

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANI

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Talha TEMÜR

...../...../2022

ÖZET

ALT DÜZEY YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNİ, İŞ STRESİ VE İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ

Kırıkkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Recep YÜCEL

Aralık 2022, 209 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, alt düzey yöneticilerin örgüt içindeki önemlerine vurgu yapmak ve yaşamış oldukları iş tatmininin, iş kaynaklı streslerinin ve iş yerinde psikolojik taciz düzeylerinin örgütsel performans ile olan ilişkisini ele almaktır.

Bu çalışmada araştırma evrenini Samsun, Çorum, Amasya ve Tokat illerini kapsayan TR83 Düzey-2 İstatistik Bölge Biriminde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde görev yapmakta olan alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Ana kütle içerisinde tahmini 4.452 alt düzey yöneticiyi temsil etmek üzere 695 alt düzey yöneticiye anket formu ulaştırılmış ve 405 geçerli geri dönüş olmuştur.

Bu araştırmada alt düzey yöneticilerin iş tatminlerini ölçmek üzere Mottaz Ölçeği (Mottaz, 1987) temel alınarak Şencan (2011) tarafından hazırlanmış olan İş Tatmini Ölçeği; House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş olan, Efeoğlu (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Stresi Ölçeği; İşyerinde psikolojik taciz seviyesinin

ölçülmesine yönelik Tınaz, Gök ve Karatuna (2010) tarafından oluşturulan İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği (İPTÖ) ve Örgüt performansının ölçülebilmesi amacıyla Fraj-Andres vd., (2009) tarafından oluşturulan ve Yılmaz (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilerek kullanılan işletme performansı ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra korelasyon katsayısı, güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa), yapısal eşitlik modeli (YEM) kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ve yol (path) analizi uygulanmıştır. Bahsedilen istatistiki analizler için IBM SPSS ve IBM AMOS programları kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda alt düzey yöneticilerin iş tatmini ve iş stresleri ile örgüt performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu belirlenmiş olup iş yerinde psikolojik taciz düzeyi ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir.

Araştırmanın bulgularından bir diğeri ise iş yerinde psikolojik taciz ve stres faktörlerinin iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı etkisi olduğu, iş yerinde psikolojik tacizin stres üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığıdır.

Araştırmada son olarak yapısal model dolaylı etkiler (aracılık etkisi) açısından test edilmiş, iş yerinde psikolojik tacizin stres veya iş tatmini faktörü üzerinden işletme performansı üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olmadığı, stresin ise iş tatmini faktörü üzerinden işletme performansı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir dolaylı etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Alt Düzey Yönetici, İş Tatmini, İş Stresi, İşyerinde Psikolojik Taciz, Mobbing, Örgütsel Performans.

ABSTRACT

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION, JOB STRESS AND PSYCHOLOGICAL HARASSMENT LEVELS OF LOWER-LEVEL MANAGERS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Kırıkkale University

Graduate School of Social Sciences

Department of Management, PhD Dissertation

Supervisor: Prof. Dr. Recep YÜCEL

December 2022, 209 pages

The main purpose of this study is to emphasize the importance of lower level managers in the organization and to discuss the relationship between their job satisfaction, job-related stress and psychological harassment levels in the workplace with organizational performance.

In this study, the research population consists of the lower level managers working in the industrial enterprises operating in the TR83 Level-2 Statistical Region Unit covering the provinces of Samsun, Çorum, Amasya and Tokat. Questionnaires were sent to 695 lower level managers to represent an estimated 4,452 lower level managers in the main population, and 405 valid responses were received.

In this study; The Job Satisfaction Scale prepared by Şencan (2011) based on the Mottaz Scale (Mottaz, 1987) was used to measure the job satisfaction of the lower level managers. The Work Stress Scale developed by House and Rizzo (1972) and adapted into Turkish by Efeoğlu (2006) was used to measure work stress. Also, The

Psychological Harassment Scale at Work (IPTS), which was created by Tınaz, Gök and Karatuna (2010), was used to measure the level of mobbing in the workplace. In order to measure organizational performance, The Business Performance Scale, which was created by Fraj-Andres et al., (2009) and translated into Turkish by Yılmaz (2013), was used.

In the analysis of the research data, in addition to Descriptive Statistics, Correlation Coefficient, Reliability Coefficient (Cronbach Alpha), Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Path Analysis were applied within the scope of Structural Equation Model (SEM). IBM SPSS and IBM AMOS programs were used for the mentioned statistical analyses.

As a result of the study, it was determined that there was a significant and positive relationship between job satisfaction and job stress of lower level managers and organizational performance, and no significant relationship was found between the level of mobbing in the workplace and organizational performance.

Another finding of the study is that psychological harassment and stress factors in the workplace have a negative and statistically significant effect on job satisfaction, while psychological harassment in the workplace has no significant effect on stress.

Finally, the structural model was tested in terms of indirect effects (mediation effect), and it was seen that psychological harassment in the workplace did not have a significant indirect effect on business performance through the stress or job satisfaction factor, while stress had a negative and significant indirect effect on business performance through the job satisfaction factor.

Keywords: Lower Level Manager, Job Satisfaction, Job Stress, Psychological Harassment in the Workplace, Mobbing, Organizational Performance.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde tezin başlangıcından sonuna kadar ilgi, bilgi, birikim, tecrübe, yönlendirme ve bilgilendirme ile desteklerini esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Recep YÜCEL'e ne kadar teşekkür etsem azdır ve katkıları asla unutulamaz. Ayrıca, tez izleme sürecinde çalışmalarına yön veren, değer katan hocalarım Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU, Prof. Dr. Şebnem YÜCEL, Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL ve Dr. Öğr. Üyesi Taylan Taner DOĞAN'a teşekkür ederim.

Bu çalışmanın araştırma kısmında zaman ve emek ayıran sanayi sektöründe iş gören işletmelerin değerli yöneticilerine, girişimcilere ve sanayicilere özellikle teşekkür etmek isterim. Öte yandan, teze zaman ayırmamda verdikleri destek için mesai arkadaşlarımla gösterdikleri gayretlerinden dolayı kendilerine çok teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca ve bu tez çalışmasının hazırlanması süresince; tez çalışmama zaman ayırayıp fırsat sağlayan, yorulduğum, umutsuzluğa kapıldığım anlarda bana sürekli destek olan ve beni teşvik eden sevgili eşime ve çocuklarıma gösterdikleri fedakârlık ve anlayıştan dolayı yürekten teşekkür ederim. Katkıları asla unutulamaz.

Talha TEMÜR

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	I
ABSTRACT	III
TEŞEKKÜR	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
SİMGELER VE KISALTMALAR	XIV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
YÖNETİCİLİK KAVRAMI ve ALT DÜZEY YÖNETİCİLER.....	6
1.1. Yöneticilik Kavramı	6
1.1.1. Yönetimsel Düzeyler.....	7
1.1.1.1. Alt Düzey Yöneticiler	8
1.1.1.2. Orta Düzey Yöneticiler	9
1.1.1.3. Üst Düzey Yöneticiler.....	10
1.1.2. Yöneticilerin Oynadığı Roller	10
1.1.2.1. Kişilerarası Roller	11
1.1.2.2. Bilgi Edinme Rolü	12
1.1.2.3. Karar Verme Rolü	12
1.2. Alt Düzey Yöneticiler	13
1.2.1. Diğer Yönetim Kademelerine Göre Alt Düzey Yöneticilerin Öne Çıkan Özellikleri	14
1.2.1.1. İnsan İlişkileri.....	14
1.2.1.2. Teknik Yeterlilik	15
1.2.2. Alt Düzey Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar	16

İKİNCİ BÖLÜM	18
İŞ TATMİNİ.....	18
2.1. İş Tatmini Kavramı	18
2.2. İş Tatmininin Önemi	19
2.2.1. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi	22
2.2.2. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi.....	22
2.2.3. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi	23
2.3. İş Tatminine İlişkin Kuramlar	23
2.3.1. Kapsam Kuramları.....	24
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	24
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı	25
2.3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	26
2.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı:.....	27
2.3.2. Süreç Kuramları.....	27
2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	28
2.3.2.2. Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı	28
2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı:	29
2.3.2.4. Edwin Locke'un Amaç Kuramı:	29
2.3.2.5. Skinner'ın Davranışı Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı	30
2.3.3. İş Tatmininde Durumsallık Kuramları.....	31
2.3.3.1. Durumsal Oluşumlar İş Memnuniyeti Kuramı	31
2.3.3.2. İş Tatmini Belirtileri Kuramı	31
2.4. İş Tatminini Belirleyen Faktörler	32
2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	32
2.4.1.1. İş Tatmini ve Yaş	33
2.4.1.2. İş Tatmini ve Cinsiyet	34
2.4.1.3. İş Tatmini ve Öğrenim Düzeyi.....	34
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler:	35
2.4.2.1. İşin Kendisi	35
2.4.2.2. Ücret ve Ödül	36

2.4.2.3. Çalışma Koşulları.....	37
2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları	38
2.5. İş Tatminsizliği ve Sonuçları.....	39
2.5.1. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Açıdan Sonuçları	39
2.5.1.1. Performans Değerlendirmesi.....	40
2.5.1.2. Devamsızlık.....	41
2.5.1.3. Çalışan Devir Hızı.....	41
2.5.2. İş Tatminsizliğinin Çalışanlar Açısından Sonuçları	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
İŞ STRESİ.....	44
3.1. İş Stresi Kavramı	44
3.2. İş Stresinin Önemi	46
3.3. İş Stresine İlişkin Kuramlar.....	47
3.3.1. Rol Stres Modeli	48
3.3.2. Kişi-Çevre Uyumu Teorisi.....	48
3.3.3. Talep-Kontrol Modeli	49
3.3.4. İş Talebi, Kontrol ve Destek Modeli	50
3.3.5. Stresin Örgütsel Modeli	50
3.3.6. İş Stresi Genel Modeli	51
3.3.7. Stres Çemberi Modeli	52
3.4. İş Stresinin Kaynakları	53
3.4.1. Bireysel Faktörler	54
3.4.1.1. Kişilik.....	55
3.4.1.2. Sosyo-Demografik Özellikler	57
3.4.1.3. Sosyal Hayattan Kaynaklanan Stres Kaynakları.....	58
3.4.2. Fiziksel Çevre Faktörleri	59
3.4.2.1. Gürültü	59
3.4.2.2. Aydınlatma.....	60
3.4.2.3. Isınma ve Havalandırma	60
3.4.3. Örgütsel Faktörler	60

3.4.3.1. Aşırı veya Çok Az İş Yüğü	61
3.4.3.2. İşin Niteliğı	62
3.4.3.3. Örgütsel Yapı ve Örgüt İklimi	63
3.4.3.4. Örgütteki Değışim ve Yeniliklerin Yarattığı Belirsizlik.....	63
3.5. İş Stresinin Sonuçları.....	63
3.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları.....	66
3.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları	67
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	70
İSYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ	70
4.1. İşyerinde Psikolojik Taciz Kavramı	70
4.2. İşyerinde Psikolojik Taciz Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	73
4.2.1. Zorbalık.....	73
4.2.2. Çatışma	74
4.2.3. Stres	76
4.2.4. Cinsel Taciz	77
4.2.5. Örgütsel Sinizm	79
4.3. İşyerinde Psikolojik Taciz Süreci.....	80
4.3.1. İşyerinde Psikolojik Tacizin Belirtileri.....	81
4.3.2. İşyerinde Psikolojik Tacizin Aşamaları.....	82
4.3.3. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinde Rol Alanlar.....	84
4.3.3.1. Uygulayıcılar.....	84
4.3.3.2. Mağdurlar.....	85
4.3.3.3. İzleyiciler.....	87
4.3.4. İşyerinde Psikolojik Tacize Yol Açan Yönetmel ve İşletmeye Özgü Faktörler.....	89
4.3.4.1. Kurumsallaşma.....	89
4.3.4.2. Değışimin Etkileri	90
4.3.4.3. Organizasyon Yapıları	91
4.3.4.4. Yönetim Biçimi.....	93
4.3.4.5. Liderlik Tarzları	93

4.3.4.6. Sektörel Farklılıklar	94
4.3.4.7. Zayıf İşletme Kültürü ve İklimi	95
4.3.4.8. Etik Bozulma ve İlkesizlik	96
4.3.4.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	97
4.3.4.10. Zayıf İletişim ve Dedikodu	98
4.3.5. Yapısına Göre Psikolojik Taciz Türleri	99
4.3.5.1. Hiyerarşik (Dikey) Psikolojik Taciz	99
4.3.5.2. Fonksiyonel (Yatay) Psikolojik Taciz.....	100
4.4. İşyerinde Psikolojik Tacizin Sonuçları.....	100
4.4.1. Mağdur Açısından Sonuçlar	101
4.4.2. İşletmeler (Kurumlar) Açısından Sonuçlar	102
4.5. Hukuki Açıdan İşyerinde Psikolojik Taciz	103
BEŞİNCİ BÖLÜM	105
ÖRGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	105
5.1. Örgütsel Performans Değerlendirme Kavramı	105
5.2. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	108
5.3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	114
5.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	118
ALTINCI BÖLÜM	122
ALAN ARAŞTIRMASI.....	122
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	122
6.2. Araştırmanın Metodolojisi	122
6.2.1. Araştırma Evren ve Örneklemi	124
6.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	128
6.2.3. Araştırmanın Varsayımları	128
6.2.4. Araştırmanın Hipotezleri	129
6.2.5. Araştırmanın Modeli.....	131
6.2.6. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler.....	132
6.2.6.1. İş Tatmini Ölçeği	133
6.2.6.2. İş Stresi Ölçeği	133

6.2.6.3. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği	134
6.2.6.4. İşletme Performansı Ölçeği	134
6.3. Araştırma Verilerinin Analizine İlişkin Bulgular.....	135
6.3.1. Araştırmanın Genel Demografik Bulguları	135
6.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Dair Tanımlayıcı İstatistikler.....	136
6.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Dair Normallik Analizleri.....	143
6.3.4. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	144
6.3.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA).....	145
6.3.4.2. Güvenirlik Analizi.....	156
6.3.4.3. Yol (Path) Analizi	157
6.3.5. Korelasyon Analizi	160
SONUÇLAR VE TARTIŞMA	165
KAYNAKLAR	171
EKLER.....	205
EK-1 Anket Formu	205
ÖZGEÇMİŞ.....	209

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Bireysel Stresin Sonuçları.....	66
Tablo 2. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	68
Tablo 3. Üç Düzeyde Yapılan İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması	123
Tablo 4. Araştırmaya Konu Olan İllerdeki Sanayi İşletmeleri ve Çalışan Sayıları .	125
Tablo 5. Katılımcılara Yönelik Betimsel İstatistikler	136
Tablo 6. İş Tatmini Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	137
Tablo 7. İş Stresi Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
Tablo 8. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	140
Tablo 9. Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	142
Tablo 10. Normallik Analizi Bulguları	143
Tablo 11. Doğrulamalı Faktör Analizi İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Aralıkları	146
Tablo 12. İş Tatmini Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu	147
Tablo 13. İş Tatmini Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları	148
Tablo 14. Stres Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu	150
Tablo 15. Stres Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları	150
Tablo 16. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu	152
Tablo 17. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları	152
Tablo 18. İşletme Performansı Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu.....	154
Tablo 19. İşletme Performansı Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları	155
Tablo 20. Güvenirlilik Analizi	156
Tablo 21. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Doğrudan Etkiler).....	159
Tablo 22. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Dolaylı Etkiler).....	160
Tablo 23. Değişkenler Arası Korelasyon Bulguları	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL

Sayfa

Şekil 1. İş Stresi Modeli	51
Şekil 2. İş Stresi Genel Modeli	52
Şekil 3. Stres Çemberi Modeli	53
Şekil 4. İş Yüğü Eğrisi	62
Şekil 5. Araştırmanın Modeli	132
Şekil 6. İş Tatmini Ölçeği DFA Modeli	149
Şekil 7. Stres Ölçeği DFA Modeli	150
Şekil 8. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği DFA Modeli	153
Şekil 9. İşletme Performansı Ölçeği DFA Modeli	155
Şekil 10. Yapısal Model	158
Şekil 11. Korelasyon Katsayısı Yön ve Güç Değerlendirmesi	161

SİMGELER VE KISALTMALAR

ROI	Yatırım Getirisi Yüzdesi (Return on Investment)
ROA	Varlık Getirisi (Return on Assets)
ROE	Özkaynak Getirisi (Return on Equity)
ROS	Satış Getirisi (Return on Sales)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
BSC	Dengeli Puan Kartı (Balance Score Card)
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
AB	Avrupa Birliği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling)
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
GFI	Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)

GİRİŞ

İş dünyası, günümüzde oldukça dinamik bir yapıya sahip bulunmaktadır. İletişim ve ulaşım kanallarının yanında bilgi sistemlerinde görülen ilerlemeler, işletmelerin de bu dinamik yapı içerisinde var olması ve gelişmesi adına aynı şekilde bir dinamizme sahip olmasını, değişime açık bulunmasını gerektirmektedir. Aksi durumda, rekabet edebilirlik seviyeleri bu ortamda var olma adına yeterli olmayacaktır. İşletmelerin, bu mevcut dinamizm içerisinde başarılı olmalarında yöneticilerin oldukça önemli bir payı bulunmaktadır.

Çalışmaya temel teşkil eden yönetici; bir grup insanı belli amaçlara ulaştırma adına uyumlu bir şekilde ve takım ruhuyla çalıştıran insan olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle ise, başkaları aracılığıyla işgören ve başarıya erişen kişidir (Eren, 2011:8). Fakat yönetici yalnızca bir grup çalışanı yönlendiren ve iş gördüren değil, ilaveten çalıştığı örgütün finansal kaynakları ile imalat faktörlerini de yönlendiren kimsedir (Yardımcıoğlu, 2020:5).

Her örgüt, yapısal özellikleri veya büyüklüğü ne olursa olsun, çeşitli seviyelerde yöneticiler bulunudur ve bu yöneticiler üstlendikleri yetki ve sorumluluklara uygun olarak çeşitli teknik bilgi, tecrübe ve yeteneklere sahiptirler. Her kademe yöneticinin sahip olması gereken yeteneklerin ağırlıkları da değişmektedir.

Genel olarak örgütlerin hiyerarşisinde; üst düzey, orta düzey ve alt düzey yönetim düzeyi olmak üzere üç ayrı yönetim düzeyi mevcuttur ve bu ayrımın amacı, yönetimi daha verimli ve etkin biçime dönüştürmektir. Torringston ve Weightman (991:109) bu düzeylerin belirlenmesindeki temel faktörlerden birisini üstlendikleri sorumluluk düzeyi ve sorumluluk alanı olarak tanımlar. Dolayısıyla, yönetim düzeylerinin belirlenmesinde en önemli belirleyiciler yöneticinin ne sıklıkta ve önemde karar verdiği ile yöneticinin yetkisidir.

Bu çalışmanın esas konusu olan alt düzey yöneticiler; işgörenlerin faaliyetlerini denetleme ve koordine eden sorumludurlar ve iş görenlerin görevlerini ifa etmemelerine rağmen gerektiğinde onların görevlerini de bilme ve anlama durumundadırlar.

Alt düzey yöneticiler, günlük olağan faaliyetlerin yürütülmesinden ve etkin şekilde başarılmasından mesuldürler. Bir diğer ifade ile “alt düzey yöneticiler mal ve hizmet üretiminden sorumlu bulunmaktadır” (Helleriege, Susan ve John, 1999:13). Çalışanları yöneten ustabaşları, kısım şefleri, posta başları, baş kalfalar, formenler gibi farklı görevlerdeki çalışanlar alt kademe yöneticileri oluşturmaktadırlar. Bu düzey yöneticiler; herhangi bir yönetim görevi olmayan işgörelere yön verirler, onları denetlerler ve bu çalışanların iş ve işlemlerinden sorumludurlar. Diğer bir deyişle; alt düzey yöneticilerce denetlenen bir yönetim kademesi daha bulunmamaktadır, en alt kademe yönetim kadrosudurlar (Daft, 1994:18).

İş tatmini, Latincedeki yeterli manasına gelen “satis” kökünden türetilmiş olan bir sözcüktür. Bireysel, duygusal ve toplumsal nitelikteki bir kavram olan iş tatmini (iş doyumunu) Örü, Yumuşak ve Bozkır, (2006:40) tarafından “bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru” olarak tarif edilmiştir. Çalışanların örgüt içinde sergiledikleri davranışlar ile iş tatmini arasında yakın bir ilgi bulunmaktadır. Öyle ki çalışanlar, içinde bulundukları örgüte duygu, istek, ihtiyaç ve tecrübelerini de katmaktadırlar. Böylece, iş hayatının kendilerine sunduğu imkânlar ve şartlar; örgüt içindeki bireylerin iş memnuniyetlerini, iş yaşamındaki ilişkilerini ve sosyal hayatlarını etkileyebilecek bir hale dönüşerek, onlarda bir takım beklentiler oluşturmaktadır (Davis, 1984:103).

İş stresi, çalışanlar ve çevreleri arasındaki etkileşimin neticesinde meydana çıkan gerilim durumunu ifade etmektedir. Buna göre, çalışan üzerinde iş çevresinin oluşturduğu baskıyla çalışanın kapasitesi arasında bir uyumsuzluğun olması, çalışanların iş stresi yaşammasına sebep olur. Kuşkusuz, çalışanın kapasitesi nasıl ki değişken bir hal taşımaktaysa üstlenilen işin gerekleri ve çalışma şartları da değişkenlik göstermektedir. Bu sebeple, “iş stresi değişken bir yapıdadır” (Lazarus, 1991:3).

İşyeri şiddeti denildiğinde akla ilk gelen, fiziki gücün kullanımını kapsamakta olan fiziki şiddettir. Oysaki son dönemlerde fiziki şiddetin yanı sıra psikolojik şiddetin de oldukça yaygın bir hal aldığı ve psikolojik şiddetin genel şiddet kavramı içindeki yerinin oldukça genişlediği görülmektedir (Çöl, 2008:130). Mobbing, İngilizce kökenli bir sözcüktür ve bu kavram ilk olarak 19. yüzyıl başlarında biyologlar tarafından kullanılmıştır. Biyologlar başlangıçta kuşların, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçarak saldırgan üzerinde baskı kurmaya ve yıldırmaya çalışması davranışlarını betimlemek amacıyla bu terimi tercih etmişlerdir (Mimaroglu ve Özgen, 2008:204).

Mobbing; birisini taciz etmek, gücendirmek veya sosyal olarak dışlamak veya birinin işini olumsuz etkilemek anlamına gelir. Mobbing etiketinin belirli bir aktiviteye, etkileşime veya sürece uygulanabilmesi için, bahsedilen olumsuz davranışın tekrar tekrar ve düzenli olarak (örneğin haftalık) ve belirli bir süre boyunca (örneğin altı ay) gerçekleşmesi gerekir (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2011:22).

Zapf (1999) mobbing davranışlarını beş grupta ele almıştır:

- Mağdurun işini yapmasına engel olmaya yönelik davranışlar,
- Mağdurun sosyal izolasyonuna neden olan davranışlar,
- Mağdurun özel hayatına veya kişisel özelliklerine yönelik aşağılayıcı söz ve davranışlar,
- Mağdurun diğer çalışanların yanında eleştirilmesi ve küçük düşürülmesine yönelik sözlü tehditler,
- Dedikodunun yaygınlaşması.

Çöğenli'ye (2013:22-23) göre mobbing olaylarının sona ermesi ya da en azından daha kötü bir hal almasının önüne geçilmesi açısından ilgili taraflar ile karar vericiler arasında güçlü bir iletişim yönteminin tesis edilmesi gerekmektedir.

Her iş yerinde meydana gelebilecek fikir ayrılıkları, çatışma ve çekişmeler mobbing olarak adlandırılmaktadır. Oysaki Nielsen ve Einarsen'e (2018:73) göre iş yerinde psikolojik tacizi diğer saldırganlık ve kötü muamele biçimlerinden ayıran ana unsurlar;

ısrarla devam etmesi, sistematik olarak uygulanması ve mağdurda tuzağa düşürülmüş duygusu bırakmasıdır.

Bir iş yerindeki mobbing olaylarını ortaya çıkarmak için tüm olayların çok iyi analiz edilmesi ve tamamen tarafsız bir göz ile değerlendirilmesi gerekmektedir (Çöğenli, 2013:23).

Agotnes, Einarsen, Hetland ve Skogstad (2018:566) olumsuz olayların insanları etkileme gücünün olumlu olaylara göre daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Gün geçtikçe daha evrensel bir problem halini alan mobbing olaylarının da sadece mağdurlar ve işletmeler için değil toplum ve ülkeler için de hayati önemde olumsuz etkiler yaratacağı açıktır.

Her geçen gün beklentilerin farklılaştığı ve rakiplerin yenilikçi hamlelerle pazardaki paylarını geliştirdikleri çağımızda örgütsel performans açısından iyi bir seviyenin yakalanması işletmeler adına hayati önem arz etmektedir. Bu nedenle, işletmeler örgütsel performansın iyileştirilmesine dönük ciddi bir çaba göstermektedirler. Örgütün asli amacı olan varlığını devam ettirebilmesi sürecindeki ana girdilerden birisinin örgütsel performansın artırılması olduğu değerlendirilmektedir. İş hayatının zorlu rekabet koşulları altında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, yönetimdekilerin işgörenlerin işle alakalı tavır ve davranışlarını doğru ve uygun bir nitelikte yönetebilmeleriyle doğrudan ilişkilidir.

Bir ekibi teşkil eden bileşenlere ait performansın bireysel şekilde değerlendirilmesinin ötesinde, ekip performansının bir bütünlük içinde ele alınması, ekip performans yönetimini meydana getirmektedir (Barkey, 2002:26). Diğer bir deyişle, ortak hedeflerle bir araya gelen ve belirlenmiş hedeflere belirli zaman ve maliyetler dâhilinde ulaşmayı amaçlayan birimlerin mevcudiyeti, ekip performans yönetimini gerektirmektedir. Uysal'a (2015:35) göre örgütsel performans yönetiminin ana süreci; örgüt verimliliği ve etkinliğini arttırma hedefi ile örgüt önceliklerinin belirlenmesi ve bu önceliklerin tüm birimlere ve her kademedede dağıtılmasıdır.

Bu çalışmada, alt düzey yöneticilerin örgüt içindeki önemlerine değinilerek, yaşamış oldukları iş tatmininin, iş kaynaklı streslerinin ve iş yerinde psikolojik taciz (mobbing) düzeylerinin, örgütsel performans ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Literatürde, iş tatmini,

iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz konularında pek çok araştırma bulunmakla birlikte, bu araştırmaların genellikle işgörenler veya üst düzey yöneticiler ile yapılmış olduğu görülmektedir. Alt düzey yöneticiler hedef alınarak yapılmış araştırma sayısı ise oldukça azdır. Bu çalışma, merkezine alt düzey yöneticileri almasıyla literatürde önemli bir boşluğu kapatacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK KAVRAMI ve ALT DÜZEY YÖNETİCİLER

1.1. Yöneticilik Kavramı

“Yönetici yalnızca bir grup çalışanı yönlendiren, iş gördüren değil, ilaveten çalıştığı örgütün finansal kaynakları ile imalat faktörlerini de yönlendiren kimsedir” (Eren, 2011:8). Yönetici, başkaları aracılığıyla işgören ve başarıya erişen ve eriştiren kişidir. Başka bir ifadeyle yönetici; bir grup insanı belli amaçlara ulaştırma adına uyumlu bir şekilde ve de takım ruhuyla çalıştıran insan olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2002).

Yönetici kavramıyla alakalı olarak, son dönemlerde tanım ve de bir terim olarak, bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Yönetim işinin bünyesindeki değişimlerden dolayı “yönetici” teriminin yerine, artık bu değişme ve gelişimleri daha açık ifade edebildiği varsayılan farklı terimler de kullanımı görülmektedir. “Yönetici teriminin yerini almaya aday gözüken başlıca kavramlar şunlardır; Lider, koç (coach), kolaylaştırıcı (facilitator), mümkün kılıcı (enabler), destekleyici (sponsor), mentor (koruyucu)” (Koçel, 2011:16).

Koçel (2011) İngilizce literatürde de yönetici kavramı için farklı terimler kullanıldığını, bunlardan bazılarının Vice President, Manager, Executive, CEO (Chief Executive Officer), Administrator, Managing Director, Supervisor şeklinde örneklenebileceğini ifade etmiştir. Öte yandan, klasik yönetim çalışmalarında lider ile yönetici kelimeleri de eş anlamlı kelimeler olarak kullanılmıştır. Bugüne gelindiğinde ise liderlik kavramının belirli özellikler taşıdığı, tüm yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmadığı ancak yöneticilerinin lider özellikleri sergilediği örgütlerin daha başarılı olduğu genel bir anlayış halini almıştır. Şimşek, Akgemci ve Çelik (2011) yöneticilerin özelliklerini tarif ederken bilgi birikim, yetenek ve tecrübelerinin yanı

sıra beşeri ilişkilerinin ve biçimsel otoritelerinin de güçlü olması gerektiğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Boone ve Kurtz'da (2013) tarafsız, yüksek farkındalığa sahip ve empati kabiliyeti güçlü yöneticilerin liderlik özellikleri ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir.

1.1.1. Yönetmel Düzeyler

Her örgüt, yapısal özellikleri veya büyüklüğü ne olursa olsun, çeşitli seviyelerde yöneticiler bulunudur ve bu yöneticiler üstlendikleri yetki ve sorumluluklara uygun olarak çeşitli teknik bilgi, tecrübe ve yeteneklere sahiptirler. Her kademe yöneticinin sahip olması gereken yeteneklerin ağırlıkları da değişmektedir. Boone ve Kurtz (2013) yönetim kademelerini oluşturanların sahip olması gereken özelliklerden teknik yeteneği “teknik bilgi, araç, gereç ve donanımlardan anlama ve kullanabilme” olarak, beşeri yeteneği “iletişim kurma kabiliyeti ve etki alanı hakkındaki farkındalık” olarak ve kavramsal yeteneği “örgüt işleyişiyle ilgili bütüncül bakış ve anlayış” olarak tanımlamışlardır.

Organizasyon içerisindeki yönetimsel kademelere, farklı liderlik tiplerinin mevcut olmasına ve organizasyondaki yatay ve dikey yapılanmalara bağlı olarak yönetmel düzeyler de farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, farklı yönetmel düzeyler için farklı yöneticilik tipleri ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler, organizasyondaki yatay farklılıklar dikkate alınarak, yöneticilerin mesul oldukları faaliyet sahasına göre, genel yöneticiler ve fonksiyonel yöneticiler olarak iki gruba ayrılmaktadır (Helleriegel vd., 1999:9). Dikey farklılaşmadaki kriter de yetki ile sorumluluk düzeyini temel alıp, yöneticileri mevcut hiyerarşi içindeki yetkileri ile sorumluluklarına göre tasnif etmektedir (Kavuncubaşı, 2000:10).

Yönetmel düzeyler fonksiyonel yönetim, stratejik yönetim ve program yönetimi biçiminde sınıflandırıldığı gibi taktik yöneticiler, stratejik yöneticiler ve işlevsel yöneticiler biçiminde de sınıflandırılabilir (Gökçe ve Şahin, 2003:138).

Örgütler; genel olarak üç yönetim kademesi üzerine inşa edilirler. Bu kademeler sırasıyla; üst düzey yönetim kademesi, orta düzey yönetim kademesi ve de alt düzey yönetim kademesidir. “Yönetimin kademeler halinde organize edilmesindeki ana

amaç; tüm faaliyetlerin kontrol edilmesinde kolaylık sağlamak, yetki ve sorumlulukları dağıtarak verimli bir yönetim sistemi oluşturmak ve yöneticilerin sorumluluk alanları içerisinde karar vermelerini kolaylaştırmaktır” (Torrington ve Weightman, 1991:109).

Bu çalışmada yöneticiler üstlendikleri yetki ve aldıkları sorumluluklar açısından alt düzey, orta düzey ve üst düzey yöneticiler olmak üzere üç düzeyde ele alınmıştır.

1.1.1.1. Alt Düzey Yöneticiler

Yönetici olmayan seviyeden sonra gelmekte olan temel yönetim düzeyidir. Alt düzey yöneticiler, yönetici pozisyonunda bulunmayan işgörenlerin faaliyetlerini koordine eden sorumlu olan ilk kademedeki yöneticilerden oluşur. Bu kademedeki yöneticiler, temelde işgörenlerin görevlerini ifa etmezler fakat gerekli hallerde kendi astlarına yardımda bulunma adına onların görevlerini de bilir ve yapabilirler (Gökçe, ve Şahin 2003:139). Bu yöneticiler, işgörenlerin işlemsel faaliyetlerini denetleyip koordine ederler. Bir diğer ifade ile “bu kademedeki yöneticiler, mal ve hizmet üretiminden sorumlu bulunmaktadır” (Helleriegel vd, 1999:13).

Şu halde, bu kademedeki yöneticilerin temel etkinlikleri, imalatı etkin bir biçimde başarma, teknik destek verme, astları motive olmuş bir şekilde tutabilme adına kurallarla prosedürleri uygulamadır. Bu sebeple zaman ufku geniş değildir, kısa süreli amaçları icra etmeye vurguda bulunulur (Daft,1994:18). Bu düzeydeki yöneticiler, örgütteki zamanlarının az bir kısmını üst seviye yönetimle veya diğer bir organizasyondaki kimselerle geçirirler iken, faaliyetlerinin önemli bölümünü denetlemiş oldukları çalışanlarla ve öteki ilk kademelerdeki yöneticiler ile geçirirler.

Alt düzey yöneticiler, astlarına öğretebilmek ve de gündelik görevlerini denetlemek adına etkin bir teknik uzmanlığa gereksinim duyarlar. Dolayısıyla, bu düzeydeki yöneticiler teknik yöneticiler olarak ta adlandırılırlar (Bulut ve Bakan 2005:68).

Alt düzey yöneticiler, günlük olağan faaliyetlerin yürütülmesi ve de etkin şekilde başarılmasından mesuldürler. Yönetimsel bir işlevleri veya yönetimsel herhangi bir görevi bulunmayan memur, işçi, hizmetli vb. çalışanları yöneten, ustabaşı, baş kalfa,

formen, kısım şefi gibi çalışanlar, alt kademe yöneticileri oluşturmaktadırlar (Ataman, 2001:18).

Alt kademe yönetici, astlarından sorumlu olan, sadece işgörenleri denetleme yetkisi olup diğer yönetim kademelerini denetleme yetkisi olmayan, yönetim kademesi olarak en alt seviyede bulunan yöneticilerdir (Aytürk, 1990:11).

Bu tezin esas konusunun alt düzey yöneticiler olması nedeniyle, bu kısımda kısaca açıklanmış, tezin ilerleyen kısmında tekrar değinilmiştir.

1.1.1.2. Orta Düzey Yöneticiler

Bu kademedeki yönetim, pek çok organizasyonda, en geniş yönetici kesiminin bulunmuş olduğu pozisyonudur (Griffin, 1996:13). Orta düzeydeki yöneticiler üst düzeydeki yöneticiler tarafınca geliştirilmiş olan genel plan ve amaçları daha spesifik amaçlarla faaliyetlere çevirmekten ve alt pozisyonlardaki yöneticilerin faaliyetlerini denetleyip koordine etmekten sorumludurlar. Bir başka ifadeyle, orta düzey yöneticiler, üst düzeydeki yöneticilerce belirlenmiş olan bütün stratejilerle politikaları icra etmekten sorumludurlar (Bayat, 2005:9) . Tüm bunların haricinde bu kademedeki yöneticiler, yakın gelecek ile de ilgilenmektedirler (Daft, 1994:18).

Daire ya da bölüm amiri, servis şefi yardımcısı, genel sekreter, daire amiri ve yardımcısı benzeri unvanlı orta kademe yöneticileri planlar geliştirerek, tüm bunları uygulama safhasına koyar ve de yapılanların kontrolünü icra ederek, ilgili maliyetleri analiz edip, üst düzey yöneticileri de bilgilendirirler (Ataman, 2001:18). Bu kademedeki yöneticiler, üst kademe yöneticilerin geliştirmiş olduğu planların ve ortaya konan genel hedeflerin devamınından, alt kademedeki yöneticilerin ise koordinesinden ve denetiminden mesul olan kişilerdir (Gökçe ve Şahin, 2003:139-140). Bir diğer deyişle, üst kademe yöneticilerce ortaya konmuş olan bütün strateji ve de politikaları icra etmekten sorumlu yönetim kademesi orta düzey yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler davranışlarını amaç-emir-çevre üçgeni içerisinde belirlemelidirler (Gökçe ve Şahin, 2003:139).

1.1.1.3. Üst Düzey Yöneticiler

Bu grup, örgütün en üstünde bulunan ve de “tepe yöneticiler” şeklinde isimlendirilen yöneticilerdir. Başkan, genel müdür, bölüm/daire müdürleri, müsteşarlar, daire başkanları ve müdürler benzeri yöneticiler bu kategoridedir. Bu yöneticilerin çalışmalarına bakıldığında genellikle işletmenin dışına dönük olduğu ve örgütü bir bütün şeklinde gördükleri görülür. Üst düzey yöneticiler yönetsel beceri olarak ise insani ilişkiler becerisi, haberleşme becerisi, analitik beceri, kavramsal beceri, karar alma becerisi ve teknik beceri gibi özelliklere sahip bulunmaktadır.

Üst düzey yöneticinin görevi, belirlenmiş hedeflere ulaştıracak tüm faaliyetlere liderlik yapmak, örgütü bu hedeflere yönlendirmek ve birimler arası koordinasyonu sağlamaktır. Denetleme görevi ile yapılan işlerin doğru, eksiksiz ve zamanında bitirilmiş olduğunu denetler. Diğer kademe yöneticilerin ve çalışanların bilgi ve tecrübesinin artması, yüksek motivasyonla çalışmalarının temini ve de iş tatminlerinin yüksek tutulması; üst düzey yöneticilerin başarması gereken görevlerdendir. Bu görevleri başarması gereken bir yönetici; sürekli öğrenmeye önem veren, insan ilişkilerinde başarılı, güçlü bir iletişim yeteneği olan, hırslı ve işine bağlı bir kişiliğe sahip olmalıdır.

Bu kategorideki yöneticiler, mesailerinin yüzde yetmiş beşinden fazlasını planlama ve yönlendirmeye geçirmektedirler. Yönlendirme bağlamında ayırmış oldukları zamanlarının önemli bir bölümünü kendi organizasyonları haricindeki “önemli kimseler” ve organizasyonlar ile geçirirler. Bir alt kademedeki yöneticilerde olduğu gibi, çalışanların faaliyetlerini doğrudan kontrol etme adına fazla zaman harcamazlar, hatta bunun için neredeyse hiç zaman ayırmazlar (Helleriegel vd., 1999:15).

1.1.2. Yöneticilerin Oynadığı Roller

Organizasyon içerisindeki düzeyleri ve de alanları her ne olursa olsun tüm yöneticiler (müsteşarlar, genel müdürler, rektörler, bölüm şefleri, bölüm başkanları, ustabaşları vb.) organize etme, planlama, karar alma, yönlendirme ve kontrol görevlerini icra etmekle

mesuldürler. Bu görevlerin etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi açısından yöneticilerin bir takım hususları yerine getirmesi gerekmektedir.

Örgütsel amaçlara ulaşılması ve örgütün etkinliğini ve verimliliğini sağlama adına yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerinin yanında üstlenilmesi gerekli bazı roller de bulunmaktadır. Mintzberg (1989), ortaya attığı rol teorisini geliştirirken beş farklı sahadaki yöneticiler (hastane, okul, danışma işletmesi, teknoloji işletmesi, tüketici ürünleri işletmesi) üzerine çalışmalarda bulunmuş, beş günlük bir süre içerisinde ilgili yöneticilerin icra ettikleri görevleri gözlemiş ve gözlemlerin neticesinde bu teorisini geliştirmiştir. Rol teorisine göre, yöneticilerde on rolün sergilediği saptanmış ve bu roller detaylı şekilde açıklanarak, “Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations” isimli yapıtında bilim dünyasına sunulmuştur (Rüzgar ve Kurt, 2013:38).

Mintzberg tarafından ortaya konan kişilerarası rol, bilgi edinme rolü ve karar verme rolü aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

1.1.2.1. Kişilerarası Roller

Çalışmış olduğu örgütün büyüklüğü ve alanı, yönettiği birim veya projenin boyutları her ne olursa olsun bir yönetici, sorumlu olduğu bölümünün içinde ya da dışında, bütün kişiler arası ilişkileri kurma ve yönetme ile mükelleftir. Bütün yöneticiler, konumları itibarıyla, farklı amaçlarla, birçok kişi ve de kurum ile ilişkiler kurarlar. Doğru kimseleri yine doğru kimseler ile tanıştıtır, bireylerin birlikte çalışmalarına olanak sağlarlar. Yöneticiler, kendi astlarına hem liderlik hem de rehberlik yaparlar. Yöneticinin yasal otoritesine bağlı şekilde doğrudan yüklenmiş olan bu roller, organizasyonun üyeleri ve öteki üyeler ile olan münasebetleri kapsar. Mintzberg (1971:103-104) yöneticilerin üstlendiği insani ilişkiler yeteneğiyle yakından ilişkili olan rolleri üç ana başlık altında incelemiştir:

- **Örgütü resmi olarak temsil etme:** Yeni kurulan fabrikalarda açılış törenlerine katılma, gelen ziyaretçileri karşılama benzeri sembolik ve törensel görevleri icra etme, kurumun resmi evraklarını imzalama vb.
- **Örgütü destekleme ve liderlik etme:** Astlarını yönetip motivasyonlarını sağlama, geliştirme, danışmanlık etme, astlar ile iletişim kurma vb.

- **Örgütsel iletişimi sağlayarak işbirliğini teşvik etme:** Organizasyon içindeki ve dışındaki bilgisel bağlantıları kurma vb.

1.1.2.2. Bilgi Edinme Rolü

Yöneticiler, bulundukları pozisyon itibarıyla oldukça çok sayıda ve farklı biçimlerde bilginin akması olduğu kanallarda bulunmaktadır. Bu bilgileri fark edebilme, gereken hallerde bilgiyi açığa çıkarabilme, öğrenebilme ve de üretebilme, yine elde etmiş olduğu bilgileri en etkin biçimde kullanabilme yöneticilerde olması gereken elzem özelliklerdendir (Rüzgar ve Kurt, 2013:39). Mintzberg'e (1971:105) göre bir yöneticinin üç farklı bilgiye dayanan rolü olduğu söylenebilir:

- **Araştırma ve bilgi elde etme:** Alana ait dergileri tarama, geliştirmeler ile yan yana olma adına endüstriyel raporları tarama vb.
- **Raporlama ve bilgi paylaşma:** Örgütteki diğer üyelerle bilgi sevk etme, kısa notlarla raporlar gönderme, telefon görüşmeleri yapma vb.
- **Sözcülük ve bilgi iletme:** Konuşmalar, rapor ve de kısa notlar ile bilgileri dışarıdakilere aktarma, gelişip genişleyen planları tartışma adına konuşmalar yapma vb.

1.1.2.3. Karar Verme Rolü

Yöneticileri öteki personellerden ayırmakta olan önemli husus karar vermeleridir ve yöneticiler, toplamış oldukları verilere dayanarak kararlar verirler (Koçel, 2011:104). Mintzberg (1971:105-107) kararsal rolleri girişimcilik, bozucu unsurları giderme, kaynak dağıtıcı rol ve anlaşma rolü şeklinde dörde ayırır:

- **Girişimcilik:** Yenilik adına yeni fikirler geliştirme, projeler başlatma vb.
- **Sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma:** Tartışmalar veya krizlerde doğru olan eylemi yapma veya doğru adımları atma, astların arasında olan tartışmayı çözümleme, çevresel ve dönemsel kriz hallerine uyum vb.
- **Kaynakları dağıtma:** Kimlerin kaynakları kullanabileceği ile ilgili karar alma, kaynak talepleri ile ilgili öncelikleri tespit etme, bütçe taleplerini kontrol edip düzeltme vb.
- **Uzlaştırıcı ve çözüm odaklı olma:** İşçi birlikleriyle bir anlaşmaya varmak, sendika anlaşmaları süresince örgütü temsil etmek, satın alma ve bütçeler ile alakalı görüşmelerde örgütü temsilde bulunmak vb.

1.2. Alt Düzey Yöneticiler

Bir kurumda yöneticilik vasfı taşımayan çalışanlardan hemen sonra yer alan temel yöneticilik düzeyinde bulunan yöneticiler alt düzey yöneticiler olarak adlandırılır. Bu yöneticilik düzeyi, personellerin iş yapmalarına yönelik koordinasyonu sağlamaktan yükümlü olan alt düzey yöneticilik düzeyidir (Gökçe ve Şahin, 2003:139). Alt düzey yöneticiler temelde işgörenlerin yaptıkları işleri yapmamaktadırlar fakat gerektiği durumlarda astları olan çalışanlara yardımcı olmak adına çalışanların vazifelerini bilmeli ve anlamalıdır.

Alt düzey yöneticiler, işgörenlerin yaptıkları işleri denetleyerek faaliyetleri koordine etmektedirler. Bir başka ifade ile alt düzey yöneticiler hizmet ve mal üretimi açısından doğrudan sorumlu olan yönetim düzeyidir (Helleriege vd.,1999:12).

İlk düzey yöneticiler olarak da adlandırılan yöneticilik düzeyi olan alt düzey yöneticilik, işi bizzat yapan yöneticiler olarak ifade edilebilir. Bu yönetim düzeyi astlarını yönlendirmekle birlikte bu çalışanlara nezaret etme görevini de yürütmektedirler. Birim sorumluları ve birim şefleri alt düzey yöneticilere örnek olarak gösterilebilir (Şimşek vd., 2011:195). Bu düzeyde vazifelendirilen yöneticilerin genelde orta düzeydeki yöneticilere karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluk operasyonel görevlerin yürütülmesine yönelik bir sorumluluktur (Ülgen ve Mirze, 2013:27). Bir diğer ifadeyle alt düzey yöneticiler, kurumun günlük işlerinin yürütülmesini sağlayan yöneticilerdir. Yönetimde etkin bir işlevi olmayan işgörenleri yöneten ustalar, ustabaşılar, şefler, birim amirleri ve sorumluları alt düzey yöneticilere örnek olarak gösterilebilirler.

Alt düzey yöneticiler üretimin etkin bir biçimde başarılması adına teknik fayda sağlayan ve çalışanların motivasyonuna katkıda bulunmak adına prosedür ve kuralları uygulayan yöneticilerdir. Bu sebeple günlük ve kısa amaçlı faaliyetlerin başarılması alt düzey yöneticilerin esas çalışma amaçlarıdır (Daft, 1994:18). Alt düzey yöneticiler, üst düzey yönetimle çok az birlikte çalışmaktadırlar. Bu yönetim düzeyi genellikle denetlemekte oldukları personelle mesai içerisindeyler. Bu sebeple alt düzey yöneticiler, çalışanlara işlerini öğretebilmek ve onların günlük faaliyetlerini

denetleyebilmek adına iyi bir teknik altyapı bilgisine sahip olmalıdırlar (Gökçe ve Şahin, 2003:139).

1.2.1. Diğer Yönetim Kademelerine Göre Alt Düzey Yöneticilerin Öne Çıkan Özellikleri

Bir örgütün her kademesindeki yöneticilerin üstlendiği işler ve bu işlere ait yetki, sorumluluk ve görevler bulunmaktadır. Üstlenilen bu sorumluluk ve görevlerin başarılı bir şekilde ifa edilebilmesi için çalışanlarda bulunması gereken birtakım özellik ve nitelikler bulunmaktadır.

Yöneten kademesindeki çalışanlarda da bulunması gereken özellik ve nitelikler, bulunduğu yönetim düzeyine (alt düzey, orta düzey veya üst düzey), yetki ve sorumluluk alanının genişliğine, üstlendiği göreve ve işin gerekliliklerine göre farklılaşabilir (Gökçe ve Şahin, 2003:145).

Alt düzey yöneticilerin verimliliği için sürekli olarak sorumlu oldukları insan ilişkileri ve teknik bilgi olmak üzere iki denetim yeterliliği alanı mevcuttur (Rüzgar ve Kurt, 2013:37). Bunlar aşağıdaki kısımda verilecektir.

1.2.1.1. İnsan İlişkileri

Çalışanlar, artık yönetimin koyduğu kuralları ve prosedürleri sorgusuz sualsiz kabul etmemektedirler. Haklarını aramakta ve haklarını arama hususunda yönetim üzerinde daha fazla artan bir baskı uygulamaktadırlar. Bu tür çalışanlarla yüz yüze ve her çalışma günü baş etmesi gereken kişiler alt düzey yöneticilerdir. Bu sebeple alt düzey yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurabilmesi hayati önem taşımaktadır.

“İnsanlarla etkin çalışabilmek”, ilk kademe bir amirin sahip olabileceği en önemli özelliktir. Firmalar teknolojik uzmanlık satın alabilmelerine karşın iyi, temel iletişim becerilerine sahip birini bulmakta zorlanabilmektedirler (Roethlisberger, 1945:287).

Örgütte görevli alt düzey yöneticiler, hem mantığını hem de duygularını dengeli ve kontrol altında tutabilmelidir. Emrinde görev yapanlara karşı gerektiğinde dostça gerektiğinde amiri gibi yaklaşabilmelidir. Örgüt içindeki farklı düşünce ve davranışları doğru yönetebilmeli ve bu farklılıkları uyumlaştırabilmelidir. Aldığı kararlarda çok

dikkatli olmalı ve gerektiğinde riskleri göze alarak cesur kararlar verebilmelidir. Alt düzey yöneticiler, iyi birer gözlemci, güçlü birer problem çözücü olmalıdırlar.

Paşaoğlu (2013:14-15) iyi insan ilişkilerine sahip, başarılı bir alt düzey yöneticide bulunması gereken özelliklerden bir kısmı aşağıdaki gibi listelemiştir:

- **Analiz yeteneği:** Analitik düşünebilmeli, olayların kök sebeplerine inebilmeli ve başarılı bir şekilde analiz edebilmelidir.
- **Odaklanma yeteneği:** Berrak bir zihne sahip olmalı, problemlere odaklanmada zorluk yaşamamalıdır.
- **Açıklık:** Duygu ve düşüncelerini ifade ederken, açık ve anlaşılır ifadeler kullanılmalıdır.
- **Akıl ile duygu arası denge:** Duygularının, mantığın önüne geçmesine müsaade etmemeli, objektiflik ve sübjektiflik arasında bir denge tutturmalıdır.
- **Uyum:** Çevresinde gerçekleşen her türlü değişime ayak uydurabilmeli, yeni şartlara, ortamlara ve kişilere hızlıca uyum sağlayabilmelidir.
- **Girişkenlik:** Risk ve fırsatları görmede yetenekli olmalı, karar verirken cesur ama dikkatli olmalıdır.
- **Azîm ve sebatkârlık:** Yılmamalı ve mücadeleyi bırakmamalıdır.
- **Hitabet:** Hitabet yeteneği yüksek olmalı, muhattaplarını ikna etmede zorluk yaşamamalıdır.
- **Sosyabilite:** Yeni kişilerle tanışmada zorlanmamalı, gruplara dâhil olabilmeli, yeni fikirlere açık olmalıdır.

1.2.1.2. Teknik Yeterlilik

Teknolojik değişiklikler hızla gerçekleşmeye devam etmektedir. Artık yöneticilerin sorumlu oldukları tüm karmaşık ekipman ve süreçleri tam olarak anlamakta zorluk çekmekte oldukları bir gerçektir.

Alt düzey yöneticiler, yönettikleri alanlarda teknik yeterliliğe sahip olmalıdır. Bu yöneticiler, işçilerinden yapmalarını istedikleri belirli görevleri kendileri de yerine getirebilmeli ve bir dereceye kadar yönettikleri ekipmanı ve süreç teknolojisini anlamalıdırlar (Bayat, 2005:8).

İyi teknik becerilere sahip olmak, üst amirlerden gelen birim hedeflerinin gerçekleştirmesi için yeterli bir alt yapı ve görevlerinde astlarını eğitme yeteneği sağlamaktadır (Drucker, 1954:17).

1.2.2. Alt Düzey Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar

Alt düzey yöneticiler, organizasyonda disiplin ve verimliliği sağlamakla görevlidirler. Bunu sağlamak için çalışanları güçlendirme, motive etme ve cesaretlendirme görevi onlara düşmektedir. Alt düzey yöneticilerin işlerinin zorluğuna rağmen, birçok üst ve orta düzey yönetici, alt düzey yöneticilerin organizasyona yararlarını ve onların gereksinimlerini takdir edememektedirler. Orta ve üst düzey yöneticiler kendi görev sorumluluklarının yoğunluğu bazen farkına varmadan dikkatsizlikleri ve unutmaları nedeniyle; alt düzey yöneticilerin faaliyetlerinin zorluklarını, bireysel yetenek ve yetkinliklerini, yönetim işlevlerine olan katkılarını gözardı edebilmektedirler. Bu durum, alt düzey yöneticilerin yönetim kademelerinde ihmal edilmelerine, moral ve motivasyonlarının düşmesine, sessizleşmelerine, itibarsızlaşmalarına, özgüvenlerini yitirmelerine hatta mobbinge uğradıkları hissini yaratacağı değerlendirilmektedir.

Alt düzey yöneticiler genellikle liderlik rolüne hazırlıksız yakalanmaktadır. Birçoğu ekiplerini nasıl idare edecekleri, onlara nasıl koçluk yapacakları veya ekibindekileri nasıl geliştirecekleri konusunda eğitilmiş değildir. Bu eksiklik pek çok üst düzey yönetici tarafından önemli görülmemektedir. Oysa bir alt düzey yöneticiye öncelikle bilgi, eğitim ve iş tecrübesinin artması için gerekli işbaşı eğitimler verilmeli, tecrübesine katkısı olacak kurs, seminer, konferans yanında iş gezisi ve sektörel fuarlar benzeri faaliyetlere katılması sağlanmalıdır.

Alt düzey yöneticiler için yetkileri ile sorumlulukları arasındaki uyumsuzluk veya yetki sorumluluk çerçevesinin çok net şekilde çizilmemiş olması da sık görülen bir durumdur. Bu durumda, yönetici yetkisini kullanma ve sorumluluğunu yerine getirmede yetersiz kalmaktadır. Şimşek'e göre (2002:317) bu belirsizlik neticesinde örgütte baskı ve zorlamalar artacak, iş tatmini düşecek, beşeri sermayenin kullanımında etkinlik azalacak ve çalışanlarda öz güvenini sarsacak şekilde işe yaramadığı düşüncesi belirecektir.

Alt düzey yöneticilerin karşılaştığı diğer önemli husus ise aşırı iş yüküdür. İşletme içerisinde iş yükünün arttığı dönemlerde alt düzey yöneticilerin, çalışanların işgücüne katılımının devamını sağlamakla, cihaz ve ekipman sorunlarının çözülmesiyle ve doğru planlamanın yapılmasıyla ilgili yaşadıkları stres te hızla artar. Gümüştekin ve

Öztemiz'e göre (2005:277) aşırı iş yüküne maruz kalma, sadece çalışan için değil, örgüt için de tedbir alınması gereken çok önemli bir konudur. Bu yüzden aşırı iş yükü alt düzey yöneticilerde gerginlik, iş stresi, iş tatminsizliği ve tükenmişliğe sebep olabilir. Öte yandan çalışanların düşen performansından dolayı, örgütün etkin ve verimsiz sonuçlara ulaşmasına neden olabilir.

Alt düzey yöneticilerin üst yönetimler tarafından kabullenilememesi, yeteri kadar desteklenmemesi ve ihmal edilmesinin altında yatan nedenlerden birisi de alt düzey yöneticilerin örgüt içinde kazandıkları güç ile ilgilidir. Yöneticinin, birimindeki tavır ve davranışlarının da, astlarının tutumlarının şekillenmesinde ve informal güce erişmelerinde önemli bir bileşen olduğu değerlendirilmektedir. Can ve Çelikten'e göre (2000:269) personel yaptığı işe dair yeterli teknik bilgi ve beceriye sahipse fakat yöneticilerin, yapılan işi koordine edecek ve denetleyecek ölçüde birikimi yoksa bir kısım çalışan bu durumu manipüle etmekten çekinmeyecek, kendi menfaati için kullanacaktır. Dahası, personel bir işte uzmanlaştıkça; o personeli farklı bölümlere kaydırmak veya işten çıkarmak zorlaşacak, personelin örgütte algılanan gücü artacaktır.

Tüm bunların yanında, kadın alt düzey yöneticilerin karşılaştıkları cinsiyet ayrımına yönelik sorunlar da diğer bir önemli husus olarak belirtilebilir. Bu bağlamda, kadın alt düzey yöneticilere benzer görevler üstlenen erkek yöneticilere nispeten daha düşük ücretler önerilmesi, terfi, ödüllendirme ve performans değerlemesi açısından yapılan kayırmalara, erkek meslektaşları ile kıyaslandığında daha fazla mobbinge maruz kalmaları, haksızlığa uğramaları bu ayrımcılığa dair göstergelerden bazılarıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini Latince'deki yeterli manasına gelen “satis” kökünden türetilmiş olan bir sözcüktür. Bireysel, duygusal ve toplumsal nitelikteki bir kavram olan iş tatmini (doyum) başkaları tarafından doğrudan bir şekilde gözlenemeyen, sadece ilgili kişi tarafınca hissedilerek tanımlanabilen, iç huzurunu ifade eden, değişken, geçişli ve karmaşık bir kavramdır (Örücü vd. 2006:39).

İş tatmini; çalışanların örgütlerinden elde ettikleri kazanımların, onların maddi ve manevi gereksinimlerini karşılama derecesi, bu kazanımların getirmiş olduğu huzur ve mutluluk sonucunda ve çalışma ortamından edindikleri yargılar (Güney, 2011:13); bir işe ait özelliklerin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan ve o işe ilişkin pozitif duyguları barındıran durum (Robbins, Judge ve Campbell, 2010:65); işgörenin işle alakalı olan beklenti ve ihtiyaçlarını elde ettikleriyle karşılaştırdığında vermiş olduğu tepki (Hasin ve Omar, 2007:24); işgörenin kariyer ya da işinin özellikleriyle alakalı üretkenliği ve işteki performansına dair duyguları (Amzat ve Idris, 2012:620) ya da beklentilerinin ne düzeyde gerçekleştiğiyle alakalı olarak, yaptığı işe karşı duymuş olduğu tepkidir (Gurinder ve Gursharan, 2010:3).

İş tatmini, işgörenlerin yalnızca zihinsel ve bedensel sağlıklarıyla alakalı değildir. Onların aynı zamanda fizyolojik ve ruhsal duygularına dair de bir belirtidir. Çalışma sonucu edilen maddi kazanımlarla çalışanın mesai arkadaşları ile bir arada çalışıyor olmaktan aldığı zevk ve de bir ürün ortaya çıkarmanın sonucunda meydana gelen haz hissidir (Şimşek vd., 2011:201).

İş tatmini, çalışan bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının durumuna bağlı olarak duygularının da bir yansımasıdır. İş tatmini, o halde işten sağlanan maddi faydalarla iş görenin beraber çalışmaktan keyif duyduğu mesai arkadaşları ve ürün ortaya çıkarmanın sağladığı mutluluğa atıf yapar (Bingöl, 2016: 584-585). İş tatmini, yapılan işin farklı yönlerine dair takınılan tutumların ve ulaşılan sonuçların, mevcut beklentileri ne düzeyde karşıladığıyla ilgili bir durumdur (Eren, 2013:114). Dolayısıyla, çalışanların elde ettikleri maddi imkânlar ile psikolojik olarak iyi hissetmelerini sağlayacak çalışma ortamının sağlanma derecesi, çalışanlarda iş tatmini sağlayacak veya iş tatminsizliğine sebep olacaktır (Aziri, 2011:80).

Davis (1984:103) çalışanların örgüt içindeki davranış biçimleri ile iş tatmini arasında yakın ilişki bulunduğunu ileri sürer. Her personel; yeni duygular ile, bir beklenti ile ve istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işe başlar. Önceki işlerinde edindikleri tecrübelerini de yeni işlerine taşırlar. Davis'e göre iş hayatının kendilerine sunduğu imkân ve şartların; çalışanların bu duygu ve ihtiyaçlarına cevap verme derecesi, işten memnuniyetlerini, iş yerindeki ilişkilerini ve sosyal hayatlarını etkilemektedir.

Örücü vd. (2013:42) iş tatminindeki üç önemli boyutu şu şekilde sıralamıştır:

- *Bireylerin iş durumlarına ilişkin göstermiş oldukları duygusal yönlü tutumdur. Bu sebepten ötürü doğrudan bir şekilde gözlemlenemez fakat iş yerinde sergilediği davranışların bir yansıması şeklinde açıklanabilir.*
- *İş tatmini, işle alakalı olan çıktıların mevcut beklentileri ne düzeyde karşıladığıyla tayin edilebilmektedir. Kişinin önem vermiş olduğu şeyler ne seviyede olumlu ya da olumsuz bir biçimde karşılanıyor ise, iş tatminini belirleyen şey bu neticelerden kaynaklanmaktadır.*
- *İş tatmini birbiriyle alakalı olan tutumlardan oluşmaktadır. Kimi insanların ya da işgörenlerin öteki kimselerden daha çok tatmin olmalarına imkân veren faktörler mevcuttur. Bunlar; maaş, yükselme sistemi, işin bizzat kendisi, mesasi arkadaşları ve statüdür.*

2.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini; çalışanların iş performanslarından ruhsal ve bedensel sağlıklarına, örgütsel aidiyetlerinden sosyal ilişkilerine kadar tüm alanlara etki etmektedir. İş tatmini, yalnız çalışanları etkilemekle kalmamaktadır ve içinde bulundukları örgütün etkinliğini,

performansını, verimliliğini ve sürdürülebilirliğini de belirlemektedir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005:127).

İş tatmini; örgütler, yöneticiler ve çalışanlar açısından büyük önem taşıyan bir faktördür. Örgütün en alt kademesinden başlayarak tümüne yayılan bir yapıya sahiptir ve etkileşim silsilesi halinde dokunduğu her alanı etkilemektedir (Uludağ, 2017:9).

İş tatminine ilişkin ilk araştırmalar I. Dünya Savaşı yıllarında Frederic Taylor tarafından başlatılmıştır. Klasik yaklaşım bağlamında ele alına bu çalışmalarda bireylerin büyük ölçüde sosyal yönleri ihmal edilmiş, yönetimde bilimsel ilkelerin uygulanması ve de ücretlerin artırılması yoluyla mevcut iş tatmininin de artabileceği ifade edilmiştir. 1927’de başlatılmış olan ve Neoklasik yaklaşımın da temellerini oluşturduğu söylenen Hawthorne araştırmalarının sonucundaysa, tam aksine, bireyin sosyal yönleri ile bir bütün şeklinde ele alınması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Çarıkcı ve Oksay, 2004:158).

İş tatmini, işgörenlerin motivasyon derecelerini belirleme, insan kaynaklarındaki mevcut uygulamaların etkinliğini tespit etme, işgörenlerin örgüt kültürüne dair bağlılıklarını belirleme, işgörenlerin çalışma şartları ve yönetim hususlarındaki düşüncelerini elde etme, gerekli olan iyileştirme fırsatlarını tespit etme ve işgörenlerin değişime dair bakış açılarını belirleme noktasında büyük önem taşımaktadır (Tekingündüz, 2012:2).

İş tatminine ilişkin ölçümler sayesinde örgütler, çalışanlarının seslerine kulak vererek, onları daha iyi anlayabilir, muhtemel krizler önceden kestirilebilir, kalifiye işgücü yitimi önlenabilir ve yeni çalışanlar bulma ve onları yetiştirme giderlerini minimuma indirmenin yolları tespit edilebilir. Bunun yanında, işgören ve hizmet alan iletişiminin daha etkin yürümesi ve ekip ruhunun da güçlendirilmesi temin edilebilir (Şengül, 2008:39).

Günümüzde iş tatmininin bu derece ehemmiyet kazanmasının farklı sebepleri vardır. Bu sebeplere bakılacak olursa öncelikle insani nedenler öne çıkmaktadır. İş tatmininin yaşam tatminiyle da alaklı olduğu, insanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını direkt etkilediği öne sürülmektedir (Uludağ, 2017:9). Bir başka sebep ise, iş tatminiyle üretkenliğin arasında doğrudan bir münasebet olmamakla beraber, tatminsizliğin

oluşturduğu stres ve gruba uyum sorunu gibi dolaylı etkiler, bu konunun önemini göstermektedir. İlgili alanyazında, iş tatmininin iş güdüsü ve de iş davranışlarıyla alakalı çalışmaların esas inceleme birimi olduğu görülür (Tekingündüz, 2012:25). Yıldırım'a (2007:254) göre kimi araştırmacılar, iş tatminini; iş yöntemlerinin geliştirilmesi, işe devam ve çalışma ortamlarındaki işbirliğinin artırılması gibi hususlarda davranışların bir sebebi şeklinde görmekte; kimi araştırmacılar ise iş tatminini daha çok bir sonuç şeklinde ele almaktadırlar. Yine bir diğer grup araştırmacı da iş tatminini bir semptom şeklinde görmektedir.

Tütüncü ve Olgun (2000:125) iş tatminindeki düşüklüğün, bir örgüt içerisinde şartların bozulmakta olduğunu işaret eden en önemli göstergelerden birisi olduğunu bu sebeple de yöneticilerin iş tatminindeki ölçümleme çalışmalarına yoğun bir ilgi duymakta olduğunu öne sürmüştür. İnsanlar, iş hayatında istedikleri işleri ve bu işlerin bilgi ve yetenekleriyle alakalı olan bölümünü elde ettikleri müddetçe iş yaşamında daha başarılı olabilmekte, bunun yanında maddi ve manevi gereksinimlerini de karşılayabilmektedirler.

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini öğrenme ve iş tatmin düzeyini iyileştirebilme sayesinde örgütler pek çok fayda sağlayabilmektedir. Bu konudaki araştırmalar, personelin problemlerinin saptanması, yapılan işe dair genel bir tutumun geliştirilmesi, örgütsel iletişimin düzeltilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi hususları aydınlatması yönünden oldukça yararlıdır (Gedik, Batu ve Akyüz, 2009:2).

Freeman, 1970'lerin sonlarında iş tatminini kapsamlı bakışla ele alarak ekonomideki bir değişken şeklinde kabul etmiş, yaptığı çalışmalara göre iş gücü piyasasında görülen hareketliliğin ana sebebi olarak bildirmiştir. Bu husustaki çalışmalar, işgörenlerin yüksek bir iş tatminine sahip bulunmalarının onların moralini, özgüvenini, performansını ve de verimliliklerini arttırdığını; streslerini, hastalıklarını, gerginliklerini, kaygılarını, şikâyetlerini, işe devamsızlıklarını ve de işten ayrılma düzeylerini ise azalttığını göstermektedir (Gedik vd., 2009:3).

İş tatmini, günümüzdeki rekabetçi ortamda üstünlük oluşturabilecek olan beşeri kaynağın gelişimine katkıda bulunması yönünden hayati önem taşımaktadır. İş

tatminini çalışma hayatında önemli kılan sebepler; çalışanlar açısından, yöneticiler açısından ve organizasyon açısından ele alınabilir. Bu hususlar aşağıdaki kısımlarda verilecektir.

2.2.1. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi

Yapılan araştırmalar neticesinde, işgörenlerin iş tatmini derecelerinin iş yaşamındaki durumlarını ve gündelik yaşantılarının yakından etkilediğine dair ciddi bulgular ortaya çıkarılmıştır (Mammadova, 2013:18; Türk, 2007:95):

- *Yaptığı işten memnuniyeti olan çalışanlar işlerinde devamsızlıkta bulunmazlar, iş yerine zamanında gelirler, geç kalmaya ilişkin bahaneler yaratmazlar.*
- *İşlerinden ayrılma düşüncesi pek görülmez, böylece de iş değişikliği daha az olur.*
- *İş tatminini sağlamış olan çalışanların fiziksel, ruhsal ve davranışsal bozukluklarının olma ihtimali düşüktür. İşlerinden doyum sağlayamamış çalışanlarınsa sıkça hastalandıkları ilgili çalışmalarda kanıtlanmıştır.*
- *Bu tatmine sahip olan çalışanlar pozitif davranışlarda bulunurlar. Olumlu yönde olan bu davranışları iş yerinde ve sosyal yaşamında olduğu gibi aile yaşantısında da devam edebilmektedir.*
- *İş kazalarıyla karşılaşılma riskleri daha düşüktür.*
- *Sosyal gereksinimlerini karşılar, hayattan zevk alır, hayata daha iyimser bakar ve dinamikler.*

2.2.2. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi

Modern yönetim anlayışı, yöneticilere işgörenlerin tatmin, performans ve bağlılık seviyelerini geliştirme noktasında önemli bir sorumluluk yüklemiştir. Yöneticilerin, çalışanların iş tatminleriyle alakalı olarak, konuya önem vermelerinin başlıca üç nedeni vardır (Türk, 2007:95):

- *İlk olarak, tatmini olmayan çalışan bulduğu her fırsatta işinden ayrılma ve de bir başka yere geçmenin yollarını arar. Bu da örgütlerin zarara uğramasına sebep olur.*
- *İkincisi, iş tatmin düzeyi yüksek bireyler daha sağlıklıdırlar ve daha uzun bir ömür sürerler.*
- *Son olarak, iş tatminleri yüksek olan bireylerin bu mutluluğu, işinin haricinde de gözlemlenir ve pozitif yansır.*

İş tatmini üzerinde araştırmalar yapan pek çok araştırmacı, iş tatmininin üretkenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görüşündedir. Bir çalışan mutluyorsa daha üretken olma eğiliminde olabileceği ve mutsuz bir çalışanın daha az üretken olacağı varsayımı yapılmıştır.

2.2.3. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi

İyi bir yönetici, elindeki kaynakları etkin kullanarak örgütsel amaçları etkin bir şekilde gerçekleştirmesini bilir. Örgütün sahip olduğu kaynaklar içerisinde en önemlisi; insan kaynağıdır. Dolayısıyla, liderin; çalışanların bireysel amaçları ile örgütün genel amaçları arasında denge kurması ve çalışanların iş tatminini yüksek seviyede tutması gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2005:24-25).

Çalışanlar, kendilerine ait amaçlar ve hedeflere örgütleri aracılığıyla ulaşabileceklerine inandıkları takdirde örgüte ilişkin bağımlılıkları da artar, şayet buna inanmazlarsa örgütten ayrılmayı hedeflerler. Çalışanların hedeflerine ulaşabilmesinde örgütler birer aracı konumundadırlar. Bir başka deyişle, işgörenin örgüte katılımıyla sağlayacağı yarar, kendisinin amaçlarına ulaşabilmede örgütün ne seviyede yardımcı olacağı düşüncesiyle doğrudan ilgilidir. Bu durumda şahsi değerlerin gerçekleşme imkânları, örgüte ilişkin değerlerin benimsenmesi ve de bunlara uygun hareketle artar. Bu sebeple örgütler, işgörenlerinin kişisel değerlerini örgüte ait değerlerle bütünleştirmelidir.

2.3. İş Tatminine İlişkin Kuramlar

Bireyin kendisine ait amaçlar için güdülenmesi tabiidir. Fakat örgütsel amaçlara dönük olan güdülenmesi ise sunidir. Bu nedenle yönetim, çalışanları örgütsel amaçlara güdüleyebilme adına gerekli ortamları ve de bilinci yaratma mecburiyetindedir (Özgüven, 2003:56). Yönetimin amacını gerçekleştirebilmesi için öncelikle insan ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak insan davranışlarını belirleyen etkenlerin ortaya konması gerekmektedir. Yöneticiler için çalışanlarda iş tatmini sağlama amacına ulaştıracak ve yol gösterici olacak farklı kuramlar ortaya konmuştur.

Literatürde iş tatmini ile ilgili kuramlar kapsam ve süreç kuramları şeklinde iki temel başlıkta ele alınmaktadır. Çarıkçı ve Oskay'a (2004) göre kapsam kuramları

davranışları motive eden sebepler üstünde durur iken, süreç kuramları davranışların nasıl motive edilebileceği ile ilgilenir. Diğer bir ifadeyle, kapsam kuramları, iş doyumu veya doyumsuzlukları boyutlarını tanımlar iken; süreç kuramlarıysa, iş doyumunu meydana getiren bileşenlerin karşılıklı etkileşimleriyle toplam tatmini etkileme seviyelerine odaklanmaktadır.

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireydeki iş tatmininin oluşumunun bireysel yönden hangi faktörlerin tesiriyle meydana çıktığı ile hangi türden kişisel faktörlerin bireyin iş tatminini etkilediğine değinmektedir. Kapsam kuramları kişinin tatmin olması adına ana gereksinimlerin ne olduğu, ne türdeki dürtülerin bu hususta güçlü olmuş olduğu sorularına cevap aramaktadır (Booysen, 2008: 12). İş tatminini açıklayan kapsam kuramları; ihtiyaçlar hiyerarşisi, çift etmenler, başarıma ihtiyacı ve erg kuramlarıdır.

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bireyin davranışlarına etki eden gereksinimler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaların içinde en fazla bilineni A. Maslow'un sınıflamasıdır. A. Maslow, insanın bütün ihtiyaçlarının aşağıdan yukarıya şekilde beşli bir kademe içerisinde incelenebileceğini ve piramit gibi mertebeli olduğunu savunmuştur (Darıcan, 2019: 94). Bu beş ihtiyaç grubu ise belli bir hiyerarşide gerçekleşmektedir. Nitekim bir ihtiyaç grubunun ortaya çıkabilmesi için bir önceki olan ihtiyaç grubunun gerçekleşmiş olması zorunludur. Bu beş genel seviye, aşağıda hiyerarşik sırasıyla verilmiştir (Pardee, 1990:5-6):

- **“Fiziki ihtiyaçlar:** Yeme ve içme, barınma, cinsellik benzeri ihtiyaçlardır.
- **Güvenlik ihtiyacı:** Tehlikeli durumlara karşı korunma ve güvenlik ihtiyaçlarıdır.
- **Toplumsal ihtiyaçlar:** Arkadaşlık, sevmeye - sevilme, ait olma, kabul görme vb. ihtiyaçlardır.
- **Değer İhtiyaçları:** Başarı gereksinimi, özgürlük, güç, statü, takdir görme, prestij gibi ihtiyaçlar bu gruptadır.
- **Kendini gerçekleştirme:** Bireyin potansiyelini devamlı geliştirmesi, hep aynı yerde kalmayarak kendisini geliştirip kapasitesini artırması gibi üst düzey ihtiyaçlardır.”

Yöneticiler, şayet işgörenin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre hangi ihtiyacını tatmin etmeyi istediğini fark edebilirse, bu ihtiyaçları tatmin edebilir ya da tatmin edebileceği ortamı sağlamak suretiyle, çalışanlarını istediği yönde motive edebilir (Koçel, 2011:627).

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Herzberg, Mausner ve Snyderman 1959'da yayımladıkları "The Motivation to Work" isimli çalışmalarında, iş yerinde çalışanların motivasyonlarını etkileyen iki faktörün var olduğunu ifade ettiler. Bunların ilki, hijyen faktörleridir. Bu faktörlerin mevcudiyeti iş tatminini oluşturmaz fakat yokluğu da tatminsizliğe sebep olur. Diğer faktör ise motivasyon faktörleridir. Bu faktörlerin de yokluğu tatminsizliğe sebep olmaz fakat mevcudiyetleri başarıyı sürdürülebilir hale getirmektedir (Jones ve Lloyd, 2005:932). Pardee (1990:7), Herzberg vd. dayandırarak hijyen ve motivasyon faktörlerini aşağıdaki gibi örneklendirmiştir:

- **"Hijyen faktörleri:** Ücret, şirket kuralları ve politikası, denetim kalitesi, çalışma şartları, iş güvenliği, bireysel yaşam, statü, kişiler arası münasebetler (ast, üst ve akranlarla) hijyen faktörlerinden bazılarıdır.
- **Motivasyon faktörleri:** Motivasyon faktörlerine örnek olarak başarı, bilinirlik, işin kendisi, gelişme olanakları, ilerleme olanakları, geri bildirim, sorumluluk verilebilir."

Motivasyon adına hijyen faktörler gereklidir fakat bunlar tek başlarına yeterli de değildirler. Herzberg, bu faktörlerin doyumsuzluğu asgariye indirdiğini söyler. "Kişilerin motivasyonları hem hijyen faktörlere hem de motive edici faktörlere bağlıdır" (Hitt ve Barr, 1989:54).

Herzberg'in çalışmalarının ilgili literatüre en önemli katkısı, çalışma hayatındaki motivasyon hususunda deneysel araştırmalarla iş tatminine verilen önemin artmasına katkıda bulunmasıdır. Yine çalışmalarında kullanmış olduğu sistematik dil ve yöntem, pratikten gelmiş yöneticilerce kolaylıkla anlaşılmıştır. İşgörenleri motive etmede kolaylıkla kullanılacak şekilde yöneticilere dönük belirli önerilerde bulunmuştur (Porter, Bigley ve Steers, 2003: 11).

Modele dönük önemli eleştiriler olsa da Herzberg'in bu kuramı hala yöneticilerin arasında popülerliğini muhafaza etmekte ve uluslararası düzeyde çekiciliğini de devam ettirmektedir.

2.3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'a ait olan ihtiyaçlar üçlemesi teorisi, çoğu insan için iş davranışlarının üç gereksinim tarafınca motive edildiğini önermektedir. Bu gereksinimler; başarı, bağlılık ve güç ihtiyacıdır (Harrell ve Stahl, 1984: 243). McClelland (1961), davranışları biçimlendiren bu ihtiyaçların ehemmiyetini, bireylerarası münasebetlerde, akademik başarıda, yaşam tarzının tercihinde ve iş performansı üzerinde açıklamıştır. Pardee (1990: 12), McClelland'ın geliştirdiği başarma ihtiyacı faktörlerini aşağıdaki gibi örneklendirmiştir:

- **“Başarı İhtiyacı:** Başarıya gereksinimi bulunan kişiler devamlı şekilde takdir görmeyi istemektedirler. Mevcut görevlerini icra ettiklerinde geri bildirimler almayı beklerler. Başarıya aşırı güdülenen kimseler genelde ekip çalışmalarına katılmayı pek sevmezler, bir görev ya da durumda kişisel yönden uzmanlaşma tercihinde bulunurlar. Önemli neticeleri olmayacak düşük risk taşıyan işlerden uzak durdukları gibi, bir başarısızlığı oluşturacak ciddi riskli çalışmalardan da yine uzak dururlar. Para, teşvik ya da geri bildirim şeklinde bir katkı verilmediği takdirde onlar adına bir motivasyon aracı değildir. Ulaşacakları reel ve de makul hedefleri tercih ederler.
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Başka kimselerle koordine olma, ilişkiler kurma ve uyum arayışındadırlar. Başkalarının da kabul edilebilecek pozitif bir imaja sahip olmayı isterler. Bu kimseler grubun parçası olmaktan ve de sosyal münasebetleri devam ettirmekten hoşlanırlar.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güce gereksinim duyan bireyler başka kimseleri etkilemeyi ve yüksek hedeflere ulaşmayı talep ederler. Bu kimseler toplantılarda öneride bulunmaktan, yarışmalarda ise kazanmaktan zevk alırlar. Kaybetmekten ise hiç hoşlanmazlar. Yine başkaları ile yüzleşmekten ve onlara karşı olmaktan da çekinmezler.”

McClelland, yukarıdaki bu ihtiyaçların öğrenilebilir olması sebebiyle, statik bir hiyerarşik düzene (Maslow'daki gibi) uygun düşmeyeceklerini öne sürmüştür. Bunun sebebi ise farklı bireylerin farklı seviyelerde farklı ihtiyaçlar hissetmelerinden ileri gelmektedir. Bu sebeple, ihtiyaçlar arasında “engelleme-gerileme” veya “tatmin-dizisi” ilişkileri mevcut değildir (Northcraft ve Neale 1990:143). Maslow ve başka araştırmacılar, ihtiyaçların içgüdüsel olduğunu iddia ederken, McClelland'a ait bu

çalışma, güdü ya da ihtiyaçların gelişiminde iş haricindeki toplumsal çevre bağlamına da dikkat çekmiştir.

2.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı:

Maslow'a ait olan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının uzantısı şeklinde de görülebilecek ERG Kuramı, Maslow'un kuramını destekleme ve eksikliklerini tamamlama maksadıyla ortaya atılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2013:325). C. Alderfer, kuramında ihtiyaçları Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve de Gelişme (Growth) ihtiyaçları şeklinde 3 grupta incelemiştir. Aslında, Alderfer (1972), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını farklı bir biçimde ifade etmiştir. Maslow'un kuramı normalde çalışma hayatı adına geliştirilmemiştir. Alderfer ise bu kuramında işletmelerdeki insan ihtiyaçlarına dönük bir uyarlamada bulunmuştur (Porter vd., 2003:9). Gertsch (1986:8), ERG teorisindeki ihtiyaçları şöyle açıklamaktadır:

- **“Varoluş İhtiyacı:** İnsanların varlıklarını devam ettirebilmeleri adına gerekli olan ihtiyaçlardır. Fiziki ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları bu gruba dâhil edilmiştir.
- **İlişki kurma İhtiyacı:** İnsanların kişilerarası münasebetleri sürdürebilme arzusunu ifade eder. Bunların ne olduğuna bakılacak olursa; insanın sosyalleşme, kabul görme ve aidiyet istekleridir. Bireylerin kişilerarası münasebetlerde bulunma gereksinimleri, toplumsal çevreyle iyi ilişkiler kurmayı istemeleri ve bu ilişkileri devam ettirme çabaları, ERG teorisine göre ilişki kurma ihtiyacından kaynaklanmaktadır.
- **Büyüme ve Gelişme İhtiyacı:** Kişinin kendisine olan saygısı ve kendisini gerçekleştirme ihtiyaçları gibi en üst ihtiyaçlar kategorisidir. Bireyin kişisel gelişim arzusunu gösteren, kendisine yeten büyüme gereksinimleridir.”

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları başlığı altında toplanan bu kuramlar, insanların hangi amaçlarca ve ne şekilde motive edilmiş oldukları, diğer bir ifadeyle belli bir davranışı göstermekte olan kişilerin bu davranışları tekrarlaması ne şekilde sağlanabilir sorusuna yanıt ararlar. Süreç kuramları ihtiyaçları bireyleri davranışa yönelten faktörlerden yalnızca bir tanesi olarak görür. İçsel faktörler haricinde yine pek çok dışsal faktör de bireyin davranışlarında ve motivasyonunda etkilidir (Koçel, 2011: 622).

2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un bu teorisine göre insanlar, gerçekleştirebilme noktasında en yüksek motivasyona sahip bulundukları seçeneği tercih etmektedir. Bir insanın davranışında belirleyici olan üç etken vardır; kişinin bir seçim neticesiyle alakalı olan beklentisi, bu neticeye ulaşma adına harcayacağı emek ve de bireyin arzu derecesi (Booysen, 2008: 41). Diğer bir ifadeyle, Victor Vroom'a göre, bir insanın belirli bir iş adına çaba göstermesi, belirli bir neticeye ulaşma beklentisiyle, onun bu sonuca verdiği değer in çarpımıdır (Darıcan, 2019:100).

Vroom'un motivasyona ilişkin yaklaşımı, bireylerin belli bir tutum ya da davranışı seçmelerinin sebebi biçimindedir. Vroom'un kuramındaki ana bileşenlere bakılacak olursa (Lee, 2007:789):

- **“Arzulama seviyesi:** sonuca gitme adına oldukça derece etkili ve yönlendirici şekilde ele alınmaktadır. Vroom'a göre bireyin bir sonuca ulaşma seviyesi, kişinin ona ulaşabilmeyi isteme düzeyine göre oraya çıkmaktadır.
- **Beklenti:** Ardından bir sonuç getiren anlık bir inanış türüdür ve kişinin harcadığı emeğin başarıyı getireceğine olan inancıdır denilebilir.
- **Harcanacak emek:** Kişinin belli bir sonuca ulaşma adına göstereceği performanstır.”

2.3.2.2. Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı

Porter ve Lawler, 1968'de Vroom'un ifade ettiği “motivasyon; sonuç adına gösterilen performansa, harcanan emeğe ve sonuç için duyulan arzuya dayalı bir fonksiyondur” görüşüne, rol algısı değişkenleri ve yapabilme kabiliyetini dâhil ederek kuramı genişletirler (Darıcan, 2019:101). Beklenti Vroom'a göre, belli bir sonuca ulaşma adına sergilenecek davranış için kişinin duymuş olduğu anlık bir inanç olarak ele alınır. Porter ve Lawler da yine bu inancın, bireyin önceki deneyimlerine, kendisine olan güvenine, hedeflere ulaşma ya da performans sergileyebilmedeki kabiliyetine göre şekillendiğini belirterek Vroom'a eklemede bulunmuşlardır.

Vroom'a ilave olarak, Porter ve Lawler, bireylerin performanslarının, bireyin çabası, bilgisi ve yapabilme kabiliyeti ile ilgili rol değişikliklerine bağlı olarak ödüllendirildiğini ve rol değişikliklerinin kişilerin işlerinde başarılı olabilmeleri adına kendileriyle ilgili algıladıkları rol ile de alakalı olduğunu öne sürmüşlerdir.

2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı:

Bu kurama göre bireyin işindeki başarısı ile tatmin düzeyi, çalıştığı ortam ile alakalı olarak, algılamış olduğu eşitlik ya da eşitsizliklere bağlı durumdadır. Bu kuramda iş tatmini, kişinin algılamış olduğu girdi/çıktı dengelerine göre tespit edilmektedir. Kişi, sarf ettiği gayret ve de bunun karşılığında ulaştığı sonucu bu iş ortamındaki başka kimselerin harcadığı gayretlerle ve elde ettikleri sonuçla kıyaslamaktadır (McCormick ve Ilgen 1980: 307).

Adams (1965) görüşünü üç temel varsayımın üzerine temellendirilmiştir. İlki, kişilerin işlerine verdiklerinin karşılığında iş yerinden almış olduklarının da yine adaletli ve eşit olmasını talep etmeleri. İkincisi, kişilerin işyerlerindeki yöneticilerden aldıklarıyla verilenleri karşılaştırmaları ve son olarak ise bireylerin kendilerine verilenlerin eşit ve adil olmadığını düşündüklerinde tutundukları uygun sayılmayacak davranışlar hususunda motive olacakları yönündedir.

Eşitsizliği Adams şöyle açıklamıştır; bireyin verdikleriyle almış oldukları arasındaki oranla ve başkalarının aldıklarıyla kendi aldıklarını kıyaslamakla alakalıdır. Bu durum ise, bir kişi başka bir kişiyle karşı karşıyayken veya alışveriş içerisindeyken de olabilir. Burada verilenler: bireyin işine kattıkları, eğitim, yaş ve fiziki gayrettir. Alınanlar ise ücret, kıdem, statü vb. faktörlerdir (Goodman ve Friedman, 1971:272).

2.3.2.4. Edwin Locke'un Amaç Kuramı:

Amaç kuramına göre çalışanlar işlerinde, kendilerine uygun olan hedefler koymaktan ve bu hedeflere de ulaşabilme adına gayret göstermekten ve yine amaçlarına ulaşmaktan mutluluk duyar. Bu mutluluk, çalışanları kendi koymuş oldukları amacı gerçekleştirmeye güdüler. Çalışan örgütsel amaçları icra ettiğinde, yönetim tarafından ödüllendirildiğinde ve ona üstlerince önderlik yapıldığında çalışanların bir amaç koyma ve de amaçlara ulaşma gayretleri özendirilmiş olur (Özgüven, 2003: 78).

Bu kuramla alakalı çalışmalar şunu göstermiştir; zor bir hedefe sahip ve zor ulaşılabilir olan görevler bireyleri, kolaylıkla ulaşılabilir hedeflere nazaran daha çok yönlendirebilmektedir. Bireyler, zorlu görevlerde elinden gelenin en iyisini yapmaya gayret etmektedirler. Bir çalışan amaçlarına ne derece bağlıysa, amaçlarını

gerçekleştirebilme adına gereken yeteneklere sahip ise ve çatışan amaçları da mevcut değil ise, hedefin zorluğuyla kişinin performansının arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Amaçlar, bireyin performansı ile alakalı kendisinin iç tatminini de etkilediğinden amacı doğru şekilde belirlemek oldukça önem arz etmektedir. Yüksek amaçlarla hedefler, düşük düzeyli hedeflere nazaran daha çok motive edicidirler. Nitekim kişiler zor olan amaçları gerçekleştirdikleri takdirde tatmin düzeyleri de daha yüksek olur. Çalışanlar işleriyle alakalı olarak kendilerinden istenilen zorlu ve de anlamlı görevleri icra ettiklerinde artık geliştiklerini hissederek, buna bağlı olarak ta başarıya dair hisleri daha fazla olur. Yüksek hedefler, düşük hedeflere göre bireylerin daha yüksek çaba sarf etmelerini gerektirir. Amaçlar, bireylerin eforunu, ilgisini, çabasını ve hedefe dair olan eylemlerini yönetir iken, hedefe uygun olmayan eylemleri ise yönetmez. Birey performansının yetenek ve motivasyon ile alakalı bir fonksiyon olması sebebiyle, hedeflerin etkileri aynı zamanda bireyin bu görevle alakalı bilgi ve yeteneklerine bağlı haldedir.

2.3.2.5. Skinner'ın Davranışı Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı

Skinner'ın kuramına göre insanların davranışları olumsuz neticeler verdiğinde bir tepki gösterilmeyerek, olumlu neticeler verdiğinde ise, ödüllendirilmek suretiyle kontrol altına alınarak bu davranışlar örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilirler (Whyte, 1972; Akt.; Aydın:2008: 58)

Aydın'a (2008) göre insanlar, ödüllendirilmiş olan davranışlarını daha fazla sergilerler ve zaman geçtikçe o davranışlar onlarda bir alışkanlık durumuna gelir. Takdir görmeyen davranışlarını ise, süreç içerisinde terk ederler. Kısaca, etrafı tarafından benimsenilen ve de ödüllendirilmekte olan davranışlar devam etmekteyken, etrafın benimsemeyip cezalandırdığı davranışlar sürdürülmemektedir (Aydın, 2008: 113).

Skinner'a göre pekiştirme yalnızca neden sonuç münasebetine ait basit bir örnek değildir, sistemler adına benzeri olmayan bir nedenselliktir. Skinner, pekiştiren ve önceki pekiştirmeler sebebiyle sergilenen reflekslerin arasında bir ilgi kurmuştur. Bu refleks yaklaşımı, basit olduğu kadar da dikkat çekicidir. Skinner, bunları açıklarken basit ve anlaşılır kavramları tercih etmiştir. Bunlar, tepkiler, ayırt edici uyaranlar ve de pekiştireçlerdir. Skinner'ın bu yaklaşımı içerisinde pekiştiren, tepkinin kendisini

değiştirmekte olan durumdur. Tepki, pekiştiren tarafınca değiştirilen hareket; ayırt edici uyarıcı, tepkiyi kontrol eden çevresel değişikliktir. Pekiştirme ise; pekiştiren tarafından sergilenmekte olan tepkidir (Timberlake, 1993: 106).

2.3.3. İş Tatmininde Durumsallık Kuramları

Durum kuramcıları görev özellikleri, örgütsel özellikler ve bireysel özellikler gibi değişkenlerin etkileşiminin iş doyumunu etkilediğini varsaymaktadır. Durumsallık kuramlarına Quarstein, McAfee ve Glassman (1992) tarafından öne sürülen durumsal oluşumlar iş memnuniyeti kuramı ve Glisson ve Durick (1988) tarafından öne sürülen iş tatmini belirtileri kuramı örnek gösterilebilir.

2.3.3.1. Durumsal Oluşumlar İş Memnuniyeti Kuramı

Durumsal oluşumlar iş memnuniyeti kuramı Quarstein, McAfee ve Glassman (1992) tarafından önerilmiştir. Teorinin iki ana bileşeni durumsal özellikler ve durumsal oluşumlardır. Durumsal özelliklere örnek olarak ödeme, promosyon fırsatları, çalışma koşulları, şirket politikaları ve denetim verilebilir. Bireyler, bir işi kabul etmeden önce durum özelliklerini değerlendirme eğilimindedir. Durumsal oluşumlar ise bir iş kabul edildikten sonra değerlendirilme eğilimindedir. Durumsal oluşumlar olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu olaylar arasında, örneğin, bir süreliğine izin vermek veya iş yerine bir mikrodalga fırın yerleştirmek sayılabilir. Olumsuz olaylara örnek olarak kafa karıştırıcı e-posta iletileri, iş arkadaşlarından kaba sözler veya sık bozulan fotokopi makinaları gösterilebilir. Quartstein vd., (1992), genel iş memnuniyetinin durumsal özelliklerin ve durumsal olayların birleşiminin bir işlevi olduğunu varsaymıştır. Çalışmalarının bulguları da bu hipotezi desteklemiştir. Araştırmacılara göre, durumsal özelliklerin ve durumsal oluşumların bir kombinasyonu, genel olarak iş memnuniyetinin her faktörden daha güçlü bir tahmincisi olabilir (Green, 2000:9).

2.3.3.2. İş Tatmini Belirtileri Kuramı

Glisson ve Durick (1988) aynı anda üç kategoriden (işçi özellikleri, iş özellikleri ve örgütsel özellikler) birden fazla değişkenin hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığı öngörme kabiliyetini incelemiştir. İş tatmininin öngörülmesinde en önemli rolün iş özelliklerinde, sonrasında örgütsel özelliklerde ve en az rolün işçi özelliklerinde

olacağını öne sürmüşlerdir. Bulguları, iş özelliklerinin iş tatmininin en önemli belirleyicisi olduğunu, iş tatmininin daha az oranda da, örgütsel özellikler tarafından belirlendiğini göstermiştir.

İş tatmini uzun zamandır araştırmacıların en fazla ilgi gösterdikleri alanlardan birisidir. İş tatmini alanında pek çok kuram ortaya atılmıştır. Bunlardan en fazla ilgi görenler yukarıda kısaca özetlenmiştir. Alt düzey yöneticilerin iş tatminini yüksek seviyede tutmayı başarabilen yönetimler, örgütün diğer kademelerinde görev alan çalışanlar ve yöneticilerin de iş tatminini artırmaya dönük önemli bir adımı atmış olurlar. İş tatmini yükselen alt düzey yöneticilerin örgüt performansını da yükselteceğini beklemek hayal olmayacaktır. İlerleyen bölümlerde iş tatminini belirleyen kişisel ve örgütsel faktörler üzerinde daha etraflıca durulacaktır.

2.4. İş Tatminini Belirleyen Faktörler

İş tatmininin gelişiminde örgütün işgörenlerine sunmuş olduğu örgütsel imkânlar bir noktada belirleyici olmaktadır. Bu imkânlar ise genellikle işin mevcut gereklilikleri veya iş ortamıyla alakalıdır ve bu örgütsel imkânların temini işgörenlerde iş tatmini yaratılacağına garantisini veremez. Nitekim her işgörenin sahip bulunduğu bireysel hususiyetler farklılıklar arz etmektedir ve işgörenlerin örgüte dair şartlardan ne şekilde etkileneceği, bununla ilişkili nasıl bir tavır takınacağı önemli oranda bireysel faktörlere bağlı bulunmaktadır.

Bireyin almış olduğu eğitim, iş tecrübesi, sosyal çevresi ve benzeri etkenler işe ve işin şartlarına ilişkin olan değerlendirmelerini biçimlendirmekte, tutumların geliştirilmesinde etkili olmaktadır (Eğinli, 2009: 39). Bu sebeple iş tatminine veya tatminsizliğine sebep olan etkenlerin üzerinde özenle durulması gerekmektedir.

2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatmininin oluşumu bağlamında önemli bir etkisi olan bireysel etkenler, bireyin doğuştan getirdiği bazı özelliklerle birlikte hayatı boyunca edindiği tecrübelerle alakalıdır. Bu çerçevede bireyin cinsiyeti, yaşı ve eğitimi gibi etkenler bireyin içerisinde bulunmuş olduğu durumu algılamasına da direkt etki etmektedir.

2.4.1.1. İş Tatmini ve Yaş

Demografik özelliklerden iş tatminiyle en fazla ilişkisi olan faktörlerden birisi yaştır. Bu hususta yapılmış olan çalışmalardan ulaşılan neticeler genellikle üç görüş altında ele alınmaktadır (Clark, Oswald ve Warr, 1996: 58-59): İlk görüşe göre iş tatmini ve yaş arasında olan ilişki, yaşa göre “U” şeklindeki bir eğriye uygun özellikler taşımaktadır. Açıklanacak olursa, erken yaşlarda yüksek, orta yaşlar için düşük, ileri yaşlardaysa artık yüksek bir iş tatmini sergilenmektedir. Diğer görüşte, iş tatmini yaştan da ilerlemesiyle yükseliş göstermektedir. Sonuncu görüşte ise yaş ve iş tatmini belli bir yaşa değin doğrusal artış gösterip ardından da düşüşe geçmektedir. Tüm bu farklı görüşlere rağmen, iş tatmini araştırmalarında yaştan en sık şekilde kullanılan demografik etkenlerden biri olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Mottaz (1987) değişik yaş gruplarıyla iş tatmini arasında olan ilişkiyi ele aldığı araştırmasında, genç işgörenlerin içsel motivasyonlarına çok fazla önem verdiklerini, bu sebeple de yaşı daha ileri çalışanlara nazaran işlerini değiştirmeyi daha eğlenceli bulduklarını tespit etmiştir. Yaşı büyük olan işgörenlerinse dışsal faktörlerine daha çok önem atfettikleri, bu sebeple de ücretlerin artışı ile iş yerinden sağlanan imkânların varlığına bağlı şekilde iş tatmininin de yükseldiği belirtilmektedir. İşgörenlerin yaşları ilerledikçe hayatla ve işle alakalı beklentilerinin pek çoğunun gerçekleşmiş olması sebebiyle, iş tatmini seviyelerinin yaştan artmasıyla bir paralellik taşıdığı ifade edilmiştir. Mottaz (1987:389) emekliliği yaklaşımakta olan işgörenlerde iş tatmininde düşüş olduğunu, bunun da bireyin işinden ayrıldığı takdirde ne yapacağına dair endişesiyle alakalı olduğunu öne sürmüştür.

Luthans ve Thomas (1987) iş tatmini ile yaşa ilişkin yaptıkları çalışmalarında, daha ileri yaştaki işgörenlerin iş tatminsizliği yaşamalarına sebep olan etkenlerin; teknolojideki ilerlemeler, imalat-performansa dönük değerlendirmeler ve iş yükünün fazlalığı olduğunu belirlemişlerdir. İleri yaşlardaki işgörenlerin gençlere nazaran teknolojik gelişimlere daha güç uyum gösterdikleri, alışmış oldukları düzende olan değişikliklerden hoşlanmadıklarında ise iş tatminlerinde düşüşün meydana geldiğini belirtmişlerdir (Luthans ve Thomas, 1987: 23).

2.4.1.2. İş Tatmini ve Cinsiyet

İlgili alanyazında cinsiyet değişkeninin iş tatmini için bir etken olduğu belirtilse de cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkide hangi cinsiyetin daha fazla iş tatmini sağladığına ilişkin tutarlı sonuçlara rastlanılmadığı görülmektedir. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyle alakalı olarak yapılmış olan araştırmalarda, erkek ve kadınlar adına tespit edilen iş tatmini düzeyleri farklılığında diğer faktörlerin de etkili olmuş olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Boiysen, 2008:32). Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ele alan araştırma sonuçları, kadınlardaki daha alt düzey iş beklentilerine dayanmaktadır. Darıcan (2019:58) kadınlardaki beklentilerin yüksek olmamasını üstlenmiş oldukları anne ve eş gibi ailesel rollere daha çok önem vermelerine bağlamaktadır.

Green'e (2000: 12) göre cinsiyetle iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda farklı üç sonuca varılmıştır. İlk sonuç, kadınların erkeklere göre daha çok iş tatminine ulaştıkları, ikincisi ise erkeklerin kadınlardan daha yüksek bir iş tatmini aldıklarıdır. İş tatmininde erkeklerin daha yüksek olmasının nedeni, kadınlara göre erkeklerin iş yaşamında daha fazla sayıda olmaları ve yine kadınlara nazaran da işten arzuladıklarına ulaşım isteklerinin daha güçlü olmasıdır. Üçüncü ve son olarak da cinsiyetlerin arasında iş tatmini yönünden bir farklılığın bulunmadığı şeklindedir. Bu üç sonuç içerisinden, erkeklere nazaran kadınların daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip bulundukları hususundaki çalışmalar öne çıkmaktadır.

2.4.1.3. İş Tatmini ve Öğrenim Düzeyi

Öğrenim seviyesi bireylerin kişisel, teknik ve de uzmanlık gelişimlerine etki ettiği gibi çevresi ile olan münasebetlerine, iş yaşamlarına, genel yaşantılarına dahi etki edebilmektedir. Kişilerin öğrenim düzeyleri, işlerinden olan beklentilerini karşılıyor ya da daha iyi iş imkânlarına olanak veriyor ise, iş doyumunu artırıcı, şayet beklentilerini karşılamıyor ise de iş doyumunu düşürücü bir rolü üstlenebilmektedir (Telman ve Ünsal 2004: 59).

Eğimli'ye (2009) göre eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin iş tatminleri, eğitim seviyesi düşük olanlara nazaran daha yüksektir. İşgörenler, eğitimlerine ve tecrübelerine uygun olmayan pozisyonlarda yer aldıklarında ise mutsuzluğa kapılmakta ve iş tatminleri de düşmektedir. Sahip bulunduğu yeterliliklerden daha fazlasının beklendiği bir pozisyonda bulunan çalışanlarda ise iş tatmini azalırken stres ve endişe yüksek seviyeye çıkabilecektir.

2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler:

Örgütsel değişkenler; çalışanların, yaptıkları işle ilgili tutumlarını belirleyen diğer bir önemli faktördür. Uludağ (2017), örgütsel değişkenleri iş tatminindeki çevresel etkenler olarak görmüş ve çalışanlarla örgüt arasındaki etkileşimin ve çalışanların işe yönelik yaklaşımlarının açıklanmasındaki önemli faktörler arasında saymıştır.

Belli bir örgütsel ortam ve zamanda icra edilen görev şeklinde algılanmakta olan iş, işgörenin çalıştığı iş yerine sağladığı bir yarar veya değer biçiminde de tanımlanabilir. İşgörenin iş tatmini ifade edildiğinde, iş ve iş ortamlarına dönük çok sayıdaki değişkenin etkisiyle gelişen tutumlar söz konusudur. Bütün bu değişkenler, iş için gerekli olan bilgi ve becerilerden işin çalışanlara sağlamış olduğu sosyoekonomik yararlar kadar pek çok hususta ele alınabilir (Eğimli, 2009: 42).

2.4.2.1. İşin Kendisi

İşcan ve Timuroğlu'na (2007) göre çalışanların örgüt içerisinde edindiği doyum, örgütte yaptığı işlerin niteliğine ve çalışanların bu durumu ne şekilde algılandığına bağlıdır. İlginç ve zevkli işlerle uğraşma ve bu işlerin çalışanın tecrübe, yetenek ve bilgisiyle örtüşmesi iş doyumunu etkileyen temel etkidir. Bu etkiendeki temel üç unsur; çeşitlilik, bağımsızlık ve beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Yapılan işe has bilgilerle yetenekler gerektiren işlerde çalışmakta olan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kişiyi işini yapar iken ne kadar özgürlük veriliyorsa, bu, o düzeyde de tatmin sağlayacaktır. İşgören, mesai saatlerine kendisi karar verebiliyor, çalışma yöntemini kendisi tercih edebiliyor, işlerin önem sırası hususunda söz sahibi olabiliyorsa, işindeki bağımsızlığı da yüksek olarak kabul edilmektedir. İşgörenler, genelde işleri

yerine getirme hususunda belli bir düzeyde bile olsa, özgürlük tanınan işleri tercih etmektedirler.

İşgörenlerin tercihi, yeteneklerini ve becerilerini uygulayabildikleri ve görevlerinin tekdüzelikten uzak olduğu, özgür çalışabildikleri ve performans geri bildirimleri alabildikleri işlerden yanadır. Bu tercih, işi zihinsel olarak zorlaştırır ve mücadelenin dengelenmesi gerekir. Green'e (2000: 13) göre yetersiz zorluk derecesi çalışanda bıkkınlığa yol açabildiği gibi çok fazla zorluk ta çalışanlarda hayal kırıklığı ve başarısızlık hissi yaşatabilir. Uygun bir zorluk seviyesi ise zevk ve memnuniyet hissine neden olmaktadır.

2.4.2.2. Ücret ve Ödül

Ücret, en temel anlamıyla verilen emeğin bedelidir. İş tatminini belirlemede de ücret, en temel faktörlerden birisidir. Bu kavram, farklı dönemlerde değişik kapsamlarda ele alınsa da farklı bilimlere göre incelenmiş ve belli yaklaşımlar oluşturulmuştur. Ücret, ekonomik yönden “emeğin fiyatı”, toplumsal yönden “çalışanın geçim vasıtası” ve yasal açıdan da “çalışanın bedeni ve fikri faaliyetleri karşılığıdır” (Kaynak, Adal ve Ataay, 2000: 86).

Ücret, çalışanlar tarafından yalnızca ekonomik kazanım şeklinde görülmemekte, iş yerine yaptığı katkıların karşılığı ve aynı zamanda emeğin de değeri biçiminde algılanmaktadır. Bu sebeple ücret, işgörenlerin iş tatminiyle yakından alakalı olan bir unsurdur (Şimşek vd., 2011:233).

Kimi çalışmalarda ücret seviyesiyle iş doyumu arasında pozitif ve de anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bazı araştırmalardaysa, bu değişkenlerin arasında zayıf bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Aydın, 2008: 49). Teorik yönden, ücret düzeyiyle iş doyumu arasında negatif ya da pozitif bir ilişkiyi beklemenin nedenleri vardır. Pek çok ödeme memnuniyeti modeli, ödeme düzeyiyle ödeme memnuniyetinin arasında pozitif yönlü olan ilişki kurar, ödeme memnuniyetini genel iş memnuniyetinin ana bileşenlerinden biri şeklinde kabul ederler (Robbins vd., 2010: 157).

Çalışanların ücretle alakalı olan beklentilerinin yeterli karşılık bulamamasının, hatta aynı statülerdeki kimseler arasında kıyaslama yapıldığında düşük ücretler almasının iş tatminini negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Öte taraftan, ücretlerin düşük veya yüksek şeklinde değerlendirilmesi, çalışanların yaptıkları işe karşılık hak ettiğini alması veya almamasına dönük algıyla doğrusal orantılıdır (Eğinli, 2009: 41).

İşgörenlerin adaletli bir sistem dâhilinde ödüllendirilmeleri iş tatminine pozitif yönde tesir etmektedir. Çalışanların, işlerinin genel görünümü ve elde edecekleri ücrete dair beklentileri mevcuttur ancak ödül hususunda beklentiler daha sınırlıdır. Nitekim işini iyi yapan bireyler her zaman için ödül beklentisinde değildirler. “Örgütler, oluşturacakları tutarlı bir başarı değerlendirme sistemiyle başarılı çalışanları ödüllendirirler ise, bu ödülü hak edenlerin de iş tatmini artmış olacaktır” (Erdoğan, 1994: 378).

2.4.2.3. Çalışma Koşulları

Luthans'a göre (2011) çalışma koşulları, çalışanın iş tatmini üzerinde ılımlı bir etkiye sahip olan dışsal bir faktördür. Çalışma koşulları, sıcaklık, aydınlatma, gürültü ve havalandırma gibi yönleri ifade eder. Robbins (1989), çalışanların hem kişisel rahatlık hem de iyi iş performansını kolaylaştırmak için çalışma ortamlarıyla ilgilendiğini iddia etmektedir (Booyesen, 2008: 26).

İnsanlar çalışırken rahat ve güvende olmak ister. Uygun aydınlatma, sıcaklık ve gürültü seviyesi, insanları rahatsız etmekten ve dolayısıyla memnuniyetsizlikten uzak tutmak için önemli etkenlerdir. İnsanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları cihaz ve ekipman da diğer önemli konudur. Örneğin bir ofis ortamında, bilgisayar, fotokopi makinesi, faks makinesi ve telefon gibi eşyaların bulunmaması tatminsizlik doğurabilir. Dahası, çalışanlar için iş ortamının temizliği ve evlerinin işe yakın bir yerde olması da iş tatminini etkiler (Bruce ve Blackburn, 1992; Locke, 1976; Vroom, 1982).

2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları

Birçok kişinin sosyal ihtiyacı, iş arkadaşlarıyla ve iş yerindeki yöneticilerle olan olumlu etkileşimleriyle karşılanabilir. Sempatik ve yardımsever çalışanlar çalışanın iş tatminini artırabilir. Çalışanlarla olumlu şekilde etkileşimde bulunan yöneticiler, sorunların çözümünde yardımcı olur, çalışanların zorluklarının farkındadır ve etkili bir şekilde iletişim kurabilir ve düzenli aralıklarla yapıcı geri bildirimde bulunabilirler. Bu yönetsel davranışlar, çalışanlar için iş memnuniyetinin artmasına yol açabilir (Green, 2000: 14).

İşgörenlere ait iş tatmininin, göreceli şekilde küçük veya daha az sayıda personelin mevcut olduğu örgütler içerisinde nispeten yüksek düzeylerde olduğu görülür iken, büyük ölçekli örgütlerde işgörenlerin taleplerinin yönetimce dikkate alınmaması nedeniyle düşük düzeylerde görülmektedir. Büyük ölçekli örgütlerde iş tatmininin yüksek olmamasına ilişkin çalışanların arasında yakınlıkla arkadaşlık ilişkilerinin geliştirilememesi bir sebep olarak gösterilebilir.

Kişinin mesai arkadaşlarıyla olan münasebetleri, onların iş tatminlerini etkileyen unsurlardandır. İnsan için birlikte çalıştığı arkadaşlarının nitelikleri de iş tatmini açısından ehemmiyet arz etmektedir. Başarılı olmak isteyen bir işgören, etrafında da yine aynı bakış açısında olan mesai arkadaşlarıyla daha mutlu ve huzurlu çalışabilmektedir.

Çalışanların başarılı bir grubun içinde bulunmaları ve hayata aynı pencereden bakabilen insanlarla beraber olmaları iş doyumlarını artırıcı bir etki sağlamaktadır (Erdoğan, 1994:378). Nitekim işgörenin çalışmadaki amaçlarından biri insanlar ile sosyal bir etkileşimde bulunma isteğidir. Netice olarak, arkadaşlık anlayışı yüksek işgörenler, öteki çalışanların da iş doyumuna olumu etkide bulunurlar. Robbins vd. göre (2010) çalışanların dostça, yetkin ve destekleyici olmaları, iş tatminini etkileyen başka bir boyuttur. Çalışanların daha destekleyici olması durumunda çalışanların iş memnuniyeti artmaktadır (Robbins, 1989). Bunun temel nedeni, “iş grubunun, normal olarak bireysel çalışanlara destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı olarak hizmet etmesidir” (Luthans, 2011:127).

2.5. İş Tatminsizliği ve Sonuçları

İşgörenlere ait iş doyumunun sağlanması, işgörenlerin ve örgütlerin karşılıklı şekilde istifade edebilecekleri pek çok olanak sunmaktadır. Bu doğrultuda, iş tatmin düzeyi daha yüksek olan çalışanların sosyal hayatlarında daha az problem yaşadığı ve bu durumun iş hayatını da aynı doğrultuda etkilediği dolayısıyla örgütteki performanslarının da arttığı düşünülebilir. Uludağ'a (2017: 21) göre iş tatmini yüksek çalışanların örgüte karşı hissettiği sorumluluğun ve örgüte bağlılığının daha yüksek olması, iş hayatının yanında sosyal hayatında da daha mutlu olması beklenebilir.

Çalışanların yapmış oldukları işlerden ulaşmayı amaçladıkları neticeleri alamamaları halinde iş tatminlerinin düştüğü gözlemlenebilir. Bu da örgüt açısından işgörenlerin performansında ve de mensubu bulundukları örgüte dair bağlılıklarında azalmaya neden olabilecek bir süreci başlatabilir. Bu düşüş, örgüte vereceği zararların yanında çalışanların ruhsal sağlığını da olumsuz etkileyen bir durumdur. Haliyle de bu düşüş örgütler açısından ciddi kayıplara neden olabilmektedir.

İş doyumunu düzeyi yüksek olmayan çalışanlarda fiziksel sıkıntıların (uyku problemleri, baş ağrısı vb.) ve duygusal sıkıntıların (hayal kırıklığı, stres vb.) meydana geldiği ve iş doyumsuzluğuyla fiziksel ve duygusal çöküntülerin arasında bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Koch ve Steers, 1978: 126).

2.5.1. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Açıdan Sonuçları

Çalışanlardaki iş tatminsizliğinin, örgüte ait bağlılık sistemi üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı, dış ve iç tehditlere dönük verilecek tepkileri zayıflatıp yok ettiği öne sürülmektedir. Luthans'a (2011:128-130) göre iş tatmininin yüksek olmamasının örgütler yönünden olumsuzluklarından bazıları şunlardır:

- “İşten ayrılma isteğinin artması,
- Verimliliğin azalması,
- İşe gitmedeki isteksizliklerle devamsızlığın artması,
- Örgütsel bağlılığın düşmesi,
- İşten uzaklaşma isteği,
- İş birliğini sağlayamama,
- Yetersizlik hissi,

- İşe alımdaki maliyetlerin ve yeni çalışanlara bağlı eğitimsel giderlerin artması,
- Çalışanlardaki devir hızının maliyetleri arttırması.”

2.5.1.1. Performans Değerlendirmesi

1930-1950'lerde, mutlu işçilerin üretken işçi olduğu fikri ortaya çıktı. Bu görüşe dayalı olarak yapılan ve iş tatminiyle iş performansı arasında pozitif bir ilişki göstermek amacıyla gerçekleştirilen araştırmalar, böyle bir ilişki için çok az destek buldu (Vroom, 1982). Bruce ve Blackburn (1992), olumlu bir iş doyumu performans ilişkisinin mümkün olduğu gerçeğini ortaya koymuş ancak negatif bir ilişki olduğu kadar ilişki olmaması ihtimalinden de bahsetmiştir. Spector (1997), memnuniyet-performans ilişkisine ek olarak performans-memnuniyet ilişkisinin potansiyeline dikkat çekmiştir. Ona göre, daha iyi performans gösterenlerin iş tatmininin daha yüksek olmasının nedeni yüksek performanslarından kaynaklı aldıkları ödüllerdir. Amerika'da faaliyet gösteren ve yıllık getiri açısından finansal performansı en iyi 100 şirketi dikkate alan Griffin (1981: 181), şu soruyu sordu: “Mutlu çalışanlar mı şirketleri daha başarılı kılıyor, yoksa başarılı şirketler mi çalışanlarını mutlu ediyor?”. Griffin, nedenselliğin her iki yönde de var olduğu sonucuna varmıştır (Green, 2000: 13). Öte yandan, Brayfield ve Crockett (1955) ise böylesi basit bir ilişkinin mevcut olmadığını belirtmişlerdir.

Çok sayıda araştırmacı, iş tatmininin üretkenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu kanaatindedir (Cranny, Cain-Smith ve Stone, 1992; Spector, 1997; Kreitner ve Kinicki, 2001; Robbins vd., 2010). İş tatmini ile performans arasındaki ilişki, yönetim için önemli bir endişedir. Belli bir dönem her ikisinin arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu düşünülmüşse de daha sonra, Brayfield ve Crockett (1955), böylesi basit bir ilişkinin mevcut olmadığını belirtmişlerdir. 1957 yılında Herzberg vd. ise bu iki değişken arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğunu belirtmişlerdir. Darıcan'a (2019) göre iş tatmini artan çalışanların iş verimleri de artacak, bu durum üretimin artmasını ve hedeflere ulaşmadaki yüksek motivasyonu da beraberinde getirecektir.

2.5.1.2. Devamsızlık

Çalışanların mesai saatlerinin içerisinde işlerinin başında bulunmaması devamsızlık şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan pek çok araştırmada (Darıcan, 2019, Metzner ve Mann, 1953) devamsızlık ile iş tatmini arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlar sıklıkla bıkkınlık, yorgunluk, mola verme isteği ve benzeri sebeplerle devamsızlıkta bulunuyorlarsa, bunun sebebinin iş tatminsizliği olabileceği düşünülebilir.

Devamsızlık, tartışılan pek çok etken gibi, karmaşık ilişkilerdeki bir değişkendir. Bununla ilgili çalışmaların pek çoğu iş tatminiyle devamsızlığın ters ilişkili olduğunu; fakat kişisel farklılıkların da mevcut olduğunu belirtmişlerdir (Darıcan, 2019: 80). Metzner ve Mann 1953 yılında yaptıkları çalışmada mavi yakalı erkek işgörenlerde ve erkek alt düzey yöneticilerde iş tatmini ile devamsızlık arasında ters ilişki bulunduğunu ifade ederlerken, böylesi bir ilişkinin üst düzey yöneticilerde olmadığını saptamışlardır. Kısaca, iş doyumu yüksekse devamsızlık oranı az, şayet iş tatmini düşükse devamsızlık oranı yüksek halde olacaktır (Metzner ve Mann, 1953).

Öte yandan, örgütsel etkinlik düzeyi devamsızlıktan olumsuz yönde etkilenebilir. Spector (1997), iş tatmininin bir çalışanın devamsızlık kararında önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür. İş tatmini ve devamsızlık arasındaki korelasyon çok yüksek olmasa da, çoğu literatür iki değişken arasında negatif bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Robbins, 1989; Spector, 1997). Devamsızlık maliyetlidir ve Kreitner ve Kinicki (2001) devamsızlığı azaltmanın bir yolunun iş memnuniyetini artırmak olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle araştırmalar, memnuniyetin artması durumunda devamsızlığın azaldığını göstermektedir.

2.5.1.3. Çalışan Devir Hızı

Bir örgüt içerisinde iş gücü devri fazla olduğunda, genelde çalışanlarda iş tatminsizliğinin de fazla olduğu görülmektedir. Çalışanlar bağlamındaki işgücü devir düzeyi ve iş tatmini arasında olan ilişki ele alındığında, iş tatmini yüksek çalışanların iş gücü devir hızlarının yüksek olmadığı, işe devamsızlık ve işinden ayrılma oranları yüksek çalışanların ise iş tatminlerinin de düşük olduğu saptanmıştır (Poon, 2004: 324).

İşgörenlerin istihdam edildikleri örgütlerden ayrılmaları ile ilgili yapılmış olan araştırmaların pek çoğu, işgörenlerin işlerinden ayrılma eylemlerinin ciddi bir oranda örgüte bağlılıklarına ilişkin bir belirti olan iş doyumuyla alakalı olduğunu ortaya koymuştur (Tekingündüz, 2012: 65). Çalışan, şayet örgütün değerlerine bağlıysa ve de bu değerlerin gerçekleştirilmesi için katkı sağlamak istiyor ise, bu örgütten ayrılmayı da haliyle istemeyecektir. İşten ayrılma, işgörenlerin istihdam şartlarından doyumsuz olmaları halinde gösterdikleri aktif ve yıkıcı bir davranıştır.

Çalışanların işlerinden ayrılmaları örgütler için oldukça ciddi nitelikli iki maliyeti meydana çıkarmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 129). İlk olarak, işgörenlerin örgüte kazandırılmaları sürecinde uygulanmış olan eğitim/geliştirme giderleri ve bu çalışanların örgütten ayrılmalarının neticesi, mevcut boşluğu giderme adına harcama zorunda olduğu maliyetlerdir. Diğer de bu olumsuz vaziyetin örgütteki öteki işgörenler üstünde yapacağı negatif etkidir.

Çalışanların iş yerinden ayrılma niyetlerinin önlenmesi için işgörenlerin ihtiyaçlarının etkin bir şekilde belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesi, dolayısıyla da çalışanların iş tatmininin sağlanması gereklidir.

2.5.2. İş Tatminsizliğinin Çalışanlar Açısından Sonuçları

İş doyumsuzluğu, çalışanların üstünde işe devamsızlık, yabancılaşma, işten ayrılma, fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar ve kendisine zarar veren davranışlarda bulunma benzeri negatif etkiler doğurmaktadır (Aziri, 2011: 84). Bu neticelerin hepsinin bireyleri ve örgütü derinden etkilemesi sebebiyle iş doyumunun veya doyumsuzluğunun dikkate alınması, değerlendirilmesi ve sıkıntıların giderilmesi gayretinin sürdürülebilirliği temin edilmelidir (Şencan, 2011: 54).

İş doyumsuzluğu, işgörenlerin kimi sağlık sorunlarıyla karşılaşmalarına neden olmaktadır. İş doyumsuzluğunun yükseldiği oranlarda ruhsal ve fiziksel kimi hastalıkların da yükseldiği çalışmalar üzerinden saptanmıştır (Erdoğan, 1994:379). İş tatminsizliğinin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları en fazla ruhsal ve fiziksel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklarla kolesterolün yükselmesi, kalp ve mide hastalıkları gibi sıkıntılar şeklinde görülmektedir.

Yabancılaşma, çalışanın örgütten soğuması, zihinsel yönden uzaklaşması ve kendini geri çekmesidir. Örgütüne yabancılaşmış olan çalışanlar, kendilerine sağlanan örgütsel ve sosyal statüyü, itibarı kabullenmemekte, işini hayatının bir parçası şeklinde algılamamakta ve özel hayatında işinden bahsetmemeye çalışmaktadırlar (Aydın, 2008: 35). Bunun yanında, örgüt yönetiminde görev almamaya, iş yerinde düzenlenen sosyal aktivitelere katılmamaya ya da görev tanımı haricindeki işleri yapmamaya başlamaktadırlar. Neticede, işiyle ilgili tatminsizlik yaşayan çalışan örgütten soğumakta, örgüte aidiyetini kaybetmekte ve çözümü örgüt dışında aramaya başlamaktadır (Özgüven, 2003: 88).

Örgütlerde, alt düzey yöneticilere yeteri kadar değer verilmemesi veya verilen değer hissettirilmemesi neticesinde alt düzey yöneticilerde ihmal edilmişlik hissi doğacak ve bu durum alt düzey yöneticilerin iş tatminine olumsuz şekilde yansımaktadır. Alt düzey yöneticilerin ihmal edilmiş hissettiği, yaptığı işten tatmin olmadığı, kendisini mutlu hissetmediği böylesi bir durumdan hem alt düzey yönetici hem de işletme büyük zararlar görecektir. İş tatminsizliği yaşayan alt düzey yöneticiler gerek psikolojik gerek fiziksel açıdan sağlık sorunları yaşayabilecektir. Tüm bunların etkisiyle iş performanslarında düşüşler yaşanacak, işle ilgili aidiyetleri azalacak, işe devam etme niyetleri azalacak ve tüm bunların sonucu belki de işten ayrılmaya kadar gidecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİ

3.1. İş Stresi Kavramı

Stres kavramı Selye (1974) tarafından “herhangi bir dış talebe vücudun vermiş olduğu tepkiler” olarak açıklanmıştır. Buna binaen de stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisiyle biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç manasına kullanılmaya başlamıştır (Torun, 2016: 43).

Stres, başka bir tanıma göre; her türdeki etken ile (hastalık, heyecan, soğuk vb.) bireyin varlığını tamamen tehdit eden saldırı ve bu saldırılara karşı bireyin göstermiş olduğu tepki şeklinde tanımlanmaktadır (Genç ve Demirdöğen, 2000: 179).

İş stresi, çalışanlar ve çevre arasındaki etkileşimin neticesinde meydana çıkan gerilim durumu şeklinde tanımlanabilir. Yapılan bu tanıma göre, iş çevresinin çalışanlar üstünde oluşturduğu baskıyla çalışanların kapasiteleri arasında bir uyumsuzluğun olması çalışanların iş stresi yaşamalarına sebep olur (Efeoğlu, 2006: 22). Bununla beraber şu da unutulmamalıdır ki iş gerekleri/çalışma şartları ve çalışanın kapasitesi durağan değildir yani değişken özellikler taşımaktadır. Bu sebeple, iş stresi de değişken bir yapıdadır (Lazarus, 1991: 4).

Güler, Öztürk ve Gürbüz, (2001) stresi; “kişi üzerinde özel fiziki veya psikolojik talepler meydana getiren; herhangi bir dış faaliyet, durum ya da olay neticesi olan ve kişisel farklılıklar veya psikolojik süreçler ile meydana konulan bir uyum belirtisi” olarak tanımlamaktadır.

Baltaş ve Baltaş (2008: 23) da “stres nedir?” sorusunu farklı iki açıdan yanıtlamaktadır. Bunların ilki organizmanın durumudur, yani kişinin tehlike içerisinde olduğu koşullar ve etkenler karşısında denge mekanizmasının bozulduğu zamanki

durumudur. Burada stres sözcüğüyle insanın psikolojik, fizyolojik, biyo-kimyasal stres tepkileri anlatılır. İkinci anlam ise organizmadaki dengeyi bozabilecek olan etkenlerin bütünüdür.

Baytar’a göre (2010:6) Stres, “Organizmanın fiziki ve psikolojik sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla meydana çıkan bir olgudur”. Bu tehditlerle zorlamaların karşısında birey kendisini korumaya dönük bir tepkiler zincirini aktif hale getirme özelliğine sahip bulunmaktadır. Güçlü’ye (2001: 94) göre bu özellik, tehlikeyle karşılaşıldığı takdirde “savaş ya da kaç” şeklinde ifade edilen cevabın meydana çıkmasıdır. Canlı bir tehlikeyle karşılaştığında, tehlikeyle başa çıkamayacağını düşünürse tehlikeden uzaklaşmaya gayret eder, aksine başa çıkabileceğine inandığı bir tehlikeyle mücadele eder ve böylece bu yeni duruma uyum gösterir.

Bilimsel dilde stres vericiler (stressor) şeklinde isimlendirilen bu faktörler fiziki (sıcak, soğuk, travma vb), psikolojik (iç ve dış çatışmalar, duygusal gerilimler, eş sorunları vb.), ya da sosyal (çevresel faktörler, kültür değişimi vb.) içerikli olabilmektedir (Baytar, 2010:6).

İşgörenlerin işleriyle ilgili olarak yaşamış oldukları tedirginlikler, endişeler ve de kaygılar iş stresini ifade etmektedir (Barutçugil, 2004:411). İş stresi, “kişilerde meydana gelen ve de onları olağan faaliyetlerinden sapmaya mecbur kılan farklı bir durum” şeklinde de ifade edilmektedir. Yani iş ve çalışan arasındaki etkileşim stres şeklinde ifade edilmektedir.

İş yaşamına girmiş olan birey, işindeki üretimin yanında örgüt içerisinde öteki bireylerle ilişkiler kurmakta, yine örgütün değerleri ve normlarına uyum göstermeye çalışmakta, örgüt içerisindeki farklı gruplara dâhil olmaktadır. Bütün bu süreçler çalışanın yoğun bir uyum sağlama çabası içerisine girmesine sebep olmaktadır. Özetle, “çalışma ortamında belli rolleri ve görevleri icra eden bireyler örgütteki ortamdan kaynaklanmakta olan “örgütsel stres” ile karşı karşıya kalabilmektedirler” (Aydın, 2008: 11).

3.2. İş Stresinin Önemi

Günümüzde rekabetçiliğin yoğun bir şekilde yaşandığı işletmelerde, stres en önde gelen problemlerden birisidir. İş performansı, iş doyumu ve verimlilik, işe devamsızlık ve işten ayrılma süreçlerinde yine stres en etkili olan faktör konumundadır (Cüceloğlu, 2012: 276). Kişinin kendisi ile bağlı bulunduğu grupla, çalışmış olduğu örgütle veya bulunduğu genel çevreyle alakalı pek çok etkenin, davranışlar üstünde birbirleriyle etkileşimi neticesinde meydana çıkabilen bir hayal kırıklığı ve gerilim durumu söz konusu olmaktadır (Baytar, 2010:8).

İş yaşamında görülmekte olan stres hem işgörenler hem de yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Bir başka ifadeyle stresin kişisel ve örgütsel neticeleri bulunmaktadır. Uzun süreli olan stres, bireyin üzerinde psikolojik ve fiziksel olumsuz etkilerde bırakmaktadır. Netice olarak çalışanların sağlığı ve de onun örgüte katkısı zarar görmektedir. Yapılan çalışmalara göre, stres işgörenlerin işe devamsızlıklarına ve de işlerinden ayrılmalarına sebep olabilmektedir. Nitekim bundan iş yeri de olumsuz etkilenmektedir. İşgörenlerin birisinde görülen stres, öteki işgörenleri de olumsuz olarak etkilemekte, böylece de verimlilik düşmektedir. Stres düzeyinin düşürülmesi hem işgörenlerin örgüte olan katkısını artırır, hem de onların iş doyumunu yükseltir. Aslında stres olgusu insanlığın varoluşu kadar eskiye dayanmasına rağmen, tesirleri açısından çağımızda daha yoğun bir biçimde hissedilmektedir. Bu nedenle de çağımızın hastalığı şeklinde ele alınmaktadır.

Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde çalışan sağlığı ve güvenliğiyle alakalı çalışmalarda stres bir değişken olarak ilk sıralarda yer almakta iken, kırk milyon civarındaki çalışan stres sorunu ile karşı karşıya kalmakta ve yine her üç çalışanın biri de stresten dolayı sağlık problemleriyle karşılaşmaktadır (Geylan, Taşçı, Tonus, Benligray ve Oktal 2004: 229).

Birey, stresi yaratan faktörler ile karşılaştığında onun sağlığı üzerinde de bazı değişiklikler meydana çıkmaktadır. Birey bu durumdaysa, ya stresten kaçmakta ya da bununla mücadele etmektedir. Strese dönük olarak verilen bu cevaba ise “Genel Uyum Sendromu” ismi verilmektedir. Cotton (2013: 40) genel uyum sendromunu üç temel aşamada ele almaktadır:

- **“Alarm Evresi:** Bu evre kişinin strese devamlı olarak maruz kalması halinde meydana çıkmaktadır. Bu evre içerisinde vücut stres faktörüne karşı mücadele edebilme adına kendini hazırlamaktadır.
- **Direnç Evresi:** Stresin devamı durumunda ise direnç evresi gerçekleşmektedir. Bu aşamada, alarm evresinde yaşanan ve kişiyi motive eden değişiklikler artık tersine evrilmektedir. Bu evre her ne kadar kişinin stres ile baş etmiş olduğu aşama şeklinde görülse de stres faktörlerine karşı direnme kapasitesiyle alakalıdır. Vücutta ait kaynakların tükenmesi ve de stresi kaldıramaz hale gelmesi, vücuttaki savunma mekanizmalarını zayıf hale getirmektedir.
- **Tükenme Evresi:** Kişinin strese aşırı seviyede ve uzun bir süre maruziyeti, kaynakların da artık tükenmesine sebep olmaktadır. Bu tükenme hali, kronik depresyon benzeri rahatsızlıklara neden olmakta, bu rahatsızlıklar ise enfeksiyonlara karşı vücudun direncini azaltmakta, kişide fiziksel ve psikolojik etkilere neden olmakta, alkol ve sigara kullanımı benzeri davranışsal bazı olumsuzlukların meydana çıkmasına sebep olmaktadır.”

Günümüzün yoğun rekabet ortamında stres, işletmelerin en önde gelen problemlerinden birisidir. Stres; işe devamsızlık, mesai saatlerine uymama, işin kalitesinde düşüklük ve benzeri örgütsel problemlere sebep olmasıyla beraber, fiziksel hastalıklar ve intihar gibi bireysel sıkıntılara da neden olabilmektedir. Bu nedenle de bir yönetici, stresin sebep ve neticelerini bilme ve stresi önleme ve yönetme noktasında bazı bilgilere gereksinim duyabilir. Stresin artmasıyla meydana çıkardığı etkiler, fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar ve bu sonuçların getirmiş olduğu ekonomik külfetler de düşünüldüğünde yöneticilerin stresi göz ardı etmemeleri gerektiği açıktır.

Örgütlerdeki başarı ya da başarısızlıkların, çalıştırmış oldukları işgörenlerin başarılı veya başarısız olmaları ile doğrudan ilgili olduğu söylenebilir. Bu nedenle, örgütlerin, işgörenlerin stres kaynaklarını belirleyip gidermesi veya kontrol altına alması adına gerekli tedbirleri alarak uygulamaya koyması gerekmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 285).

3.3. İş Stresine İlişkin Kuramlar

İş stresi konusunun çalışanların iş tatmini, performansı, verimliliği, işe devamlılık durumu ve işletmenin personel devir hızı gibi önemli etkileri olması nedeniyle pek

çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. İş stresi kaynakları ve sonuçları ile ilgili ortaya atılan modellerden bazıları aşağıda sıralanmıştır.

3.3.1. Rol Stres Modeli

French ve Kahn 1962 yılında iş stresini temele alan ve “Michigan Modeli” şeklinde de isimlendirilen “Rol Stres Modeli”ni geliştirmişlerdir. İlgili modelde, kişinin çevresel iş streslerine dönük algıların ehemmiyeti vurgulanmaktadır. Model oluşturulurken de rol çatışması temel alınmıştır. İşe bağlı olan çevresel stres etkenleri olarak; çatışma, rol belirsizliği, işgörenin karar alma süreçlerine katılımlarının yetersizliği, iş güvencesinin bulunmaması gibi etkenler sıralanmıştır. Bunların yanı sıra, aşırı düzeyde iş yükü ve yine bunlara karşı koyamamak ta bu modeldeki ek stres etkenleri şeklinde belirlenmiştir. Bu stres etkenleri “sosyal çalışma ortamı” ile “kritik iş rolü” etkenleri şeklinde tasnif edilmiştir. Sosyal çalışma ortamı ve kritik iş rolleriyle işgörenin öznel algılarının birbiriyle uyumluluğu, çalışan seçiminde ciddi bir etki sağlamaktadır.

3.3.2. Kişi-Çevre Uyumu Teorisi

French, 1973 yılında, kişi-çevre uyum kavramına dayanan iş stresi modeli, iş stresi, stres etkenleri ve stresin etkileriyle alakalı çalışmalarını geliştirmiştir. Bu teori, kişisel özelliklerin çevresel çalışma faktörleriyle uyumluluğu halinde, bireyin daha sağlıklı bir iş hayatı sürebileceğini ifade etmiştir. Bu uyumun da gerçekleşmesi halinde işgörenler, işin gerekliliklerini karşılama adına gereken beceri, tutum ve yeteneklerini sergileyip hedefe ulaşma noktasında çaba göstermektedirler (French ve Caplan, 1973: 41).

French ve Caplan (1973) iş yükü kavramını niteliksel ve niceliksel yönden iki kategoriye ayırmışlardır. Niceliksel iş yükü, işgörenin işini tamamlama adına ciddi oranda çaba göstermesi manasına gelir iken, niteliksel iş yükü de işgörenin icra ettiği işin zorluklarını ne şekilde algıladığıyla alakalıdır. Bu modelde, iş yükünün bir stres faktörü olarak düşük benlik saygısına neden olduğu ifade edilmiştir. Bu çerçevede, hem niceliksel hem de niteliksel iş yükünden kaynaklanmakta olan iş stresi sebebiyle işgörende kimi durumsal ve davranışsal bozukluklar görülebilmektedir. Bu olumsuzluklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (French ve Caplan, 1973: 42):

- *İş tatminsizliği*
- *İşte yaşanan gerginlik*
- *Utanç*
- *Yüksek kolesterol*
- *Nabızda artış*
- *Çok fazla sigara tüketimi.*

3.3.3. Talep-Kontrol Modeli

1970'lerin sonlarına doğru Karasek (1979) tarafından "Talep-Kontrol Modeli" ortaya atılmıştır. Modelde temel olarak çalışan ile çalışma ortamı etkileşimine ve iki psiko-sosyal iş özelliği olan iş talebi ve iş kontrolünün etkileşimine odaklanılmaktadır. Karasek (1979) iş kontrolünü çalışanın görevini yaparken sahip olduğu karar verme serbestliği ve göreviyle ilgili sorumluluk alma derecesi olarak tanımlamıştır.

Karasek (1979:287), düşük ve yüksek düzeydeki iş kontrolü ile talebin etkileşimine dayanarak bu modeli geliştirmiştir. İlgili modelde aktif işler, pasif işler, düşük zorlukta işler ve yüksek zorlukta işler şeklinde dört farklı biçimde ele alınmıştır:

- **Aktif işler:** *Bu tarz işlerde vakit yönünden baskı hissedilmektedir ve iş yükü yüksek seviyededir. Aktif işlerde çalışanlar yüksek kontrole yani sahip oldukları becerilerini kullanırken karar verme serbestliğine ve sorumluluk almaya ihtiyaç duyarlar.*
- **Pasif işler:** *Vakit yönünden bir baskı bulunmadan düşük iş yükü talebinin olduğu durumdur. Bu kategoride bulunan işler, çalışma ortamıyla alakalı kararlar verirken kontrolün düşük olduğu, yeni beceriler edinme veya edinilen becerileri kullanma fırsatının bulunmadığı işler biçiminde açıklanmıştır.*
- **Düşük zorlukta işler:** *Zaman baskısı bulunan fakat iş yükünün de çok olmadığı durumlardır. Yine bu kategorideki işler, iş ortamının kontrolünde ve edinilen becerilerin kullanımında yüksek kişisel karar serbestliğine imkân vermektedir.*
- **Yüksek zorlukta işler:** *Hem iş yükünün yüksek olduğu hem de zaman baskısının yüksek olduğu durumlardır. İş ortamının kontrolünde ve edinilen becerilerin kullanımında veya yeni becerilerin ediniminde karar serbestliğinin çok ta sağlanamadığı işleri ifade eder. Bu bağlamda değerlendirilen görevlerde çalışanlar ile ilgili sağlık problemleri görülebilmektedir.*

3.3.4. İş Talebi, Kontrol ve Destek Modeli

Bu modele bakılacak olursa, daha önceki iş talebi ve kontrol modeline ilave olarak sosyal destek te eklenmiştir ve de 1980'lerin sonlarında Johnson (1989) tarafınca geliştirilmiştir. Bu model, psikososyal kaynakların yüksek iş yükünün psikolojik taleplerini etkilediğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Van der Doef ile Maes (1998) tarafınca gerçekleştirilen araştırmada, iş kontrolü ile iş yeri sosyal desteğinin sağlık durumu üstündeki etkisi incelenmiştir. Yine bu modelle ilgili Parkers vd. (1994) tarafından yapılan araştırmada, talep, kontrol ve sosyal desteğin etkileri incelenmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgularına göre, iş ortamındaki sosyal desteğin iş talebi üstünde pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Son olarak, De Rijk, Blanc, Schaufeli ve de Jonge (1998) hemşireler ile ilgili gerçekleştirdikleri araştırmada bireysel iki özellik üstünde durmuşlardır. Bahsedilen iki özellik; aktif başa çıkma ile kontrol sahibi olma ihtiyacıdır. Sağlıkla ilgili çıktı olarak ise “tükenmişlik” belirlenmiştir. Bireysel münasebetlerin ön plana çıktığı mesleklerde negatif psikolojik çalışma deneyimleri “tükenmişlik” olarak ifade edilmektedir (Schaufeli, Maslach ve Marek, 1993:3).

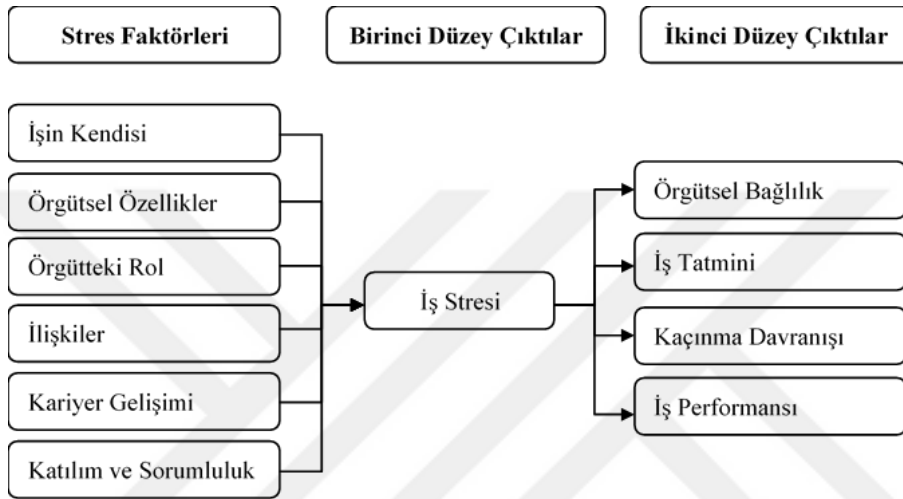
3.3.5. Stresin Örgütsel Modeli

Parker ve DeCotiis (1983:166) iş stresi kavramını çalışma ortamında iş ile alakalı potansiyel ve önemli çıktılar açısından kısıtlama, fırsat ya da talepler neticesinde oluşan çalışan duyguları olarak tanımlamışlardır. Duygu sözcüğünün kullanılmasıdaki amaç kişinin duygusal durumuyla ilgili öznel farkındalığı belirtmektir. Bu duygular kimi zaman olumlu kimi zaman da fazlasıyla rahatsız edici, istenilmeyen duygular halinde olabilmektedir. Rahatsızlık verici ve istenilmeyen duygular bazen işgörenler üzerinde motive edici faktör de olabilir. Daha ziyade duygulara odaklanılmış olduğundan fizyolojik ve psikolojik durumlara ilişkin olan duygular ele alınmıştır.

Bu model, stres faktörlerini altı başlık altında ele almıştır. Bu faktörler; işin kendisi ile ilgili faktörler, örgütteki roller, örgüte has özellikler, örgüt içi ve dışı ilişkiler, kariyer gelişimine dair faktörler, katılımcılık ve sorumluluk alma şeklinde sıralanabilir. Stresin örgütsel modeli, örgütsel stres faktörlerini temel almıştır ve stresin çıktılarını iki seviyede ele almıştır. İlk seviye çıktı, doğrudan stres ile ilişkilendirilmiş iken ikinci

seviye çıktı, stresten etkilenen kişisel ve de örgütsel sonuçlara işaret etmektedir. Örgüte bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve kaçınma davranışı, ikinci düzey çıktılar olarak gösterilmiştir.

Parker ve DeCotiis'in iş stresi modeline göre stres kaynaklarını, ilk seviye çıktıları ve ikinci seviye çıktıları özetleyen Şekil 1. aşağıda verilmektedir.



Şekil 1. İş Stresi Modeli

Kaynak: Parker ve De Cotiis, 1983:166

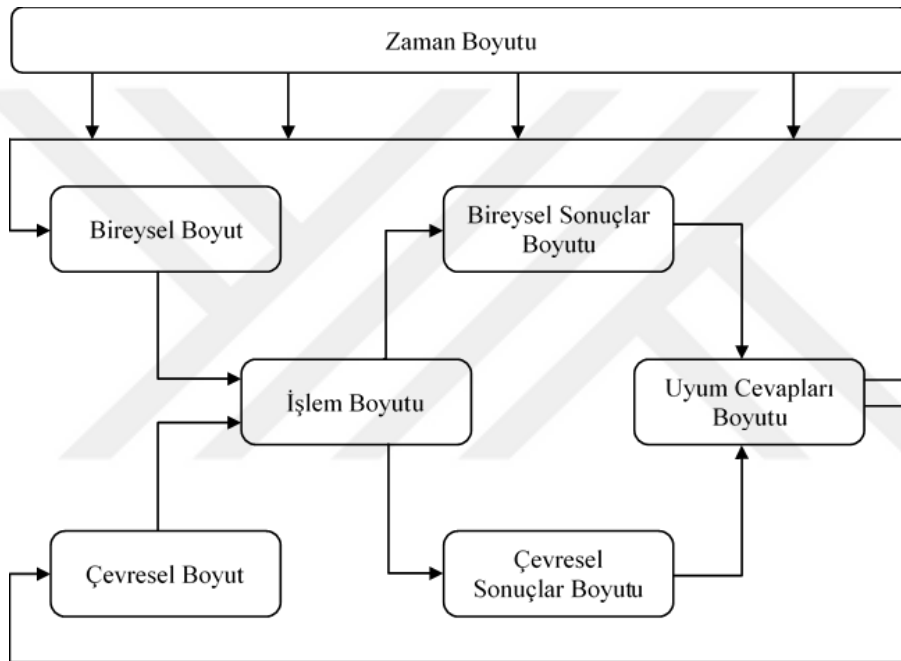
3.3.6. İş Stresi Genel Modeli

Bu model öteki bütün modelleri kapsayıcı özellikler taşımaktadır. İş stresiyle alakalı oluşturulmuş olan pek çok model ve bu kapsamdaki yapılan akademik çalışmaların birçoğu incelenmiş ve böylelikle de bu model ortaya konulmuştur. Bu modelin iş stresi hususunda anlaşılır ve de kolaylıkla kullanılabilir özellikler taşıdığı belirtilmektedir (Beehr ve Newman, 1998:840).

Genel iş stresi modelinde iş stresi, stres kaynakları ve stres kaynaklarından ötürü çalışanlarca hissedilen gerilim şeklinde iki temel bağlamda ele alınmaktadır (Beehr ve Newman, 1998:838).

Beehr ve Newman (1998) bu modelde yer alan stres kaynaklarını bireysel ve çevresel etkenler şeklinde iki kısma ayırmıştır. Bireysel etkenler olarak yetenek, kişilik yapısı,

fiziki ve demografik hususiyetler gibi özellikler belirlenmiştir. Bireysel özellikler, çevresel etkenlerle etkileşime girmek suretiyle bireylerce algılanan gerilimi meydana getirmektedir. İşlem boyutu; çalışanların karşılaşmış oldukları durum neticesinde gösterdikleri fiziki ya da psikolojik davranışları içermektedir. Bu modele göre, oluşan örgütsel sonuçlar, kişilerin stres ile karşılaşmaları neticesi meydana gelen ve örgütlerin etkililiğine etki eden devamsızlık, iş performanslarında olan düşüklükler, işgücü kayıpları benzeri davranışlardır. Uyum cevapları da, hissedilen gerilimin ve stres kaynaklarının etkilerini bastırma ya da hafifletme adına genellikle kişiler veya örgütler tarafından yapılan onarıcı girişimlerdir denilebilir (Beehr ve Newman, 1998:838).



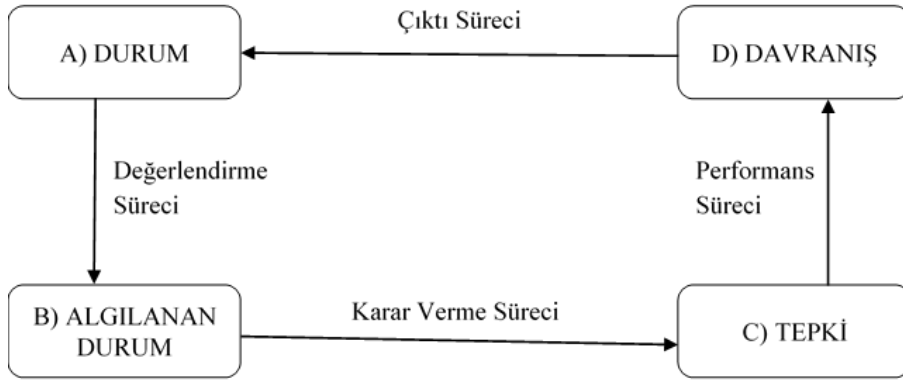
Şekil 2. İş Stresi Genel Modeli

Kaynak: Beehr ve Newman, 1998:842

Beehr ve Newman tarafından ortaya atılan iş stresi genel modeline göre stres kaynakları, bu stres kaynaklarının çalışanlar üzerindeki etkileri ve çalışanlar veya örgütler tarafından yapılan onarıcı girişimler yukarıda Şekil 2. ile gösterilmiştir.

3.3.7. Stres Çemberi Modeli

MC Grath, “Stres Çemberi Modeli” ile örgütlerdeki stresin hangi aşamalardan geçtiğini ve geliştirdiğini Şekil 3.’te açıklamaktadır.



Şekil 3. Stres Çemberi Modeli

Kaynak: Mcgrath,1976:1356

Bu modele göre, stres durumu dört aşamalı ve kapalı devre bir çember şeklinde görülebilir. Bu dört aşama; stres kaynağı nedeniyle stresli durumla karşılaşan kişide oluşan etkiler (değerlendirme süreci), oluşan stres etkisine karşı kişinin geliştirdiği tepkiler (karar verme süreci), stresli kişilerin göstereceği tepkiler (performans süreci) ve son olarak ta bireyin davranışının söz konusu durum ile ilgili neticeleri (çıktı süreci/etki ve değişim süreci) olarak detaylandırılmıştır (Mcgrath,1976:1356).

3.4. İş Stresinin Kaynakları

Stresi meydana getiren pek çok etken bulunmaktadır. Öyle ki bireyin psikolojik ve fizyolojik dengesine etki eden her etken bir stres kaynağı şeklinde görülebilir. Bu bağlamda, kişinin iş çevresi ile iş harici çevresi birbirlerini etkileyerek stres oluşumuna sebep olurlar. Başka bir ifadeyle, stresi yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve de çalışma yaşamının niteliklerinden kaynaklanmaktadır (Bingöl ve Naktiyok, 2001: 324).

Temelde stres kaynaklarının ciddi bir bölümü iş yaşamı kaynaklıdır. Çalışanların iş stresi, ücret ve çalışma şartları, örgütsel ortam içerisinde işin niteliği, iş ilişkilerinin niteliği, işin sürdürülebilirliği, işin ve de iş yerinin geleceği, sosyal güvence, iş güvencesi, sosyal destek mekanizmalarındaki işlerlik, çalışanların fiziki ve psikolojik sağlığıyla alakalıdır. Fakat kişilerin stres karşısındaki direnme güçlerindeki farklılık sebebiyle stresle baş edebilme ve stresten etkilenme seviyesi farklılaşmaktadır. Bu

farklılık ta, bireysel özelliklerden veya işin kendisi ve de iş yerine ilişkin ortamsal niteliklerden kaynaklanmaktadır.

Stres kaynaklarına ilişkin yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, konuyla ilgilenen araştırmacıların stresin kaynaklarına dair açıklamalarının aslında birbirine yakın olduğu fakat farklı şekilde gruplandırmalara başvurulmuş olduğu görülmektedir. Bu stres kaynakları, bazı çalışmalarda oldukça detaylı bazı çalışmalardaysa daha yüzeysel bir bakışla ele alınmıştır.

Stres kaynakları genel olarak; çevresel, bireysel ve de örgütsel stres kaynakları şeklinde tasnif edilmiştir (Gökdeniz, 2005:178). İş stresine neden olan etmenler ilerleyen bölümde etraflıca ele alınmaktadır.

3.4.1. Bireysel Faktörler

Kişinin yaşadığı ve yetişmiş olduğu çevre, ait olduğu kültür, inanç ve değerler olayları algılayış şeklini etkilemektedir. Kişilerin algılayış şekli de onların davranışlarını etkiler. Bu sebeple de belirli bir olayın karşısında her insanın farklı türden davranışlar sergilediği görülür. Stres açısından bu duruma bakılacak olursa, bir kimse tarafından stres verici şeklinde görülen bir durum başka bir kimse için stres verici olarak algılanmayabilir veya bir stresör bir kimsenin psikolojik manada ciddi problemler yaşamasına neden olur iken başka bir kişi için rahatlıkla unutulacak bir durum gibi algılanabilir. Sonuç olarak, kişinin bir durumdan etkilenme hali, o durumu algılama biçimiyle ilgilidir.

Eren (2017) bireysel nitelikli olan stres kaynaklarının kişinin fiziksel, ruhsal ve kişisel durumlarıyla alakalı olduğunu öne sürmüştür. İnsanın kişiliği ile duygusal yapısı, fizyolojik yapısı, sağlık durumu, ailevi sıkıntıları, hayat standartları, günlük olağanları, finansal sıkıntıları, orta/ileri yaş bunalımları, yaşadıkları hayal kırıklıkları gibi etkenler kişisel stres kaynakları arasında gösterilebilecek faktörlerdir denilebilir (Eren, 2017: 278).

3.4.1.1. Kişilik

Bireyler, sahip bulundukları fiziki özellikler, kabiliyetler, zekâ seviyeleri, kültürel düzeyleri ve içerisinde bulunmuş oldukları çevre yönünden birbirleriyle farklılıklar gösterirler. Bütün bu özellikler, insanın kişiliğinin şekillenmesini, böylelikle de kişilik yönünden her bireyin biricik olmasını temin etmektedir. Bireyin sahip bulunduğu kişilik yapısı, onun davranış ve tutumlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda farklı kişilikleri olan kimselerin aynı olaylara dönük farklı tepkilerde bulunmaları anlaşılmalıdır. Kişilik, insanın hangi olayları stres verici hangilerini de memnuniyet verici olarak algıladığının göstergesidir.

Baltaş ve Baltaş'a (2008: 41) göre kişilik olgusunun içerisinde bulundurduğu kavramlar karakter ve benliktir. Kişinin karakter gelişimi, benliğinde bulunmakta olan kendine has duygulardan ve düşüncelerden beslenir. Bunun neticesinde bireyin davranışları ile tepkileri kendine has olmakta ve başkalarına göre farklılıklar göstermektedir.

Okutan ve Tengilimoğlu (2002) örgüt içindeki stres kaynaklarının başında çalışanın cinsiyeti, ruhsal yapısı, sosyallik derecesi, hırslı ya da destekleyici olması, hassas yapıda olması, başarı odaklı olması gibi pek çok özelliği içerisinde barındıran kişilik özellikleri gelmektedir.

Strese karşı olan direnç durumu, bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Kimi insanlar, başkalarına nazaran daha hızlı ve şiddetli bir şekilde uyarılarak stresten kolayca etkilenir, kimileri de daha yavaş ve daha az etkilenirler. Yine aynı şekilde, kimi insanların strese karşı olan dayanıklılıkları uzun, kimilerinininki ise kısadır (Eren, 1998:232-235).

Kişilik analizi ile stres ilişkisine ilişkin ciddi ilk çalışmalar, 1974 yılında Friedman ve Rosenman tarafınca ortaya konmuştur. Friedman ve Rosenman (1974) yaptıkları çalışmalarda kişilik tiplerini A tipi ve B tipi şeklinde iki gruplamışlardır. Bu araştırmacılara ait uzun dönemli çalışmalar; A ve B tipi kişiliklerin stres karşısındaki tutumları ve stresten etkilenme düzeyleri açısından farklılıklarını ortaya koymaya yönelik çalışmalardır.

A tipi kişiliğe sahip bireylerde sabırsızlık, acelecilik, beklemeye ve bekletilmeye dayanamamak, dinlenme ve kendine zaman ayırma konusunda cimrilik, birkaç farklı işle birden ilgilenmek gibi özellikler görülür. Friedman ve Rosenman bu özelliklerinden dolayı A tipi kişiliğe sahip bireylerin kalp-damar hastalıklarına yakalanma oranlarının B tipindekilerin iki-üç katı olduğunu belirtmiştir.

A tipi davranış şekline sahip olan bir yaşam tarzı çağımızın modern yaşama biçimiyle daha fazla uyuşan hatta teşvik edilen ve de ödüllendirilen bir tavidir. Nitekim etrafındaki kimselerden daha süratli ve agresif olarak düşünen, konuşan, hareket eden kimselere günümüz dünyasında daha fazla önem gösterilmektedir. B tipi, aslında temel bir kişilik tipi şeklinde değil de A tipi kişiliğin zıddı olarak meydana çıkmıştır. B tipi kişilikteki kimseler, A tipi kişiliktekilerin aksine, daha naif, daha sabırlı ve duyarlıdır. Bu kişilik tipinde olanlar başkalarıyla, zamanla ya da kendileriyle yarış durumunda değildirler. Düzenli şekilde çalışırlar, hırslı ve mücadeleci de değildirler (Artan, 1986: 99; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:239; Durna, 2005:277-279).

A ve B tipi kişilik özellikleri gösteren kimselerin arasındaki esas fark, stres veren durumdaki tepkilerde görülür. Örnek olarak, A tipindeki kimseler işlerinde hatalar yaptıklarında hemen telaşa kapılıp, yaptıkları işlerde yetersiz oldukları duygusuna kapılırlar (Friedman ve Rosenman, 1974: 24-29).

Friedman ve Rosenman (1974), insanların tamamıyla A tipi veya B tipi olamayacaklarını, bu iki tip özelliklerinden birisine yakın olabileceklerini, hem A tipinin hem de B tipinin özelliklerini karışık olarak taşıyan karma tip olabileceklerini belirtmişlerdir.

Durna'ya (2005) göre kişilik yapısı ile buna etki eden faktörler, kişinin gösterdiği davranış şekline göre yaptığı tercihlerde ve aldığı kararlarda hayatı boyunca kılavuzluk edecektir. Bu yolla kişi kendi özelliklerinin farkına varacak, diğer kişilerle münasebetlerini sağlam bir temele oturtacak, tutumlarına ve de hareketlerine yön verebilecektir.

3.4.1.2. Sosyo-Demografik Özellikler

Stres faktörleri arasında gösterilen bir diğer konu ise sosyo-demografik özelliklerdir. Özellikle yaş, cinsiyet, tecrübe, öğrenim düzeyi ve medeni durum gibi etkenler, kişinin yaşadığı iş stresini belirleyen önemli sosyo-demografik özelliklerdir. Işıkhan (2004) ve Tutar (2004) bu sosyo-demografik etkenleri aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

- **Yaş:** Genç yaşlarda başarısız deneyimler yaşamış olan kimseler, yaşlarının ilerlemesiyle bilgi ve yeterlilik yönünden kendilerini yeterli görmeyeceklerdir. Öte yandan kişilik olarak, duyarlı kimseler ilerleyen yaşlarında daha çok stres yaşamaktadırlar. Yine bilgileri ve tecrübeleri yeterli olmayan gençler de stres yaşayabilmektedirler.
- **Cinsiyet:** Kadınların erkeklere nazaran daha duygusal olmaları, ev hayatında daha çok sorumluluklarının olması, kadınlara idareci ve çalışanların pozitif yaklaşmaması, işteki zorluk düzeyi ve psikolojik şiddet durumları erkeklere kıyasla kadınların daha sık stresli hissetmelerine sebep olmaktadır.
- **Medeni hal:** Özellikle kadın çalışanlar açısından daha belirleyici durumdadır. Evli kadınların ev hayatındaki sorumluluklarının çok olması, ev içerisinde yaşanan geçimsizlikler, boşanmalar, eşlerin veya çocukların hastalanması ya da ailede yaşanan ölümler çok önemli stres kaynaklarıdır. Öte yandan, iyi giden bir evlilik yaşamı, evli çalışanların bekâr olanlara nazaran daha az stres yaşamasını sağlayabilmektedir.
- **Öğrenim düzeyi:** Yükseköğretimden mezun olanların ilkökul veya lise mezunlarına nazaran daha çok yıprandıkları fakat buna karşılık, öğrenim seviyesi, bilgi ve deneyim arttıkça stres ile baş edebilmenin daha kolay hale geldiği görülmektedir.
- **İşteki çalışma süresi:** Örgütün kurallarını ve organizasyonun yapısını tamamiyle anlayabilmek için bir sürenin gerekmesi sebebiyle, işe yeni başlama durumu strese neden olabilmektedir. Bunun yanında, genç kimseler, kendilerini kanıtlama ve kariyerlerini ilerletme adına daha fazla strese girmektedirler. Yeni bir işe başlayan kişilerin iş yerindeki ilk iş günlerinde hissettikleri stres ile ilerleyen zamanlarda hissettikleri stres kıyaslandığında tecrübenin etkisi daha açık bir şekilde görülmüş olur. İş tecrübesi arttıkça

hissedilen stresin azalması iki nedene bağlanabilir: İlki, aynı iş yerinde daha uzun süre kalmış olanların strese dayanma özelliklerini elde etmesi kuvvetle muhtemeldir. İkinci olarak, kişi yıllar ilerledikçe sıkıntıların üstesinden gelme mekanizmalarını daha fazla geliştirirler (Can, 2005:369).

3.4.1.3. Sosyal Hayattan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Örgütsel sorunlar ve kişilik yapısının yanında kişinin sosyal hayatında karşılaştığı problemler de bir diğer önemli stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal hayat kaynaklı stres, kişilik yapısı ve örgütsel sorunlardan etkilenmekte olup sosyal hayattaki sorunların ortaya çıkması ile kendini göstermeye başlar. Arslan (2010: 32) göre sosyal hayattan kaynaklı stres faktörlerini ailevi sorunlar, maddi problemler ve toplumsal değişimler başlıkları altında incelemiştir:

- **Aile Sorunları:** Yapılan araştırmalarda ortaya konulan bulgulara, huzurlu bir aile yapısının büyük bir mutluluk kaynağı olduğu ve hayattan zevk almayı sağladığı, aile hayatındaki problemlerin ise mutsuzluk, hayattan keyif alamama ve stres gibi zararlara neden olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle aile; anlayış, yakınlık, paylaşım, destek ve düzen benzeri olumlu ifadelerle bağdaştırılabileceği gibi engelleme, şiddet, baskı, kontrol ve çatışma benzeri olumsuz ifadeler ile de bağdaştırılabilir. Ayrıca, aile içinde çatışma ve şiddete sebep olan yaygın problemler; eğitim, para, cinsellik, çocuk yetiştirme, kültürel farklılıklar ve eşlerin arasında görülen iletişim kopukluğu şeklinde görülmektedir. İşte yaşanan ilişkilerin eve, evde yaşanan ilişkilerin de işe yansımaması oldukça zordur (Eren, 2000:287).
- **Maddi Sorunlar:** Bireyler, kendilerinin ve de ailelerinin geçimlerini sağlayabilme ve belli bir yaşam konforu düzeyine ulaşabilme adına çalışıp para kazanmak zorundadırlar. Kişinin yeteri kadar gelir elde edememesi eğitim, beslenme, barınma ve benzeri temel gereksinimlerini karşılayamaması ruhsal ve bedensel problemlere neden olmaktadır. Bu sebeple insanların ek işlerde çalışmaları, her iki eşin de çalışması ve haftasonlarında mesai yapılması durumları ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2010:33).
- **Toplumsal Değişiklikler:** Toplumsal değişikliklere; ekonomik krizler, yüksek enflasyon neticesinde alım gücünün düşmesi, işsizliğin artması, teknolojinin gelişimi ile birlikte bazı sektörlerin ve mesleklerin önemini yitirmeye başlaması, ülkedeki ekonomik ve siyasi belirsizlikler vb. durumlar girmektedir. Bahsedilen bu toplumsal değişiklikler ile karşılaşan kimselerin moral ve motivasyonları düşmekte ve hayata daha olumsuz bakmaya başlamakta ve kaçınılmaz olarak daha fazla stres altında olduklarını hissetmektedirler (Arslan, 2010:34).

3.4.2. Fiziksel Çevre Faktörleri

Çalışanların içerisinde bulunmuş oldukları iş ortamı ve de onu etkileyen fiziki şartlar, bireylerde strese sebep olan önemli etkenlerdendir. Bu şartların elverişli bir hale gelmesi çalışanların moral düzeylerini etkileyeceği gibi, örgüt ile özdeşleşmelerini de kolaylaştıracaktır (Sabuncuoğlu, 1987:55).

Çalışma ortamlarının mevcut işin istenen seviyede yapılması için uygun hale getirilmemesi, işgörenlerin kısa bir sürede yorulmalarına, çalışma ortamından uzaklaşmalarına, işlerinden tatmin olmamalarına ve verimli şekilde çalışamamalarına sebep olmaktadır. Böylesi bir iş ortamında kişinin stresle karşılaşmaması olası değildir (Güney, 2008:323). Arslan (2010: 29) çalışma ortamındaki fiziki şartlara ilişkin stres yapıcıları gürültülü çalışma ortamı, aydınlatmanın yeterli olmaması, ortam ısısının doğru ayarlanmaması ve kalabalık çalışma ortamı olarak sıralamıştır.

3.4.2.1. Gürültü

Çalışma ortamındaki gürültünün işgörenleri olumsuz şekilde etkilemesinin temel sebebi sesin şiddetidir. Elli desibeli aşan ses düzeyi kişilerde rahatsızlığa sebep olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:196). Yüksek gürültülü ortamlarda çalışan kimselerde; migren, işitme kaybı, kulak çınlaması, ülser, kalın bağırsak iltihabı, hiper tansiyon ve kalp ve dolaşım bozuklukları gibi rahatsızlıklar görülebilmektedir Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:196). Yoğun tempolu çalışma ortamlarında iş görenlerin dinlenebilmeleri adına gereken mekânlar oluşturulmalıdır. Yüksek gürültülü ortamlarda çalışanlar, verilen aralarda bu sessiz mekânlarda rahatlayabilmektedirler. İş yerlerinde dinlenme yerlerinin olmaması çalışanlarda strese sebep olmaktadır (Baytar, 2010: 43).

İşletmelerin çalışanlarına, yapılan işin niteliklerine uygun kişisel koruyucu ekipman temin etmesi iş sağlığı ve güvenliği açısından kanuni bir zorunluluktur. Buna rağmen bazı işletmelerde bu donanımın temin edilmediği, bazılarında denetim eksikliği veya yeterli teşvik edici önlemin alınmaması nedeniyle için çalışanların kendilerine teslim edilmiş olan kişisel koruyucu ekipmanı kullanmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum, iş stresine neden olan diğer bir konudur.

3.4.2.2. Aydınlatma

Çalışma yerlerinin yeteri kadar ışıklandırılmasıyla işin rahatça yapılması ve verimlilik arasında ilgi bulunmaktadır (Eroğlu, 1998:314). Yetersiz ışıklandırma durumu; sıkıntılı bir ortamının meydana çıkmasına, gözdeki sinirlerin yıpranıp zayıflamasına, geçici ya da daimi görme kayıplarına sebep olur. “Örnek olarak, General Electric firmasında yapılmış olan bir çalışmada özellikle kontrast görüntülerde ışık şiddetinin giderek yoğunlaştırılması, çalışan yaşının ilerledikçe yoğunluğun giderek artırılması ve en az işin yapıldığı yer kadar çevresinin de yine ışıklandırılması gerektiği neticesine varılmıştır” (Sabuncuoğlu, 1987:57).

3.4.2.3. Isınma ve Havalandırma

Yüksek sıcaklığın olduğu bir ortamda çalışma, genel yorgunluk ve düşük performansa neden olurken, çok soğuk olan bir ortamda çalışmak ise hususiyetle elle gerçekleştirilen işleri etkileyip, ellerin motor hareket kabiliyetini düşürmektedir (Ramsey, 1984: 57). Bu noktada çalışma mekânlarının sıkça havalandırılması ve normal seviyede ısıtılması ehemmiyetlidir. Işıkhân’a (2004) göre normal düzeyin haricindeki sıcaklık seviyeleri verim düşüklüğü, sinirlilik, çabuk yorulma, baş ağrısı, tatminsizlik ve kazalara sebep olur. Çalışanlar, çalışma ortamının uygun seviyeye ayarlanmamasını işletmenin ısıtma/soğutma maliyetinden kaçınmasına bağlayabilir, işletmenin kendilerine yeterince değer vermediğini düşünür ve kendilerini değersiz hissederler. Bu durum çalışanlarda memnuniyetsizliğe ve strese neden olur.

3.4.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel stresle ilgili yapılmış olan çalışmaların birçoğu örgütsel stres kaynakları ile onların işletme ve de çalışanlar üzerindeki tesirlerini belirlemeye dönüktür (Özkalp ve Kirel, 2013:379).

Luthans (2011) örgüte dair stres kaynaklarını örgütsel politikalar, örgüt yapısı, fiziki şartlar ve örgütsel süreçler şeklinde dört başlık altında ele almıştır. Eroğlu (1998:310-326) stresin sebeplerini altı başlıkta toplamıştır. Bunlara bakılacak olursa; genel stres sebepleri, fiziksel çevre koşulları, ekonomik koşullar, sosyal yaşam, çalışma yaşamı ve de kişilik yapısıdır. Yine Cooper ve Marshall (2013) örgütsel stres kaynakları olarak

işin gereklilikleri, örgüt içindeki rol kavramı, mesleki gelişme, işteki ilişkiler ve örgütün yapısıyla örgüt iklimine bağlı olarak meydana çıkan stres kaynakları şeklinde beş ana başlık öne sürmüşlerdir. Robbins vd. (2010:579) ise, stres kaynaklarını; örgütsel yapı, görev, rol ve bireysel gereklilikler, liderlik tarzları ve örgütün yaşam eğrisindeki yeri şeklinde altı kategoride sınıflanmaktadır (Arslan 2010: 15-16).

İlgili alanyazında örgütsel stres kaynaklarına dair farklı yazarlarca yapılan farklı tasniflere rastlamak ta mümkündür. Bu çalışmada yukarıda sayılan faktörler içerisinden aşırı veya çok az iş yükü, işin niteliği, örgütsel yapı ve iklim ile örgütteki değişim ve yeniliklerin yarattığı belirsizliğin üzerinde durulacaktır.

3.4.3.1. Aşırı veya Çok Az İş Yükü

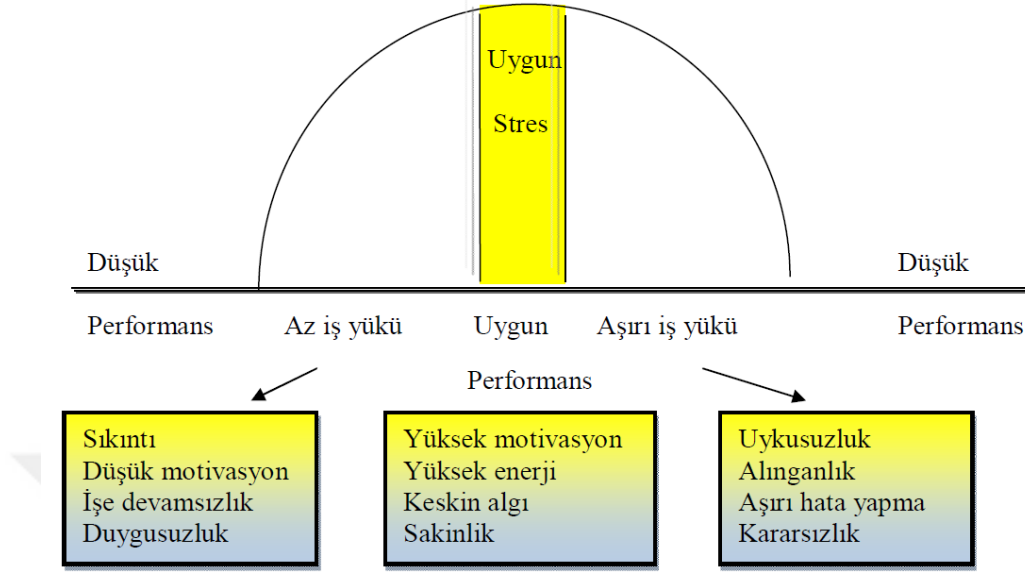
İş yükü niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Niceliksel iş yükü, yapılabilecekten daha fazla işe sahip olma şeklinde tanımlanmaktadır. Niteliksel iş yükü ise işin zorluğu veya işin gereklerinin işgörenin entelektüel/teknik yeterliliğini aşması durumudur denebilir (Aydın, 2008: 43).

İşgören yaptığı işte uzman olsa bile sürenin sınırlı olması, mesai saatlerinin uzunluğu, realist olmayan teslim tarihleri, elverişli dinlenme molalarının bulunmaması gibi faktörler kişinin üstünde stres etkisi yaratabilir. İlâveten, yapılan işin devamlı şekilde dikkat gerektirmesi ya da üst seviyede kararlar almaya zorlaması veya karmaşık olan bilgiler ihtiva etmesi çalışanlarda strese neden olabilmektedir.

Soysal'a (2009:338) göre aşırı iş yükünde olduğu kadar işgörenlerde strese sebep olan bir diğer faktör de yetersiz iş yükünün olmasıdır. Özellikle de kriz dönemlerinde zamanlarının pek çoğunu oturmak suretiyle geçirme durumunda kalan veya zekâsı ve yeteneklerinin altındaki rutin işleri yapma durumunda kalan ya da işi belirli bir zamana yetiştirebilme amacıyla zamanın baskısıyla çalışan işgörenlerin sıkıntı sebebiyle strese girdikleri de görülmektedir.

Artan'a (1986) göre stres yapıcıların miktarı ile neden oldukları sonuçlar arasında doğrusal olmayan ilişki görülmektedir. Daha açık ifadeyle, strese neden olan etkenler arttıkça bir seviyeye kadar stres yükselirken daha sonrasında düşüşe geçmektedir. Bu doğrultuda, işgörenlerin iş yükleri ile stresleri arasında da doğrusal olmayan bir ilişki

bulunmakta ve bu ilişki çalışanların performansına etki etmektedir. Şekil 4.'te bu ilişki iş yükü eğrisi olarak ortaya konmaktadır.



Şekil 4. İş Yükü Eğrisi

Kaynak: Artan, 1986:74.

3.4.3.2. İşin Niteliği

Çalışanlar için işin yapısının gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmak çok önemlidir. Çalışanlar, işin gerekli kıldığı bilgi ve becerilere sahip değillerse bu durumun strese sebebiyet vermesi olasıdır. Yapılacak işlerde bilinmesi gerekli olan bilgiye ve de yapılan işe dair deneyime sahip olunmaması durumunda, kalite ve verimlilik düşer, beklenen neticelere ulaşmakta da güçlükler çıkabilir. Paşa'ya (2007: 19) göre işin gerekli kalite ve özelliklerde yapılması, işin gereklerine uygun çalışanların seçimine bağlıdır.

Düşük stresli mesleklere örnek olarak tarım işçisi, hizmetli, sanatçı, tamirci, postacı verilebilir. Bunun sebebi, işgörenlerin meslekleri üstünde kontrol imkânına sahip bulunmalarıdır (Balcı, 2000: 12). Yine meslek özellikleri olan vardiyalı çalışma, nöbet, tatil günlerinde çalışma ya da yaz/kış mobil çalışma şartlarının olması gibi özellikler de stresin mesleklere dönük özellikleri arasında gösterilebilir.

3.4.3.3. Örgütsel Yapı ve Örgüt İklimi

Değişim, genel olarak bir şeyi belli düzeyden başka bir düzeye getirmeyi belirtir. Organizasyonlar içerisindeki değişim ise, organizasyon faaliyetleriyle alakalı olan hususlarda var olan konumdan farklı bir konuma gelmeyi ifade eder. Sürekli değişimse kişi ya da organizasyonlar ile alakalı her konuyu sürekli farklı bir duruma getirme, yeni konuma ve duruma getirme, eskisinden daha farklı kılma manasındadır (Koçel, 2011: 673). Örneğin; çalışanların kararlara katılma derecesinin düşük olduğu, işletme içi iletişimin zayıf olduğu, terfi ve ilerlem imkânlarının kısıtlı olduğu, merkeziyetçi örgütsel yapının ağır bastığı işletmelerde çalışanlar daha fazla strese maruz kalacaklardır.

3.4.3.4. Örgütteki Değişim ve Yeniliklerin Yarattığı Belirsizlik

Yeni teknolojilerle iş çevresindeki hızlı değişiklikler, işgörenlerin becerilerini süratli bir şekilde eksiltmektedir. Bunlara ek olarak, yeni ekipmanları ve de sistemleri devamlı olarak iyi bir şekilde bilmek gereksinimi, çalışanlarda yine tehdit durumu meydana çıkarmaktadır. Öyle ki bu duruma karşı yeterli seviyede eğitim ihtiyacı sağlanmaz ise, artık potansiyel bir stres kaynağı haline gelmektedir.

Ortaya çıkan yeni teknolojiler, çalışanda görevini hakkıyla yapamama hissini oluşturur. Bu yenilikler, aynı zamanda kabiliyetli üst ve orta düzeyli yöneticileri de baskı altına almaktadır. Yeni teknolojiler ve gitgide artan endüstriyel otomasyon sistemleri, işin daha fazla kolaylaştırılması ve devamlı tekdüze bir şekilde tekrarlanması da yine ağır iş yükünde olduğu gibi potansiyel bir stres kaynağıdır (Paşa, 2007: 51).

3.5. İş Stresinin Sonuçları

İş stresi, işletmelerin genel üretim seviyesini aşağıya çekerek, işgörenlerin performanslarını doğrudan bir şekilde etkileyebilir. Stres ile yaşamak zorunda kalmak çalışanların üzerinde sıkıntı yaratmakta, bu durum ise tükenmişlik seviyesinin yükselmesine, işe olan bağlılığın düşmesine, verimliliğin azalmasına ve yine iş

süreçlerine olan katılımın azalmasına sebep olabilmektedir (Cüceloğlu, 2012: 274). Bu sebeple, her bir sektördeki işletme adına risk etkenlerini belirleme ve her seviyede işe ait stresi en az düzeylere indirme örgüt açısından üzerinde titizlikle durulması gereken bir konu durumundadır. Belirsizlik, çatışma, aşırı düzeyde iş yükü benzeri mesleklere ait stres etkenlerinin tespiti mevcut stres seviyesinin belirlenmesi yönünden daha iyi olabilir. Nitekim stres seviyesinin azaltılması, üretkenliğin yükselmesi ve iş gücündeki devir hızının düşmesini sağlayacaktır.

Stres, günümüzde hep kötü bir şey olarak algılanmaktadır. Oysa stres, yaşamın vazgeçilmez bir parçası durumundadır. Nitekim insanlara çevrelerindeki uyaranlar karşısında daha etkin şekilde davranma imkânını verir. İş yaşamında ve sosyal yaşamda stres seviyesinin çok düşük olması, tepkisizlik ve çaresizlik manasındadır. Nitekim böylesi bir durumda kişi, çevresinden gelen etkilere tepki verecek enerjiden mahrum demektir. Aksi durumda aşırı seviyede stres de ölümcül olabilmektedir. Birey aşırı düzeyde enerji sarf etmekte, zamanla da enerjisi tükenmektedir. Uygun olan, insanın kaldırabileceği miktarda bir stresle, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürdürebilmesidir. Makul şiddetteki stres sayesinde kişinin motivasyonu ve zorluklarla mücadele etme azmi artmakta ve kişiyi sürekli zinde tutmaktadır.

Barutçugil (2004) kişinin sebebini tam olarak bilemediği, farkında vardığında ise üstesinden gelmeye güç yetiremediği kaygıların zamanla büyük bir gerilim halini alarak strese neden olacağını ve bu durumun da kişiye fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda zararlar vermeye başlayacağını ileri sürmüştür. Burada önemli olan aslında bu gerilimlerinin ileri safhaya gelmeden evvel kontrol altına alınabilmesi ve yeri geldiğinde belli hedefler için stresin meydana getirdiği enerjiden yararlanmadır. Bunu yapabilmek için de temelde stres kavramını iyi tanımak, sebeplerini, etkilerini ve sonuçlarını iyi anlamak gerekmektedir. Bunu başarabilen bireyler, sağlıklı yaşam ve başarılı bir iş hayatına ulaşmak için stresin destekleyici gücünden yararlanabilir.

Birey üzerinde stresin sürekli bir şekilde olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmek çok mümkün değildir. Çok yüksek seviyede stresli olan durumlar, kaçınılmaz olarak insana zarar verebilir iken, orta düzeydeki bir stres hali çoğu defa yararlı hedeflere hizmet edebilir. Öyle ki psikolojik olgunlaşma, başarı ve de yeni becerilerin kazanılabilmesi için böylesi bir stres gereklidir (Balcı, 2000:5).

Optimum düzeydeki görülen iş stresinin bireylere kimi kazanımları olduğunu destekleyen araştırmalar da bulunmaktadır. Örnek olarak, Holahan ve Moos (1994:215) tarafınca gerçekleştirilmiş olan çalışmada, strese ait deneyimlerden kaynaklanan muhtemel faydalar belirtilmiştir. Bunların arasında; empati, kendine güven, daha iyi sosyal münasebetler ve kimi baş etme becerilerinin gelişimi gösterilebilir. Böylelikle, ileri iş stresi seviyelerine rağmen, kimi bireyler zorlu işler ile başa çıkmayı da başarabilirler. Stres ile baş edebilme kabiliyeti, yalnızca stresin zararlı ve yüksek maliyetli sosyal sonuçlarını önlemekle kalmaz, çalışanın iş tatminini, üretkenliğini ve yaşam kalitesini de yükseltmek adına önemli faydalar sağlar.

Barutçugil'e (2004:412) göre stres sorunu orta düzeydeki yöneticilerde daha yoğun ve belirgin şekilde meydana çıkar. Genellikle üst düzey yöneticiler, değişimi ve çevrelerini daha rahat denetleyebildikleri ve amaçlarını gerçekleştirecek yetki, zaman ve ortamı bulabilmeleri sebebiyle stresi daha az yaşamaktadırlar. Alt düzeydeki yöneticiler, sadece belli görevleri üstlendikleri ve sınırlı olan sorumluluklar yüklendikleri için stres durumlarını pek de yaşamazlar. Yine bu yöneticiler, kendilerine ileri seviyeli hedefler koymadıkları ve de iddialı beklentilerde olmadıkları için işle bağlantılı olan stres seviyeleri genelde düşüktür.

Gümüştekin ve Öztemiz'e (2005:279) göre stres ve iş verimliliği arasında olan ilişki stresin düzeyine bağlı durumdadır. Stresin olmadığı hallerde, çalışanlarda, işi yapma ve başarma isteği azalmakta ve iş performansı da düşmektedir. Stres düzeyi yükseldiğinde, iş performansının da arttığı gözlemlenmektedir. Normal seviyede olan stres, işgörenleri mücadeleye özendirmekte olan olumlu bir uyarandır. Bununla birlikte, stresin düzeyi aşırı düzeylere ulaştığı takdirde iş performansı azalır, kişi karar alma ve uygulamada güçlük çeker ve davranışlarında tutarsızlıklar görülür. Davis (1984: 445) aşırı stres düzeyinin; çalışanın iş yerindeki verimliliğini tamamıyla veya kısmen ortadan kaldıracabileceğini, çalışanların sinir sistemini olumsuz yönde etkileyebileceğini ve hatta işten ayrılmaya kadar etkilerinin görülebileceğini öne sürmüştür.

3.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin bireylerin olağan düzenlerinin dalgalanmasına sebep olan psikolojik yönlü bir olgu olması, bazı sonuçlara neden olmaktadır. İnsan vücudunda farklı sebeplerden kaynaklı normal dengenin sekteye uğraması durumunda, savunma mekanizması harekete geçip denge halini tekrar sağlamaya çalışır. Kişilerin beden ve ruh sağlıklarına zararı olan stres kaynaklarıyla, bunlara karşılık bireylerin göstermiş olduğu tepkiler kimi sonuçları beraberinde getirmiştir (Paşa, 2007: 51). Stresin bireyler üzerindeki sosyal, psikolojik ve fizyolojik bir takım sonuçları Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1. Bireysel Stresin Sonuçları

Sosyal (Davranışsal) Sonuçlar	Psikolojik Sonuçlar	Fizyolojik Sonuçlar
Alkol, sigara ve uyuşturucu madde alışkanlığı Saldırganlık Kaza eğiliminde artış	Kaygı Depresyon Yorgunluk ve uykusuzluk Tükenme belirtileri Aşırı sinirlilik	Dolaşım sistemi, kalp, damar ve solunum sistemi hastalıkları Sindirim sistemi hastalıkları Üreme sistemi hastalıkları İç salgı bezi, deri ve hareket sistemi hastalıkları

Kaynak: Öztürk, 1994: 19

Stresten kaçma adına bireylerin sıkça başvurmuş oldukları davranış değişikliklerinin başında sigara içmek, alkol ve madde kullanmak ve beslenme bozuklukları gelmektedir. İlk kullanıldığında bazı olumsuz hisleri bertaraf ederek kişiyi rahatlatan bu maddelerin, zamanla kişide bağımlılık haline gelmesi ve daha büyük problemlere kapı açması beklenebilir (Bingöl, 2016:31).

Stresin kişi üzerindeki psikolojik sonuçları kaygı, depresyon, yorgunluk, uykusuzluk, tükenmişlik, aşırı seviyede sinirlilik hali, aşırı hassasiyet duygusu, endişe, can sıkıntısı ve iş tatminsizliği olarak sıralanabilir.

Hastalıklarda olduğu gibi stres durumlarında da vücudun farklı tepkileri vermesi olağan bir durumdur denilebilir. Bu tepkiler, hiper tansiyon, sindirim bozuklukları, aşırı terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, allerji ve mide bulantısıdır (Baltaş

ve Baltaş, 2008:139). Görülen pek çok hastalığın stres ile alakalı olarak meydana çıkması genel kabul gören bir durumdur. Stresin uzun süreli olması kimi hastalıklara neden olmaktadır. Bir başka deyişle, stres nedeniyle hastalığa karşın vücut direnci düşebilmektedir. Sürekli olarak yüksek veya aynı düzeyde stresin getirdiği tükenmeyle beden savunmasının zayıflaması neticesinde hastalıkların etki ve şiddeti artar (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 23). Vücut sağlığını yitirmiş bir çalışanın iş performansı düşecek, işletme ile arasındaki bağ zayıflayacak ve zamanla işletmeye yabancılaşacaktır.

3.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin bireysel sonuçlarının yanında örgütsel sonuçları da ciddi boyutlara varabilmektedir. Özellikle performans düşüklüğü, işe sürekli devamsızlık, iş gücü devri, iş kazaları ve işe yabancılaşma özellikle üzerinde durulması gereken olumsuz etkiler olarak öne çıkmaktadır (Artan, 1986:117). Bunun yanında, Baytar'a (2010: 57-58) göre çalışanların iş verimin azalması, üretimde kalitenin düşmesi, zaman kaybının telafisi için çalışanların fazla mesai masrafları, sabotaj ihtimalinin belirmesi, iş kazalarında artış, işe devamsızlıkların ve işten ayrılmaların artması gibi durumlar da stresin örgüte yansıyan sonuçlarına örnek olarak verilebilir.

Stresin örgüt üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar geniş bir biçimde Tablo 2.'de verilmektedir:

Tablo 2. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Örgütsel bağlılıkta azalma	İşyerinde kazaların artması
İş tatmininde düşüş	Yapılan hataların cezaya dönüşmesi
Üretilen hizmette kalitenin düşmesi	Sigorta primlerinin artması
Verimlilikte azalma	Mahkeme masraflarında artma
Alınan kararların etkisizleşmesi	Terfi ve ilerlemelerin azalması
İşten ayrılmaların artması	Çalışanların devamsızlık yapması
Örgüt ikliminde soğukluk	Çalışan ilişkilerinin gerilmesi
Sağlık harcamalarında artış	Örgüt içi iletişimde zayıflama
Çalışan taleplerinde ve şikâyetlerde artış	Çay ve yemek molalarının uzaması
Hileli işlerin artması	Zaman kayıplarının artması
Sabotaj olasılığında artma	Personel tazminatlarının artışı
Daha fazla müşteri şikâyeti	Örgüt imajında zedelenme
Birimler arasında işbirliğinin azalması	

Kaynak: Yılmaz ve Ekici, 2003:8

Cüceloğlu (2012:274), stresin örgüt üstündeki olumsuz etkisini iki boyutta incelemektedir:

- a. Örgütün temel amacı ile alakalı unsurlarından birisi olan performans düşüklüğü ve verimsizlik,
- b. Örgütte performans düşüklüğünün meydana çıkmasına sebep olan bireylerin yaşamış olduğu yabancılaşma.

Örnek ve Aydın (2008) ve Altan (2018) ise stresin örgütün işleyişinde meydana getirdiği problemleri altı ana başlıkta incelemiştir:

- Performans düşüklüğü: makul bir seviyedeki iş stresi performansı olumlu yönde etkilemekle birlikte, bu makul seviyenin aşılması neticesinde çalışanda performans düşüklüğü ve sağlık sorunları baş göstermektedir.
- İşe yabancılaşma: stresli bir iş ortamı çalışanların sosyal hayat ve iş hayatındaki rollerini etkilemekte, çalışanların içine kapanmasına ve işe yabancılaşmasına neden olmaktadır ve Tutar'a (2004) göre işe yabancılaşma ile birlikte örgüte bağlılık ve sadakat düşmekte, üretkenlik ve iş tatmini de bunları takip etmektedir.

- İşe devamsızlık: işe devamsızlık ile iş stresi arasındaki ilişkiyi inceleyen Godin ve Kittel (2004), stresin meydana getirdiği yorgunluk, kaygı ve depresyon gibi nedenlerle çalışanların işlerine uyum sağlama ve odaklanmada başarısız olduklarını, bu nedenle de devamsızlık yaptıklarını öne sürmüştürler.
- Ekonomik maliyetler: iş stresinin neden olduğu sağlık sorunları nedeniyle oluşan masrafların yanında performans düşüklüğü, işten ayrılmalar, işe devamsızlık ve bazı durumlarda hukuki giderler ve tazminatlar da önemli birer maliyet kalemi olmaktadır.
- İş kazaları: iş stresine bağlı olarak çalışanlarda meydana gelen yorgunluk, dikkatsizlik, umursamazlık ve ani tepkiler verme gibi nedenler, iş kazası riskini artırmaktadır. Kim vd. (2017) göre işletmede meydana gelen kazalar nedeniyle planlar aksamakta, üretim durmakta, cihaz, ekipman ve bina zarar görmekte, bunların yanında sağlık giderleri, tazminat ve tamir masrafları oluşmaktadır.
- İşgören devri: tüm yukarıda bahsedilen gerekçeler, çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.

Örgüt açısından stresin olumsuz etkileri ile başa çıkabilmek için öncelikle yapılması gereken ilk iş stres yönetimini önemsemektir. Örgütteki stres kaynakları ortaya konulmalı ve giderilmesi için bir yol haritası çıkarılmalıdır. Altan'a (2018) göre çalışanların kendilerini daha huzurlu ve mutlu hissetmeleri açısından stres kaynakları belirli periyotlarla analiz edilmeli ve aksiyon planları hazırlanmalı, örgüt iklimi kontrol altında tutulmalı, tüm kademelerde sağlıklı bir zaman yönetimi tamin edilmeli, katılımcı yönetim tercih edilerek çalışanların fikirlerini ifade etmelerinin önü açılmalı, doğru iletişim teknikleri kullanılmalı, sağlanmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

4.1. İşyerinde Psikolojik Taciz Kavramı

Bireylerin bir araya gelerek ortak hareket etmeleri farklı nedenlere dayanabilmektedir. Bu nedenlerden en önemlisi çalışma hayatıdır denilebilir. Çalışma hayatı, toplumsal hayatta birbiriyle eşit olan fakat çalışma ortamlarında hiyerarşik bir ilişki içerisinde bulunan kimselerin karşılaşmasıyla başlamakta ve iş kaynaklı kazalar, meslek hastalıkları gibi tehlikeleri de içermektedir (Güzel ve Ertan, 2007: 510). Çalışma ortamlarında iş görenlerin kişilikleri de yine bu sürecin bir parçası şeklinde ele alındığında, bireyin kişilik haklarının zarar görebilmesi de ayrıca önemli bir tehlike olarak ortada durmaktadır. Bütün bu düşünceler iş hayatında farklı bazı olguların meydana gelmesine neden olmuştur. Çalışma ortamında psikolojik taciz veya başka deyişle “mobbing” de bu olgulardan birisidir.

İşyeri şiddeti denildiğinde akla ilk gelen, fiziki güç kullanımını ihtiva eden fiziksel şiddettir. Fakat son dönemlerde fiziki şiddetin yanı sıra psikolojik şiddetin de yaygın hale geldiği ve şiddet olgusunun içinde geniş bir yer tuttuğu gözlenmektedir (Çöl, 2008: 131).

Mobbing, ilk olarak 19.yy başlarında biyologlar tarafından yuvalarını korumaya çalışan kuşların tehlikeli olarak gördüğü canlılar üzerinde uçarak baskı kurmak ve saldırıdan vazgeçirmek için sergilediği davranışı adlandırmak için kullandığı İngilizce kökenli bir kavramdır (Mimaroğlu ve Özgen, 2008:204).

Çocuk davranışları üzerinde çalışmaları ile tanınan Peter Paul Heinemann (1972) çocuklar arasında da mobbing davranışları gözlemlemiş ve insan ilişkilerinde de

mobbing davranışlarının ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Heinemann, 1972). Heinemann, bir grup çocuk tarafından genellikle bir çocuğa karşı yıkıcı davranışlar yöneltildiğini gözlemlemiş ve bu davranışları mobbing olarak nitelendirmiştir (Leymann, 1996:170). Heinemann'dan sonra çocuk davranışları üzerinde çalışmalar yapan Psikolog Dan Olweus "Okullarda Mobbing" isimli mobbing alanındaki ilk bilimsel kitabı yayımlamıştır (Agevall, 2008).

Mobbing üzerine çalışmalar farklı alanlara da yayılarak artmaya devam etmiştir. Brodsky 1976 yılında iş yerinde yaralanan işçiler üzerinde yapılan bir araştırmaya istinaden tacize uğrayan çalışanların ve tacizcilerin özelliklerinin bir analizi, iş durumlarında tacizi değerlendirme ve bunlarla başa çıkma yöntemleri, taciz sürecinin doğası, taciz olarak iş baskısı, toplumda çalışma kültürü ve kamu politikası için öneriler içeren "The Harassed Worker" kitabını yayımlamıştır. Özkul ve Çarıkçı'ya (2010) göre bu kitap, örgütlerde mobbing hakkında yapılan ilk çalışma olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada çalışanların iş yaşantısında maruz kaldığı olaylardan kaynaklanan stres üzerinde durulmuş, mobbing hakkında doğrudan ve kapsamlı bir analiz yapılmamıştır.

Mobbing kavramını örgütsel davranış alanyazını açısından ilk defa psikolog Heinz Leymann' kullanmıştır (Özkul ve Çarıkçı, 2010:486). Can'a (2007) göre Olweus ve Heinemann'ın çocuklar üzerinde yaptığı çalışmaları temel alan Leymann, iş yaşamında da benzer olumsuz davranışların bulunduğunu fark etmiş ve bu davranışları tarif etmek için mobbing ifadesini kullanmıştır. Leymann'dan sonra da örgütlerde mobbing davranışları ile ilgili yapılan çalışmalar gün geçtikçe artmıştır. Bugüne gelindiğinde ise mobbing, tüm dünyada özel sektör ve kamuda çalışan pek çok meslek sahibi için önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Psikolojik şiddet kavramı çok kapsayıcı olmakla birlikte bir tanım yapma ihtiyacı oluştuğunda; *"bir veya birkaç kişi tarafından esas olarak bir bireye yönelik çok sık (haftada en az bir kere) ve uzun bir süre boyunca (en az altı ay) devam eden sistematik, düşmanca ve etik olmayan eylemler"* (Leymann, 1990); *"bir veya daha fazla kişinin sistematik olarak ve uzun bir süre boyunca, bir veya daha fazla kişiden olumsuz muamele gördüğünü algılaması ve kişinin/kişilerin maruz kaldığı bu duruma karşı kendini savunmakta güçlük çekmesi"* (Matthiesen ve Einarsen, 2007:735); *"hedef*

kişiyi sistematik olarak hedef alan, sık sık taciz edici eylemler içeren uzun süreli, tirmanan bir çatışma” (Zapf, 1999:70); “bir bireyi veya çalışan gruplarını baltalamak için yapılan kinci, zalim, kötü niyetli veya aşağılayıcı girişimler ve bir grup çalışanın bir iş arkadaşını dışlama ve aşağılama yoluyla tecrit etme çabası” (Denenberg ve Braverman, 2001:7); “bir veya daha fazla kişinin, bir veya daha fazla çalışma arkadaşı, amiri veya astının bir takım olumsuz eylemleriyle tekrar tekrar karşılaşması ve savunmasız hale gelmesi durumu” (Chirila ve Constantin, 2013;1178) olarak tanımlamak yerinde olabilir.

Mobbing sürecinin yapısını anlayabilmek adına, mobbinge neden olan olumsuz davranışlar pek çok araştırmacı tarafından tanımlanmaya ve sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Brewer, Holt ve Malik’e (2018:130) göre bu olumsuz davranış şekilleri, ülke ve kültür farklılıkları ile bir yere kadar değişiklik gösteriyor olsa bile, en yaygın olarak şu gruplara ayrılmaktadır: yalıcı eleştiri; iş yükü dağılımında adaletsizlik; dışlama (formal ya da informal hallerde); kapasitesinin, pozisyonunun veya kabiliyetinin altında işler verme; çaba ve başarılarını küçümseme; bilgi saklama veya kısıtlı bilgi verme ile iş arkadaşını zor durumda bırakma; görevi ile ilgili gelişimine yardımcı olacak imkânlardan yararlanmasına engel olma; yetkisini kısıtlama; özel hayatını, etnik ve dini kimliğini alay konusu etme; istemeyeceği şekilde lakap ve isim takma; hakaret ve tehdit etme vb.

Davenport, Schwartz ve Elliot’a (2003) göre mobbing davranışlarının işletmede yer edinebilmesi için üç ana neden bulunmaktadır:

- *Mobbing davranışlarının şirket veya kuruluş yönetimi tarafından kasıtlı olarak görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, yanlış yorumlanması veya fiilen kışkırtılması,*
- *Mobbingin henüz cinsel taciz veya ayrımcılıktan açıkça farklı bir iş yeri davranışı olarak tanımlanmamış olması,*
- *Çoğu zaman kurbanların yıpranmış, yıkılmış ve bitkin hissetmesi nedeniyle kendilerini savunacak gücü kendilerinde bulamaması.*

Özetle, mobbing davranışları; iş yerindeki tüm çalışanları hedef alabilmesi; kötü niyetle yapılması; kasten, bilinçli ve sistematik olarak sürdürülmesi; saldırganca ve acımasız olması ve sadece sözlü değil her türlü fiili eylemleri de içermesi açısından örgütler için hayati önem taşıyan bir konudur.

4.2. İşyerinde Psikolojik Taciz Benzer Kavramlarla İlişkisi

Mobbing kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için mobbing ile ilişkili görülen ve bazen mobbing ile karıştırılmakta olan bu kavramlar da aşağıda etraflıca açıklanmıştır.

4.2.1. Zorbalık

Tanım olarak, mobbing ile zorbalık kavramlarının arasında çok keskin sınırlar belirlemek pek te olası değildir. Buna karşılık, mobbingin genellikle bir grup tarafınca gerçekleştirildiği, zorbalığınsa bir kimse tarafından yapılan taciz şeklinde kullanıldığı söylenebilir (Akgeyik, Delen, Uşen ve Omay, 2009: 93). Bazı araştırmalarda mobbing yerine “bullying” kavramı kullanılsa da genel olarak sadece İngilizce konuşulan ülkelerde mobbing yerine “bullying” kavramı tercih edilmektedir. (Hecker, 2007: 441). Bullying, genellikle okullardaki öğrencilerin arasında uygulanan şiddet içerikli olumsuz davranışları tanımlama adına kullanılmaktadır ve zorbalık olarak Türkçe’ye çevrilmektedir.

Zorbalık kavramına bakıldığında tehdit ve fiziki şiddet öne çıkar ıken, mobbing kavramında bu duruma daha nadir rastlanılmaktadır. Karakale’ye (2011) göre zorbalık için bir güç dengesizliği söz konusudur ve bireye ciddi manada fiziksel zararlar verebilmektedir. Fiziki şiddet uygulanır ıken aynı zamanda kaba söz ve çirkin ifadeler ile psikolojik olarak da bireyi yıpratmaya devam edilmektedir.

Zorbalık kişiler veya gruplar arasında birbirlerine bazı düşünce ve davranışları kabul ettirebilmek adına yapılan veya yapılmak istenen her türlü olumsuz, yıldırıcı davranışın tanımıdır (Crawshaw, 2009: 263). Zorbalık ta psikolojik şiddet gibi aslında psikolojik bir yıldırma yöntemidir. Çalışanlar arasında sistematik bir baskı, bazı yıldırma politikaları, sözlü veya yazılı tacizler zorbalığın ürünüdür. Zorbalık kelimesi fiziksel saldırı ve tehdidi de kendisinde bulundururken, psikolojik şiddet daha çok psikolojik saldırı ve tehdidi kendisinde bulundurur. Her iki durumda da kişi şiddet görmekte ve fiziksel-ruhsal çöküntüye uğramaktadır

Zorbalık kavramı ile mobbing kavramı her ne kadar kimi hallerde birbirlerinin yerine kullanılsalar dahi zorbalık ile mobbing arasındaki en önemli fark davranışların gerçekleştiği ortamlardır. Örneğin zorbalık okullardaki öğrencilerin arasında meydana gelir iken; mobbing iş yaşamında meydana gelmektedir. Chappell ve Vittorio'ya (2003) göre mobbinge ilişkin davranışlar belli bir sürede gerçekleşir iken, zorbalık herhangi bir anlaşmazlık hali şeklinde ele alınabilir. Mobbing davranışları bireysel ve şiddet içermeyen vakalar şeklinde de görülebilmekle birlikte, mobbing kavramı, için zorbalığın grup olarak uygulanması ifadesi de kullanılabilir. Diğer bir ifadeyle zorbalık, genellikle bireyler ya da onların yordakçıları tarafından uygulanan, fiziki ve sözlü eylemler içeren saldırgan davranışlardan oluşmaktadır.

Hecker (2007) mobbing kavramını bir grup çalışanın birlikte hareket etmesi ve hedeflerine karşı uyguladıkları olumsuz davranışlar için kullanırken zorbalık kavramını ruhsal dengesi yerinde olmayan bir veya birkaç kişinin davranış tipi olarak kullanmıştır. Bu nedenle de zorbalıkla karşılaşan mağdur, mobbing mağduruna kıyasla kendisini daha güçsüz hissetmektedir (Zapf ve Einarsen, 2002:243).

4.2.2. Çatışma

Mobbing ve çatışma kavramları birbirleriyle karıştırılabilen ve birbirleriyle ilişkili olan kavramlardır. Birbiriyle karıştırılabilse de sergilenen davranışlardaki sıklık, uzunluk ve güç dengeleri açısından birbirlerinden farklı kavramlardır.

İşyerindeki psikolojik taciz, buna benzer birkaç durum ile karıştırılabilmektedir. En çok karşılaşılanlar ise, iş ortamında görülen çatışma, şiddet/kabalık davranışları şeklinde bilinmektedir. Çatışma kavramını geniş ve dar manada tanımlayabilmek mümkündür.

Baysal ve Tekarslan (1996) çatışma kavramını geniş manada “insanın yapısında bulunan ve de kalıtımsal olduğu düşünülen saldırganlık içgüdülerinin bireylerce tek başına veya grupça ortaya konmasının bir neticesi” olarak tanımlamışlardır. Dar manada çatışma ise “toplumsal veya biçimsel bir grupta bulunan kişiler arasında veya grupların kendi aralarında vuku bulan şiddetli anlaşmazlıklar ve bu anlaşmazlıkların üstesinden gelme çabalarındaki başarısızlık” şeklinde tanımlanmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996:42).

Bir başka ifadeyle çatışma; bir örgütte olan kişiler ve gruplar arasında, beraber mesaiye bulunmalarından ve bu nedenle meydana gelen problemlerden kaynaklanan ve olağan faaliyetlerin durmasına ya da faaliyetlerin yavaşlamasına neden olan olaylardır (Kirel, 2007: 319). Psikolojik şiddet süreci, genel olarak kritik bir olayın meydana gelmesiyle başlar ve psikolojik şiddet sürecinde çalışanlar arasında olan çatışma hadiseleri bu sürecin tetiklenmesinde ciddi rol oynar. Bu safhadaki çatışma olayları, daha psikolojik şiddet niteliği taşımaz, sadece psikolojik şiddetin oluşumunu etkileyip onu tetiklemektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 50).

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003) çatışmanın psikolojik şiddete dönüşmesi aşamasını birkaç evrede incelemektedir. İlk evrede, çatışma başlar ancak bu başlayan çatışma çözümlenemez ise psikolojik şiddetin ilk emareleri görülür. Bunun sonrasında birey kendisini gergin ve depresif hissetmeye başlar. Fiziki olarak sağlığı etkilenir ise bu evrede psikolojik şiddet başlar. Yine örgütü tatmin etmeyen bir performans görülür ve psikolojik şiddet dozunu artırır. Ardından çatışma hali daha da ilerler ve bireyin fiziki ve zihinsel sağlığı gitgide bozulur. Bu aşamadan sonra artık yoğunlaşan bir psikolojik şiddet söz konusu olur ve çatışma yine bu noktada da sürer. Meydana çıkan rahatsızlık, üretken bir çalışmayı da etkiler. Bu aşamayla beraber yine yoğun bir psikolojik şiddet de devam eder. En son evrede artık istifa veya işten çıkarılma gerçekleşmektedir.

Yıldırım (2007) çatışmaları, etkin bir biçimde yönetildiği takdirde yıkıcı etki göstermekten ziyade organizasyondaki değişim, yenilik ve yaratıcılık benzeri durumlar adına işgörenleri motive eden, yeni düşüncelerin meydana çıkmasını temin eden, işgörenler arasındaki ilişki ve iletişimi ilerleten ve onlara yardımlaşma fikrini kazandırarak örgütün performansının pozitif yönde ilerletilmesine fayda sağlayan durumlar olarak tarif etmektedir.

De Janasz, Dowd ve Schneider'e (2006) göre çatışmanın etkin bir biçimde yönetilmediği hallerde üretkenlik düşer, çalışanların moral seviyesi düşer, işten tatminsizlik meydana çıkar, tansiyonu artırır ve çalışma ortamında strese sebep olur. Bu durum da örgüte negatif şekilde yansıyacak davranışların oluşumuna sebep olur. Böylece organizasyonlarda negatif bir ortam oluşur ve kurumun yapısına zarar

verebilecek yıkıcı davranışlar meydana gelebilir (Baillien, Neyens, Witte ve Cuyper, 2009:4).

4.2.3. Stres

Daha önce iş stresi bölümünde detaylı olarak verildiği için bu başlık altında stres; sadece mobbing ile ilişkisi ve etkileşimi bakımından ele alınmıştır.

Stres, mobbinge ilişkili olan bir kavram olmakla beraber, stresin mi mobbingin bir neticesi veya mobbingin mi stresin bir neticesi olduğu hususunda net bir bilgi mevcut değildir. Fakat Leymann bu hususla alakalı olarak, mobbing yaşanmadan önce iş yerinde zaten varolan stresle mobbing neticesi meydana çıkan stres belirleyicilerinin arasında ayırım yapmanın gerekliliğini vurgulamıştır. Zapf ve Einarsen (2002), mobbingi iş yerinde sosyal stresin kaynaklarından birisi şeklinde görmektedirler. Sosyal stres kaynakları, günlük ve az ya da çok gerçekleşir iken mobbing, sistemattiktir ve de bir süreklilik göstermektedir. Yine, sosyal stres örgüt içerisindeki eşit ya da eşit olmayan kuvvet yapısından kaynaklanır iken, yine mobbing, daha ziyade eşit olmayan güç dengelerinden kaynaklanır. Özler ve Mercan'a (2009) göre sosyal stres kaynakları, bir örgüt içerisindeki tüm işgörenleri etkileyebilir iken mobbing sadece belirli bir kişiyi veya kişileri hedef almaktadır.

İşyerinde stres, özellikle aşırı seviyelerde iş yükü, elverişsiz çalışma ortamları, sorumlulukların yeteri kadar yerine getirilmemesi benzeri nedenlerle çalışanların ruhsal durumlarının olumsuz bir şekilde etkilenmesidir (Paşa, 2007:2). Yine bireyler, iş haricindeki kimi nedenlerle de strese girilebilmekte, bu durum da çalışma ortamına yansıyabilmektedir (Beehr ve Newman, 1998:666). Nitekim iş yerindeki stres, çalışma ortamı ve yapılan işle iç içe bulunmaktadır. Kimi zaman işin kendisinden kaynaklanan, kimi zaman da dışarıdan kaynaklanmakta olan stres, iş hayatına da yansımaktadır.

Bütün bu nedenlerle strese girmiş olan çalışan, iş yerinde duygusal yönden gerginlik yaşamakta ve mesai arkadaşları veya üst yöneticileriyle çatışma durumuna gelebilmektedir. İş yerindeki stres, işgörenin fiziksel ve psikolojik davranışlarını değiştirebilmekte, iş yerinde işin gerekleriyle işçinin davranışları arasında uyumsuzluk oluşturabilmektedir (Soysal, 2009: 19).

Işıkkhan'a (2004) göre iş stresi, işin bireylerde oluşturmuş olduğu baskıdır ve bu durum, bireyler için de örgütler için de sıkıntılara neden olabilmektedir. Toplum sağlığını da etkileyebilme ihtimali olan iş stresinin ehemmiyeti, kişiyi olumsuz etkileyip iş performansının azalmasına, işine yabancılaşmasına, kalitenin düşmesine ve iş kazalarına neden olabilecek olmasındandır.

Fincham ve Rhodes (2005), iş yeri stresini yönetilmesi mümkün olmayan aşırı iş yükü, çalışma programındaki eksiklikler, çalışma sistemindeki bozulmalar, anlayış ve tolerans kültürünün zayıflaması, karar alma yeteneğinin yetersiz kalması, gerektiği zaman destek görememek, çatışmaların üstesinden gelmeye yardımcı olacak prosedürlerin bulunmaması veya çözüm sürecinin doğru yönetilememesine bağlamaktadırlar.

Soysal'a (2009) göre iş yeri stresi; tekdüze çalışma ortamı, aşırı iş yükü, fazla mesaili ya da vardiya şekliyle çalışma, elverişsiz çalışma ortamları gibi iş yerinden kaynaklanan nedenlerden kaynaklanabileceği gibi hiyerarşik yapı, kariyer problemleri, örgütsel iletişim eksikliği, işgörenlerin kararlara katılmasında eksiklik, psikolojik taciz benzeri örgütsel yapıyla alakalı nedenlerde de kaynaklanabilir.

4.2.4. Cinsel Taciz

Taciz sözcüğü, “bir kimseyi yıpratma, ona eziyette bulunma, onu engelleme ya da ondan bir tepki alma maksadıyla sürekli şekilde yapılan girişimler; devamlı olarak diğer kimseyi kışkırtıp, ona baskılar yapan, korkutan, yıldırان veya rahatını kaçıran davranışlarda bulunma” anlamındadır (Davenport vd., 2003:5). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlükte Cinsel Taciz; “ahlaksız bir şekilde, aleni ya da gizlice söz ve davranışlar ile karşı cinse eziyette bulunma, sıkıntı ve tedirginlik verme” ve “iş yaşamında ekonomik güce, üst bir görev ya da etkili bir göreve sahip bulunanların, genelde karşı cinsi ahlak dışı bazı davranışlarla cinsel yönden sıkıntıya sokup, rahatsız etme” şeklinde açıklanmaktadır.

Robbins vd. (2010) göre bir bireyin istihdamını etkileyen ve düşmanca bir çalışma ortamı yaratan cinsel nitelikteki herhangi bir istenmeyen eylem, fiziksel temas, kişinin ilgilenmediği açıkça anlaşıldığında yinelenen randevu talepleri ve bir kişinin cinsel bir teklifi reddettiği için işini kaybedeceğine dair zorlayıcı tehditler cinsel taciz olarak

adlandırılabilir. İstenmeyen bakışlar veya yorumlar, müstehcen şakalar, iş yerinde görülecek şekilde cinsel eserlere bulundurmak veya arkadaşça davranma ile taciz arasındaki çizginin nerede başladığına dair yanlış yorumlar gibi daha incelikli cinsel taciz biçimleri de bu kapsamda değerlendirilebilir.

Arslan (2005: 121-122) cinsel tacizi, çalışma hayatında iş yerinde bir kimsenin bir başka kimseyi cinsel amaçlı şekilde tehdit etmesi, hakarete bulunması ya da hor görmesi olarak açıklamıştır. Chappell ve Vittorio (2003: 17) ise cinsel tacizi mağdura taciz edildiği duygusunu verebilecek ya da onun performansını negatif şekilde etkileyebilecek, iş güvenliğini sekteye uğratabilecek, tehlikeli ve yıldırıcı bir iş ortamına sebep olacak, sürekli ve istenmeyen sözlü, fiziksel ya da el kolla yapılan, aşağılayıcı cinsel konuşmalar ve cinsiyet ayrımı güden sözler içeren davranışlar şeklinde de ifade etmişlerdir.

Aydemir'e (2007) göre iş yerinde cinsel tacizin örnekleri arasında; doğrudan ve uzun süreli bakış; cinsel içerikli soru sorma veya fıkra anlatma; tehdit etme; el ve kol hareketleri ile veya dokunma ile taciz etme; iş harici görüşme talep etme ve bunda ısrarcı olma; cinsel içerikli yazışma veya resimler gösterme; e-posta veya telefon ile sürekli meşgul etme sayılabilir.

Çalıştıkları işyerlerinde psikolojik şiddet yaşayan bireyler, psikolojik yönden yaralanmakta olup, maddi ve manevi zarara uğramaktadırlar. Bu da işgücü içerisinde ciddi kayıpların oluşmasına neden olmaktadır. Fitzgerald (2017) iş yerinde yaşanan cinsel tacizi kadınlar için 'sistemik bir travma' olarak tanımlamıştır ve mağdurlar için depresyon, tükenmişlik, kaygı ve hatta travma sonrası stres bozukluğu ve işten ayrılma niyetine kadar giden etkileri olduğunu öne sürmüştür. Cassino ve Besen-Cassino'ya (2019) göre kadın çalışanlar cinsel tacize maruz kalabileceklerini düşündükleri alanlara girmekten çekinirler ve bu alanların dışına itilmiş olmak mesleki ayrışmaya ve dolaylı olarak cinsiyetler arası ücret farkına yol açar.

Çalışma yaşamındaki psikolojik şiddete uğrayan mağdurlarının genelde çalışan, dürüst, nitelikli ve değerli çalışanlar oldukları göz önüne alındığında, oluşan bu kaybın ne derece büyük olduğu görülecektir (Tutar, 2004:114).

Hem mağdura hem de örgüte büyük zararlar veren cinsel taciz olaylarını önlemede yöneticiler kritik rol oynarlar. Yöneticilerin kendilerini ve çalışanlarını cinsel tacizden koruyabilecekleri bazı yollar şunlardır (Robbins vd., 2010:423):

- *Cinsel tacizin açıkça tanımlanması ve hangi davranışların cinsel taciz olarak niteleneceğinin belirlenerek tüm çalışanların bilgilendirilmesi, bilinçlendirme eğitimlerinin düzenlenmesi,*
- *Şikâyetle bulunmak için prosedürler oluşturulması ve verilecek cezaların da (işe son verme dâhil) açıkça belirtilmesi, suçlu bulunanlara verilen cezaların uygulanmasında kararlılık gösterilmesi,*
- *Şikâyetle bulunanların misillemeyle karşılaşmayacakları konusunda çalışanlara güvence verilmesi,*
- *Her şikâyetin dikkatlice araştırılacağına taahhüt altına alınması,*

4.2.5. Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramının kökeni MÖ 5.yy'da yaşamış olan Antistenes ve onun kurmuş olduğu sinik okuluna kadar uzanmaktadır. Daha sonraları 4.yy'da Yunanistanda Antistenes'in takipçileri olarak tanınan bir grup düşünür sinizm felsefesini tekrar canlandırmıştır (Dean, Brandes ve Dharwadkar 1998:7).

İlk dönemlerde sinizm kavramı sadeliği, erdemi ve ahlakı öne çıkaran ve her türlü maddi kazanım için erdem ve ahlaktan ödün vermemeyi öğütleyen düşünce sistemi olarak hayat bulmuştur. Günümüzde sinizm kelimesi sözlüklerde “insanların davranışlarındaki samimiyet ve gerçekliği sorgulayan, insanları çıkarıcı olarak gören, şüpheli, memnuniyetsiz kişi davranışı” olarak tanımlanmaktadır.

Psikoloji alanında kapsamlı bir şekilde ele alınmış olan sinizm kavramının örgütsel açıdan ele alınması Niederhoffer (1967) tarafından polis memurlarındaki sinizmi analiz eden ve ölçen çalışma ile başlamıştır (Durrah, Chaudhary ve Gharib, 2019:3).

Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi; çalışanların örgütün yönetiminin dürüstlük, adalet ve şeffaflıktan yoksun olduğuna inanması ve örgüte karşı bir memnuniyetsizlik duygusu, düşmanca tavır ve umutsuzluk beslemesi olarak tanımlamışlardır.

James (2005) örgütsel sinizmi kişinin çalıştığı kurumla ilgili olumsuz inançlar, duygular ve yargılarla karakterize edilen tutum ve davranışlar olarak tanımlanmış ve beş farklı yapıda incelemiştir:

- *Kişisel sinizm: bireyin kişilik özelliği olan bir şeydir.*
- *Toplumsal sinizm: genel olarak topluma karşı olumsuz duygular beslemektir.*
- *Değişime karşı sinizm: bir çalışanın herhangi bir organizasyonel değişime yönelik özel güvensizliği ile ilgilidir.*
- *İş sinizmi: kişinin işine karşı tecrit ve kayıtsız bir tutum sergilemesi ve iş yerindeki performansını olumsuz olarak değerlendirme eğilimidir.*
- *Çalışan sinizmi: çalışanların davranışsal sonuçlarını ve olumsuz tutumlarını ifade eder.*

Dean vd. (1998) örgütsel sinizmin üç farklı boyuttan oluştuğunu öne sürmüşlerdir:

- *Bilişsel sinizm: çalışanlar tarafından çalışmalarındaki çaba ve gayretin örgüt yönetimi tarafından göz ardı edildiğinin ve önemsenmediğinin hissedilmesi ile ortaya çıkar.*
- *Duygusal sinizm: organizasyona yönelik şiddetlenme, gerginlik, kaygı, rahatsızlık, öfke, nefret, kibir ve alaycılık gibi duygusal tepkileri ifade eder.*
- *Davranışsal sinizm: organizasyonda sıklıkla kullanılan eleştirel ifadeleri ve olumsuz tutumları ifade eder. Ayrıca, alaycı ve iğneleyici mizah, örgütteki tutumların olumsuz yorumlar, örgütün gelecekteki eylemleri hakkında olumsuz tahminler ve örgüt çalışanları ve yönetimi ile ilgili alaycı tavırlar bu gruba girer.*

Vance, Brooks ve Tesluk (1996) örgütsel sinizmi başarıya olan inancı zayıflatan, örgüt içindeki dengeleri bozan, iş yerindeki sosyal faaliyetlere katılımın azalmasına neden olan olumsuz düşünce, tutum ve davranışlar olarak tanımlamıştır.

James'e (2005) göre örgütsel sinizmin çalışanlar ve örgütler üzerinde duygusal tükenme, iş doyumsuzluğu, işe devamsızlık, örgütsel adalet algısında düşüş, örgütsel değişim faaliyetlerine katılma isteğinin azalması, yorgunluk, iş performansında düşüş ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi birtakım olumsuz etkilere sahiptir.

4.3. İşyerinde Psikolojik Taciz Süreci

Çalışma ortamında yaşanan psikolojik taciz bir süreç halindedir, bazı belirtiler ve aşamalar dâhilinde meydana gelir ve gelişerek devam eder. Bu süreçte uygulayıcılar ve mağdurların yanı sıra izleyiciler de dolaylı mobbingciler olarak adlandırılabilir.

4.3.1. İşyerinde Psikolojik Tacizin Belirtileri

Çöğenli (2013) tarafından işletmelerde her zaman yaşanması muhtemel olan görüş ayrılıkları, kendini kanıtlama çabaları, gruplaşmalar ve çatışmaların mobbing ile karıştırıldığı ve önemsenmediği, bu nedenle örgütte var olan mobbingin tespit edilmesinin çoğu zaman kolay olmadığı ifade edilmiştir.

Zapf'a (1999) göre iş yerinde mobbing davranışlarının baş gösterdiğini anlamak için aşağıdaki davranışların takip edilmesi gerekmektedir:

- *Mağdurun işini yapmasına engel olmaya yönelik davranışlar,*
- *Mağdurun sosyal izolasyonuna neden olan davranışlar,*
- *Mağdurun özel hayatına veya kişisel özelliklerine yönelik aşağılayıcı söz ve davranışlar,*
- *Mağdurun diğer çalışanların yanında eleştirilmesi ve küçük düşürülmesine yönelik sözlü tehditler,*
- *Dedikodunun yaygınlaşması.*

Çöğenli (2013: 23) iş yerinde mobbingin açığa çıkmasının önündeki en önemli engelin olayın anlaşılabilmesi veya önemsenmemesi, bireylerin yaşanan olayların çoğunu normal karşılamaları ve örgüt içindeki iletişimsizlik olduğunu ileri sürmüştür.

Mobbingin iş yerindeki belirtileri olarak bazı durumların öne çıktığı görülür. Bunların neler olduğuna bakılacak olursa, öncelikle kişinin kurum içerisindeki yönetici ve de mesai arkadaşlarına kendini ifade eder iken sürekli şekilde engellenmesidir. Kişinin engellenmesine dönük meydana çıkan bu türdeki davranışlar şunlardır:

- *Kişinin sözünün kesilip azarlanması,*
- *Yüzüne karşı bağırılması,*
- *Yaptığı işle birlikte özel hayatının devamlı şekilde eleştirilmesi,*
- *Sözlü ve yazılı olarak tehdide uğraması,*
- *Jest ve mimikler ile küçük düşürülmesidir.*

Yine kişinin mesai arkadaşlarının kendisiyle konuşmalarının engellenmesi, başkalarıyla iletişimde bulunmayı engelleyecek bir işe verilmesi, diğer çalışanların onunla münasebet kurmasının engellenmesi, adeta ortamda yokmuşçasına

davranılması, yazılı ve sözlü sorularla isteklerinin dikkate alınmaması, kısaca bütün ilişkilerde engelleyici ve de yasakçı olan bir tutumun ortaya konmasıdır.

Leymann (1996) en yaygın karşılaşılan mobbing davranışlarını; kişinin arkasından iyi konuşulmaması, gülünç duruma düşürülmesi, aslında gerçek olmayan söylentilerin yayılması, psikolojik yönden bir rahatsızlığı varmış şeklinde davranılması, konuşmasının/fiziki özelliklerinin/mimiklerinin taklidi, zayıf olan yönleri ve eksiklikleriyle dalga geçilmesi, özel hayatının eleştiri konusu yapılması, dinsel inançlarla değerlerinin hor görülmesi, cinsiyeti veya etnik kökeniyle alakalı imalarda bulunulması, hedeflerine ulaşma adına sarf ettiği çaba ve gayretle dalga geçilmesi, aldığı kararların devamlı sorgulanması, özgüveni bitirme amaçlı işlerin yüklenmesi ve özgüveni zedeleyecek yorumlarda bulunulması, kontrol dışı hareketlere ve anormal tepkiler vermeye provoke edilmesi olarak sıralamıştır.

Cicerali'ye (2011:14) göre kişiye uygun görevlerle sorumlulukların verilmemesi, anlamsız görevlerin verilmesiyle karamsarlığa itilmesi, pozisyon veya iş içerisindeki görevlerinin devamlı değiştirilerek kişinin kendini kurum için değersiz olduğunu hissetmesinin sağlanması, işine dönük öneri ve tekliflerinin reddi, pasifize etme adına görev verilmemesi, görev tanımıyla alakalı olmayan ve de rencide edici işlerin verilmesi, ekonomik yönden çalışanı zarara uğratacak işlerin verilmesi de yine mobbing davranışlarına ilişkin örneklerdir.

4.3.2. İşyerinde Psikolojik Tacizin Aşamaları

Mobbing, kişiyi rahatsız eden davranışlar ile sinsi bir biçimde başlayan, zamanla da artık acı vermeye başlayan ve olayların sarmal şekilde hızlıca geliştiği, farklı evrelerden oluşan bir süreçtir denilebilir. Bu süreç içerisinde mobbing davranışları şeklinde bilinmekte olan davranışların erken zamanlarda fark edilmesi ciddi önemiyet taşımaktadır.

İşyerindeki mobbing davranışlarını belirleyen ve de alanyazına ciddi katkılarda bulunan Leymann, mobbing sürecinde, 5 aşama saptamıştır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır (Davenport vd., 2003:20):

Aşama-1 (Anlaşmazlık): Kritik bir olay ve bir anlaşmazlık ile başlar. Aslında bu duruma henüz mobbing denilemez ancak mobbing davranışına dönüşmesi muhtemeldir. Çözümüne kavuşmamış kişiler arası anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Bu süreç içerisinde güçlü konumdaki çalışan saldırgan; zayıf olan da kurban pozisyonundadır. Bu tür çatışmaların “uzlaşma” ile sonuçlanmaması halinde taraflar arasında bir “iktidar mücadelesi” başlamaktadır (Bozbel ve Palaz, 2007: 70).

Aşama-2 (Saldırgan Eylemler ve Psikolojik Saldırıları): kişiler arasında meydana gelen hayal kırıklıklarından sonra yaşanan çatışmaların çözülmemesi neticesinde, kurbanı dönük saldırgan hareketlerin başlaması ise yıldırma dinamiklerinin artık harekete geçtiğini göstermektedir (Baillien vd., 2009: 11).

Aşama-3 (Yönetimin Katılımı): Yönetim bu aşamalardan ikincisinde doğrudan yer almamış olsa dâhi, durumu doğru yargılamayarak bu negatif döngüde artık işin içerisine dâhil olurlar. Mevcut olayları yanlış bir şekilde yorumlayarak suçu, yalnız bırakılmış olan mobbing mağduruna atma ve problemi başından savma eğiliminde olabilirler (Davenport vd., 2003: 20).

Aşama-4 (Kurbanları Olumsuz Sıfatlarla Karalama): Mağdurun yeteneği, performansı ve becerileri yüksek olsa da yeterli değilmiş gibi gösterilir ya da önceleri şikâyet konu olmayan kimi hatalar artık sorun şeklinde görülebilir (Can, 2007: 17). Kurbanlar, bu süreçte akıl hastası şeklinde dahi damgalanabilmektedirler. Mobbing taktiklerinde kullanılmakta olan sıfatlar genelde kültürlere göre farklılıklar taşımakla beraber Türkiye’de mağdur konumundaki kişiler genellikle dinsel ve siyasal yönden, bedensel eksikliklerinden, karakter açısından, sahip bulunduğu kötü alışkanlıklardan ve yine en önemli karalama şekli olarak da saldırgan özelliklerinden dolayı damgalanmaktadır (Gün, 2009:235-236).

Aşama-5 (İşine Son Verilme): Bu olayların getireceği sarsıntı, travma sonrası stres bozukluklarını genelde tetikler. İşten çıkarılmadan sonra, duygusal gerilim ve onu takip eden psikosomatik rahatsızlıklar devam eder, hatta giderek de yoğunlaşır (Baillien vd., 2009:13).

4.3.3. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing hadisesi ve de süreci aslında tiyatral bir oyuna benzemektedir denilebilir. Bu tiyatral oyunun da mevcudiyetini sağlayan üç ana faktör bulunmaktadır (Çöğenli, 2013:7). Bu faktörlerden birincisi ve de en önemlisi, ilgili oyunu sahnelemeye çalışan ve oyunun meydana gelmesine neden olan olumsuz davranışlarıyla hedefe koyduğu kişi ya da kişileri işyerlerinden soyutlayıp itibarsızlaştırmaya çalışanlar, yani başrol oyuncularını olan “Mobbing uygulayıcıları”dır. İkincisi, bu oyunundaki rolünü iradesi dışında oynama mecburiyetinde bırakılan, olumsuz davranış ve hareketlerin de hedefinde bulunan “Mağdur” yani mobbinge maruz kalan kişi ya da kişilerdir. Sonuncu olarak ta, bu kurguyu izleyerek bazen alkış tutan bazen de öfkelenen ancak belli etmeyen, aslında istediği takdirde oyuna müdahale edip sonlanmasına yardım edebilecek ya da mağdurun hiç olmazsa yalnız başına kalmasını engelleyebilecek olan “İzleyiciler”dir.

4.3.3.1. Uygulayıcılar

İşyerinde hedefe koyduğu kişi ya da kişilere karşı, onları sindirme, uzaklaştırma ve itibarsızlaştırma adına kötü ve de ahlak dışı davranışlarda bulunan kimseler “mobbing uygulayıcısı” şeklinde tanımlanmaktadırlar. Mobbingi uygulayan kimseler, yöneticilik görevi olan üst düzey çalışanlardan olabileceği gibi aynı pozisyonda bulunan çalışanlar ya da alt düzey çalışanlardan da olabilmektedir.

Sigmund Freud’a göre insanın doğuştan sahip olduğu temel iki özelliği vardır bunlar; cinsellik ve saldırganlıktır. Mobbingci ise mobbingi uygularken bu özelliklerden saldırganlığı kullanmaktadır. Salırganlık duygusu onda ağır basar ve bu duygu ile hareket edip psikolojik şiddet uygular (Tutar, 2004:112). Mobbingcilerin kişiliklerinde bu saldırganlıktan doğan bazı önemli kişilik özellikleri vardır. Mobbing uyguladıkları kişilere acı çektirmekten büyük keyif alırlar. Asla karşılarındaki insanlarla empati kurmazlar ve fazlasıyla agresif yapıya sahiptirler (Tınaz, 2006:78). Leymann’a (1996) göre mobbingciler kendilerinde eksik olan ne varsa bunu karşı tarafı ezmeye çalışarak, onun üstünde gülünç davranışlar sergileyerek kapatmaya çalışırlar. Kendilerini, çalıştıkları ortamlarda sürekli bir üstün görme halleri vardır, sanki en önemli en büyük işleri sadece onlar yapıyorlarmış gibi bir hava sezdirirler. Etraflarındaki her şeyi

denetlemeye ve kontrol altında tutmaya çalışırlar. Genellikle bu kişiler zorba ve bağınaz olmaktadır. Sosyal çevreleri geniştir ve sosyal becerileri gelişmiştir. Mobbing mağdurlarına doğru zamanda doğru yerde mobbingi uygulamayı iyi bilirler. Mobbingciyi tüm bu davranışlara iten asıl neden ise duygusal zekâ yoksunluğudur. Mobbing uygulayıcılarına dair genel özelliklere son olarak kişilik bozuklukları ve nevrotik rahatsızlıklarda eklenebilir.

Leymann (1996:177-179) işgörenlerin hangi sebeplerle mobbing uyguladıklarını aşağıdaki başlıklarla açıklamaktadır:

- **Zevk hissi:** Mobbingi uygulamakta olanlar yalnızca mesai arkadaşlarından kurtulma adına bu yolu tercih etmezler, aynı zamanda uyguladıkları bu kötü davranışların karşıya vermiş olduğu sıkıntılardan da zevk duymaktadırlar.
- **Normlar:** Mobbingi uygulayan kimseler içerisinde bulunmuş oldukları çalışma ortamının bazı kuralları olduğunu belirterek, bu kurallara uyma mecburiyeti bulunduğunu ve uymayanların da gitmekte özgür olduklarını ifade ederler. Çünkü gelişim ve değişime uzak kimseler kendi kurmuş oldukları iş düzeninin bozulmasına mani olmayı istemektedirler.
- **Önyargılar:** Mobbing uygulayıcıları kendi şahsi düşüncelerine, sosyal ve kültürel hayatına, zihin yapısına, siyasal görüşüne ve de etnik kökenine uymayan kimseleri hedef alabilmektedirler.
- **Düşmanlık:** Herhangi bir sebebi olmadan, fiziki özelliğinden ya da hoşlanmadıkları bir hareketinden dolayı dahi kişileri mobbinge maruz bırakabilmektedirler.

Namie ve Namie (2009) yaptıkları çalışmada mobbing uygulayıcıların bu davranışları sergiledikleri alan bakımından erkek ve kadın çalışanlar arasında farklılık tespit etmişlerdir. Namie ve Namie'ye göre erkekler mobbing davranışlarını daha çok açık alanlarda, izleyicilerin önünde sergilerken kadınlar mobbing davranışlarını kapalı alanlarda ve gözlerden uzak yerlerde uygulama eğilimindedirler.

4.3.3.2. Mağdurlar

Mağdurlar iş yerinde kötü ve de ahlak dışı davranışlara maruz kalan ya da maruz bırakılan kimselerdir. Mobbing kurbanlarının belli başlı kişilik özellikleri yoktur fakat dikkat çeken bazı ortak noktalar tabiki mevcuttur. Bu kurbanlar arasında araştırmalara göre dört orta nokta saptanmıştır. Karakaş ve Okanlı (2013:568) mobbing

mağdurlarının ortak yönlerini yaş, cinsiyet, iş sektörü ve meslek türü olmak üzere dört başlıkta incelemiştir:

- *Mobbing mağduru olma olasılığı yaş ile doğru orantılıdır. Yaşın ilerlemesi, mağdur olma ihtimalini artırmaktadır.*
- *Cinsiyet ise kesin araştırma bulguları olmamasına rağmen, ülkelerin sosyal ve kültürel durumlarına, hayat görüşlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kadınların çalışma hayatı içinde varolmasına karşı olan ülkelerde kadına uygulanan mobbing daha sık görülmektedir.*
- *İş sektörü mobbing mağdurları için bir ayırım konusu değildir. Genellikle çalışanlar arasında mobbing davranışı ortaya çıkar ve mobbing süreçleri yaşanabilir. Bu sağlık sektörü de olabilir eğitim sektörü de. Kısaca, her sektörde mobbingin yaşanması olağandır.*
- *Meslek türü mobbing mağduru olmak için keskin bir fark oluşturmaz fakat bazı meslekler mobbinge çok daha elverişli iken yalnız çalışan sektörler mobbing açısından daha şanslıdır. Örneğin taksi sürücüler, ev işleri yardımcılar gibi mesleklerdeki insanların mobbinge maruz kalma ihtimalleri çok düşüktür. Öte yandan, en fazla psikolojik şiddete maruz kalan meslekler arasında öğretmenlik, doktorluk, polislik gösterilebilir. Bunlar meslekleri gereği çok fazla problemle ilgilenmek durumunda kalırlar ve bu problemlerle ilgilenirken gerek iş arkadaşları tarafından gerek yönetim veya yöneticileri tarafından gerekse hizmet verdikleri insanlar tarafından mobbing mağduru olmaya adaydırlar.*

Bozbel ve Palaz (2007) psikolojik tacize maruz kalma riskinin herkes için geçerli olduğunu ifade etmektedirler ancak Tınaz'a (2006) göre işyerlerinde mobbing mağduru olmaya yatkın kişiler vardır. Bunlar yalnız çalışanlar, farklı yapıda olanlar, başarılı ve yeni gelen kişilerdir:

Yalnız çalışanlar; kadınların çalıştıkları bir ortamda tek olan bir erkek veya tam aksine erkeklerin çalıştıkları bir ortamda tek olan bir kadın mobbing mağduru olabilir.

Farklı yapıda olanlar; engelliler, uyruğu farklı olanlar ya da dini inancı, mezhebi farklı olanlar ya da dikkat çekici giyinen, dikkat çekici dövme, küpe gibi aksesuarlar kullananlar mobbing mağduru olmaya bir adım daha yakındırlar.

Başarı ise her zaman her iş ortamında kıskançlığa neden olur. Bu durumda da çalışma arkadaşları tarafından kıskanılan bireyler olarak mobbinge maruz kalmak kaçınılmaz olur (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2013:651).

Yeni gelen kişiler her zaman hoş karşılanamayabilir. Giden kişinin çok seviliyor olması, yeni gelen kişi yüzündenmiş algısı yaratabilir. Bu da mobbing için bir basamak oluşturur (Tınaz, 2006: 21).

Mobbing sürecinin başlamasına genellikle mobbing mağdurlarının sebep olmadığı söylenebilir. Herhangi bir neden olmadan da buna maruz kalmak ve yine bu süreçte dâhil olmak ta mümkündür. Hiçbir çalışan, yaptığı hatalar nedeniyle ya da bilinçsiz yapmış olduğu tetikleyici bir durum nedeniyle uzun süreli ve de sıkıntılı olan mobbing süreciyle karşılaşmayı hak etmemektedir ancak yapılmış olan hatayı ve de tetikleyici olayı kendisine yapılmış tehdit şeklinde gören mobbing uygulayıcıları, ortada bilinçli yapılan bir durum olmamasına rağmen, mobbing sürecini başlatan, sürdüren ve kendi menfaatleri doğrultusunda sona erdiren kimselerdir. Çoğu defa mobbingi başlatan da yine önyargılardır.

Çöğenli'ye (2013: 10) göre mobbingin oluş nedenleri araştırıldığında, ilk sebep olarak mobbinge uğrayan mağdurun diğer çalışanlara uyum sağlayamaması, verilen görevleri yerine getirmede zayıf kalması ve iletişim kurmada başarısız olması gösterilmektedir. Mobbing uygulayıcıları ve onları destekleyenler, yaşanan olaylarla ilgili olarak her zaman mağduru suçlarlar (Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel, 2010:1150). Mobbinge maruz kalanlar ise, genellikle sorunu kendilerinin çözebileceğini düşünürler veya sorunların zaman geçtikçe kendiliğinden düzeleceğini umarlar. Bu nedenle, mobbinge ilgili konuşmayı yeğlemezler.

Tokat vd. (2011: 54) göre, çoğu zaman erkekler mağdurlar erkekler tarafından, kadın mağdurlar ise kadınlar tarafından mobbinge maruz bırakılmaktadırlar. Mobbing mağdurlarının daha sıklıkla var olduğu sektör, meslek veya iş kolu yoktur. Bununla birlikte, yapılan araştırmalara göre mobbing mağduru olmanın meslek türleri arasında da bir farklılık göstermediği ancak yöneticilik pozisyonlarında saptanan olguların sıklığının daha yüksek olduğu görülmektedir (Tınaz, 2006:106).

4.3.3.3. İzleyiciler

Mobbing uygulayıcıları ve mobbinge maruz kalanlar dışında bir de izleyiciler vardır. Tınaz'a (2006: 51) göre, mobbing sürecinde izleyici kişiler mobbingi farkedenden ve görmezden gelenlerdir. Bu iş yerinde çalışma arkadaşın, yöneticinin veya şefin olabilir.

Mobbinge doğrudan katılmayan izleyiciler olayı görüp te ses çıkarmadıkları için dolaylı olarak mobbingin içindedirler. Mobbingi yapanı sessizlikleriyle desteklemiş olurlar. Olaylara bakıldığında mobbing ile hiçbir ilgileri yok gibidir fakat aslında ikiyüzlü davranmış olurlar. Çünkü içten içe mobbingcilerle bir ortaklıkları vardır. Mobbingle alakalarının olmadıklarını savunurlar, hatta çözüme ortakmış gibi davranırlar.

Namie ve Namie'ye (2009) göre mobbing eylemleri genellikle kapalı kapılar ardında yapılsa da tamamen gizlenmesi mümkün olmamakta ve mutlaka bu eylemlere şahit olan ama kimi zaman görmezden gelen kimi zaman karşı çıkan kimi zaman da açık veya gizli destek veren birileri bulunmaktadır. Tınaz (2006) mobbing izleyicilerini çalışma arkadaşları ve yöneticiler gibi sürece aktif olarak karışmayan, ancak bir şekilde süreci yaşayan bazen de pasif olarak sürece müdahil olan, mobbing uygulayıcısı ve mağdur dışındaki kişiler olarak tanımlamaktadır.

Bir mobbing olayında, tarafların dışında kalan ve izleyiciler olarak adlandırılan grup, bazen olayın tamamen dışında kalmayı yeğlerken bazen de bir taraftan yana tavır koyarlar. Tınaz'a göre (2006: 52) izleyiciler daha çok mobbing uygulayan tarafı seçerler. Bunun altında ise mağdurun yanında olduklarında mobbing uygulayıcısını karşılarına almış olacakları ve kendileri de mobbinge uğrayacakları şeklindeki korku yatmaktadır.

Walter (2003), izleyiciler olarak adlandırılan grubun, takındıkları bu tavır nedeniyle dolaylı mobbingciler olarak adlandırılabilceğini söylemiştir. İzleyiciler, yaşanan mobbing süreci ile ilgileri yokmuş gibi hareket ederler, tarafsız olduklarını göstermeye çalışırlar ve iyi niyet göstergesi olarak ta iki taraf arasında arabulucu rolü üstlenmeye çalışırlar (Tınaz, 2006:107-108).

Gürhan'a (2013) göre bazı izleyiciler mobbing sürecinde olayları görmezden gelmekte, kabullenmemekte ve böylece vicdan azabından kurtulmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte, bir kısım izleyiciler ise mobbing olaylarının bahsedildiği kadar kötü olmadığını, başka çalışanlara ve kendilerine bu şekilde davranılmadığını, dolayısıyla da mobbinge maruz kalan çalışanın bunu hak ettiğini düşünmektedir.

Mobbinge karşı yapılan mücadelede en önemli rol izleyicilere düşmektedir. Çünkü mobbingcilerin saldırısını durdurması ve bu hareketten vazgeçmesi için dışarıdan müdahale gerekmektedir. Mobbingi durdurmak için yapılanların kesinlikle onaylanmaması ve göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Mobbing sürecini sona erdirmek ve bir daha yaşanmamasını temin etmek için; izleyiciler birlikte hareket etmeli ve mobbingin karşısında kararlılıkla durmalıdırlar.

4.3.4. İşyerinde Psikolojik Tacize Yol Açan Yönetmel ve İşletmeye Özgü

Faktörler

İşletmelerde mobbinge yol açan pek çok husus vardır. Yönetmel sebeplerden ve işletmeye özgü faktörlerden kaynaklanan ve mobbing sürecini tetikleyen/başlatan başlıca hususlara aşağıda değinilmiştir.

4.3.4.1. Kurumsallaşma

Bir örgütün oluşmasında ilk olarak; organizasyon yapısı, iletişim yöntemleri, hedefleri, vizyonu, istihdam politikası, iş yapma biçimleri, çalışan ilişkileri ve üretime yönelik politikaları belirlenmelidir. Gün'e (2009) göre iş tanımlarının açıkça ortaya konmadığı, görev, yetki ve sorumlulukların net bir biçimde belirlenmediği, yöneticilerin kişisel ve keyfi kararlar almasının önüne geçilmediği durumlarda, örgüt içerisinde huzursuzlukların baş göstermesi normaldir. Örgüt içerisindeki huzursuzluklar artması neticesinde bitmek bilmeyen çatışmaların olması kaçınılmazdır. Bu tür kuruluşlarda düzen, yönetimin veya yönetimi etkileme gücünü elinde bulunduranların kişisel birikimleri çerçevesinde döneme ve dengelere göre şekillenir.

Pound'a (2002) göre çoğu şirkette yönetim erkinin işlevi, yetenekli idarecileri işbaşına getirmek, bu yöneticilerin icraatlerini takip etmek ve başarısız olmaları halinde yerlerine başka yöneticiler atamaktır. Oysa yönetimin asli meselesi, kurum içi iktidarı belirlemek değil, kararların etkili ve bilinçli olarak alınmasını sağlayarak, yönetimde ve denetimde profesyonelliği temin etmektir. Kurumsallaşma adına kabul edilen ve evrensel geçerliliği olan ilkeler; şeffaflık, hesap sorulabilirlik, adalet ve sorumluluktur.

Ulukan (2005) kurumsallaşamamış organizasyonların ortak özelliklerini; çalışanların sadece kendi işleriyle ilgilenmeleri, karar vermede gecikmeler yaşanması, kurumun olaylara çok yavaş tepki vermesi, iş yaşamına tekdüzeliğin hâkim olması ve gözle görülür derecede koordinasyon eksikliği olarak açıklamıştır. Ulukan'a (2005) göre kurumsallaşmasını tamamlamış işletmelerin daha sistemli çalışması, iş bölümünün daha rasyonel yapılması, karar almanın kolaylaşması ve hızlanması, işlerin zamanında ve eksiksiz yapılması, hata ve fire oranlarının azalması ve planlara uyum oranının artması beklenen bir durumdur.

4.3.4.2. Değişimin Etkileri

Çağımızda çok süratli bir şekilde yaşanan çeşitli türlerdeki değişimler organizasyonları da derinden etkilemektedir. İyi hazırlanmış bir değişim yönetimi sayesinde organizasyonlar, değişimin olumsuz etkilerini olumluya çevirebilirler.

Kurumların varlığını sürdürebilmesi için yapması gereken şey; değişim sürecini iyi yönetmek ve değişimi yönetirken de örgüt içerisindeki hassas dengeleri bozmamaktır. Değişimi yönetmek; tek seferlik bir işlem değil, uzun dönemli bir süreçtir (Duck, 1999: 63).

Örgütün yapısındaki değişimler, örgütteki bireyleri etkilemekte ve mobbing olaylarının hayat bulmasında ana etmenlerden biri haline gelmektedir. Sosyal güvenlik konusunda ve çalışanların sosyal haklarında yapılan maliyet düşürücü değişimler, sektörün gittikçe daha rekabetçi bir hal alması, ekonomik krizler, teknoloji alanındaki yenilikler, işletme içinde yeniden yapılanmalar ve bütçe kısıtlamaları gibi değişiklikler, çalışanlarda güvensizlik ve korku oluşturmaktadır. Organizasyonun, yaşanan bu değişimlere ayak uyduramadığı ve çalışanlarına güven veremediği durumlarda, mobbing vakalarının daha sık görülmesi normal bir durumdur.

Tutar'a (2000: 95) göre, organizasyonlar açık sistemlerdir ve değişimlere duyarlı olmalıdırlar. Değişim sürecine hızla adapte olmalı, hatta değişimin öncülüğünü yapmalıdırlar.

Değişime öncülük etmek ya da değişimi avantaja dönüştürmek isteyen işletmeler, çalışanların değişikliğe karşı direnç göstermelerini önlemek ve değişiklik sürecinde

yaşanabilecek memnuniyetsizliğe ya da belirsizliğe engel olmak için, insan kaynakları yönetimine çok dikkat etmelidirler (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 10).

İşletmeler, teknoloji alanındaki hızlı gelişime adapte olmak zorundadırlar. Bu adaptasyon sürecinin, çalışanlarda meydana getirdiği etkileri takip etmek, gelecekte yaşanması muhtemel sorunlara karşı tedbir almak ve çalışanların isteklerini yerine getirirken örgütün hedeflerinden de taviz vermemek, işletmenin yaşamına devam edebilmesinin temel koşullarıdır.

Organizasyonun yapısı ve kültürü üzerindeki değişiklikler yöneticiler üzerinde baskı yaratabilmektedir. Son yıllarda bu tür değişikliklerin daha çok olması yöneticilerin de eskisine nazaran daha çok baskı altında kalmalarına neden olabilmektedir.

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olmaması, çalışanların organizasyon hakkındaki eleştiri ve önerilerini dile getirememesi ve fikirlerini açıklamaktan çekinmesi de iş yerinde mobbinge neden olabilecek davranışların oluşmasına kaynaklık teşkil etmektedir (Vanderkerckhove ve Commers, 2003: 44). Bunun yanında, yeterince yenilikçi olmayan organizasyonlarda; ani, hızlı ve büyük bir takım değişimler yaşanması da mobbingi tetikleyen durumlardan birisidir (Aquino ve Thau, 2009:726).

4.3.4.3. Organizasyon Yapıları

Mobbing örgütte her kademede ortaya çıkan bir durumdur (Zapf, 1999). Örgütsel pozisyon, belirli özellikler ve davranışlar kurban olmayla bağlantılıdır (Lutgen-Sandvik, Namie ve Namie, 2010: 44). Örgütsel pozisyonda yüksek seviyelerde mobbinge maruz kalma ihtimali düşerken, düşük seviye iş pozisyonlarında kişinin savunmasızlığı ve gücünün düşük olması kurban olma ihtimalini artırmaktadır (Baş ve Oral, 2012: 17). Burada üzerinde durulması gereken nokta, ilişkilerin yapısıdır. Yetki gücü veya yetki türü mobbinge maruz kalan kişi veya zorbalığı yapan kişi olma durumunu açıklamak için yeterli olmayabilir. Bazen sadece grup temelli farklılıklar da (örneğin etnik veya aidiyet temeline dayalı gruplar) kendi başına mobbing için sebep olarak görülebilir. Örgüt içerisinde algılanan güç, bulunulan kademenin de etkisini değiştirecektir. Bu noktada örgüt içerisinde biçimsel konumdan kaynaklanan örgütsel güç ile biçimsel olmayan örgütsel yapıdan dolayı tartışılması gereken güç unsuru

devreye girer. Biçimsel olan gruplarda olduğu gibi (Ayoko, 2007:106), biçimsel olmayan gruplarda da mobbing sürecinde belirli grup yapıları stratejik oyuncu konumundadırlar (Branch, Ramsay ve Barker, 2013:281). Dolayısıyla biçimsel olmayan iş ağları ile mobbing arasında da ilişki söz konusudur ve bu ilişkide işbirliğine dayalı güçlü sosyal bağlar mobbingin devam etmesine hatta artmasına katkı sağlamaktadır. Mobbingin uygulanmasında kurbanın karşısındaki biçimsel olmayan örgüt yapıları kurbanın ayrı ayrı bireyler yerine bir grupla mücadelesine neden olur (Zapf, 1999).

Mobbingin en sık görüldüğü örgütler; hiyerarşik örgüt yapısına sahip, kontrol ve denetimin zayıf olduğu, performans ölçümünün yapılmadığı, patron şirketi olarak da tanımlanan ve kararların tek kişi tarafından alındığı, yetki ve sorumlulukların net bir biçimde belirlenmediği ve iş ve işlemlerinde yeterince şeffaf olmayan örgütlerdir (Özdemir ve Açıkgöz, 2007: 914). Çok katı şekliyle gelenekçi organizasyonlar, çalışanların mutluluğu açısından olumlu bir yönetim tarzı olarak görülmemektedir (Aquino ve Thau, 2009:726). Bu tarz örgütlerde alınan kararların, insani duygulara yeterince önem vermemesine sıkça rastlanmaktadır. Mobbing, sadece çok küçük örgütlerde karşılaşılır. Örgüt büyüklüklerine göre kıyaslandığında, mobbing olayları daha geniş örgütlerde, daha küçük örgütlere nazaran daha sık yaşanmaktadır. Küçük işletmelerdeki çalışanlar göz önündedir ve herkes çalışmak ve üretmek zorundadır. Organizasyonlar büyüdükçe, daha iyi pozisyonlar, daha yüksek maaşlar, daha prestijli makamlar görülmekte ve kızışan rekabetin mobbing olayları ile neticelendiği sıkça görülmektedir. Tüm bunlara ilaveten, büyük örgütlerde mobbing olaylarının daha kolay gizlenebilmesi de örgütler büyüdükçe mobbing davranışlarının artmasının diğer bir etkeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşyeri örgüt yapılarında, kurbanların karşılaştıkları problemleri aktaracakları uygulama ve prosedürlerin yeterli derecede bulunmuyor olması da mobbing davranışlarının görülmesinde etkilidir (Einarsen vd., 2010:20). Örgütte, kurbanların problemleri ile yeterince ilgilenilmemesi, örgüt hiyerarşisi dâhilinde informal müttefikliklerin veya gruplaşmaların oluşmasına fırsat verilmesi, en azından göz yumulması, mobbing davranışlarını tetikleyici önemli sorunlardan bir tanesidir ve mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına uygun ortam yaratmaktadır.

4.3.4.4. Yönetim Biçimi

Bir örgütte, mobbing olaylarının yaşanmasına imkân veren ana unsur yönetim zaafiyetidir. Verimlilik artışına yönelik baskılar, gereğinden fazla disiplin, iletişim zayıflığı, sonuç odaklılıkta aşırıya kaçma, eğitim faaliyetlerine gereken önemi vermemesi ve personel seçiminde yapılan hatalar; yönetim zaafiyetinin göstergeleri olarak öne çıkmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 28).

Yönetim fonksiyonu, çalışanlar marifetiyle işlerin başarılması ve amaçlara ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 1989:124). İnsan gruplarının, örgütün ortak hedeflerine yöneltilmesi ve çalışmalarının koordine edilmesidir. Tek başına çalışan bir bireyin elde edemeyeceği pek çok başarı, grup halinde çalışma ile elde edilebilir.

Leymann (1996) göre örgüt içerisinde mobbing davranışlarının hayat bulabilmesinde etkili olan ana unsurları; zayıf yönetim kabiliyeti, kârlılık, disiplin ve verimlilik konularına gereken önemin verilmemesi, ekipler halinde çalışmanın özendirilmemesi, örgüt içi çatışmaların üstünün örtülmesi, iletişim kanallarının açık tutulmaması ve yapılan hatalardan ders çıkarma yerine bir suçlu arayışına girilmesi olarak sıralamıştır. Örgütün tümü üzerinde etkili olan temel öge, yönetimin biçimidir. Örgüt içerisinde, huzursuzluk yaratan davranışların baş göstermesi, yönetimin etkinliği açısından bir göstergedir. Tengilimoğlu, Mansur ve Dziegielewski (2010:78) yaptıkları bir araştırmada, mobbinge maruz kalan çalışanların %54'ünün, bu durumu kötü yönetime bağladıklarını göstermiştir.

Örgütte mobbing davranışlarının görülmesindeki diğer etmenler; hiyerarşik yapının fazla sert veya esnek olması, otokratik yönetim biçiminin tercih edilmesi ve sağlam bir şikâyet ve değerlendirme mekanizmasının kurulamamış olmasıdır. Yapılan değerlendirmelerin ortak noktası, mobbingin; temelde yönetim zaafiyetinden kaynaklandığı ve yönetim alanında yapılacak iyileştirmeler ve yöneticilerin çabası ile çözülebilir bir mesele olduğu yönündedir.

4.3.4.5. Liderlik Tarzları

Zapf ve Einarsen'e (2002) göre işletmelerde vuku bulan mobbing ile uygulanan liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Mobbing açısından, fazla esnek yönetim

şekli benimsemek ile otokratik denebilecek bir yönetim şekli benimsemek arasında fark bulunmamaktadır.

Örgütte, mobbinge maruz kalan çalışanlar, mobbing uygulayıcılarını; kötü, istismarcı ve adaletten uzak kimseler olarak tanımlamaktadır (Hershcovis, Reich ve Niven, 2015:8).

Liderlik tarzının yetersizliği, çalışanları örgütleme ve yöneltmede kullandıkları iletişim tekniği ve davranış şekli ile astlarının performansına etki etmeleri nedeniyle, örgütte mobbing davranışlarının görülmesine sebep olan önemli bir faktördür (Duck, 1999:76).

Yönetici ve işgörenlerin teknik bilgi ve tecrübelerinin yanında, duygusal zekâları da örgüt ortamına olumlu yönde etki etmektedir. Duygusal zekâsı yüksek yönetici ve işgörenlerin, daha disiplinli, daha uyumlu ve daha titiz çalıştıkları ve bu özellikleri ile mobbing olaylarının önüne geçmede önemli bir rol oynadıkları söylenebilir (Goleman, 1996:25).

Lider davranışlarının hangisinin örgüt işleyişi açısından daha faydalı olacağı her zaman kestirilemeyebilir. Yapılan işe bağlı olarak otoriter liderlik tarzının faydalı olacağı durumlar olduğu gibi demokratik liderlik tarzının daha yararlı olacağı haller de olacaktır. Çalışanları işletmenin en önemli kaynağı olarak gören bir liderlik tarzı sayesinde uyumlu ve başarılı bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Zapf ve Einarsen'e (2002) göre kurum içindeki ilerleme, terfi etme ve statü elde etme süreçlerinde, çalışanlarını tatmin etmede zayıf kalan yöneticiler aldıkları kararların suistimal edilmesine ve mobbing olaylarının görülmesine neden olabilirler.

4.3.4.6. Sektörel Farklılıklar

Mobbing davranışlarının gerçekleşme oranlarının sektör farklılıkları ile değişim gösterip göstermediği araştırılan bir konudur. Ünal ve Karaahmet (2008) makine, otomotiv ve tekstil sektörlerinde iş gören 159 kişinin katıldığı ve mobbinge maruz kalma durumları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarında bu sektörler arasında mobbing oranı bakımından farklılık tespit etmemişlerdir.

Bunun yanında, mobbing davranışlarının kamu sektöründeki ve özel sektördeki varlığı ile ilgili yapılan araştırmalarda da kayda değer bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmışken (Can, 2007:207); Urasoğlu (2007) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kamu kurumunda çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım ve Yıldırım'a (2010) ve Aksoy'a (2008) göre kamu sektöründeki yasal düzenlemelerin yöneticilerin hızlı aksiyon almasını engelliyor olması nedeniyle, çalışanlara sorumluluk verilmemesi, işle ilgili karar alma mekanizmasının dışına itilmeleri, elde edilen başarının başkalarınca sahiplenilmesi, çok çalışması nedeniyle iş arkadaşları tarafından tepki görme, cinsel taciz ve çalışanların özel hayatları ile ilgili dedikodu ve söylentiler gibi olaylar kamu sektöründe özel sektöre oranla daha sık görülmektedir. Öte yandan, Özdemir ve Açıkgöz (2007) ve Kök (2006) özel sektörün rekabetçi ortamı, hatalara toleransın azlığı, hedeflere ve başarıya odaklı işleyişi gibi nedenlerden dolayı özel sektörde mobbing davranışlarının sıkça yer bulabildiğini öne sürmüşlerdir.

4.3.4.7. Zayıf İşletme Kültürü ve İklimi

Örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel katılımcıların çalışma ortamlarını nasıl gözlemlediğine, deneyimlediğine ve nasıl anlamlandırdığına odaklanır. İklim, ne olduğuna dair deneyimsel tanımlamalar veya algılarla ilgiliyken, kültür bunların neden olduğunu tanımlamaya yardımcı olur (Schneider vd., 2011:643).

Çalışanlar tarafından içselleştirilmiş bir işletme kültürü, resmi kural ve prosedürlere olan ihtiyacı da azaltacaktır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008:64). Yeterince benimsenmemiş örgüt kültürü, yıkıcı rekabet, politize olmuş davranışlar, otokratik ve otoriter liderlik vb. uygulamalar olumsuz davranışların beslenebilmesine ve büyümelerine ortam sağlamaktadır. Barney'e (1991) göre örgütler değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez firma kaynakları yaratarak rekabet avantajı yaratırlar ve örgüt kültürü bu kaynaklardan biri olabilir.

Sosyal bir sistem olan organizasyonlarda; örgütsel iklimi belirleyen ana unsur, yönetim biçimidir. Örgüte hâkim olan iklim, çalışanların ve yöneticilerin birbiriyle ve kendi aralarında cereyan eden sosyal ilişkilerin etkinliğini azaltıyorsa ve yönetim

tarafından düzeltici yönde müdahaleler yapılmıyorsa, örgütte mobbing davranışlarının görülmesi de kaçınılmaz olacaktır.

Mobbingin en önemli nedenlerinden birisi de sağlıksız çalışma ortamıdır. Tengilimoğlu, Mansur ve Dziegielewski (2010) yaptıkları bir araştırmada araştırmaya katılanların % 68'inin stresli iş ortamının mobbing davranışlarına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılanların % 16'sının mobbing mağduru olarak belirlendiği bir araştırmada örgüt iklimi ile mobbing davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve örgüt iklimi unsurlarının (Takım çalışması, görev tanımları, yenilik, liderlik, dinamizm) mobbing davranışlarına neden olabildikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimini oluşturan öğeler ile iş yerinde mobbing davranışlarının görülmesi arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

İnsanların fiziki olarak birbirlerinden uzakta çalıştığı, iletişim imkânlarının yetersiz kaldığı, çalışanların kaynaşmasını artırmaya yönelik sosyal faaliyetlerin organize edilmediği veya yeterli olmadığı durumlar örgütte kurum kültürünün zayıflamasına ve mobbing vakalarının ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Schneider vd., 2011).

4.3.4.8. Etik Bozulma ve İlkesizlik

Bir değerler kümesi olarak ahlâk; neyin iyi, güzel ve doğru; neyin kötü ve yanlış olduğu ile ilgilenir. Toplumun iyi olarak kabul ettiği normlara uygun hareket etmek, kötü olarak kabul ettiklerinden ise kaçınmak, ahlaki davranış sorumluluğunun şartıdır.

İş ahlâkı, iş hayatına dair doğru ve yanlışlarla ilgilenir. Günümüz iş yaşamında, ahlaki sorumluluğun kabul görmesi, bu konuda yapılan çalışmaların ana amacı olarak ortaya çıkmaktadır (Kirel, 2007:320). Günümüz iş hayatının git gide daha karmaşık, daha rekabetçi ve daha dinamik bir hâl alması, iş ahlâkına olan gereksinimi artırmaktadır.

İş ahlaki kurallarının bazıları yasal zorunluluk olarak ta karşımıza çıkıyor olmasına rağmen bu kurallar büyük oranda kişisel ahlak algısına ve vicdani sorumluluğa dayanmaktadır. Tüm ahlaki kurallar ve etik ilkelerin örgüt içinde yazılı hale getirilmesi, çalışanlar tarafından anlaşılmasının ve benimsetilmesinin sağlanması ve örgütün kültürü haline getirilmesi mobbing olaylarının önlenmesi açısından da etkili olacaktır.

Kurumlarda oluşturulan etik iklimin, belirsizlikleri ortadan kaldırmasından dolayı çalışanların iş tatminlerini artırdığı belirlenmiştir (Ay, Kılıç ve Biçer, 2009:69). Kurumların, iş ahlâkıyla ilgili bulundukları konumu göstermesi bakımından, yöneticilerin ve çalışanların ortak değer ve hassasiyetleri paylaşması önemlidir. Çünkü işletmelerin etik ve sosyal sorumluluk yaklaşımları, örgüt iklimine ve beklentilere göre şekillenmektedir.

Yaman'a (2010) göre örgütte meydana gelen mobbing olayları örgütte iş ahlâkı ve etik değerlerin ne derecede yer bulduğu ile ilişkilidir. Ahlak standartları düşük, etik değerlere önem verilmeyen örgütlerde mobbing olaylarının yaşanması daha yüksek bir ihtimal taşıyorken ahlâki ilkelerin ve etik iklimin geçerli olduğu örgütlerde, mobbing davranışları daha az görülmektedir.

4.3.4.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

İşyerinde mobbing vakalarının baş göstermesi sürecinde önemli bir neden de çalışanların yetki, sorumluluk ve görevlerinin net bir çerçeveye ile belirlenmemiş olmasıdır. House ve Rizzo (1972) birbiriyle tutarsız, ancak bireyden yapması beklenen iki ya da daha fazla rol davranışının aynı anda ortaya çıkmasını rol çatışması, görevler, hak ve sorumluluklar ile bunların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin açık ve tutarlı bilgiler olmamasını ise rol belirsizliği olarak tanımlamışlardır. Araştırmalar, rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, iş stresi ve tükenmişlik ile pozitif yönlü doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Eray, 2017; Börk ve Adıgüzel, 2015; Aquino ve Thau, 2009; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Çokluk, 2003; Fisher, 2001; Katz ve Kahn, 1977; Keller, 1975). Köknel'e (1989) göre iş stresi ve tükenmişlik halinin artması, kişilerin toplumsal değişmelere uyum sağlama zorlanmalarına, iş başarıya ve çalışma azminde azalma ve düşüş olmasına, önüne çıkan veya çıkartılan engellerle mücadele etmede zayıflık göstermesine, psikolojisinin bozulmasına ve zamanla sağlık durumunun da kötü etkilenmesine neden olmaktadır.

Bumin ve Şengül'e (2000) göre rol belirsizliğini aşmak için iş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılmış olması zorunludur. İşin başarıyla tamamlanması için gereken eğitim, bilgi, tecrübe ve yetenekler; iş tanımı ile açıklanmaktadır. İş tanımının eksik

veya hatalı yapılması, personel seçiminin ve görevlendirmenin de hatalı yapılmasına neden olacaktır. Bu durum, çalışanın iş tatmininde düşüşe, örgütsel bağlılığında azalmaya ve kendisini baskı altında hissetmesine sebebiyet vermektedir. Bu nedenle, öncelikle çalışanların üstlenecekleri görevler açıkça tanımlanmalı ve bu görevlerle ilgili performans kriterleri ortaya konmalı, sonrasında ise performans değerlendirme sistemleri oluşturulmalıdır. Böylece çalışanların stres yaşamaları, dolayısıyla buna bağlı oluşabilecek olumsuz davranışlar da engellenmiş olur.

Rol belirsizliği ya da stres politik davranışların gelişmesine yol açabilir ki bu durum iş yerinde mobbing davranışlarına altyapı oluşturur (Matthiesen ve Einarsen, 2007:738). İşyerinde belirsiz koşullarda çalışan ve örgütsel sorunlar yaşayan bir çalışana mobbing yapmak oldukça kolaydır (Gökçe, 2012:61). İş tanımlarının yeterince açıklayıcı olmaması, planlanan çalışmalarla ilgili gerekli politika ve prosedürlerin oluşturulmamış olması, genel iş ve işleyişle ilgili eğitim ve bilgilendirmenin yeterli olmayışı gibi nedenler işletmede mobbing davranışlarının başlamasını ve yayılmasını tetikler. Yaman (2010) tarafından mobbing mağdurları üzerinde yapılan bir araştırmada, mağdurların en fazla şikâyet ettikleri konular belirsiz/muğlak iş tanımları ve verilen işler için yetkinlik tanımlamasının yapılmamış olması çıkmıştır.

4.3.4.10. Zayıf İletişim ve Dedikodu

Örgütsel iletişim, örgütün etkililiğini ve verimliliğini gerçekleştirmek amacıyla bilgilerin örgüt üyeleri arasındaki transferinden oluşmaktadır ve örgütsel iletişimin başarılı olması, örgüt amaçlarına uygun, düzenli ve sistemli bir yapıda kurgulanmasına bağlıdır. İşyerindeki iletişim ile ilgili olarak Doğan'ın (2005: 61), Ken Blanchard'tan aktardığı “İletişimi önemsememek, çalışanların işyerleriyle yabancılaşmasına ve işlerinde kendilerini yalnız hissetmelerine yol açar” görüşü, yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin önemine vurgu yapmaktadır.

İletişim eksikliği, mobbing stratejisi olarak düşünülen bilinçli bir şekilde yanlış iletişim kullanılması ya da değişik çatışma türleri kurumu ve bilgi akışını etkilemektedir. Bilgilendirmenin yeterince yapılmadığı durumlarda, devreye dedikodu mekanizması girerek eksik veya hatalı bilgilerin, işletme içerisinde çokça

konusulmasına ve gerçekmiş gibi algılanmasına neden olur. Dedikodu ve söylentilerin de önemszenerek iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bugünün dedikodusu yarının geçerli bilgisi olabilir.

Çalışanların birbirleri hakkında konuşması organizasyonun verimliliği açısından çok da faydalı olmayan bir süreci ifade etmektedir. Bilgi gizleyen, söylenti yayan veya insanları birbirine karşı kıskırtan kişiler ekip çalışmasını engeller. Bu durum, kuruluşun iç harcamalarını da artırır (Beyster, 1998: 321).

4.3.5. Yapısına Göre Psikolojik Taciz Türleri

Mobbing türlerini genel olarak hiyerarşik (dikey) ve fonksiyonel (yatay) olmak üzere iki şekilde ele almak mümkündür. Örgütün üst kademesindekilerin daha alt kademedeki çalışanlara uyguladığı mobbing en sık görülen mobbing türü olmakla birlikte, nadir de olsa alt kademedeki çalışanların da yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi nedenlerle mobbing uyguladıkları görülmektedir.

4.3.5.1. Hiyerarşik (Dikey) Psikolojik Taciz

Örgütte üstlendikleri görevler bakımından üst kademedede bulunan çalışanların astlarını sindirme, yıldırma ve örgüt dışına atma niyetli uyguladıkları psikolojik tacizle birlikte çok yaygın olmamakla birlikte (Namie ve Namie, 2009) daha alt pozisyondaki çalışanların da yönetici konumundaki çalışanlara psikolojik taciz uyguladıkları görülmektedir. Bu davranışların genel amacı yöneticiyi elimine ederek yerine geçme, örgütteki etkisini kırma ya da kişisel çekişmeler ve çatışmalarda üstünlük kazanma olmaktadır. Bu tür davranışlar aşağıdan yukarıya psikolojik taciz olarak adlandırılmaktadır (Tınaz, 2006). Tutar'a (2004) göre hiyerarşik (dikey) psikolojik taciz davranışları kurumsallaşması tamamlanmış, hiyerarşik, formel örgütlerde daha fazla görülmektedir.

4.3.5.2. Fonksiyonel (Yatay) Psikolojik Taciz

Aynı iş yerinde çalışan ve aralarında ast-üst ilişkisi bulunmayan kişilerin rekabet, kıskançlık, dini-siyasi görüş farklılığı, etnik köken vb. nedenlerle birbirlerine uyguladıkları psikolojik tacizdir (Tutar, 2004:106).

Diğer bir deyişle, daha üst kademedeki çalışanların alt kademelere uyguladığı veya alt kademelerde bulunan çalışanların amirlerine uyguladıkları psikolojik şiddete dikey psikolojik taciz denirken, aynı kademede bulunan çalışanlar arasında uygulanan psikolojik şiddete yatay psikolojik taciz denmektedir.

Yatay psikolojik taciz sürecinde üst yönetimin uygulayıcıdan yana taraf olması veya mobbinge sessiz kalması mobbingin örgütte yayılmasına ve mağdurun yönetime olan güveninin sarsılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, mağdur için örgütsel yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Liefogghe'a (20006) göre dikey psikolojik taciz genellikle açık ve görünür bir şekilde ortaya çıkarken, yatay psikolojik taciz daha belirsiz bir şekilde görülmekte ve yatay psikolojik taciz uygulayanlar, bu eylemlerini haklı göstermek için bunu kurbanı yardım etmek için yaptıklarını ifade etmektedirler.

Eşit yönetsel düzeydeki çalışanların örgüt içerisindeki güç mücadeleleri, üst kademeye yükselmek için rekabet etmeleri, başarılarıyla öne çıkan çalışanların cezalandırılması gibi nedenler yatay psikolojik tacize kapı aralayan etkenlerden bazılarıdır.

4.4. İşyerinde Psikolojik Tacizin Sonuçları

Agotnes vd. (2018) göre insanlar olumsuz olaylardan olumlu olaylara oranla daha fazla etkilenmektedirler. Son zamanlarda tüm dünya tarafından önemli bir problem olarak ele alınan iş yerinde psikolojik taciz olayları da iş hayatını büyük ölçüde etkilemektedir. Sadece mobbing uygulayıcıları ve mağdurlar değil tüm işletme hatta işletme çevresini oluşturan toplum ve zamanla tüm ülke mobbingin olumsuz etkileri ile yüzleşmek zorunda kalacaktır.

4.4.1. Mağdur Açısından Sonuçlar

Leymann (1996) yaptığı çalışmada iş yerinde psikolojik tacize uğrayanların zamanla sağlık durumlarında bozulmalar meydana geldiğini, psikolojik sorunlar yaşadığını ayrıca iş hayatında meydana gelen problemlerin sosyal hayatlarına da yansıdığını tespit etmiştir. Leynman (1996) ve Wilson (1991) iş yerinde psikolojik tacizin çalışanlar için işle ilgili diğer tüm streslerin toplamından daha fazla sakatlayıcı ve yıkıcı bir sosyal stres kaynağı olduğu, sosyal izolasyon ve uyumsuzluk, psikosomatik hastalıklar, depresyonlar, kompulsiyonlar, çaresizlik, öfke, kaygı ve umutsuzluk gibi sağlık sorunlarına sebebiyet verdiği hatta sonuçlarının intihara kadar varabileceğini öne sürmüştür. Belirtilen bu sonuçların doğal afetler, şiddetli saldırılar, tecavüz ve işkence gibi son derece travmatik olayların kurbanları tarafından sergilenen semptomlarla benzer olduğu görülmektedir.

Nielsen ve Einarsen (2012) mobbing davranışlarının mağdurlar üzerindeki sonuçlarını araştıran çalışmaların derlendiği makalelerinde, mobbing mağdurları arasında fiziksel ve zihinsel sağlık problemleri ile stres, kaygı, depresyon ve tükenmişlik hissinin oldukça yaygın olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Gürhan (2013) iş yerinde psikolojik tacizin uykusuzluk, depresyon, bağışıklık sisteminin zayıflaması, solunum ve mide rahatsızlıkları, baş ve vücutta ağrı, baş dönmesi, hafıza kaybı, kalp, deri ve göz rahatsızlıkları gibi sağlık sorunlarına neden olduğunu ileri sürmüştür.

Nielsen ve Einarsen'in (2012) çalışmasında ayrıca mobbinge maruz kalma ile zihinsel sağlık problemleri arasında birbirini güçlendiren döngüsel bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle mobbing mağdurlarında meydana gelen zayıflık, mağduriyet, tehdit, tehlike, güvensizlik ve kendini sorgulamayı içeren algılarla kendine güvenleri zayıflamakta ve bu durum uygulayıcılar tarafından da fark edilerek onları tekrar hedef haline getirmektedir. Dolayısı ile zayıf halka olarak mobbing uygulayıcıların radarına girmekte, mobbinge maruz kalarak ta daha zayıf hale gelmektedirler.

Mobbingin, yapısı gereği, sistemli ve uzun süreli bir davranış biçimi olması nedeniyle, mağdurlar kendilerini yalnız ve savunmasız hissederler ve zaman ilerledikçe psikolojik tedaviye ihtiyaç duymaya başlarlar. Uzun süre yüksek strese maruz kalan mağdurların, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar göstermesi, beklenen bir durumdur.

Mobbing mağdurlarının yaşam kalitesinde ve iş performansında düşüş görüleceği gibi, sosyal hayatları ve fiziksel sağlıkları da olumsuz etkilenecek, kendisine ve dış dünyaya karşı olumsuz tutum geliştirmesine yol açacaktır.

4.4.2. İşletmeler (Kurumlar) Açısından Sonuçlar

Mobbingin kişilerin çalışma hayatını, sosyal hayatlarını ve sağlık durumlarını derinden etkilediği görülmektedir. İnsan hayatını bu derece derinden etkileyen bir olgunun örgüt açısından da çok etkileyici sonuçları olması beklenen bir durumdur.

Field (1996) mobbinge maruz kalan kişinin kendisini geri çektiğini ve daha fazla eleştiri alma korkusuyla iletişim kurmakta isteksiz davrandığını, bu durumun somurtkanlık, işbirliği yapmama, iletişim kurmama, takım ruhu eksikliği gibi suçlamalara neden olduğunu öne sürmüştür. Araştırmalar (Nielsen ve Einarsen, 2012; Hoel ve Cooper, 2000; O'Moore vd., 1998; Leymann, 1996) ayrıca mobbingin konsantrasyon sorunlarına, güvensizlik ve inisiyatif eksikliği gibi bilişsel etkilere, kişinin motivasyonunda, yaratıcılık kabiliyetinde, ekip ve grup performansında düşüşe neden olduğunu, nihayetinde de iş tatminsizliği, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgüt bağlılığının azalması gibi örgütsel etkilere yol açtığını ortaya koymuştur.

Öte yandan, mobbinge maruz kalan çalışanlarda örgüt yönetiminin mobbing davranışlarına göz yumduğu veya olaylarda sorumluluğu olduğu düşüncesi belirmesi halinde örgüte karşı olumsuz tutum takınacaklardır. Özkul ve Çarıkçı'ya (2010) göre bu durum iş tatminini ve örgütsel bağlılığı düşürmektedir ve devamında işten ayrılma niyetine dönüşmektedir.

Ülbeği ve Yalçın'ın (2015) Türkiye'de mobbing alanında yapılan çalışmaları inceleyen meta-analiz çalışması da mobbingin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile negatif yönlü, stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ise pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermiştir. Mobbing olaylarının örgüte olan olumsuz etkilerinden bir diğeri de yaşanan hukuki süreç ve bu sürecin getirdiği maddi yüküdür. Özellikle dava sürecinde yaşanan iş kayıpları, mahkeme masrafları ve mağdura ödenmesine karar verilen

tazminatlar da örgüt açısından önemli bir maliyet halini almaktadır (Davenport vd., 2003).

4.5. Hukuki Açıdan İşyerinde Psikolojik Taciz

Mobbing olayları ile ilgili gelişmiş ülkelerin pek çoğu mevzuat çalışmalarını erken dönemlerde tamamlamıştır. Bu ülkelerin bazıları (İsveç vb.) mobbing ile ilgili münferit kanunlar çıkarmışken, bazı ülkeler (Belçika, Fransa vb.) işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili kanunlara eklemeler yaparak mobbing konusunun ülke mevzuatuna girmesini sağlamışlardır (Tınaz, 2006).

İş yerinde psikolojik taciz, her kültürde farklı algılanmaktadır. Bu yüzden, bu soruna karşı alınan önlemler de ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye farklılaşmaktadır. İşyerinde, çalışanların mobbing konusunda bilgilendirilmesi, mobbing açısından farkındalık seviyesinin artırılması ve örgütsel birtakım önlemler alınması, mobbing ile mücadelede oldukça önemlidir. Bunların yanında, konunun yasal bir çerçevede ele alınması ve çalışanların hukuki olarak ta korunması gerekir. Bu amaçla, pek çok gelişmiş ülke hukuki düzenlemeler yapmış, uluslararası örgütler de sözleşmeler ve anlaşmalarla çalışanları koruma altına almaya çalışmıştır.

Türkiye'nin de taraf olduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 1958 yılında Ayrımcılık Sözleşmesini, 1981 yılında İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşmeyi ve 1985 yılında İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşmeyi yayımlayarak, taraf ülkelerin, iş yaşamını düzenleyen yasal düzenlemeleri yapmalarını taahhüt etmiştir (Ulusoy, 2013:138).

Çalışanların iş hayatında mobbinge maruz kalmasının önüne geçmek amacıyla ilk yasal düzenleme (İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname) 1993 yılında İsveç'te yapılmıştır. Bu yasal düzenleme ile iş yerinde mobbing davranışları suç kapsamına alınmıştır ve mobbing problemi ile mücadele, işverenin sorumluluğuna bırakılmıştır. İsveç'in ardından mobbinge ilgili yasal düzenlemeler yapan ilk ülkeler, 1999 yılında Fransa ve 2000 yılında Finlandiya olmuştur. Tınaz'a (2006) göre yasal düzenlemenin bu kadar gecikmiş olmasını, bu tarihe kadar mobbing kavramının yeterince bilinmemesine ve mobbinge dair farkındalığın oluşmamasına bağlanabilir.

Türkiye’de mobbing kavramı oldukça yenidir. Bu nedenle, iş yerinde psikolojik taciz konusu ile ilgili müstakil bir kanuni düzenleme bulunmamakla birlikte, mobbing ile ilgili düzenlemeler 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu ve 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanununda yer bulmaktadır (Altun, Sayer ve Barutçu, 2017:511).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın temel hak ve hürriyetlere ilişkin “*Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir*” hükmü ile çalışanların sosyal farklılıkları nedeniyle mobbinge uğramasının kesin olarak önüne geçilmiştir. Ayrıca, iş yerinde psikolojik taciz kavramı en net haliyle 6098 sayılı Türk Borçlar Kanununda “*Madde 417 - İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve iş yerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.*” hükmüyle yer bulmuştur.

Kanun hükümlerinin daha iyi anlaşılması ve uygulamaya yönelik yol gösterici olması amacıyla 2011 yılında İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi yayımlanmıştır. Genelge ile çalışanların maruz kaldığı psikolojik taciz davranışlarının önlenmesi amaçlanmakta ve Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu’nun kurulması, Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 hattı üzerinden mağdurlara psikolojik destek sağlanması, mobbinge ilgili farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve seminerler düzenlenmesi gibi önlemler sıralanmaktadır.

Yukarıda bahsedilen kanuni düzenlemelerde de belirtildiği üzere, iş yerinde çalışanları, her türlü fiziksel ve psikolojik tehditten korumak, işverenin yükümlülüğündedir. Ayrıca, işverenin tüm çalışanlara eşit ve adil davranması, kanunlar ve iş sözleşmelerinden kaynaklanan bir zorunluluktur. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan çalışanların, sözleşmelerini fesh etme ve çalışmaktan kaçınma haklarının yanında, İş Hukuku çerçevesinde tazminat talep etme hakları da bulunmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

5.1. Örgütsel Performans Değerlendirme Kavramı

Performans kelimesi temel olarak başarmayı ifade etmektedir. Daha geniş ele alındığında ise herhangi bir işi, bir görevi başarmak, iyi bir sonuç elde etmek olarak anlaşılabilir. Öte yandan performans, bir şeyin değerini belirleyen niteliklerin toplamıdır. Bir sporcunun güç sınırı veya elde edebileceği en iyi derece de performans ile ifade edilebilir. İşletme yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda ise farklı anlamlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Performans kavramı; verimliliğin ölçülmesi, bir işi yapmayı üstlenen birey, grup veya işletmenin hedefe yönelik ulaştığı durum veya elde edilen nicel ve nitel kazanımın miktarı olarak açıklanabilir.

Performans kavramı en genel ifadeyle önceden belirlenmiş hedeflere yönelik gösterilen öngörölmüş, amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nicel ya da nitel sonuç olarak tarif edilmektedir (Capon vd., 1990:1144). Performans kavramı, başarı ve takat sınırıdır ve kelime anlamı olarak yapılması gereken belli bir iş ya da görev için gösterilen başarı derecesi olarak ifade edilmektedir. Performans, görev tanımları çerçevesinde mevcut sorumlulukların yerine getirilme derecesidir ve işi yapan bireyin, grubun, bölümün varabileceği noktayı gösteren bir değerdir. Helvacı (2002:156) performans kavramını bir görev kapsamında önceden belirlenmiş ölçütlere karşılık verecek bir biçimde, görevin tamamlanması ve amaca ulaşılması yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce olarak açıklamıştır. Baş ve Artar (1991: 13) ise performansı, bir bireyin yaptığı iş ile ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi noktaya ulaştığının ve işin sonucunda neleri elde edebildiğinin sayısal olarak veya kalite seviyesi olarak ifadesi olarak açıklamıştır.

Örgütler açısından performans kavramı; iş görenlerin örgütün hedeflerine ulaşabilmek için, ortaya koydukları çabaların sonucunda ortaya çıkan mal, hizmet ve düşünce ürünü, bir zaman periyodu sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur (Uysal, 2015: 33). Aynı zamanda, ulaşılan sonuçları nicelik ve nitelik açısından değerlendiren bir kavram olarakta açıklanabilir. Baş ve Artar'ın (1991: 13) tanımına göre performans; iş yapan bir kişinin, grubun veya teşebbüsün; işle ilgili ulaşılmaya çalışılan amaca ne kadar yaklaşabildiği, başka bir anlatımla ne elde ettiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir.

Performans yönetimi, Georgopoulos ve Tannenbaum (1957) tarafından “bir sosyal sistem olarak görülen örgütlerin amaçlarını ne derece yerine getirdikleri” olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde performans değerlendirme, iş, insanlar ve örgüt yapıları üzerinde yoğunlaşmıştır. Yuchtman ve Seashore'a (1967) göre 60'lı ve 70'li yıllarda örgütler, performanslarını değerlendirmek için yeni yollar keşfetmeye başlamışlar; böylece performans, bir örgütün çevreyi kullanabilme kabiliyetleri ile sınırlı kaynaklara erişebilme ve kullanabilme becerisi olarak tanımlanmıştır. 80'li ve 90'lı yıllar, örgütsel hedeflerin belirlenmesinin başlangıçta düşünülen daha karmaşık olduğunun fark edildiği yıllar olmuştur. Yöneticiler, bir örgütün amaçlarını minimum kaynak kullanarak yerine getirmesi halinde (etkinlik) başarılı olduğunu anlamaya başlamışlardır (Gavrea, Ilies ve Stegorean, 2011: 287).

Porter (1991), örgütsel performansı, örgütün kurguladığı stratejilerin belirlediğini ileri sürmüştür. Örgütler, stratejilerini belirlerken, sektörde rekabet üstünlüğü elde etmek ve bu üstünlüğü sürdürmek için kullanmayı planladıkları yöntem ve faaliyetleri seçer, uygulanması ve kontrol edilmesi ile ilgili kararlar alırlar. Dönem sonunda, belirlenmiş bu stratejilerin ne kadarının başarılmış olduğu, performans yönetiminin konusudur.

Ülgen ve Mirze (2013) işletmelerin en fazla başvurduğu stratejilerin büyümeye ve gelişmeye yönelik stratejiler olduğunu ifade etmektedirler. Büyümenin, yanında yüksek bir finansal performans getireceği düşünülür. Bu nedenlerle, işletme stratejileri çoğu zaman dış çevredeki değişimlere hızlı adapte olmak, sahip olunan işgücünü nicelik ve nitelik olarak artırmak ve finansal açıdan yüksek performans elde etmek üzerine kurulur. İşletmelerde yöneticiler ve diğer paydaşlar tarafından amaçlanan,

tercih edilen ve işletmenin değerini artırdığı düşünülen stratejiler, bu gruba girmektedir.

Çoğu araştırmacı (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Stam, Arzlanian ve Elfring, 2014; Eccles, 1991; Zhu, Wang ve Bart, 2016) örgütsel performansı finansal ve finansal olmayan performans olarak iki gruba ayırmışken, bazı araştırmacılar (Lee, Swink ve Pandejpong, 2011; Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch, 2011; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman ve Christensen, 2011) performansı piyasa performansı ve finansal performans olarak tanımlamaktadır. Baer ve Frese'e göre (2003: 53-54) ise şirket performansına ilişkin iki gösterge vardır; şirket hedeflerine ulaşılması ve varlıkların getirisi. Şirket hedeflerinin başarılması, rakipleriyle kıyaslandığında şirketin kendi hedefleri açısından ne kadar iyi durumda olduğunu ölçmektedir.

Barringer ve Bluedorn (1999) performans kavramını, finansal kontrol temelli performans (net gelir, öz sermaye getirisi, satış getirisi vb.) ve stratejik kontrol temelli performans (müşteri memnuniyeti, kalite kontrol, diğer operasyonel kriterler vb.) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Benzer şekilde, Meglio ve Risberg (2011) örgütsel performansı tanımlarken, piyasa performansını ve muhasebe performansını içeren finansal alan ile operasyonel performans ve genel performans içeren finansal olmayan alan olmak üzere iki alana ayırmışlardır.

Wu ve Chang (2012), pazar payı, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, müşteri memnuniyeti ve çalışan perspektifinin performansı gibi finansal olmayan performans ölçümlerinin, finansal performans ölçümlerinden daha mütevazı olduğunu öne sürmüşlerdir. Eccles'e (1991) göre, bir şirket finansal performansın karmaşıklığı nedeniyle finansal olmayan performans ölçümünü kullanır. Finansal olmayan performansın ölçümü nesnel bir ölçüm değildir ve rakipler gibi diğer sektör oyuncuları ile karşılaştırarak öznel veya algısal bir sonuca varma işlemidir. Performans sadece finansal göstergelerle değil, aynı zamanda operasyon göstergeleri ve müşteri memnuniyeti ile de ölçülebilir. Aragon-Correa, Garcia-Moralesb ve Cordon-Pozo (2007) kurumsal performansın finansal göstergeler (getiri, büyüme vb.) ve rakip algısı, müşteri memnuniyeti ve yenilikçilik gibi finansal olmayan göstergeler kullanılarak ölçülebilir olduğunu savunmuşlardır.

Öte yandan Neely'e göre (2005) pazar konumu, yenilikçilik, üretkenlik, fiziksel kaynakların kullanımı, yönetici performansı, karlılık, finansal kaynak kullanımı, yöneticilerin gelişimi, çalışan performansı, yönetimin tutumu ve kamusal sorumluluklara uyum da uygun performans kriterleri olarak sayılabilir.

Baptiste (2008), finansal ve finansal olmayan performansın birbiriyle ilişkili olduğunu, çalışan refahının finansal performansla ilişkili olabileceğini savunmaktadır. Wang ve Berens'e (2015) göre kurumsal itibar, bir şirketin finansal performansının bir öncülüdür ve performans, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve finansal performans kullanılarak ölçülebilir. Bununla birlikte, Smallman ve John'a göre (2001) şirket performansı sadece finansal performansa değil, aynı zamanda kurumsal sosyal performans gibi dâhili sosyal performansa bağlıdır. Guest (1997) ise performans kavramının, çevresel sorunları, iş tatminini ve topluluk faaliyetlerine katkıyı içerdiğini öne sürmüştür. Finansal olmayan göstergelerin öznel yanlılıkla ilgili bir takım dezavantajları olmasına rağmen, kurumsal performans çalışmalarında uygulanabilir olduğu anlaşılmaktadır.

Literatürdeki pek çok araştırmacının da kullandığı gibi, bu çalışmada da alt düzey yöneticilerin örgütsel performans algısı finansal ve finansal olmayan performans ölçümleriyle anlaşılmaya çalışılmıştır. Önergelerde, işletme karlılığı, pazar payı, satış hacmi ve ciro gibi finansal göstergelerin yanında rakiplere kıyasla işletmelerin yenilikçilik kapasitesi, kurumsal itibarı, marka imajı, müşteri tatmini gibi finansal olmayan göstergeler kullanılmıştır.

5.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Günümüzde, müşteri ve çalışanların beklentileri gün be gün farklılaşmakta, değişime ayak uyduran ve yenilikçi adımlar atan işletmeler pazardaki paylarını artırmaktadırlar. Bu durum, örgütsel performansın artırılmasını zorunlu kılmaktadır. Örgütün hayatta kalabilmesi için örgütsel performans yönetimi artık ana süreçlerden birisidir (Turunç, 2015: 18; Gül, 2007:329).

Sosyal ve iktisadi hayatın önemli bir parçası olan işletmelerin, günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için etkili bir yönetim anlayışına sahip olması

gerekmektedir. İyi bir yönetim anlayışı ve tüm kademelerdeki yöneticilerin ve çalışanların, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışması, örgüt performansı açısından en önemli husustur. Doğru bir insan kaynakları politikası ile bireysel başarılar, örgütsel başarıya dönüşebilir. Örgütsel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, örgütün başarısı açısından önemle takip edilmesi gereken faktörlerdir. Bu anlayıştaki bir örgüt yapısı, günümüz ekonomisinde, işletmelerin öncelikle hayatta kalabilmesi, sonrasında ise kişisel ve örgütsel performanslarını artırması açısından son derece önemlidir.

Örgütler, günlük hayatımızda önemli bir yere sahiptir ve bu yüzden başarılı işletmeler geliştirmekte olan ülkeler için önemli bir bileşen oluşturmaktadır. Bu nedenle birçok ekonomist örgütleri ve kurumları ekonomik, sosyal ve siyasal ilerlemeyi belirlemede bir lokomotif benzetmektedir (Gavrea vd., 2011: 286).

Teknoloji alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak, ekonomik yaşamda hızlı değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Bu değişimler neticesinde, işletmeler daha rekabetçi koşullarla yüzleşmektedir. İşletmeler, artan rekabetçi koşulların etkisiyle, daha kaliteli ürün ve hizmeti, daha az maliyetle, daha hızlı gerçekleştirebilmek için kendilerine ait kaynakları en verimli ve etkin şekilde kullanmak zorunda kalmaktadırlar.

Aynı hedefe ulaşmak için bir araya gelmiş çalışma gruplarının performanslarının, grup halinde yönetilmesi, örgütsel performansın temelini oluşturmaktadır. Örgütsel performans yönetimi, örgüt hedeflerine ulaşmak amacıyla, tüm örgüt bileşenlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasına dayanan yönetim sürecidir (Uysal, 2015: 35).

Barutçugil'e (2004) göre performans yönetim sistemi, örgütte kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesini ve yönetimde bu hedeflere göre geliştirilen stratejilerin kullanımını içerir. Birbirleriyle uyumlu farklı hedeflerin bir kombinasyonundan oluşan örgütün ana hedefi, diğer alt hedefler tarafından desteklenmektedir. Performans yönetiminin temeli, ilk olarak Peter Drucker tarafından 1950'li yıllarda savunulan "yönetimde hedefler" ilkesine dayanmaktadır.

Örgütün faaliyetlerinin objektif şekilde değerlendirilebilmesi için ölçülebilir hedefler gereklidir çünkü ancak ölçülebilir hedeflere dayalı bir performans yönetim sistemi geçerli ve güvenilir bilgi sağlayabilir. Performans yönetim sistemi uygulayan işletmeler, örgütün stratejisi doğrultusunda iş süreçlerini ölçerek tasarlamakta, geliştirmekte ve çalışanların performansını da bu strateji ve süreçleri geliştirecek şekilde ölçüp değerlendirmektedir.

Örgütün stratejisi doğrultusunda iş süreçleri doğru tasarlanır, geliştirilir ve çalışanların performansı ölçülür ve bu strateji ve süreçleri geliştirmek için değerlendirilirse örgütsel başarı yakalanabilir (Coşkun, 2007:6).

Kubalı (1999:36) performans yönetimini, örgütlerdeki tüm çalışanların performansını sürekli iyileştirmeyi amaçlayan, ortak hedefleri belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için gereken planlama-ölçüm-oryantasyon-kontrol işlevini yönetimin diğer işlevleriyle eşgüdümlü olarak gerçekleştirme amacına odaklanan bir yönetim biçimi olarak tanımlamıştır. Yönetim, performans ölçümünü ve sürekli iyileştirmeye dönük düzenli değerlendirmeleri amaçlayan performans odaklı gelişimin bu yeni paradigmasının temelidir.

Çalışanlar açısından bakıldığında, performans yönetimi; çalışanların kendilerinden istenenlerin ne olduğunu açıkça ortaya koyan, hedeflerde istenen noktalara ulaşmak için neler yapılması gerektiğini gösteren, yöneticiyle ilişkisini, kariyer planlamasını ve ihtiyaç duydukları eğitimi belirleyen, böylece bireysel gelişimlerini sağlayan komple bir sistemi ifade etmektedir (Helvacı, 2002:156). Uyargil (2013) performans yönetimini, örgütü istenen hedeflere yönlendirmek amacıyla örgütün mevcut durumu ve geleceği ile ilgili verilerin toplanmasını, bu verilerin analiz edilmesini, çalışanların eksik görülen ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesini ve bunlarla ilgili planlamaların yapılmasını üstlenen bir yönetim süreci olarak tanımlamıştır.

Performans yönetim sistemi, yöneticiye örgütün potansiyelini belirlemek ve kısa ve orta vadede bu potansiyeli hayata geçirmek için bir dizi etkili yöntem sunar. Akçakaya'ya (2012) göre bu sistem, birimler arasında ileri düzeyde uyum sağlanmasını ve her birimin yönetim sistemine daha hızlı entegre olmasını mümkün kılar. Performans yönetim sistemi, kuruluş performansının ölçülmesi ve kuruluşun

gerçek potansiyeli ile karşılaştırılması için yöneticilere imkân tanımaktadır. Bu sayede yöneticiler, işletmenin kısa ve uzun dönemli hedefleri arasında bir kıyaslama yapabilirler ve bu durumu karar alma aşamasında avantaja çevirebilirler.

Barutçugil'e (2004) göre performans yönetim sistemi sayesinde, işletmenin farklı birimleri arasında en iyi performans gösteren birim tespit edilebilir ve iyi örneklik açısından uygun bir ortam sağlanarak teşvik edicilik görevi de yerine getirilmiş olur. Buna ek olarak, işgörenlerin işlerini sahiplenmelerini kolaylaştırır ve diğer işgörenlerin baskılarına dirençli olmaya katkıda bulunarak işletmeye ait sıkı performans kriterlerini sağlamada uygun ortamı yaratır.

Performans yönetimi; kaynakların seçiminden proses çıktılarına kadar geniş bir yelpazede objektif veriler elde etme ve elde edilen bu verileri somut hedeflerle karşılaştırarak bir değerlendirme yapma sürecidir (Neely vd., 2005:1230). Pek çok araştırmacı (Eccles, 1991; Neely, 2005; Ameer ve Othman, 2012; Baron ve Markman, 2003), bir şirket başarılı bir finansal performans sergiliyorsa, insanların şirketi güvenilir bir şirket olarak göreceğini, aksi halde şirkete güvenin azalacağını varsaymıştır. Örneğin, Ameer ve Othman (2012) finansal performans, sürdürülebilirlik ve kurumsal performansla ilgili göstergeler olarak kullanmıştır. Finansal performansı, küresel bir şirketin yaşayabilirliğinin önemli bir göstergesi olarak kabul ederler. Dolayısıyla, finansal performans göstergelerinin örgütsel performansın ölçülmesi açısından uygun göstergeler olduğu söylenebilir. Buna göre, şirketin satış büyümesi veya karlılığı, yatırım getirisi yüzdesi (ROI-Return On Investment) veya özkaynak getirisi (ROE- Return on Equity) gibi finansal ölçümleri kullanarak bir kuruluşun performansını ölçmek daha kolay olabilir. Tüm bu göstergeler bir şirketin mali raporunda sunulur ve hissedarlar ve yatırımcılar gibi paydaşlar tarafından tanınır. Bu nedenle, paydaşlar, bir şirketin kötü veya iyi performans gösterip göstermediğini anlayabilmek için finansal göstergelerle ilgilenirler.

Finansal performans göstergeleri, kurumsal performansın en iyi göstergeleri değildir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Neely, 2005; Hartnell vd., 2016; Hasan, Kobeissi, Liu ve Wang, 2018). Örneğin, Neely (2005), finansal performansın kısa vadeli bir gösterge olması, stratejik bir seviyeye odaklanmaması, esneklikten yoksun

olması ve bir yönetici için sürekli olmaktan ziyade yalnızca kısa vadeli hedefler sunması dâhil olmak üzere çeşitli zayıf yönleri olduğunu göstermektedir. Bazı araştırmacılar (Aragon-Correa vd., 2007; Tsai ve Hsieh, 2011) müşteri memnuniyeti, teknolojik performans vb. gibi organizasyonel performansın başka göstergeleri olduğunu iddia etme eğiliminde olmuştur. Venkatraman ve Ramanujam (1986) üç performans alanı tanımlamıştır, bunlar; finansal performans, organizasyonel performans (finansal performans + operasyonel performans) ve organizasyonel etkililiktir.

Örgütsel performansın veya şirket performansının bir diğer göstergesi, çalışanları da dâhil olmak üzere insanların şirkete ilişkin olumlu algısı ile bağlantılıdır (Wu ve Chang, 2012:477). Lopez, Gotsi ve Andriopoulos'e (2011) göre, şirket imajı, çalışanların örgütlerine ilişkin algılarıdır ve önde gelen rakiplerle karşılaştırıldığında, bir şirketin önceki eylem ve potansiyeline ilişkin insanların algısını ifade eder. Wu ve Chang'a (2012) göre şirket imajı, bir müşterinin bir şirketi analiz etmek için kullanacağı finansal olmayan performansın bir parçasıdır. Bu açıdan insanlar bir şirketin imajını rakipleriyle karşılaştıracaklardır. Aragon-Correa vd. (2007), birincil rakiplerle ilgili olarak performansı değerlendirmek için ölçeklerin kullanılmasının performans ölçümü uygulamalarından biri olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, şirket imajının organizasyonel performansın olası bir ölçümü olduğunu iddia etmektedir. Bu nedenle, bir şirket diğer rakiplerine göre daha iyi bir imaja veya itibara sahipse üstün bir performansa sahip olacaktır.

Çalışanın iş yerinde iyi olması, yönetim alanı açısından ortak bir konu ve örgütsel performansın bir göstergesi haline gelmiştir (Danna ve Griffin, 1999:374). Maltin ve Meyer'e (2010) göre çalışan refahı zaman geçtikçe önemi artmakta olan bir kavram olup çalışan refahı fiziksel hastalık ve psikolojik zorlanma endekslerinin ötesindedir ve kişisel gelişim ve ilgili en uygun işlevsellik endekslerini içermektedir. Öte yandan, Almudena (2013) iş yerinde sağlık ve esenliğin üç öncülü olduğunu iddia eder; iş ortamı (örneğin sağlık, güvenlik ve diğer tehlikeler), kişilik özellikleri ve mesleki stres. Bu nedenle, iş yerinde genel çalışan refahı, sadece fiziksel/fizyolojik boyutlarla değil, aynı zamanda zihinsel/psikolojik boyutlarla da ilişkilidir. Dolayısıyla, bir şirket fiziksel boyutların yanı sıra iş yerinde psikolojik boyutlarla da ilgilenmek zorundadır.

Plaud ve Guillemot (2015) çalışan refahını üç boyutta sınıflandırmıştır: fiziksel refah, zihinsel refah ve sosyal refah. Plaud ve Guillemot fiziksel refahı fiziksel bir hastalığının olmaması ve iyi bir sağlık durumunun bulunması ile açıklamışlarken, mental refahı mutluluk hali ve yaşam doyumunun varlığı ile ve sosyal refahı başkalarıyla etkileşimde eşitlik halinde olmayla açıklamışlardır.

Öznel iyi oluş, insanların yaşamlarına ilişkin hem duygusal hem de bilişsel değerlendirmeleridir (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 2000: 278). Su, Swanson ve Chen'e (2016) göre öznel iyi oluş, insanların yaşamlarını nasıl değerlendirdikleri ile ilgilidir ve bilişsel ya da duyuşsal temellere dayanabilir. Plaud ve Guillemot (2015), öznel iyi oluşun, bireyin yaşam doyumu ve kişisel amaç hedeflerinin peşinde koşmayı da içeren kendi yaşamını değerlendirmesi olduğunu ileri sürmüştür. Monnot ve Beehr (2014) uyarılma, haz ya da tatmin gibi duyuşsal bileşenleri öznel iyi oluşun bir göstergesi olarak kullanmışlardır. Benzer şekilde, Uthayakumar, Schimmack, Hartung ve Rogers (2010), öznel iyi oluşu ölçmede araştırmacıların, duygusal ve bilişsel bileşenleri (hayatımdan memnunum vb.) içeren yaşamdan memnuniyet ölçeğini kullanabileceğini öne sürmüştür. Bu nedenle, öznel iyi oluşun, bir birey tarafından algılanan yaşam veya iş tatmini gibi bilişsel ve duyuşsal yönlerle dayalı olarak üstlenilen öznel bir değerlendirme olduğuna dikkat çekmiştir.

Literatürde çalışan refahının; olumlu etkilenmeler, olumsuz etkilenmeler, zihinsel sağlık, duygusal tükenme, yaşam doyumu, ruh sağlığı ve insanın psikolojik ve duygusal yönü dâhil olmak üzere insan hayatının çeşitli yönleriyle ilişkili (Wright ve Huang, 2012) ve örgütsel performansla uyumlu olduğunu (Van De Voorde, Paauwe ve Van Veldhoven, 2012) vurgulayan çok sayıda çalışma mevcuttur. Sonuç olarak, bir kuruluşun lideri, daha büyük bir kurumsal performans elde etmek istiyorsa, refahın boyutlarıyla ilgilenmelidir.

Yukarıdaki tartışmadan hareketle bu çalışma, çalışan iyiliğinin iş tatmini, iş stresi ve mobbing gibi iş yerinde psikolojik ve öznel iyi oluşa dayalı olarak çalışanın algılanan iyiliği olduğunu ve örgütsel performansı etkilediğini önermektedir.

Brown ve Leigh (1996), çalışanların örgütsel çevre ile ilgili algılarının, işe katılım, çaba ve performans ile bağlantılı olup olmadığını araştırdığı çalışmalarında, yönetim

desteği gibi psikolojik bir güvenlik ortamının performans göstergelerinin bir parçası olarak çalışan refahına yol açtığını ve çalışanın güvenlik ihtiyaı gibi psikolojik ihtiyaçlarının iş tatmini ve çalışan refahı ile ilgili olduğunu vurgulamışlardır.

Sparks, Faragher ve Cooper (2001), bir literatür taraması çalışmasında, iş yerindeki yönetim tarzının çalışan refahı üzerindeki etkisini ele almıştır. Bir çalışanın amirinden ve iş arkadaşlarından destek algısı ile çalışan refahının birer göstergesi olan iş tatmini ve stres arasında bir ilişki olabileceğini öne sürmüşlerdir. Eatough, Meier, Igic, Elfering, Spector ve Semmer, (2016), bir amirden gelen meşru olmayan görevlerin çalışan refahı üzerinde etkisi olabileceğini ileri sürmüştür. Danna ve Griffin (1999), amirler ve meslektaşlarla olan ilişkilerin de potansiyel stres kaynakları olarak tanımlandığını ne sürmüştür. Bir alışan, amirlerinden veya iş arkadaşlarından daha fazla destek aldığında, daha fazla çalışan refahı sağlayabilir.

Truss, Shantz, Soane, Alfes ve Delbridge (2013) alışan bağlılığı, kurumsal performans ve bireysel refah arasındaki bağlantıyı incelemiş, çalışan refahının, şirketin itibarını yansıtan algılanan örgütsel destek ve çalışanın bireysel performansına dayalı kurumsal performansla ilişkili olduğunu, çalışanın iş yerindeki tutumunu ve/veya üretkenliğini artırarak finansal performans üzerinde pozitif etki yapacağını belirtmişlerdir.

5.3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Performans değerlendirme konusunda birbirinden farklı anlayışlar ortaya çıkmış, zamanla kimi konular önemini artırırken, kimi konular önemini yitirmiştir. Performans yönetimi konusunda yapılan araştırmaların sayısı hayli fazla olmakla birlikte, en çok öncelik verilen boyutlar aşağıda sıralanmaktadır.

Drucker (1954) müşteri hoşnutluğu, çalışan performansı, yenilikçilik, gelişim, i verimlilik, sosyal sorumluluk ve btceleme olmak üzere yedi ana boyut belirlemiştir. Peters ve Waterman, etkinliğe yönelme, müşteriye yakınlık, otonomi ve girişimilik, verimlilik, değer güdüsü, yapıda basitlik, işine bağlılık ve hem katı, hem esnek olma şeklinde sekiz ortak özellik sıralamışlardır. Pascale ve Athos (1981), 7S modeli adını verdikleri; yapı (Structure), sistem (System), strateji (Strategy), stil (Style), eleman

(Stuff), yetenek (Skill) ve ortak değerler (Shared values) üzerinde çalışmışlardır. Öte yandan, Thomas ve Kilmann (1974) ise beş yol olarak nitelendirilen kültür, yönetim becerisi, takım kurma, stratejik yapı ve ödüllendirme sistemi konularını ön plana çıkarmıştır.

Deming (1986) 14 performans boyutunu önemli olarak görmüştür. Bu boyutlar;

“1. Hedef ulaşmada kararlılık, 2. Yeni felsefeyi benimsemek ve yeni ekonomik sistemin farkına varmak, 3. Kaliteyi tüm aşamalara yayarak muayene bağımlılığına son vermek, 4. Fiyat odaklı değerlendirmeden kaçınmak, 5. Sürekli ve her alanda iyileştirme, 6. Eğitim konusunda modern yöntemleri uygulamak, 7. Liderlik ve performans değerlendirmede modern yaklaşımları uygulamak, 8. Korku ve endişeyi uzaklaştırmak, 9. Birimler arası engelleri kaldırmak, 10. Slogan, kargaşa ve kaos ortamından uzaklaşmak, 11. Sıkı sayısal hedefleri ve sınırlılıkları kaldırmak, 12. Ekiptekilerin performansla gurur duymasını sağlamak, 13. Sürekli eğitim, 14. Üst yönetimin katılımı,

Bakoğlu’na (2001) göre Venkatraman ve Ramanujam (1986) farklı performans yaklaşımlarını derleyerek işletme performansının üç farklı boyutta incelendiğini belirtmişlerdir. Venkatraman ve Ramanujam (1986) strateji araştırmalarında en sık kullanılan performans şeklinin finansal performans olduğunu ve satış artışı, kârlılık, öz sermayenin getirisi gibi muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmakta olduğunu belirtmişlerdir. Venkatraman ve Ramanujam (1986) strateji araştırmalarında bir diğer boyutun finansal kriterlere ek olarak finansal olmayan operasyonel kriterleri de (yeni ürünün pazara sunumu, pazar payı pozisyonu, ürün kalitesi ve teknolojik etkililik gibi) içeren işletme performansı olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, bu boyutun da finansal kriterlerin bir üst seviyede uygulanması olduğunu ve finansal performansa yönelik temel operasyonel performansa odaklandığını ileri sürmüşlerdir. Yazarlara göre üçüncü olarak örgütsel etkililik en geniş kapsamlı stratejik yönetim aracıdır ve literatürde en fazla kavramlaştırılan performans türü olarak görülmektedir. Venkatraman ve Ramanujam (1986) on değişik performans yaklaşımı önermiş, bir tablo üzerinde bu on yaklaşımın avantaj ve yöntemlerini göstermişlerdir. Venkatraman ve Ramanujam (1986) örgütsel performansı; strateji ve muhasebe disiplinlerinin kalbi olarak tanımlamışlardır.

Chakravarty (1981) ise stratejik performansın ölçümünde geleceğe dönük uzun vadeli yaklaşımın ve paydaşların memnuniyetinin öncelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Yazara göre işletmenin yüksek finansal performans ve mükemmel paydaş tatmini sağlaması, ayakta kalabilmesi için bir zorunluluktur ancak firmanın kendisini gelecekteki mücadelelere hazırlaması noktasında eksiktirler. Bu aşamada önemli olan işletmenin çevreye uyum sağlaması ve paydaşları ile yapacağı işbirliği ile adaptasyonunun sağlanmasıdır (Bakoğlu, 2001).

Kunze, Jong ve Bruch'a (2016) göre, örgütsel etkililik algısı, bir şirketin iş prosedürlerindeki verimlilik, çalışan verimliliği ve rakiplere kıyasla mal ve hizmetlerin zamanında üretimi gibi alanlarla ilgilidir. Dolayısıyla bu gösterge diğerlerinin aksine şirket imajıyla ilgili olacaktır ve aynı zamanda finansal olmayan bir göstergedir. Dolayısıyla hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçümleri, örgütsel performansın ölçülmesi açısından üstün bir alternatiftir (Dossi ve Patelli, 2010). Dolayısıyla, bu çalışmada finansal performansın yanı sıra, kurumsal performansın bir ölçümü olarak finansal olmayan performans da kullanılmaktadır.

Kaplan ve Norton (2007) şirket performansının ölçülmesiyle ilgili dört bakış açısı olduğunu iddia etmiştir. Bu bakış açıları; finansal bakış açısı, dâhili iş süreçleri, öğrenme ve büyüme ve müşteri memnuniyetidir. Bu kavram, “Dengeli Puan Kartı (BSC-Balance Score Card)” olarak bilinir. Kaplan ve Norton’a göre, dengeli puan kartı stratejik yönetim sisteminde yöneticilere yardımcı olabilir. Bu kavram, yöneticilerin şirketin performansını yalnızca finansal açıdan değil aynı zamanda diğer bakış açılarından da değerlendirmelerini sağlar (Neely, 2005; Wu ve Chang, 2012; Hartnell ve diğerleri, 2016; Hasan vd., 2018). Örneğin, şirket performansı algılanan müşteri memnuniyetine dayalı olarak ölçülebilir. Dolayısıyla bu kavram, yöneticilere şirketin stratejik planlamasını belirlemede yardımcı olabilir.

Danna ve Griffin (1999) ve Hasan vd. (2018), bir çalışanın kaygı, depresyon ve stres gibi refahının da örgütsel performansla ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Diğer bir deyişle, müşteri memnuniyeti, çalışan refahı ve şirket imajı gibi kurumsal performansı ölçmek için kullanılabilecek bir dizi finansal olmayan gösterge bulunmaktadır.

Jha, Deitz, Babakus ve Yavas'a göre (2013) şirket imajı, çeşitli kuruluşlar ve şirketin paydaşlarının (müşteri, çalışan ve toplum gibi) zihnindeki anlamı ile ilgilidir. Minkiewicz, Evans, Bridson ve Mavondo (2011), kurumsal imajın, paydaşların bir şirkete yönelik inançları, algıları veya tutumu ile ilgili çok boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte, Kim vd. (2012) kurumsal imajın, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine yansıyan şirket performansı ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada kurumsal imaj, muhtemelen kurumsal performansla ilişkisi olan bir paydaşın şirket algısı olarak tanımlanmaktadır.

Daha önce yapılan birçok çalışma, şirket imajının, şirketin finansal performansı üzerinde etkisi olabileceğini göstermiştir (Aragon-Correa vd., 2007; Wang ve Berens, 2015; Kim ve Kim, 2009; Neely, 2005; Kwon ve Rupp, 2013). Örneğin, Kwon ve Rupp (2013) düzenleyici değişkenler olarak insan sermayesi yatırımı ve şirket itibarı ile çalışan devri ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Şirket itibarının varlık getirisi (ROA- Return on Assets) ve özkaynak getirisi (ROE-Return on Equity) gibi finansal performansla ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Kwon ve Rupp'un (2013) araştırmalarının bir diğer bulgusu ise şirket itibarının çalışan devri ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi yumuşatmasıdır.

Lopez vd. (2011), kurumsal imajın, örgüt üyelerinin örgütleriyle bağlantılı algıları olduğunu ifade etmişlerdir. Petkova, Wadhwa, Xin ve Jain (2014) kurumsal itibarın, paydaşların, performansın temel boyutlarıyla bağlantılı olarak bir şirketin değer sağlama yeteneğine ilişkin algılarını yansıttığını ortaya koymuştur. Worcester (2009) ise şirketle ilgili tüm deneyimlerin, izlenimlerin, inançların, duyguların ve bilgilerin net sonucu olması nedeniyle kurumsal imajın bir şirketin başarısının veya başarısızlığının önemli bir göstergesi olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle, bir şirketin üstün bir şirket imajına sahip olması, daha iyi bir performansla ilgili olduğunu gösterir. Şirket imajı, bir şirketin başarısı açısından kilit bir faktördür. Bu çalışmada şirket imajı, finansal olmayan performansın bir boyutu olarak kabul edilmiş ve işletme performansının bir göstergesi olarak analiz edilmiştir.

Jones, Peddie, Gilrane, King ve Gray, (2016), iş yerinde cinsiyet, etnisite veya dini inanç gibi konular üzerinden ayrımcılık yapılmasının şirket imajı ile ilgili olduğunu ve çalışan performansını ve kurumsal performansı doğrudan etkilediğini öne

sürmüşlerdir. Bunun yanında, iş yerinde ayrımcılığın önüne geçilmesi ve şirket imajının güçlendirilmesi amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarının firma performansı üzerinde pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Aragon-Correa vd. (2007), liderlik ile örgütsel öğrenmenin yenilik ve performanstaki rolü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Şirket inovasyonunun organizasyonel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu iddia etmişlerdir. Sonuç olarak, organizasyonel öğrenmenin inovasyondaki rolü, çalışanın işi yenilikçi yollarla yerine getirme yeteneği ve şirket imajına etkisi ile organizasyonel performansı etkilemektedir.

Önceki çalışmalar (Neely, 2005; Van De Voorde vd., 2012; Truss vd., 2013), çalışan refahının diğer örgütsel performans boyutlarıyla ilişkili olabileceğini ileri sürmüştür. Van De Voorde vd. (2012) çalışan refahı ve kurumsal performans arasındaki bağlantıyı inceledikleri literatür taraması çalışmasında, çalışan refahının, verimlilik ve kalite gibi diğer kurumsal performans göstergeleriyle ilişkili olduğunu ve çalışanların mutluluğa ilişkin iyi olma halinin örgütsel performansla iyi uyum gösterdiğini tespit etmişlerdir.

5.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmesi, bir işletmenin kuruluş amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiğinin değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. Bingöl'e (2016) göre performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.

İşletmelerin optimum seviyede geliştirilebilmeleri ve gelecek adına fark üreterek süreklilik sağlayabilmeleri adına işletmenin amaçları doğrultusunda performans göstergeleri belirlemeleri gerekmektedir. Bu göstergelerin birbirleri ile olan ilişkileri de işgörenlere aktararak ulaşılması gereken hedefler olarak anlatılması gerekir.

Barutçugil'e (2004) göre performans değerlendirme genel olarak iki amacı yerine getirmek için yapılmaktadır. Birincisi, işgörenlerin iş yerinde gösterdikleri iş performansı ile alakalı bilgileri elde etmek, ikincisi ise elde edilen bilgileri kullanarak örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel etkinlik sağlamak amacıyla alınan yönetsel kararları belirlemektir. Uyargil'e (2013) göre performans değerlendirmesinde elde

edilen veriler; eğitim, terfi, disiplin, kariyer planlaması ve yönetsel etkinliklerle alakalı kararların alınmasında kullanılmaktadır. Etkili kararlar alabilmek için performans değerlendirmesi verilerinin eksiksiz ve doğru olması gerekmektedir. Bu durumda, verilerin çeşitli standartlar çerçevesinde belirlenmiş ve öznel olmayan yöntemler vasıtasıyla elde edilmiş olması gerekir.

Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen insan faktörünün, işletme için verimli olabilmesi için, kurumsal yapıya uyum göstermesi sayesinde beklentilerinin karşılanması, alınacak kararlarda söz hakkının olması ve kariyer olanaklarını değerlendirebilecek ortamların olması gerekir. Bahsedilen durumlara işgörenlerin de ne derecede sahip olduğunun belirlenmesi açısından performans değerlendirme önemli bir rol oynamaktadır.

Özutku'ya (2010) göre örgütsel performansın günümüzde çok boyutlu bir kavram olduğu pek çok araştırmacı tarafından belirtilmiştir. Geçmişte yapıldığı gibi, sadece finansal verilere bakılarak tamamen doğru bir örgütsel performans değerlendirme yapılamayacağı çeşitli çevrelerce kabul edilmiştir. Günümüz örgütlerinde artık finansal verilerin yanında diğer paydaş gruplarının performans göstergeleri de dikkate alınmaktadır. Bu performans ölçüm modelleri dünyada pek çok kamu ve özel sektör örgütleri tarafından kabul görmektedir.

Sabuncuoğlu (2000) her örgütün kendine has özellikleri olduğunu, bu özellikleri ile birlikte yaptıkları işin nitelikleri ve elde etmek istedikleri başarıların da farklılaştığını, başarı olarak elde etmek istedikleri kriterler veya standartların da kendilerine has özellik taşıması gerektiğini belirtmiştir. Özetle, performans değerlendirme kriterlerini veya standartlarını belirlerken örgütün yapısı, örgütün türü, çevresel koşulları ve gelecek öngörüsü gibi nedenler de göz önüne alınması gerekmektedir.

Örgütün amacına ne ölçüde ulaştığını belirleyebilmek için performans değerlendirme ve ölçme adı altında çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Örgütlerin performansını değerlendirme ve ölçme konusunda yapılacak işlerden ilki kriter ve boyutları belirlemektir. Bu kriterleri göz önüne alarak yapılacaklar belirlenebilecektir. Haliyle işgörenler de kendilerinden beklenenleri görmüş olacaktır. Bir örgütün performansının

ölçülmesinde kârlılık, maliyet, verimlilik, kalite, yenilik, müşteri memnuniyeti ve işgörenlerin memnuniyeti en önemli kriterlerden bazılarıdır.

Geleneksel olarak, çoğu işletme organizasyonun performansını finansal performans ölçüm yöntemlerine dayalı olarak ölçmüştür (Wu ve Chang, 2012; Hartnell vd., 2016; Hasan vd., 2018). Bir kuruluşun performansı ise yalnızca finansal ölçütlerle değil, aynı zamanda finansal olmayan ölçütlerle de ölçülebilir (Carmeli ve Tishler, 2004; Meglio ve Risberg, 2011; Zhu vd., 2016). Finansal olmayan performans, müşteri memnuniyeti, çalışan devri ve organizasyonel iklim gibi finansal olmayan göstergelere dayalı performans ölçümüdür (Wang vd., 2015; Dossi ve Patelli, 2010).

Performans ölçümü alanındaki yeni yaklaşımların artmasına ve finansal olmayan göstergelerin çeşitlenmesine rağmen günümüzde hala kurumsal performansın ölçülmesinde en yaygın olarak kullanılan gösterge, finansal performans göstergesidir (Eccles, 1991; Hasan vd., 2018). Finansal performans, satış büyümesi, satış hacmi, pazar payı yüzdesi ve karlılık gibi finansal göstergelerle ölçülür (Junni, Sarala, Taras ve Tarba, 2013; Shin, Sung, Choi ve Kim, 2015; Stam vd., 2014). Finansal göstergeler, yatırım getirisi yüzdesi (ROI- Return on Investment), satış getirisi (ROS-Return on Sales), varlık getirisi (ROA- Return on Assets), özkaynak getirisi (ROE-Return on Equity), Tobin's Q gibi ölçütlerle de belirli oranlarda yansıtılabilir (Stam vd., 2014; Hartnell vd., 2016; Baer ve Frese, 2003; Hasan vd., 2018). Eccles (1991), şirketlerin genellikle performanslarını tanımlamak için finansal göstergeleri kullandıklarını, performans ölçümü olarak sadece finansal göstergelerin kullanılmasının tartışılabilirliğini iddia etmiştir. Hissedarlar ve yatırımcılar gibi şirket paydaşları tarafından genel olarak finansal göstergeler kabul görmektedir. Benzer şekilde, Junni vd. (2013) büyüme ve karlılığa odaklanan finansal ölçümün objektif bir ölçüm olduğunu savunmuştur.

Genel olarak, organizasyonel performans üzerine çalışmalar önceki araştırmalarda kapsamlı bir şekilde yürütülmüş olsa da, çoğunun sadece finansal performansı ve diğer finansal olmayan performans boyutlarını incelediği göz önüne alındığında, bu konuyla ilgili gelecekteki çalışmalarda şirket imajı ve çalışan refahının yer alması oldukça önemlidir. Sonuç olarak, çoğu şirket finansal performans ölçümüne güvenmeye devam

etmekte olsalar da finansal ve finansal olmayan performansı (örneğin şirket imajı ve çalışan refahı) birleştiren kurumsal performansa ilişkin çalışmalara hala ihtiyaç vardır.



ALTINCI BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasının temel amacı, alt düzey yöneticilerin iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik tacize maruz kalma seviyesinin örgüt performansına etkisini araştırmaktır. Bununla beraber, iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz alanlarında literatürün ayrıntılı bir incelemesini yaparak yeni bir çerçeve içinde sentezlemek, örgüt performansına etkilerini araştırmak ve alt düzey yöneticilerin örgüt yapısındaki rolünü ortaya koymaktır.

Çalışan memnuniyetinin son zamanlarda üzerinde sıkça durulan bir konu olması nedeniyle literatürde iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz konularında pek çok araştırma bulunmaktadır. Buna rağmen bu üç kavramın bir arada bulunduğu çalışma sayısı oldukça azdır. Öte yandan, bu kavramlarla ilgili araştırmalar çoğunlukla işgörenler veya üst düzey yöneticiler ile yapılmış olup alt düzey yöneticiler hedef alınarak yapılmış araştırma sayısı ise çok azdır.

Bu çalışma, merkezine alt düzey yöneticileri alması ve iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz kavramlarını bir arada incelemesi ile literatürde önemli bir boşluğu kapatacaktır.

6.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırma iki ve daha çok değişken arasında değişim derecesini ya da varlığını belirlemeyi niteleyen ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada alt düzey yöneticilerin iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik tacize (mobbing) maruz kalma düzeylerinin örgüt performansına etkisi incelenmiştir. Örgüt performansı,

Çalışanların işletmenin operasyonel, ticari ve finansal performansına dair algıları ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada; bilimsel araştırma yöntemlerinden olan nicel araştırma, verilerin toplanması için ise anket yöntemi tercih edilmiştir. Ana kitle olan sanayi kuruluşlarından tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş alt düzey yöneticilerden anket ve ölçekler dâhilinde bilgi toplanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın kapsamı sayısal verileri sınıflama ve özetlemede kullanılan tanımlayıcı araştırma olarak uygulanmıştır. İlgili araştırma verileri, belirli bir süreyi kapsayacağından bu çalışma aynı zamanda kesitsel araştırma niteliği taşımaktadır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde, tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra korelasyon katsayısı, güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa), yapısal eşitlik modeli (YEM) kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ve path (yol) analizi uygulanmıştır. Bahsedilen istatistiki analizler için IBM SPSS ve IBM AMOS programları kullanılmıştır.

2002 yılında Avrupa Birliği müktesabatına uyum çalışmaları kapsamında “İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması” yapılmış ve Türkiye’de üç seviyeli sınıflandırma sistemi ile 12 adet 1.Düzye, 26 adet 2.Düzye bölge birimi oluşturulmuş, 3.Düzye olarak ise iller belirlenmiştir.

Tablo 3. Üç Düzyede Yapılan İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması

Düzye 1 Kod	Düzye 1 Bölge Adı	Düzye 2 Kod	Düzye 2 Bölgelerinin Kapsadığı İller (Düzye 3)
TR8	Batı Karadeniz	TR81	Zonguldak, Karabük, Bartın
		TR82	Kastamonu, Çankırı, Sinop
		TR83	Samsun, Tokat, Çorum, Amasya

Kaynak: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü

Batı Karadeniz bölgesi şehirlerini kapsayan TR8 Düzye-1 Bölge Birimi içerisinde bulunan TR83 Düzye-2 Bölge Biriminde, Düzye-3 illeri olarak Samsun, Çorum, Amasya ve Tokat illeri yer almaktadır. Bu araştırma; Samsun, Çorum, Amasya ve

Tokat illerini kapsayan TR83 Düzey-2 İstatistiki Bölge Biriminde yapılmıştır. Araştırmaya konu İstatistiki Bölge Birim Tablo 3.'te görülmektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu yöntemi kullanılmıştır. Anketin giriş bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları işe ilişkin bir takım sorular yer almaktadır. Anketin birinci kısmında katılımcıların iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeylerini, ikinci kısmında ise işletmenin performansına dair algılarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket formu 5 demografik soru ile 18 soruluk iş tatmini  l   , 7 soruluk iş stresi  l   , 28 soruluk iş yerinde psikolojik taciz  l    ve 16 soruluk örgütsel performans  l    olmak üzere 4 ayrı ölçekten oluşturulmuştur.

Anket toplama tekniği olarak şu sıralama takip edilmiştir; araştırmacı tarafından her işletme ziyaret edilmiş, üst yönetim veya işletme sahibinden araştırma için izin alınmıştır. Ziyaret mümkün değilse telefon ile görüşülmüştür. Çalışmaya destek olmayı kabul eden işletmelerde, işletme yönetiminin belirlediği bir alana alt düzey yöneticiler (katılımcılar) davet edilmiş ve katılımcılara çalışma ve anket hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Anketlerin tamamlanması sonrası anketler derhal toplanmış, gizlilik kurallarına riayet edilmiştir.

6.2.1. Araştırma Evren ve  rneklemi

Bu araştırma, Samsun, Çorum, Amasya ve Tokat illerini kapsayan TR83 Düzey-2 İstatistiki Bölge Biriminde yapılmıştır. Evreni oluşturan sanayi kuruluşları arasında sektör ayrımı yapılmamıştır. Araştırma birimini, belirlenen işletmelerde görev yapan alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Bunun yanında, 50 ve daha altında çalışan sayısına sahip işletmelerde araştırmanın amacına uygun alt/orta/üst düzey yöneticiler bulmanın mümkün olamayacağı gerekçesi ile bu işletmeler araştırma evreni dışında tutulmuştur.

İşletmelerde görev yapan yönetici oranları işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte, Hassan'a göre (2013) bir işletmede yönetici oranı tüm çalışanların %10'u mertebesinde olmaktadır ve böylece alt düzey yöneticiler yönetim kademesinin %50-%60'ını oluşturmakta ve tüm çalışanların %80'i alt düzey yöneticilere ba lı çalışmaktadır.

İllere göre işletme ve çalışan sayıları Tablo 4. ile aşağıda gösterilmiştir. Tablodan anlaşılacağı üzere, bölgede en fazla sanayi işletmesine sahip il Samsun'dur. Samsun'u Çorum ve Tokat izlemektedir. Çorum ilinde 95, Tokat ilinde ise 58 işletme iş görmekte iken bu işletmelerdeki çalışan sayıları Çorum için 8.076, Tokat için 9.656'dır. Tokat ilinde işletme başına düşen çalışan sayısının yüksek olması, ildeki sanayi kuruluşlarının tekstil ve toprak sanayi gibi emek yoğun sektörlerden oluşmasına bağlanabilir.

Tablo 4. Araştırmaya Konu Olan İllerdeki Sanayi İşletmeleri ve Çalışan Sayıları

İl Adı	İşletme Sayısı	Toplam İşletme Sayısına Oranı	Çalışan Sayısı	Toplam Çalışan Sayısına Oranı	Tahmini Alt Düzey Yönetici Sayısı	Toplam Tahmini Alt Düzey Yönetici Sayısına Oranı
Amasya	43	%13,3	7685	%17,3	769	%17,3
Çorum	95	%29,4	8076	%18,1	808	%18,1
Samsun	127	%39,3	19088	%42,9	1909	%42,9
Tokat	58	%18,0	9656	%21,7	966	%21,7
TOPLAM	323	%100,0	44505	%100,0	4452	%100,0

Kaynak: Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerine ait Sanayi Sicil Kayıtlarından Alınmıştır.

* Veriler, araştırmacı tarafından tablo haline getirilmiştir.

Bir örneklem kullanmanın mantığı, daha küçük bir örnekten, daha büyük bir popülasyon hakkında çıkarımlarda bulunmaktır. Bu tür çıkarımlar, örneğin popülasyonu ne kadar iyi temsil ettiğine göre başarılı veya başarısız olur. Örneklem teknikleri konusunda da farklı sınıflandırmalar ve örnekleme türlerinden bahsedilmekle birlikte genellikle rastlantısallık kuralına göre sınıflandırılmaktadırlar ve bir araştırma örnekleminin araştırma evrenini temsil edebilme gücü büyük oranda örneklem işleminde rastlantısallık kuralının uygulanmasına bağlıdır. Rastlantısallık ölçütüne göre örneklem türleri tesadüfi (olasılıklı) ve tesadüfi olmayan (olasılıklı olmayan) olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır.

Olasılıklı olmayan örneklemede araştırmacı örnek seçimini bir tür yarı-rastgele örnek oluşturarak veya örneğin hangi daha büyük grup veya grupları yansıtabileceği

hakkında net bir fikre sahip olmak için çaba sarf ederek oluşturur. Örneklem birimlerinin seçiminde araştırmacının amaç, sezgi ve tecrübesi belirleyici olmaktadır ve subjektif bir seçimdir. Oldukça kolay ve ekonomik olması, tercih edilmesini sağlamıştır. Bu yöntemle oluşturulan örneklemde elde edilen bilgiler ile evren hakkında çıkarım yapılamaz, genelleştirilemez. Olasılıklı olmayan örneklem yöntemleri arasında daha yüksek temsil kabiliyetli ve oldukça pratik olması nedeniyle kotalı örneklem en çok tercih edilen örneklem türlerindendir. Alt grupların evrendeki temsil güçleri hesaplanarak her bir alt grup için kota belirlenir. Evrene ait farklılıkların örneklemde yer alması garanti edilerek temsil gücü artırılır. Sencer ve Sencer'e (1978) göre kota örnekleme, önceden belirlenmiş sayıda veya oranda birimlerin rastgele olmayan seçimine dayanan olasılıklı olmayan bir örnekleme yöntemidir. Popülasyon, belli özellikleri barındıran alt gruplara (katman veya kota adı verilir) bölünerek başlanır ve ardından belirlenen kotaya ulaşılan dek örnek birimleri seçilir.

Büyük nicel çalışmalarda, araştırmacı tesadüfi (olasılıklı) örnekleme ile yakından ilgilenir. Olasılıklı örnekleme kavramı, daha büyük bir popülasyonun alt gruplarını matematiksel olarak temsil edecek bir örneğin seçilebileceği fikrine dayanır (Shaughnessy, 2008; Vito, Kunselman ve Tewksbury, 2008). Bu tesadüfi örneklem oluşturmak için gereken parametreler oldukça kısıtlayıcıdır ancak araştırmacının çeşitli çıkarımsal hipotez testleri yapmasına izin verir (çeşitli istatistiksel teknikler kullanarak). Tesadüfi örneklem tekniklerinde araştırma evrenindeki öğelerin örnekleme girme şansları eşit olacak şekilde örnekleme yapılır ve öğelerin örnekleme seçilme durumları birbirinden bağımsızdır. En yaygın olarak tartışılan tesadüfi örneklem yöntemi basit tesadüfi örneklem yöntemidir. Basit tesadüfi örneklem, tesadüfi (olasılık) örneklemedeki ideallere en yakın olanıdır. Basit bir rastgele örneklem elde etmek için, tüm popülasyondaki her bir öğe, incelenecek nihai örnekleme dâhil edilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahip olmalıdır (Lune ve Berg, 2017: 38).

Bu çalışmada kotalı ve basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ana kütle içerisindeki tahmini 4.452 alt düzey yöneticinin örneklem içerisinde daha gerçekçi temsil edilmesini sağlayabilmek amacıyla 50 ve üstü sayıda çalışanı olan işletmeler belirlenmiş ve her işletmeden alınan örneklem sayısı çalışan sayısının %5'i ile

sınırlandırılmıştır. Elde edilen Bu doğrultuda, 695 alt düzey yöneticiye anket formu ulaştırılmış ve 405 geçerli geri dönüş olmuştur.

Sosyal bilim araştırmacılarının örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için en sık kullandığı yöntemlerden birisi Cochran (1977) tarafından öne sürülen hesaplama tekniğidir (Gülbüz ve Şahin, 2016:130). Cochran (1977) tarafından nicel araştırmalar için önerilen hesaplama formülü ve açıklamalar aşağıda verilmiştir.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{t^2 s^2}{d^2}$$

N: Evren büyüklüğü

s: Evren için tahmin edilen standart sapma

n: Örneklem büyüklüğü

d: Kabul edilebilir sapma toleransı

t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0,05 için 1,96)

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,2$$

$$n = \frac{384,2}{1 + \frac{384,2}{4452}} = 354$$

Cochran'ın (1977) önerdiği tekniğe bağlı kalınarak hazırlanan %95 güvenlilik düzeyinde kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü 354 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmadaki katılımcı sayısı (405) gerekli minimum örneklem büyüklüğü (354) şartını sağlamaktadır.

Öte yandan, Bryman ve Cramer (2001) örneklem büyüklüğünün ölçeklerde kullanılan toplam madde sayısına (toplam bağımsız değişken sayısı) oranının 5 ve üzerinde olması halinde yeterli olduğunu öne sürmüştür (Bryman ve Cramer (2001)'den aktaran; Güzel, 2020: 69). Bu çalışmada 4 ölçekten yararlanılmış olup toplam madde sayısı 69'dur. Ulaşılan örneklem büyüklüğünün değişken sayısına oranı (405/69) 5,9 olarak hesaplanmış ve örneklem büyüklüğünün yeterli sayıda olduğu tespit edilmiştir.

Öte yandan, pek çok araştırmacı tarafından örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi ile ilgili bazı kabuller yapılmıştır. Altunışık vd. (2012:137) göre, 30 ila 500 arasındaki

örneklem büyüklüğü, birçok araştırma için yeterli olmakla birlikte; örneklemin kategorilere (eğitim durumu, cinsiyet, yaş, çalışılan pozisyon vb.) ayrılması halinde, her kategori için 30'dan büyük olması gereklidir. Garver ve Mentzer'e göre (1999: 42) ise yapısal eşitlik modellemesinde en az 200 örneklem gerekmektedir. Bryman ve Cramer (2001) örneklem büyüklüğünün bağımsız değişken sayısının 5 katı olmasının yeterli olduğunu öne sürmekteyken, Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King, (2006:326); Hair, Christian ve Marko (2011:144) ve Kline (2005: 12) örneklem büyüklüğünün yeterli olarak kabul edilebilmesi için değişken sayısının en az 10 katı olması gerektiğini savunmaktadırlar.

6.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışmanın en önemli kısıtı, maliyet ve zaman sıkıntısından dolayı araştırmanın Samsun, Çorum, Amasya ve Tokat illerini kapsayan TR83 Düzey-2 İstatistiki Bölge Biriminde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üzerinde yapılmış olmasıdır. Bunun yanında, araştırmanın amacına uygun alt/orta/üst düzey yöneticiler bulmanın zorlukları nedeniyle 50 ve daha altında çalışan sayısına sahip işletmelerin araştırma evrenine dâhil edilmemiş olmasıdır. Bu nedenlerle araştırma sonuçlarının genellenmesi söz konusu değildir.

Çalışmanın araştırma kısmı, tüm dünyayı sarsan, iş yapma şekillerine büyük etkiler yapmış olan Covid-19 pandemisi ile aynı döneme rastlamıştır. Pandemi koşulları altında bazı işletmelerin; işlerini durdurmuş olması, personel azaltmaya gitmesi, ziyaretçi kabul etmemesi, bulaşıcı hastalık korku, panik ve endişesi anketlerin çevrimiçi olarak yapılmasını dahi zorlaştırmıştır. Dolayısıyla bu durum araştırmanın diğer önemli bir kısıtlayıcısıdır.

6.2.3. Araştırmanın Varsayımları

Yönetim gibi uygulamaya yönelik bir konu, felsefi temelleri için genellikle diğer alanlardan teorileri benimsemiştir. Yönetim biliminin çok disiplinli doğasına ve buna bağlı olarak ortaya çıkan teorilerin çeşitliliğine rağmen bunlar topluma ve sosyal bilimlere benzer bakış açılarından yaklaşmaktadırlar.

Alternatif disiplinlerden ve bakış açılarından araştırma konusunda daha fazla ilgi ve farkındalık sağlanması halinde daha verimli ve yapıcı akademik tartışmalar elde edilebilir.

Bu çalışmada, bireysel değerlerin, felsefi varsayımların, teorik desteğin ve araştırma yöntemlerinin hepsinin birbiriyle ve araştırmanın amaçlarıyla ilişkili olduğu varsayılmaktadır.

6.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde, iddia edilen ve doğruluğu ispatlanmaya çalışılan iddia hipotezinin yanında alt hipotezler sunulacak olup, çalışmanın geri kalanında bu temel doğrultusunda ilerlenecektir.

Araştırmanın iddia hipotezi; örgüt performansı ile iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz (mobbing) arasında bir ilişkinin var olduğudur. Alt hipotezlerimiz ise örneklemin ölçek faktörleri ile olan ilişkilerini test etme doğrultusundadır.

Literatürde iş tatmini yüksek çalışanlara sahip örgütlerin, düşük iş tatminine sahip çalışanları olan örgütlere göre daha etkili oldukları (Ostroff, 1992:971); genel iş davranışları ile genel iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin olduğu (Harrison, Newman ve Roth, 2006:314); ayrıca genel iş performansı ile genel iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001:385; Schneider, Hanges, Smith ve Salvaggio, 2003:843; Pushpakumari, 2008:95; Talasaz vd., 2014:160; Emhan, Zincirkıran ve Cura, 2015:102; Inuwa, 2016:96; Yuen vd., 2018:8; Rafsanjani vd., 2019:40; Nathwani, 2021:22; Goetz ve Wald, 2022:258; Han, Lee, Kim, Wong ve Moon, 2022:5) ifade edilmiştir. Bunun yanında, Arifin ve Matriadi (2022:124) 130 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışmada iş tatminin çalışan performansı üzerinden örgütsel performansı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Güven (2021: 10) tarafından 51 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan çalışmada da iş tatminini ile işletmenin ticari, operasyonel ve finansal performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Benzer çalışmalardan hareketle Hipotez 1 geliştirilmiştir:

H1: Alt düzey yöneticilerin iş tatmini ile örgüt performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Stresin kaygı, depresyon, yorgunluk, uykusuzluk kişisel sonuçlarının (Geylan vd., 2004:229) yanında performans düşüklüğü, işe sürekli devamsızlık, iş gücü devri, iş kazaları ve işe yabancılaşma gibi örgütsel neticeleri (Artan, 1986:117) bulunmaktadır. Sürekli olarak yüksek veya aynı düzeyde stresin getirdiği tükenmeyle beden savunmasının zayıflaması neticesinde hastalıkların etki ve şiddeti artar (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:23). Vücut sağlığını yitirmiş bir çalışanın iş performansı düşecek, işletme ile arasındaki bağ zayıflayacak ve zamanla işletmeye yabancılaşacaktır. Davis (1984) aşırı stres düzeyinin; çalışanın işyerindeki verimliliğini tamamıyla veya kısmen ortadan kaldıracabileceğini, çalışanların sinir sistemini olumsuz yönde etkileyebileceğini ve hatta işten ayrılmaya kadar etkilerinin görülebileceğini öne sürmüştür. Yine Keshavarz ve Mohammadi (2011) tarafından Tahran Üniversitesinde 135 çalışanla yapılan çalışmada yüksek seviyede iş stresi yaşayanların performansının azaldığı görülmüştür. Yapılan bu araştırmalara paralel olarak Hipotez 2 geliştirilmiştir.

H2: Alt düzey yöneticilerin iş stresi ile örgüt performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Literatürde iş yerinde psikolojik tacizin çalışanlar üzerinde; başta psikolojik rahatsızlıklar olmak üzere stres, mesleki kimlik kaybı, düşük kapasitede çalışma gibi durumlara sebep olduğu (Davenport vd., 2003:67-70) ifade edilmektedir. İş yerinde psikolojik tacizin çalışanların psikolojilerini olumsuz etkilemesi sebebiyle; iş değiştirme ve işe devamsızlığa neden olacağı (Elçi vd., 2014:461-462), çalışanlarda iş veriminin, motivasyonun ve performansın azalacağı (Snyman and Loh, 2015; Keskin vd., 2016), sonuçta da örgütsel performansta düşme gerçekleşeceği (McMahon, 2000:384) öne sürülmektedir. İşyerinde psikolojik tacizin çalışanın ve örgütün performansına etkisi ile ilgili yapılmış araştırmalara ait bulgular doğrultusunda Hipotez 3 geliştirilmiştir:

H3: Alt düzey yöneticilerin işyerinde psikolojik taciz düzeyi (mobing) ile örgüt performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Tutar'a (2004) göre stresli bir iş ortamı çalışanların sosyal hayat ve iş hayatındaki rollerini etkilemekte, çalışanların içine kapanmasına ve işe yabancılaşmasına neden olmaktadır ve işe yabancılaşma ile birlikte örgüte bağlılık ve sadakat düşmekte, üretkenlik ve iş tatmini de bunları takip etmektedir. İş performansı, iş doyumu ve verimlilik, işe devamsızlık ve işten ayrılma süreçlerinde yine stres en etkili olan faktör konumundadır (Cüceloğlu, 2012:276). Dick ve Wagner (2001), Yazıcı (2009) ve Ertürk ve Cemaloğlu (2014) iş yerinde psikolojik taciz ile iş stresi arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde yer alan pek çok araştırma (Quine, 2003:94; Vaananen, 2003:43; Lynn ve Blando, 2008:78; Karcıoğlu, 2011:155; Erdoğan ve Yıldırım 2017:936) işyerinde psikolojik taciz ve stresin artması durumunda iş tatmininin azaldığını, dolayısıyla da örgütsel performansın olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Bu araştırmalara ek olarak, Shi vd. (2022:6), Lebang ve Ardiyanti (2021:643) ve Yuen vd. (2018:9) de iş stresi ile iş tatmini arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş tatmininin iş stresi ile iş performansı arasında aracı rolü üstlendiğini öne sürmüşlerdir. İşyerinde psikolojik taciz, iş stresi ve iş tatmini ile ilgili yapılmış araştırmalara ait bulgular doğrultusunda Hipotez 4, Hipotez 5 ve Hipotez 6 geliştirilmiştir:

H4: Alt düzey yöneticilerin iş stresi ile örgüt performansı ilişkisinde iş tatmini aracılık etkisine sahiptir.

H5: Alt düzey yöneticilerin psikolojik taciz düzeyi (mobing) ile örgüt performansı ilişkisinde iş tatmini aracılık etkisine sahiptir.

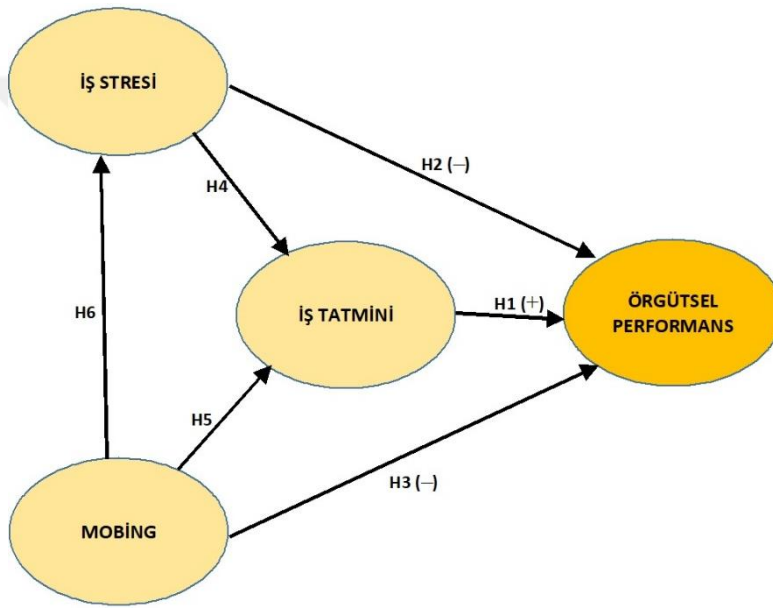
H6: Alt düzey yöneticilerin psikolojik taciz düzeyi (mobing) ile örgüt performansı ilişkisinde iş stresi aracılık etkisine sahiptir.

6.2.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada alt düzey yöneticilerin iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz düzeylerinin örgüt performansına etkisi incelenmiştir. Araştırmada iş tatmini; içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. İşyerinde psikolojik taciz ise işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, dışlayan davranışlar ve sözlü-yazılı-görsel saldırı davranışları alt boyutlarında incelenmiştir. Son olarak, örgüt

performansı, operasyonel, ticari ve finansal performans alt boyutları ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmada elde edilen; alt düzey yöneticilerin cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, iş tecrübesi ve aynı iş yerinde çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin; iş tatmini, iş stresi, iş yerinde psikolojik taciz ve örgütsel performansla aralarındaki ilişki, daha önce birçok araştırmaya konu olması ve bu çalışmanın alan yazın bölümünde detaylıca bahsedilmesi nedeniyle, araştırma modeline dâhil edilmemiştir.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

*Araştırmanın modeli, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Aralarında ilişki aranacak olan kavramlar Şekil 5.'te verildiği biçimde analize imkân tanıyacak şekilde modellenmiştir.

6.2.6. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu yöntemi kullanılmıştır. Anketler, 5'li dereceli ölçek şeklinde düzenlenmiştir. Anketin giriş bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları işe ilişkin bir takım sorular yer almaktadır.

Anketin birinci kısmında katılımcıların iş yerindeki iyilik durumlarını, ikinci kısmında ise işletmenin performansına dair algılarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket formu 5 demografik soru ile 18 soruluk iş tatmini ölçeği, 7 soruluk iş stresi ölçeği, 28 soruluk iş yerinde psikolojik taciz ölçeği ve 16 soruluk örgütsel performans ölçeği olmak üzere 4 ayrı ölçekten oluşturulmuştur.

6.2.6.1. İş Tatmini Ölçeği

Literatürde, iş tatmini araştırmaları sonucunda Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi, İş Doyumu Anketi, Minnesota Tatmin Anketi, İş Tanımlama İndeksi, Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi Ölçeği, Mottaz Ölçeği gibi bir takım ölçekler geliştirilmiştir. Bu araştırmada, Mottaz Ölçeği (Mottaz, 1987) temel alınarak Şencan (2011) tarafından hazırlanmış olan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Şencan'ın (2011) çalışmasında iş doyumu için güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) $\alpha=0,896$ olarak bulunmuştur.

İş tatmini ölçeği iki alt boyut ve 18 sorudan oluşmaktadır. İlk 7 soru içsel tatmin, 8-18 sorular dışsal tatmini ölçmeye yöneliktir. Anket, 5'li dereceli ölçek (5= Kesinlikle katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde düzenlenmiştir ve dolayısıyla yüksek puan, alt düzey yöneticilerin iş tatmininin daha yüksek olduğunu, düşük puan ise tersi durumu göstermektedir.

6.2.6.2. İş Stresi Ölçeği

Alt düzey yöneticilerin iş yerinde yaşadıkları stresin ölçümü amacıyla House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş olan, Efeoğlu (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Stresi Ölçeği kullanılmıştır. İş Stresi Ölçeği için güvenilirlik katsayısı Efeoğlu (2006) tarafından (Cronbach Alpha) $\alpha=0,837$ olarak bulunmuştur.

İş Stresi Ölçeği 7 sorudan oluşmakta olup alt düzey yöneticilerin iş yerinde maruz kaldıkları stresin psikolojik durumlarını ve gündelik yaşamını nasıl etkilediğini ölçmektedir. Anket çalışması 5'li dereceli ölçek (5= Kesinlikle katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde düzenlenmiştir ve dolayısıyla yüksek puan, alt düzey yöneticilerin iş stresinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

6.2.6.3. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği

Literatür incelemesi ile birlikte alt düzey yöneticilere yönelik yaptığımız bu araştırma için en uygun ölçeğin iş yerinde psikolojik taciz seviyesinin ölçülmesine yönelik Tınaz, Gök ve Karatuna (2010) tarafından oluşturulan İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği (İPTÖ) kullanılmasına karar verilmiştir.

İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeğinin tercih edilmesinde Türkçe hazırlanmış olmasının yanı sıra açıklayıcı faktör analizi (KMO katsayısı = 0,950, Barlett testi χ^2 (378) = 10523,337, P(sigma) = 0.000) ve güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha α =0,933) sonuçlarına göre kabul görmüş bir ölçek olması etkili olmuştur. Ölçek, Tiyek (2011) tarafından da kullanılmış olup yapılan güvenilirlik analizine göre ölçeğin iç tutarlılık katsayısının (α = 0,919) yeterli seviyede olduğu görülmektedir. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği, işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, dışlayan davranışlar ve sözlü-yazılı-görsel saldırı olmak üzere dört alt boyutta toplam 28 sorudan oluşmaktadır. İlk 11 soru işe yönelik davranışları, 12-16 sorular itibarı zedeleyen davranışları, 17-22 sorular dışlayan davranışları ve 22-28 sorular yazılı/sözlü/görsel saldırıları ölçmeye yöneliktir. Anket çalışması 5'li dereceli ölçek (5= Hemen Hemen Her Gün, 4= Haftada İki Kere, 3= Ayda İki ya da Üç Kere, 2= Ayda Bir ya da Daha Nadir, 1= Hiçbir Zaman) şeklinde düzenlenmiştir. Yüksek puan, alt düzey yöneticilerin iş yerinde maruz kaldığı psikolojik taciz (mobbing) seviyesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

6.2.6.4. İşletme Performansı Ölçeği

İşletme performansının ölçülmesi amacıyla objektif ve sübjektif ölçütler kullanılmıştır. Çalışmanın hedef kitlesi olan alt düzey yöneticiler açısından objektif verilere ulaşmanın zorlukları nedeniyle bu çalışmada Fraj-Andres vd., (2009) tarafından oluşturulan ve Yılmaz (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilerek kullanılan işletme performansı ölçeği tercih edilmiştir. İşletme performansı ölçeği, Yılmaz (2013) tarafından Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı değişik sektörlerden sanayi kuruluşları üzerinde yapılan çalışmada kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) α =0,872 olarak bulunmuştur.

İşletme performansı ölçeği; ticari performans, operasyonel performans ve finansal performans alt boyutlarına yönelik toplam 16 soru içermektedir. 1-5 sorular operasyonel, 6-11 sorular ticari, 12-16 sorular ise finansal performansı ölçmeyi amaçlamaktadır. Anket formu 5'li dereceli ölçek (5=Çok Yüksek, 4=Yüksek, 3=Aynıdır, 2=Düşüktür, 1=Çok Düşüktür) şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekte yüksek puan, işletme performansının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

6.3. Araştırma Verilerinin Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan 405 alt düzey yöneticiden oluşan örneklemin genel demografik bulguları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci olarak ölçek maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler ve ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizlerine yer verilmiştir. Üçüncü olarak yapısal eşitlik modeli ile değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Son olarak ise değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan korelasyon analizi verilmiştir.

6.3.1. Araştırmanın Genel Demografik Bulguları

405 katılımcıya ait betimsel istatistikler Tablo 5.'te görülmektedir. Çalışmanın toplam katılımcı sayısı 405'tir. Tüm katılımcıların yaklaşık %65'i erkek iken %35'i kadındır. Medeni duruma göre katılımcıların yaklaşık %70'i evlidir. Çalışmanın sanayi kuruluşlarında yapılmış olması nedeni ile erkek alt düzey yönetici sayısının yüksek olması beklenen bir durumdur.

Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımları incelendiğinde lisans ve lisansüstü mezunlarının %47,4 ile en büyük orana sahip olduğu görülmektedir. Ortaöğretim mezunları ise katılımcıların yalnız %12,1'ini oluşturmaktadır. Alt düzey yöneticiler arasında öğrenim durumunun yüksek olması, işletmelerin eğitime ve teknik bilgiye verdikleri önemi göstermektedir.

Katılımcılar içerisinde yalnızca %3,7'si 1 yıldan az tecrübeye sahipken %50'lik kısmı 10 yılın üzerinde iş tecrübesine sahiptir. Alt düzey yöneticilerin belirlenmesinde öğrenim durumu ile birlikte iş tecrübesinin de belirleyici bir etken olduğu görülmektedir.

Aynı kurumda çalışma süresi açısından katılımcıların %49,1'i 5 yıldan az çalışma süresine sahipken, 20 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışan katılımcı sayısı %9,1 olmuştur. Alt düzey yöneticilerin bulundukları pozisyonda çok uzun süre kalmadıkları görülmektedir. Bir kısım alt düzey yönetici orta ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarına terfi ederken bir kısmı da işletme değişikliğine gitmektedir.

Tablo 5. Katılımcılara Yönelik Betimsel İstatistikler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	141	34,8%
	Erkek	264	65,2%
Medeni Durum	Evli	283	69,9%
	Bekâr	119	29,4%
	Diğer (boşanmış, dul, ayrı yaşıyor vb.)	3	0,7%
Öğrenim Durumu	Ortaöğretim	49	12,1%
	Lise	116	28,6%
	Ön Lisans	48	11,9%
	Lisans	160	39,5%
	Yüksek lisans ve üstü	32	7,9%
Toplam İş Tecrübesi	1 yıldan az	15	3,7%
	1-5 yıl	69	17,0%
	6-10 yıl	101	24,9%
	11-20 yıl	135	33,3%
	20 yıldan fazla	85	21,0%
Aynı Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	53	13,1%
	1-5 yıl	146	36,0%
	6-10 yıl	75	18,5%
	11-20 yıl	94	23,2%
	20 yıldan fazla	37	9,1%
	Toplam	405	

6.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Dair Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada temel olarak iş tatmini, iş stresi, iş yerinde psikolojik taciz ve örgütsel performans olmak üzere dört ölçek kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekler 9 alt boyuta sahiptir.

İş Tatmini

Anket çalışması 18 sorudan oluşmakta olup 5’li dereceli ölçek (5= Kesinlikle katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde düzenlenmiştir ve dolayısıyla yüksek puan, alt düzey yöneticilerin iş tatmininin daha yüksek olduğunu, düşük puan ise tersi durumu göstermektedir.

Çalışmaya katılan alt düzey yöneticilerin anketteki sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,7 olarak hesaplanmıştır. Bulunan ortalama değeri ölçeğe göre “Katılıyorum” cevabına yakın olduklarını göstermektedir. Ankete katılan alt düzey yöneticilerin genel olarak iş tatmini açısından olumlu oldukları görülmektedir.

Ankete katılan alt düzey yöneticilerin iş tatmini ölçeğine verdiği cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 6.’da görülmektedir.

Tablo 6. İş Tatmini Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	İçsel Tatmin Boyutu	$\bar{x}$	ss
1.	İşimde bilgi ve yeteneklerimi kullanabiliyorum	4,2	0,77
2.	İşimde bağımsız çalışabiliyorum	3,4	1,09
3.	İşim bana toplumda saygınlık ve prestij kazandırmaktadır	4,0	0,72
4.	İşim sayesinde başarıma duygusunu sık sık tadıyorum	3,8	0,81
5.	İşle ilgili önerilerim dikkate alınmaktadır	3,7	0,91
6.	İşimle ilgili konularda verilen kararlarda söz sahibiyim	3,5	1,01
7.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulayabiliyorum	3,6	0,99
	Dışsal Tatmin Boyutu	$\bar{x}$	ss
8.	İşimde ilerleme olanağına sahibim	3,7	0,98
9.	Çalışma şartları (fiziki şartlar) açısından işimden memnunum	4,1	0,83
10.	İş yerindeki sorunların çözümünde yöneticimin yaklaşımını ve yönetim tarzını beğeniyorum	3,8	0,96
11.	İşimi iyi yaptığımda emeğim takdir edilmektedir	3,5	0,97
12.	Kurumumuz mesleki gelişmemize yön vermektedir (Hizmet içi eğitimler, kurslar, seminerler vb...)	3,7	0,93
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum	3,1	1,00
14.	Diğer kurumlarla karşılaştırıldığında sahip olduğumuz sosyal hakların ve ödüllendirmelerin iyi olduğunu düşünüyorum	3,4	0,95
15.	Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da vakit geçiriyorum	3,5	1,05
16.	Çalışma arkadaşlarımla sorunlarımı rahatlıkla paylaşabiliyorum	3,5	0,92

17.	İşle ilgili olmayan konularda bile ne zaman ihtiyacım olsa çalışma arkadaşlarım yanımdadır	3,5	0,91
18.	İşimde emekli oluncaya kadar çalışmayı düşünüyorum	3,7	1,01
	İş Tatmini Toplam	3,7	0,93

Ankete verilen cevaplar incelendiğinde, en yüksek puan verilen iki sorunun iş yerinin fiziki şartları ve alt düzey çalışanların işleri hakkında bilgi ve yeteneklerini kullanabilmesi hakkında olduğu görülmektedir. En düşük puan verilen sorular ise ücret adaleti ile sosyal haklar ve ödüllendirme konularındadır. Spector’a göre (1997:226) çalışanlar aldıkları ücretin miktarından ziyade ücret adaletine bakmaktadırlar. Bu nedenle, bir çalışanın ücreti, benzer bir pozisyondaki başka bir kişiyle karşılaştırıldığında adil olarak algılanırsa iş tatmini yükselten bir neden olmaktadır.

İş Stresi

İş Stresi Ölçeği 7 sorudan oluşmakta olup alt düzey yöneticilerin iş yerinde maruz kaldıkları stresin psikolojik durumlarını ve gündelik yaşamını nasıl etkilediğini ölçmektedir. Anket çalışması 5’li dereceli ölçek (5= Kesinlikle katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde düzenlenmiştir ve dolayısıyla yüksek puan, alt düzey yöneticilerin iş stresinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışmaya katılan alt düzey yöneticilerin anketteki sorulara verdikleri cevapların ortalaması 2,8 olarak hesaplanmıştır. Bulunan ortalama değeri ölçeğe göre “Kararsızım” cevabına yatkın olduklarını göstermektedir. Ankete katılan alt düzey yöneticilerin genel olarak yüksek iş stresi altında çalışmadıkları görülmektedir.

Ankete katılan alt düzey yöneticilerin iş stresi ölçeğine verdiği cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 7.’de görülmektedir.

Tablo 7. İş Stresi Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

		$\bar{x}$	ss
1.	İşim sağlımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	3,2	1,16
2.	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	2,9	1,43

3.	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	2,7	1,12
4.	Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	2,6	1,12
5.	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	2,4	1,21
6.	Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	2,8	1,18
7.	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	2,7	1,29
	İş Stresi Toplam	2,8	1,22

Ankete verilen cevaplar incelendiğinde, alt düzey yöneticilerin yaptıkları iş nedeniyle sağlık durumlarının etkilenmesinden endişeli oldukları ve büyük bir gerilim altında çalıştıklarını ifade ettikleri düşünülebilir. Anket ortalama değerleri göz önünde bulundurulduğunda ise bu hissiyatın çok güçlü olmadığı görülebilmektedir.

Öte yandan, alt düzey yöneticilerin farklı bir işte çalışmış olsalardı sağlık durumlarının daha iyi olabileceği ve çalışma şartlarının uyku sorununa neden olduğu ifadelerine en düşük puanı verdikleri görülmektedir.

İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)

İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği, toplam 28 sorudan oluşmakta olup işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, dışlayan davranışlar ve yazılı/ sözlü/görsel saldırılar olmak üzere dört faktörü ölçmeye yöneliktir. Anket çalışması 5’li dereceli ölçek (5= Hemen Hemen Her Gün, 4= Haftada İki Kere, 3= Ayda İki ya da Üç Kere, 2= Ayda Bir ya da Daha Nadir, 1= Hiçbir Zaman) şeklinde düzenlenmiştir. Anket sonuçlarına göre yüksek puan, alt düzey yöneticilerin iş yerinde psikolojik taciz yaşama sıklığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışmaya katılan alt düzey yöneticilerin anketteki sorulara verdikleri cevapların ortalaması 1,5 olarak hesaplanmıştır. Bulunan ortalama değer, ölçeğe göre “Hiçbir Zaman” ile “Ayda Bir ya da Daha Nadir” cevapları arasındadır. Ankete katılan alt düzey yöneticilerin genel olarak iş yerinde psikolojik tacize maruz kalmadıklarını veya çok nadiren karşılaştıklarını göstermektedir.

Ankete katılan alt düzey yöneticilerin iş yerinde psikolojik taciz (mobbing) ölçeğine verdiği cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 8.'de görülmektedir.

Tablo 8. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	İşe Yönelik Davranışlar Boyutu	$\bar{x}$	ss
1.	Yaptığım her iş ince ince izleniyor	3,5	1,32
2.	Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor	1,5	0,86
3.	Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor	1,6	0,93
4.	İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	1,8	1,07
5.	Soru ve taleplerim yanıtsız bırakılıyor	1,9	1,00
6.	Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	2,1	1,28
7.	İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor	1,6	0,80
8.	Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor	1,6	0,86
9.	İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor	1,6	0,81
10.	Benimle bağırılıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor	1,3	0,66
11.	İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor	1,8	0,83
	İtibarı Zedeleyen Davranışlar Boyutu	$\bar{x}$	ss
12.	Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor	1,5	0,91
13.	Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor	1,2	0,41
14.	Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	1,2	0,63
15.	Dış görünüşümle, hal ve hareketlerimle veya kusurlarımla alay ediliyor	1,1	0,34
16.	Özel yaşamımla alay ediliyor	1,1	0,40
	Dışlayan Davranışlar Boyutu	$\bar{x}$	ss
17.	İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum	1,4	0,81
18.	İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor	1,2	0,49
19.	İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağrılıyor	1,1	0,32
20.	Başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor	1,7	0,98
21.	İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor	1,1	0,36
22.	İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum	1,1	0,39
	Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı Boyutu	$\bar{x}$	ss
23.	Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor	1,0	0,23
24.	Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum	1,1	0,51

25.	Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum	1,6	1,06
26.	Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor	1,0	0,30
27.	Tehditkâr söz ve davranışlar yöneltiliyor	1,1	0,39
28.	E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor	1,0	0,30
	İşyerinde Psikolojik Taciz Toplam	1,5	0,69

Ankete verilen cevaplar incelendiğinde, alt düzey yöneticilerin en fazla şikâyetçi olukları konuların yaptıkları işin detaylı şekilde takip ediliyor olması ve çok zorlayıcı görev ve hedefler veriliyor olmasıdır. Genel olarak bu durum işletmelerin iş yapma tutumları ile ilgili olmaktadır ve alt düzey yöneticiler için önemli bir stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır ancak bu durumun psikolojik taciz olarak değerlendirilebilmesi için işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar ve dışlayan davranışlar faktörlerini de incelemek gerekmektedir. Anket sonuçlarının ortalaması göz önünde bulundurulduğunda alt düzey yöneticilerin yaptıkları işin detaylı şekilde takip ediliyor olması ve çok zorlayıcı görev ve hedefler veriliyor olması önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilirken psikolojik taciz olarak görülmeyecektir.

Alt düzey yöneticilerin en düşük puanı verdiği üç soru ise iş yerindeki saldırgan davranışlar hakkındadır. Her üç soruya verilen cevaplar ortalama 1,03 seviyesinde kalmıştır ve bu tarz davranışlarla neredeyse hiçbir zaman karşılaşmadıklarını göstermektedir.

Örgütsel Performans

Örgütsel performans ölçeği, alt düzey yöneticilerin örgütsel performans algısını ölçmek üzere toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Anket formu 5’li dereceli ölçek (5=Çok Yüksek, 4=Yüksek, 3=Ortadır, 2=Düşüktür, 1=Çok Düşüktür) şeklinde düzenlenmiştir. Ankete katılanların verdiği cevaplara göre yüksek puan, alt düzey yöneticilerin örgütsel performansı yüksek bulduklarını göstermektedir.

Çalışmaya katılan alt düzey yöneticilerin anketteki sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,8 olarak hesaplanmıştır. Bulunan ortalama değeri ölçeğe göre

“Yüksektir” cevabına yatkın olduklarını göstermektedir. Ankete katılan alt düzey yöneticilerin genel olarak çalıştıkları işletmenin performansını yüksek buldukları görülmektedir.

Ankete katılan alt düzey yöneticilerin örgütsel performans ölçeğine verdiği cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 9.’de görülmektedir.

Tablo 9. Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Operasyonel Performans	$\bar{x}$	ss
1.	Rakiplerimize kıyasla nihai ürün maliyetlerimiz	3,3	0,90
2.	Rakiplerimize kıyasla ürün kalitemiz	4,1	0,69
3.	Rakiplerimize kıyasla yeni ürün geliştirilmesinde inovasyon kapasitesi	3,8	0,89
4.	Rakiplerimize kıyasla ürün yelpazesinde yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliği	3,7	0,88
5.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin maliyet avantajı	3,6	0,75
	Ticari Performans	$\bar{x}$	ss
6.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurumsal itibarı	4,1	0,74
7.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin sundukları ile pazarın beklentileri arasındaki uyum	3,8	0,77
8.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin yeni ürünleri pazara sürme başarısı	3,8	0,77
9.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurum ve marka imajı	4,2	0,72
10.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri sadakati	4,0	0,74
11.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri tatmini	4,1	0,81
	Finansal Performans	$\bar{x}$	ss
12.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin karlılığı	3,6	0,81
13.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin satış hacmi	3,8	0,75
14.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin finansal sonuçları (ciro vb.)	3,5	0,78
15.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin vergi öncesi karlılığı	3,6	0,71
16.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin pazar payı	3,7	0,79
	Örgütsel Performans Toplam	3,8	0,78

Ankete verilen cevaplar incelendiğinde, alt düzey yöneticilerin rakiplere kıyasla işletmenin kurum ve marka imajı ile kurumsal itibarının oldukça yüksek olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Ankete katılan alt düzey yöneticilerin en düşük puanı verdikleri iki soru ise rakiplere kıyasla işletmenin finansal sonuçları ve nihai ürün maliyetleri ile ilgilidir. Anket ortalamasına bakıldığında işletmenin finansal durumlarının rakiplerle aynı veya onlardan yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, alt düzey yöneticilere göre nihai ürün maliyetinin rakiplere kıyasla aynı olduğunun düşünüldüğü görülmektedir.

6.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Dair Normallik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait minimum ve maksimum değerler, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler ile araştırma modelinde kullanılan bütün değişkenlerin normallik analizleri Tablo 10.'da sunulmuştur. Normallik analizleri için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kullanılmıştır. Hair vd. (2011) ve Byrne (2016) sosyal bilimlerde çarpıklık (skewness) değerinin ± 2 aralığında olması durumunda ve basıklık (kurtosis) değerinin de ± 7 aralığında olması durumunda dağılımların normal kabul edilebileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 10. Normallik Analizi Bulguları

Değişkenler	Min.	Max.	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
İçsel Tatmin	1,71	5,00	3,76	0,69	-0,36	-0,03
Dışsal Tatmin	2,00	5,00	3,62	0,67	-0,21	-0,42
İş Tatmini TOPLAM	1,92	5,00	3,69	0,62	-0,34	-0,10
Stres TOPLAM	1,00	5,00	2,76	0,85	0,52	-0,19
İşe Yönelik Davranışlar Ölçeği	1,00	4,50	1,66	0,69	1,39	2,46
İtibar Zedeleyici Davranış	1,00	3,33	1,12	0,33	3,98	19,80
Dışlayan Davranışlar	1,00	3,17	1,26	0,41	2,25	5,54
Sözlü/Yazılı/Görsel Saldırı	1,25	4,50	1,33	0,35	7,77	66,83
Psikolojik Taciz TOPLAM	1,06	3,43	1,34	0,36	2,56	10,22
Operasyonel Performans Ölçeği	1,50	5,00	3,79	0,64	-0,09	-0,37
Ticari Performans	1,50	5,00	4,02	0,62	-0,51	0,29
Finansal Performans Ölçeği	2,00	5,00	3,65	0,64	0,05	-0,25

İşletme Perf. TOPLAM	1,67	5,00	3,82	0,56	-0,21	0,09
-------------------------	------	------	------	------	-------	------

İşyerinde psikolojik taciz ölçeği itibari zedeleyen davranışlar ve sözlü/yazılı/görsel saldırı alt boyutu hariç bütün değişkenler için skewness ve kurtosis değerleri kriter değerleri sağlamaktadır veya bu değerlere çok yakındır (Tablo 10. Normallik Analizi Bulguları)

6.3.4. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), bir veya daha fazla bağımsız değişken ile bir veya daha fazla bağımlı değişken arasındaki bir dizi ilişkinin incelenmesine izin veren bir istatistiksel teknikler topluluğudur (Ullman ve Bentler, 2012:661). Değişken kümelerinin yapıları nasıl tanımlandığını ve bu yapıların birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu varsayan çeşitli teorik modeller YEM'de test edilebilir. YEM analizinin amacı, teorik modelin örnek verilerle ne ölçüde desteklendiğini belirlemektir (Schumacker ve Lomax, 2004:2).

Değişkenler, ister gözlemlensinler ister örtük olsunlar, bağımsız değişkenler veya bağımlı değişkenler olarak tanımlanırlar. Bağımsız değişken, modeldeki diğer değişkenlerden etkilenmeyen, bağımlı değişken ise modeldeki başka bir değişkenden etkilenen değişkendir.

Ullman ve Bentler'e (2012) göre YEM kullanmanın en önemli avantajı, model ne kadar karmaşık ve çok boyutlu olursa olsun, tüm ilişkilerin eksiksiz ve eşzamanlı testlerine izin veren tek analiz olmasıdır.

Ullman ve Bentler (2012) yapısal eşitlik modellemesini dört aşamalı bir süreç olarak ele almıştır:

- Model belirleme: modelleme sürecindeki ilk aşama, modelin, yani test edilecek belirli hipotezlerin belirlenmesidir.
- Model tahmini: gözlemlenen ve tahmin edilen popülasyon kovaryans matrisleri arasındaki farkı en aza indirmek amacıyla popülasyon parametrelerinin tahmin edilmesidir.

- Model değerlendirme: modelin genel uyumunun ve modelin belirli parametrelerinin öneminin (bağımsız değişkenlerin regresyon katsayıları ve varyansları ve kovaryansları) değerlendirilmesidir.
- Model değiştirme (modifikasyon): uyumu geliştirmek (özellikle keşif çalışmasında) veya hipotezleri test etmek (teorik çalışmada) amacıyla yapısal eşitlik modelinin değiştirilmesidir.

Yapısal eşitlik modellemesinin temel bileşenlerinden birisi doğrulayıcı faktör analizidir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) genellikle, gizli değişkenler arasındaki regresyonlarla ilgilenmeden önce bir ölçüm modelinin uygunluğunu doğrulamak için kullanılacak modeldir. Diğer temel bileşen yol (path) analizi ise iki veya daha fazla değişken arasındaki varsayımsal (nedensel) ilişkileri incelemek için kullanılan istatistiksel yöntem (Lleras, 2005:25) veya bilinen korelasyonları bilinmeyen yol katsayıları cinsinden ifade etme tekniği (Wright, 1920:330) olarak nitelendirilebilir.

Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ve IBM AMOS programı yardımıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmıştır.

6.3.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), bir dizi gözlenen değişkenin faktör yapısını doğrulamak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir.

DFA, araştırmacının, gözlemlenen değişkenler ve onların altında yatan gizli yapılar arasında bir ilişkinin var olduğu hipotezini test etmesine olanak tanır. Araştırmacı teori bilgisini, deneysel araştırmayı veya her ikisini birlikte kullanır, ilişki modelini bir öncül olarak kabul eder ve ardından hipotezi istatistiksel olarak test eder (Suhr, 2006:1). Suhr (2006) başarılı bir DFA için takip edilmesi gereken aşamaları şu şekilde önermiştir:

- Modeli oluşturmak için ilgili teori ve araştırma literatürünü gözden geçirme,
- Bir model ortaya koyma (diyagram, denklemler vb. kullanarak),
- Verileri toplama,
- Ön tanımlayıcı istatistiksel analiz yapma (ölçekleme, eksik verileri belirleme, doğrusallık sorunları, aykırı değer tespiti vb.),

- Modeldeki parametreleri tahmin etme,
- Model uyumunu değerlendirme,
- Sonuçları yorumlama ve sunma.

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde elde edilen χ^2/df oranı, RMSEA değeri, GFI, NFI ve CFI indeksleri değerlendirilerek test edilen modelin veriler ile desteklenip desteklenmediğine karar verilmektedir. Yapısal Eşitlik Modeli analizlerinde yaygın olarak kullanılan uyum indekslerinin kabul edilebilir eşik değerleri üzerinde araştırmacılar tarafından kesin bir mutabakata varılmamış olmakla birlikte literatürde en sık kullanılan iyi ve kabul edilebilir uyum indeksleri özetle Tablo 11.'de verilmiştir:

Tablo 11. Doğrulamalı Faktör Analizi İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Aralıkları

Uyum İndeksi	Uyum Değerleri	Uyum Analizi	Kaynak
χ^2/df	< 3,0	İyi Uyum Aralığı	Li, 2005; Kline, 2005
	< 5,0	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	
RMSEA	$0 \leq RMSEA < 0,05$	İyi Uyum Aralığı	Hu ve Bentler, 1998
	$0,05 < RMSEA < 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	MacCallum vd., 1996
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	İyi Uyum Aralığı	Hu ve Bentler, 1998
	$0,90 \leq NFI < 0,95$	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	İyi Uyum Aralığı	West vd., 2012
	$0,90 \leq CFI < 0,95$	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Fan vd., 1999
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	İyi Uyum Aralığı	Kline, 2005; Jöreskog ve Sörbom, 1993
	$0,90 \leq GFI < 0,95$	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Hu ve Bentler, 1998

İş Tatmini

18 madde ve 2 alt boyutlu İş Tatmini lğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu görülmüştür fakat

standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında dışsal tatmin alt boyutunda tat16 (0,27), tat15 (0,31) ve tat17 (0,34) maddelerinin değerlerinin bu araştırma için kriter olarak belirlenmiş olan 0,40'dan daha düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu maddeler en düşük değere sahip olandan başlamak üzere birer birer ölçekten çıkartılarak DFA modeli yeniden test edilmiştir. Bu madde çıkartılmadan önceki model uyum indeksleri de Tablo 12.'de gösterilmiştir. Test edilen orijinal model için RMR değerinin kabul edilebilir kriterleri sağladığı ancak χ^2/df , GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerlerinin ise kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür.

İlk modelde faktör yükü 0,40'ın altında kalan tat16, tat15 ve tat17 maddeleri ölçekten çıkartıldıktan sonra test edilen modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu, standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin 0,40'dan daha yüksek olduğu, en düşük değer 0,53 olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (p) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu DFA modeline ait model uyum indeksleri yine Tablo 13.'te gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen yeni model için RMR değerinin kabul edilebilir kriterleri sağladığı ancak χ^2/df , GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerlerinin ise kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır. Modifiye edilen en son DFA modeli aşağıda Şekil 6.'da gösterilmiştir. Modifiye edilen model için model uyum indekslerinde bakıldığında χ^2/df , CFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir kriterleri sağladığı, GFI ve NFI değerlerinin ise kabul edilebilir kriter değerlere çok yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanılarak DFA modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği değerlendirilmiştir.

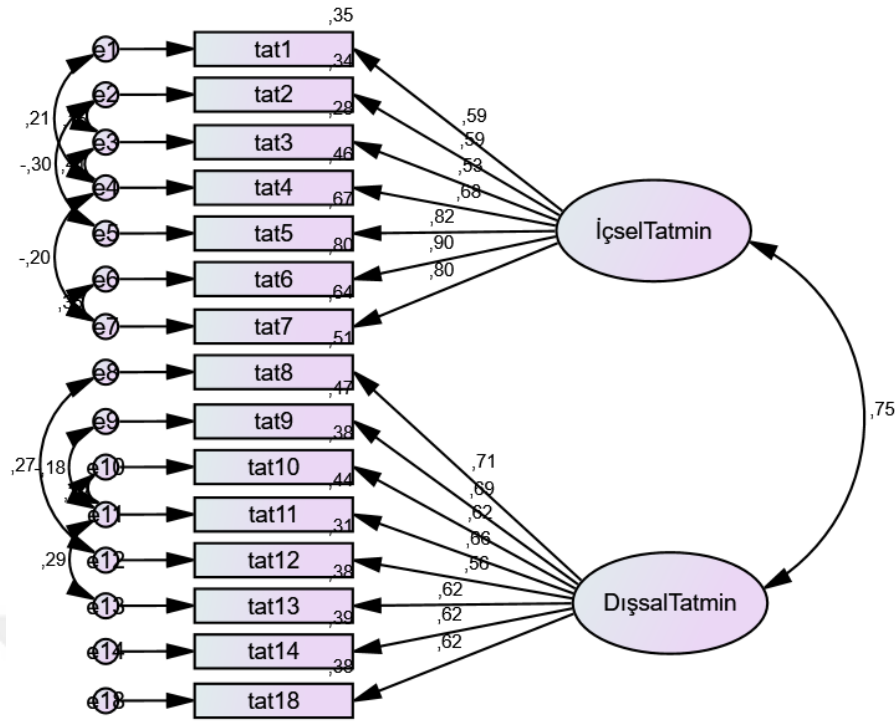
Tablo 12. İş Tatmini Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu

Maddeler		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
tat1	<---	İçselTatmin	0,59	1,00			
tat2	<---	İçselTatmin	0,59	1,39	0,14	9,72	0,001
tat3	<---	İçselTatmin	0,53	0,83	0,09	9,09	0,001
tat4	<---	İçselTatmin	0,68	1,18	0,10	12,29	0,001
tat5	<---	İçselTatmin	0,82	1,63	0,13	12,33	0,001
tat6	<---	İçselTatmin	0,90	1,98	0,15	12,93	0,001

tat7	<---	İçselTatmin	0,80	1,73	0,14	12,01	0,001
tat8	<---	DışsalTatmin	0,71	1,00			
tat9	<---	DışsalTatmin	0,69	0,82	0,07	12,35	0,001
tat10	<---	DışsalTatmin	0,62	0,85	0,08	11,16	0,001
tat11	<---	DışsalTatmin	0,66	0,92	0,08	11,71	0,001
tat12	<---	DışsalTatmin	0,56	0,75	0,06	11,89	0,001
tat13	<---	DışsalTatmin	0,62	0,89	0,08	11,18	0,001
tat14	<---	DışsalTatmin	0,62	0,85	0,08	11,36	0,001
tat18	<---	DışsalTatmin	0,62	0,90	0,08	11,32	0,001

Tablo 13. İş Tatmini Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye1 Model	Modifiye2 Model
χ^2/df	< 3,00	< 5,00	10,60	7,98	4,95
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,15	0,13	0,10
NFI	> 0,95	> 0,90	0,65	0,78	0,88
CFI	> 0,95	> 0,90	0,67	0,80	0,90
GFI	> 0,95	> 0,90	0,70	0,79	0,89



Şekil 6. İş Tatmini Ölçeği DFA Modeli

İş Stresi

Yedi madde ve tek boyuttan oluşan iş stresi ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 0,40'dan yüksek olduğu ve en düşük standartlaştırılmış parametre tahmin değerinin 0,54 olduğu tespit edilmiştir. DFA modeli için hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri aşağıda Tablo 14.'te sunulmuştur. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (p) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu DFA modeline ait model uyum indeksleri ise Tablo 15.'te gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen orijinal model için GFI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir kriterler değerlerini sağladığı ancak χ^2/df , NFI ve RMSEA değerlerinin sağlamadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır. Modifiye edilen en son DFA modeli aşağıda Şekil 7.'de gösterilmiştir.

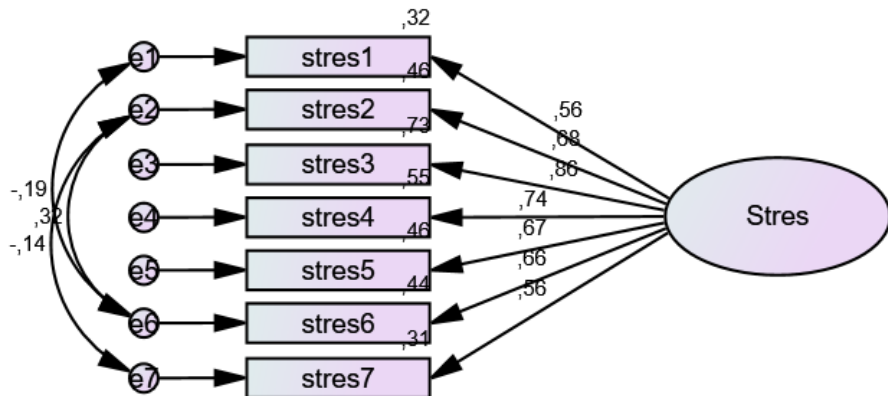
Modifiye edilen model için model uyum indekslerinde bakıldığında tüm kriterler için uyum artışı olduğu ve χ^2/df ve RMSEA hariç tüm kriterlerin sağlandığı, bu iki indeksin değerlerinin de kriter değerlere çok yakın olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, DFA modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği değerlendirilmiştir.

Tablo 14. Stres Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu

Maddeler		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
stres1	<---	Stres	0,54	1,00			
stres2	<---	Stres	0,71	1,20	0,12	10,04	0,001
stres3	<---	Stres	0,85	1,52	0,14	10,97	0,001
stres4	<---	Stres	0,74	1,33	0,13	10,31	0,001
stres5	<---	Stres	0,67	1,31	0,13	9,77	0,001
stres6	<---	Stres	0,69	1,31	0,13	9,93	0,001
stres7	<---	Stres	0,54	1,11	0,13	8,43	0,001

Tablo 15. Stres Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir	Orijinal Model	Modifiye Model
χ^2/df	< 3,00	< 5,00	8,79	5,60
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,14	0,11
NFI	> 0,95	> 0,90	0,89	0,95
CFI	> 0,95	> 0,90	0,90	0,96
GFI	> 0,95	> 0,90	0,93	0,96



Şekil 7. Stres Ölçeği DFA Modeli

İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)

28 maddeli ve 4 alt boyutlu İşyerinde Psikolojik Taciz ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk modelde örneklem moment matrisi pozitif olarak tanımlanamadığından AMOS programında DFA gerçekleştirilememiştir. Tüm maddeler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde mob26 ile mob28 arasındaki regresyon değerinin $r=1,00$ olduğu görülmüştür. Bu nedenle analizlere devam edebilmek için bu iki maddenin toplamı alınarak mob2628 isimli bir madde oluşturulmuş ve mob26 ile mob28 maddeleri modelden çıkartılarak yerine bu madde eklenmiştir.

27 maddeli ve 4 alt boyutlu İşyerinde Psikolojik Taciz ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği yeni DFA modelinde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu görülmüştür fakat standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında mob1 (0,18), mob12 (0,32), mob14 (0,29) ve mob25 (0,28) maddelerinin değerinin bu araştırma için kriter olarak belirlenmiş olan 0,40'dan daha düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu maddeler en düşük değere sahip olandan başlamak üzere birer birer ölçekten çıkartılarak DFA modeli yeniden test edilmiştir. Bu maddeler çıkartılmadan önceki model uyum indeksleri de Tablo 16.'da gösterilmiştir. Hesaplanan hiçbir model uyum indeksinin kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür.

Faktör yükü 0,40'ın altında kalan mob1, mob12, mob14 ve mob25 maddeleri ölçekten çıkartıldıktan sonra test edilen modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu, standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin 0,40'dan daha yüksek olduğu, en düşük değerin 0,42 olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (p) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu DFA modeline ait model uyum indeksleri yine Tablo 17.'de gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen yeni model için RMR değerinin kabul edilebilir kriterleri sağladığı ancak χ^2/df , GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerlerinin ise kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır. Modifiye edilen en son DFA modeli aşağıda Şekil

8.'de gösterilmiştir. Modifiye edilen model için model uyum indekslerinde bakıldığında χ^2/df , GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerlerinin kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür. Bununla birlikte bu indeksler için değerlerin yükseldiği ve kabul edilebilir değerlere yaklaştığı görülmüştür. Bu bulgulara dayanılarak DFA modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği değerlendirilmiştir.

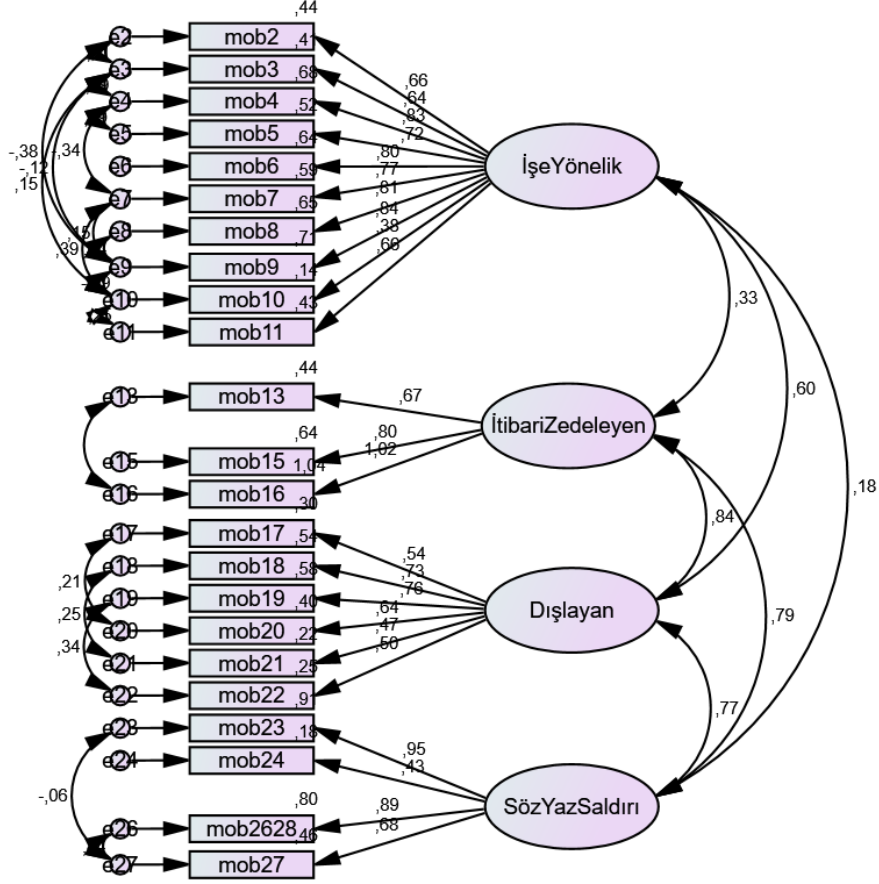
Tablo 16. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu

Maddeler		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
mob2	<---	İşeYönelik	0,65	1,00			
mob3	<---	İşeYönelik	0,67	1,12	0,09	12,01	0,001
mob4	<---	İşeYönelik	0,85	1,61	0,11	14,51	0,001
mob5	<---	İşeYönelik	0,74	1,32	0,10	12,99	0,001
mob6	<---	İşeYönelik	0,78	1,77	0,13	13,59	0,001
mob7	<---	İşeYönelik	0,76	1,09	0,08	13,38	0,001
mob8	<---	İşeYönelik	0,81	1,24	0,09	13,99	0,001
mob9	<---	İşeYönelik	0,82	1,18	0,08	14,17	0,001
mob10	<---	İşeYönelik	0,42	0,50	0,06	7,94	0,001
mob11	<---	İşeYönelik	0,67	1,00	0,08	12,06	0,001
mob13	<---	İtibariZedeleyen	0,53	1,00			
mob15	<---	İtibariZedeleyen	0,84	1,32	0,12	11,43	0,001
mob16	<---	İtibariZedeleyen	0,98	1,79	0,15	12,03	0,001
mob17	<---	Dışlayan	0,58	1,00			
mob18	<---	Dışlayan	0,76	0,79	0,07	11,41	0,001
mob19	<---	Dışlayan	0,80	0,54	0,05	11,73	0,001
mob20	<---	Dışlayan	0,61	1,27	0,13	9,81	0,001
mob21	<---	Dışlayan	0,53	0,41	0,05	8,93	0,001
mob22	<---	Dışlayan	0,56	0,46	0,05	9,22	0,001
mob23	<---	SözYazSaldırı	0,91	1,00			
mob24	<---	SözYazSaldırı	0,42	1,01	0,12	8,73	0,001
mob2628	<---	SözYazSaldırı	0,94	2,64	0,09	30,50	0,001
mob27	<---	SözYazSaldırı	0,74	1,37	0,07	19,09	0,001

Tablo 17. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye1 Model	Modifiye2 Model
--------------	---------------	-----------------------	----------------	-----------------	-----------------

χ^2/df	< 3,00	< 5,00	11,73	10,32	8,36
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,16	0,15	0,14
NFI	> 0,95	> 0,90	0,58	0,69	0,77
CFI	> 0,95	> 0,90	0,60	0,71	0,79
GFI	> 0,95	> 0,90	0,59	0,69	0,76



Şekil 8. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği DFA Modeli

Örgütsel Performans

16 maddeli ve 3 alt boyutlu işletme performansı ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk DFA modelinde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu görülmüştür ancak standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında operasyonel performans alt boyutunda perf1 maddesinin değerinin bu araştırma için kriter olarak belirlenmiş olan 0,40'dan daha düşük olduğu görülmüştür (0,24). Bu

nedenle bu madde ölçekten çıkartılarak DFA modeli yeniden test edilmiştir. Bu madde çıkartılmadan önceki model uyum indeksleri de Tablo 18.'de gösterilmiştir. Test edilen orijinal model için χ^2/df , GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerlerinin kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür.

Faktör yükü 0,40'ın altında kalan perf1 maddesi ölçekten çıkartıldıktan sonra test edilen modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu, standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin 0,40'dan daha yüksek olduğu, en düşük değerin 0,61 olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (p) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu DFA modeline ait model uyum indeksleri yine Tablo 19.'da gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen yeni model için χ^2/df , GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerlerinin kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır. Modifiye edilen en son DFA modeli aşağıda Şekil 9.'da gösterilmiştir. Modifiye edilen model için model uyum indekslerinde bakıldığında χ^2/df , GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir kriter değerlere çok yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanılarak DFA modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği değerlendirilmiştir.

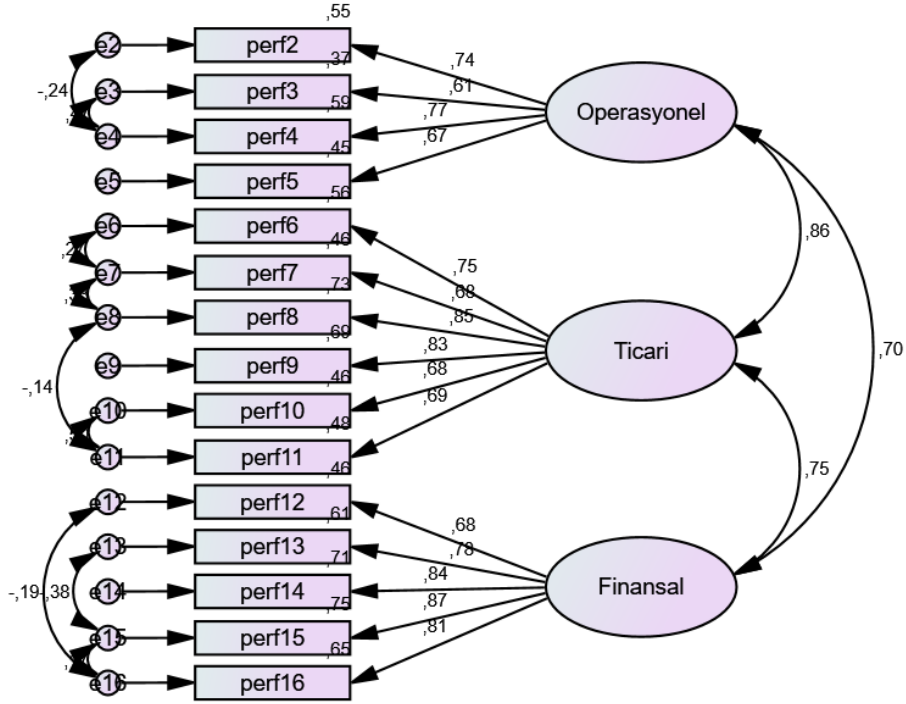
Tablo 18. İşletme Performansı Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu

Maddeler		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
perf2	<---	Operasyonel	0,74	1,00			
perf3	<---	Operasyonel	0,61	1,05	0,10	10,92	0,001
perf4	<---	Operasyonel	0,77	1,32	0,10	12,69	0,001
perf5	<---	Operasyonel	0,67	0,98	0,08	12,19	0,001
perf6	<---	Ticari	0,75	1,00			
perf7	<---	Ticari	0,68	0,95	0,06	15,46	0,001
perf8	<---	Ticari	0,86	1,20	0,07	17,38	0,001
perf9	<---	Ticari	0,83	1,08	0,06	16,92	0,001
perf10	<---	Ticari	0,68	0,91	0,07	13,54	0,001
perf11	<---	Ticari	0,69	1,01	0,07	13,66	0,001
perf12	<---	Finansal	0,68	1,00			

perf13	<---	Finansal	0,78	1,07	0,08	13,89	0,001
perf14	<---	Finansal	0,84	1,20	0,08	15,08	0,001
perf15	<---	Finansal	0,87	1,13	0,08	14,91	0,001
perf16	<---	Finansal	0,81	1,16	0,09	13,21	0,001

Tablo 19. İşletme Performansı Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye1 Model	Modifiye2 Model
χ^2/df	< 3,00	< 5,00	9,04	9,78	7,03
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,14	0,15	0,12
NFI	> 0,95	> 0,90	0,79	0,80	0,87
CFI	> 0,95	> 0,90	0,81	0,82	0,89
GFI	> 0,95	> 0,90	0,77	0,78	0,85



Şekil 9. İşletme Performansı Ölçeği DFA Modeli

6.3.4.2. Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan dört ölçeğin ve bu ölçeklere ait alt boyutların güvenirlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenirlilik analizleri için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. 0,60-0,79 arası değerler orta güvenirlilikte, 0,80 ve üzerinde olan değerler ise yüksek güvenirlilikte ölçekler olarak kabul edilmiştir (Nakip ve Yaraş, 2017).

Tablo 20. Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İçsel Tatmin Ölçeği	7	0,88
Dışsal Tatmin Ölçeği	8	0,85
İş Tatmini Ölçeği TOPLAM	15	0,91
Stres Ölçeği TOPLAM	7	0,85
İşe Yönelik Davranışlar Ölçeği	10	0,91
İtibar Zedeleyici Davranışlar Ölçeği	3	0,82
Dışlayan Davranışlar Ölçeği	6	0,74
Sözlü/Yazılı/Görsel Saldırı Ölçeği	4	0,77
İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği TOPLAM	23	0,92
Operasyonel Performans Ölçeği	4	0,81
Ticari Performans Ölçeği	6	0,90
Finansal Performans Ölçeği	5	0,89
İşletme Performansı Ölçeği TOPLAM	15	0,93

Tablo 20.'deki bulgulara göre iş yerinde psikolojik taciz ölçeği dışlayan davranışlar ve sözlü/yazılı/görsel saldırı alt boyutları iç tutarlılık katsayıları 0,74 ve 0,77 olarak ve diğer ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları ise 0,81 ila 0,93 arasında ölçülmüşlerdir. Bu nedenle iş yerinde psikolojik taciz ölçeği dışlayan davranışlar ve sözlü/yazılı/görsel saldırı alt boyutları orta güvenirlilikte diğer tüm ölçekler ise yüksek güvenirlilikte ölçekler olarak kabul edilmişlerdir.

6.3.4.3. Yol (Path) Analizi

Yol (path) analizi çoklu regresyon mantığında çalışmakta olup aynı anda birden fazla bağımlı değişken test edilebilmektedir. Gözlenen değişkenlerin ölçüm hatalarının modele dâhil edilebilmesi ve bir değişkenin hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak tanımlanabilmesi, bu analizin araştırmacılar tarafından sıkça kullanılır hale gelmesini sağlamıştır.

Araştırmanın Şekil 10.'da gösterilen yapısal modeli test edilmiş ve test sonuçları Tablo 21.'de gösterilmiştir.



Tablo 21. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Doğrudan Etkiler)

Bağımlı Değişkenler		Faktör	<i>B</i>	SH	R ²	<i>p</i>
İşletme Performansı	<---	Mobbing	-0,06	0,11	0,17	0,23
İşletme Performansı	<---	Stres	0,34	0,04		0,00
İşletme Performansı	<---	İş Tatmini	0,30	0,05		0,00
İş Tatmini	<---	Mobbing	-0,12	0,18	0,06	0,01
İş Tatmini	<---	Stres	-0,20	0,06		0,00
Stres	<---	Mobbing	0,00	0,18	0,00	0,95

Tablo 21.’deki bulgulara göre iş yerinde psikolojik taciz, stres ve iş tatmini faktörleri işletme performansı üzerinde %17’lik bir varyans açıklamaktadır. Bununla beraber bu üç faktörden stres ve iş tatmini faktörlerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkileri varken ($\beta=0,34$, $p<0,05$, $\beta=0,30$, $p<0,05$) iş yerinde psikolojik taciz faktörünün işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta=-0,06$, $p>0,05$). Bu bulgulara dayanılarak stres ve iş tatmini arttıkça işletme performansının arttığı söylenebilir. Dolayısıyla; “H1: Alt düzey yöneticilerin iş tatmini ile örgüt performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilirken “H2: Alt düzey yöneticilerin iş stresi ile örgüt performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır” ve “H3: Alt düzey yöneticilerin iş yerinde psikolojik taciz düzeyi (mobbing) ile örgüt performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 21.’deki bulgular ayrıca iş yerinde psikolojik taciz ve stres faktörlerinin iş tatmini üzerinde %6’lık bir varyans açıkladığını göstermiştir. İşyerinde psikolojik taciz ve stres faktörlerinin iş tatmini üzerindeki etkileri negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlıdır ($\beta=-0,12$, $p<0,05$, $\beta=-0,20$, $p<0,05$). Bu bulgulara dayanılarak iş yerinde psikolojik taciz ve stres arttıkça iş tatminin azaldığı söylenebilir.

Öte yandan, elde edilen bulgular iş yerinde psikolojik tacizin stres üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir ($\beta=0,00$, $p>0,05$).

Araştırmanın yapısal modelinin dolaylı etkiler (aracılık etkisi) açısından test sonuçları Tablo 22.'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Dolaylı Etkiler)

Dolaylı Etkiler					β	p
İşletme Performansı	<---	Stres	<---	Mobbing	0,00	0,98
İşletme Performansı	<---	İş Tatmini	<---	Mobbing	-0,08	0,16
İşletme Performansı	<---	İş Tatmini	<---	Stres	-0,06	0,03

Tablo 22.'deki bulgulara göre iş yerinde psikolojik tacizin stres veya iş tatmini faktörü üzerinden işletme performansı üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi bulunmamıştır ($\beta=0,00$, $p>0,05$, $\beta=-0,08$, $p>0,05$). Bu bulgulara dayanılarak stres ve iş tatmini faktörlerinin iş yerinde psikolojik tacizin işletme performansı üzerindeki etkisine aracılık etmedikleri söylenebilir. Dolayısıyla, “H5: Alt düzey yöneticilerin psikolojik taciz düzeyi (mobbing) ile örgüt performansı ilişkisinde iş tatmini aracılık etkisine sahiptir” ve “H6: Alt düzey yöneticilerin psikolojik taciz düzeyi (mobbing) ile örgüt performansı ilişkisinde iş stresi aracılık etkisine sahiptir” hipotezleri desteklenmemiştir.

Ayrıca, Tablo 22.'deki bulgulara göre stresin iş tatmini faktörü üzerinden işletme performansı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir dolaylı etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=-0,06$, $p<0,05$). Bu bulgulara dayanılarak iş tatmini faktörünün stresin işletme performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiği söylenebilir. Böylece, “H4: Alt düzey yöneticilerin iş stresi ile örgüt performansı ilişkisinde iş tatmini aracılık etkisine sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir.

6.3.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki (veya daha fazla) nicel değişken arasındaki ilişkiyi belirtmek için kullanılan bir yöntemdir ve değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü, kapsamını ve ayrıca yönünü ölçer (Gogtay ve Thatte, 2017:78).

Gogtay ve Thatte'ye (2017) göre bir korelasyon analizinin nihai sonucu, değerleri -1 ile +1 arasında değişen bir korelasyon katsayısıdır (r). +1'lik bir korelasyon katsayısı (r), iki değişkenin pozitif [doğrusal] bir şekilde mükemmel ilişkili olduğunu, -1'lik bir korelasyon katsayısı (r) ise iki değişkenin negatif [doğrusal] bir şekilde mükemmel ilişkili olduğunu gösterir. Korelasyon katsayısının sıfır değeri ile sonuçlanması ise incelenen iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını gösterir.

Korelasyon katsayısının 0 ile 0,35 arası ($r \leq 0,35$) değer alması zayıf ilişkinin, 0,36 ile 0,67 arasında bir değer alması ($0,36 \leq r \leq 0,67$) orta kuvvette ilişkinin, 0,68 ile 0,90 arasında bir değer alması ($0,68 \leq r \leq 0,90$) kuvvetli bir ilişkinin, 0,91 ile 1,0 arasında bir değer alması ($0,91 \leq r$) ise çok kuvvetli ilişkinin varlığı olarak yorumlanabilir (Taylor, 1990:37).



Şekil 11. Korelasyon Katsayısı Yön ve Güç Değerlendirmesi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel performansın, iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz ile arasında bir ilişkinin varlığını araştırmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon testi kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 23.'te sunulmuştur.

Tablo 23. Değişkenler Arası Korelasyon Bulguları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Oper. Perf.	1											
2. Tic. Perf.	0,70**	1										
3. Finans. Perf.	0,65**	0,70**	1									
4. Örg. Perf. TOPLAM	0,89**	0,89**	0,88**	1								
5. İçsel Tatmin	0,27**	0,27**	0,19**	0,28**	1							
6. Dışsal Tatmin	0,28**	0,23**	0,13**	0,24**	0,66**	1						
7. İş Tatmini TOPLAM	0,31**	0,27**	0,18**	0,29**	0,91**	0,91**	1					
8. İşe Yönelik Davranış	-0,09	0,07	0,04	0,01	-0,28**	-0,47**	-0,41**	1				
9. İtibar Zedeleyici Davranış	-0,16**	-0,18**	-0,11*	-0,17**	-0,19**	-0,16**	-0,19**	0,41**	1			
10. Dışlayan Davranış	-0,05	0,03	-0,05	-0,03	-0,23**	-0,26**	-0,27**	0,62**	0,70**	1		
11. Sözlü Yazılı Saldırı	-0,06	-0,09	0,02	-0,05	-0,18**	-0,13**	-0,17**	0,28**	0,68**	0,53**	1	
12. Psikolojik Taciz TOPLAM	-0,11*	-0,02	-0,02	-0,06	-0,29**	-0,37**	-0,36**	0,82**	0,79**	0,88**	0,69**	1
13. Stres TOPLAM	0,22**	0,22**	0,20**	0,24**	0,10*	-0,16**	-0,03	0,33**	0,02	0,09	0,10*	0,22**

* Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 23.'teki bulgulara göre;

Örgütsel performans toplamı ile iş tatmini toplamı ve içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r=0,29$ ve $p<0,05$, $r=0,28$ ve $p<0,05$, $r=0,24$ ve $p<0,05$). İşletmenin operasyonel performansı ile iş tatmini toplamı ve içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r=0,31$ ve $p<0,05$, $r=0,27$ ve $p<0,05$, $r=0,27$ ve $p<0,05$). İşletmenin ticari performansı ile iş tatmini toplamı ve içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r=0,27$ ve $p<0,05$, $r=0,23$ ve $p<0,05$, $r=0,27$ ve $p<0,05$). İşletmenin finansal performansı ile iş tatmini toplamı ve içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r=0,18$ ve $p<0,05$, $r=0,19$ ve $p<0,05$, $r=0,13$ ve $p<0,05$).

Örgütsel performans toplamı ile iş yerinde psikolojik taciz toplamı ve işe yönelik davranışlar, dışlayan davranışlar ve sözlü/yazılı/görsel saldırı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($r=-0,06$ ve $p>0,05$, $r=0,01$ ve $p>0,05$, $r=-0,03$ ve $p>0,05$, $r=-0,05$ ve $p>0,05$). Diğer taraftan örgütsel performans toplamı ile itibar zedeleyici davranışlar alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,17$ ve $p<0,05$). İşletmenin operasyonel performansı ile işe yönelik davranışlar, dışlayan davranışlar ve sözlü/yazılı/görsel saldırı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($r=-0,09$ ve $p>0,05$, $r=-0,05$ ve $p>0,05$, $r=-0,06$ ve $p>0,05$). İşletmenin operasyonel performansı ile iş yerinde psikolojik taciz toplamı ve itibar zedeleyici davranışlar alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,11$ ve $p<0,05$, $r=-0,16$ ve $p<0,05$). İşletmenin ticari performansı ile iş yerinde psikolojik taciz toplamı ve işe yönelik davranışlar, dışlayan davranışlar ve sözlü/yazılı/görsel saldırı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($r=-0,02$ ve $p>0,05$, $r=0,07$ ve $p>0,05$, $r=0,03$ ve $p>0,05$, $r=-0,09$ ve $p>0,05$). Diğer taraftan işletmenin ticari performansı ile itibar zedeleyici davranışlar alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,18$ ve $p<0,05$). İşletmenin finansal performansı ile iş yerinde psikolojik taciz toplamı ve işe yönelik davranışlar, dışlayan davranışlar ve sözlü/yazılı/görsel saldırı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($r=-0,02$ ve $p>0,05$, $r=0,04$ ve $p>0,05$, $r=-0,05$ ve $p>0,05$, $r=0,02$ ve $p>0,05$). Diğer taraftan işletmenin ticari performansı ile itibar

zedeleyci davranışlar alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,11$ ve $p<0,05$).

Örgütsel performans toplamı ile stres arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,24$ ve $p<0,05$). İşletmenin operasyonel performansı ile stres arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,22$ ve $p<0,05$). İşletmenin ticari performansı ile stres arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,22$ ve $p<0,05$). İşletmenin finansal performansı ile stres arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,20$ ve $p<0,05$).

İş tatmini toplamı ve alt boyutları ile iş yerinde psikolojik taciz toplamı ve alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. İş tatmini toplamı ile stres arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bununla birlikte içsel iş tatmini ile stres arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken ($r=0,10$ ve $p<0,05$) dışsal tatmin ile stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,16$ ve $p<0,05$).

Stres ile iş yerinde psikolojik taciz toplamı ve işe yönelik davranışlar ve sözlü/yazılı/görsel saldırı alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,22$ ve $p<0,05$, $r=0,33$ ve $p<0,05$, $r=0,10$ ve $p<0,05$). Stres ile itibar zedeleyici davranışlar ve dışlayan davranışlar alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=0,02$ ve $p>0,05$, $r=0,09$ ve $p>0,05$).

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bugün geline nokta itibariyle, gelecekte de var olmak isteyen örgütlerde yöneticilerin örgüt işleyişini periyodik olarak sorgulaması, kurumsallaşmaya ve değişim yönetimine liderlik etmesi üzerinde durulması gereken bir durumdur (Drucker, 2011:80). Bu kapsamda yönetim düzeylerinin her birinin bu süreçte katkıları farklıdır. Her bir yönetim düzeyinin örgüt açısından önemi ayrı bir yere sahiptir. Fakat alt düzey yöneticilerin, örgütteki işleyişin temininde ilk kademe kontrol ve yürütme görevlisi olmaları, onları örgütte hayati öneme haiz bir konuma taşımaktadır. Öte yandan, örgütte bu denli kilit ve kritik bir yere sahip olmasına karşın; örgütte yöneticiden bahsedildiğinde üst ve orta düzey yönetici anlaşılmakta ve bu yönetim düzeyi örgütler tarafından ihmal edilmektedirler.

Bu tez çalışması ile alt düzey yöneticilerin yaşamış oldukları iş tatmininin, iş kaynaklı streslerinin ve iş yerinde psikolojik taciz düzeylerinin örgüt performansı ile olan ilişkisi ele alınarak çıkarsamalar yapılması gerekliliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ilk olarak araştırmaya katılan 405 alt düzey yöneticiden elde edilen verilere ait genel demografik bulgular hakkında bilgi verilmiştir. İkinci olarak ölçek maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler ve ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizlerine yer verilmiştir. Üçüncü olarak yapısal eşitlik modeli ile değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler irdelenmiştir. Araştırmada son olarak korelasyon analizi kullanılarak, alt düzey yöneticilerin iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz düzeyleri ile örgüt performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmaya toplam 405 alt düzey yönetici katılmış olup katılımcıların yaklaşık %65'i erkek iken %35'i kadındır. Medeni duruma göre katılımcıların yaklaşık %70'i evlidir. Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımları incelendiğinde lisans ve lisansüstü mezunlarının %47,4 ile en büyük orana sahip olduğu görülmektedir. Ortaöğretim mezunları ise katılımcıların yalnız %12,1'ini oluşturmaktadır. Katılımcılar içerisinde yalnızca %3,7'si 1 yıldan az tecrübeye sahipken %50'lik kısmı 10 yılın üzerinde iş tecrübesine sahiptir. Aynı kurumda çalışma süresi açısından katılımcıların %49,1'i 5

yıldan az çalışma süresine sahipken, 20 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışan katılımcı sayısı %9,1 olmuştur.

Çalışmaya katılan alt düzey yöneticilerin iş tatminine yönelik anketteki sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,7 olarak hesaplanmıştır. Bulunan ortalama değeri ölçeğe göre “Katılıyorum” cevabına yatkın olduklarını göstermektedir. Ankete katılan alt düzey yöneticilerin genel olarak iş tatmini açısından olumlu oldukları görülmektedir. Çalışmaya katılan alt düzey yöneticilerin iş stresine yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalaması ise 2,8 olarak hesaplanmıştır. Bulunan ortalama değeri ölçeğe göre “Kararsızım” cevabına yatkın olduklarını göstermektedir. Ankete katılan alt düzey yöneticilerin genel olarak yüksek iş stresi altında çalışmadıkları görülmektedir. Çalışmaya katılan alt düzey yöneticilerin işyerinde psikolojik taciz düzeyleri ile ilgili anketteki sorulara verdikleri cevapların ortalaması 1,5 olarak hesaplanmıştır. Bulunan ortalama değer, ölçeğe göre “Hiçbir Zaman” ile “Ayda Bir ya da Daha Nadir” cevapları arasındadır. Ankete katılan alt düzey yöneticilerin genel olarak iş yerinde psikolojik tacize maruz kalmadıklarını veya çok nadiren kaldıklarını göstermektedir. Son olarak, çalışmaya katılan alt düzey yöneticilerin örgüt performansına yönelik anketteki sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,8 olarak hesaplanmıştır. Bulunan ortalama değeri ölçeğe göre “Yüksektir” cevabına yatkın olduklarını göstermektedir. Ankete katılan alt düzey yöneticilerin genel olarak çalıştıkları işletmenin performansını yüksek buldukları görülmektedir.

Araştırmada korelasyon analizi ve yol (path) analizi kullanılarak, alt düzey yöneticilerin iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz düzeyleri ile örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Yol analizi bulgularına göre iş tatmini, iş stresi ve iş yerinde psikolojik taciz faktörleri örgütsel performans üzerinde %17’lik bir varyans açıklamaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, alt düzey yöneticilerin iş tatmini ile örgüt performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki var olduğu yönündedir ($r=0,29$ ve $p<0,05$). Bunun yanında, yol analizi sonucunda da iş tatmininin örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkileri tespit edilmiştir ($\beta=0,30$, $p<0,05$). Literatürde de, iş tatmini yüksek çalışanlara sahip örgütlerin, düşük iş tatminine sahip çalışanları olan örgütlere göre daha etkili oldukları (Ostroff,

1992:971); genel iş davranışları ile genel iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin olduğu (Harrison, Newman ve Roth, 2006:314); ayrıca genel iş performansı ile genel iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001:385; Schneider, Hanges, Smith ve Salvaggio, 2003:843; Pushpakumari, 2008:95; Talasaz vd., 2014:160; Emhan, Zincirkıran ve Cura, 2015:102; Inuwa, 2016:96; Yuen vd., 2018:8; Rafsanjani vd., 2019:40; Nathwani, 2021:22; Goetz ve Wald, 2022:258; Han, Lee, Kim, Wong ve Moon, 2022:5) ifade edilmiştir. Bunun yanında, Arifin ve Matriadi (2022:124) 130 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışmada iş tatmininin çalışan performansı üzerinden örgütsel performansı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Güven (2021:10) tarafından 51 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmada da iş tatmini ile işletmenin ticari, operasyonel ve finansal performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilerek, bu araştırmanın sonucunu destekleyici yönde olduğu ortaya konmuştur. Bu durumda; elde edilen bulgular literatür ile benzer doğrultudadır. Mottaz (1987) adil ve yeterli seviyedeki ücret politikası ve ödüllendirme sistemi gibi örgütsel unsurlar sayesinde iş tatmininin artacağını ve performansı olumlu etkileyeceğini öne sürmüştür. Alt düzey yöneticilerin sosyal hak ve ücretlerinin diğer pozisyon ve görevlerdeki çalışanlarla kıyaslandığında adalet duygusunu zedelemeyecek şekilde ayarlanması, iş tatminini ve dolayısıyla örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecektir. Keser ve Güler (2016) yetki ve sorumluluk dengesinin iş tatminini artıran unsurlar olduğunu öne sürmüştür. Alt düzey yöneticilerin karar alma mekanizmasında kendilerine uygun yer edinmesinin sağlanması, çalışanlar üzerinde otorite sağlamalarının desteklenmesi ve örgütün operasyonel, ticari ve finansal performansına dair yeterli miktarda bilgi sahibi olmalarının sağlanması ile iş tatmininde ve örgüt performansında iyileşme sağlanabilecektir.

Araştırmada bir diğer önemli bulgu ise alt düzey yöneticilerin iş stresleri ile örgüt performansları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunmasıdır. Korelasyon analizi sonucunda örgütsel performans ile iş stresi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,24$ ve $p<0,05$). Yol analizi sonucuna göre de iş stresinin örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta=0,34$, $p<0,05$). Çok yüksek veya çok düşük iş stresi, örgüt performansını olumsuz yönde etkilerken; yapıcı ve uyumlu olan faydalı stres, çalışma ortamında alt düzey yöneticilere daha etkin bir performans sağlamaktadır. Bu sebeple, stresin her zaman

daha düşük performansa sebep olduğunu ifade etmek doğru olmamaktadır (McAfee ve Champagne, 1987:365). Güney'e (2008) göre stres yönetimi stresi hayatın içinden tümüyle silmek değil stresin insan sağlığı ve çalışma düzeni açısından olumsuz etkilerini azaltmaktır. Nitekim elde edilen sonuç bu durumu doğrular niteliktedir. Bu doğrultuda, alt düzey yöneticilere verilen görevlerin ve konulan hedeflerin ulaşılabilir olması ve rehavete kapılmaya neden olmayacak ancak sağlıklarını da kötü yönde etkilemeyecek şekilde stres seviyelerinin optimum seviyede tutulması örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecektir.

İşyerinde psikolojik taciz düzeyi ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin sorgulandığı korelasyon analizi sonucunda ($r=-0,06$ ve $p>0,05$) ve yol analizi sonucunda ($\beta=-0,06$, $p>0,05$) bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Literatürde ise iş yerinde psikolojik tacizin çalışanlar üzerinde; başta psikolojik rahatsızlıklar olmak üzere stres, mesleki kimlik kaybı, düşük kapasitede çalışma gibi durumlara sebep olduğu (Davenport vd., 2003:67-70) ifade edilmektedir. İş yerinde psikolojik tacizin çalışanların psikolojilerini olumsuz etkilemesi sebebiyle; iş değiştirme ve işe devamsızlığa neden olacağı (Elçi vd., 2014:461-462), çalışanlarda iş veriminin, motivasyonun ve performansın azalacağı (Snyman and Loh, 2015; Keskin vd., 2016), sonuçta da örgütsel performansta düşme gerçekleşeceği (Mcmahon, 2000:384) öne sürülmektedir. Salin (2003) ve Moreno-Jiménez (2008) mobbingin hiyerarşik statüyle ilişkili olduğunu, daha düşük hiyerarşik seviyelerdeki çalışanların daha yüksek seviyedeki çalışanlardan daha fazla mobbing rapor ettiğini öne sürmüşlerdir. Bu çalışmanın daha önceki bölümünde, alt düzey yöneticilerin, yönetici vasfı olmayan çalışanlara oranla, iş yerinde daha az psikolojik tacize maruz kaldıkları ifade edilmiştir. Dolayısıyla, alt düzey yöneticiler açısından iş yerinde psikolojik taciz düzeyi ile örgüt performansı arasında kayda değer bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırmanın bulgularından bir diğeri ise iş yerinde psikolojik taciz ve stres faktörlerinin iş tatmini üzerinde %6'lık bir varyansı açıklamasıdır. İşyerinde psikolojik taciz ve stres faktörlerinin iş tatmini üzerindeki etkileri negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlıdır ($\beta=-0,12$, $p<0,05$, $\beta=-0,20$, $p<0,05$) ve iş yerinde psikolojik taciz ve stresin artması durumunda iş tatmini azalmaktadır. Bu bulgu literatürde yer alan araştırmaları (Quine, 2003; Vaananen, 2003; Lynn ve Blando, 2008; Karcioğlu, 2011; Erdoğan ve Yıldırım 2017) destekler niteliktedir. Öte yandan, ulaşılan analiz sonuçları

iş yerinde psikolojik tacizin stres üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir ($\beta=0,00$, $p>0,05$). Oysa pek çok araştırmacı (Dick ve Wagner, 2001; Yazıcı, 2009; Ertürk ve Cemaloğlu, 2014) iş yerinde psikolojik taciz ile iş stresi arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmada alt düzey yöneticilerin maruz kaldığı psikolojik tacizin hafif düzeyde kalması, yüksek seviyede strese yol açmamakta olduğunu göstermiştir. Alt düzey yöneticilerin belli bir birikim ve tecrübeye sahip olması, mobbing davranışlarının olumsuz etkilerini tolere etmede ve stres ile başa çıkmada yardımcı olmaktadır.

Araştırmada son olarak yapısal model dolaylı etkiler (aracılık etkisi) açısından test edilmiştir. Bulgular, iş yerinde psikolojik tacizin stres veya iş tatmini faktörü üzerinden işletme performansı üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olmadığını ($\beta=0,00$, $p>0,05$, $\beta=-0,08$, $p>0,05$), stresin ise iş tatmini faktörü üzerinden işletme performansı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir dolaylı etkisi olduğunu ($\beta=-0,06$, $p<0,05$) göstermiştir. Diğer bir deyişle, stres ve iş tatmini faktörleri iş yerinde psikolojik tacizin işletme performansı üzerindeki etkisine aracılık etmemektedirken iş tatmini faktörü stresin işletme performansı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. İş stresi ile iş tatmini arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olması ve iş tatmininin iş stresi ile iş performansı arasında aracı rolü üstlenmesi literatürdeki çalışmalarla (Shi, Gordon ve Adler, 2022; Lebang ve Ardiyanti, 2021; Yuen vd., 2018) örtüşmektedir.

Alt düzey yöneticilerin örgüt performansına etkisinin, bu çalışma ve araştırma kısmı ile altı bir kez daha çizilmiştir. Bu görüşü, Gül (2007:329) “iş hayatının zorlu rekabet koşulları altında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, yönetimdekilerin işgörenlerin işle alakalı tavır ve davranışlarını doğru ve uygun bir nitelikte yönetebilmeleriyle doğrudan ilişkilidir” şeklinde destekleyici yönde ifade etmiştir. Bugün gelinen son noktada, Drucker’a göre de (2011) yöneticiler; geleceğe ulaşmak adına, örgütü periyodik olarak sorgulayarak; değişim yönetimini örgütün kendi yapısında kurumsallaştırma yaklaşımına sahip olmalıdırlar. Bu bağlamda, yönetim düzeylerinin her birinin bu sürece katkıları farklıdır. Her bir yönetim düzeyinin örgüt açısından önemi ayrı bir yere sahiptir. Alt düzey yöneticilerin örgütteki işlerliğin temel dayanağını teşkil etmesi ve orta ve üst düzey yöneticilerin de yetişmesinde ve gelişmesinde ilk basamak gibi önemli bir rol üstlendiği kaçınılmaz bir gerçektir. Buna rağmen, bu yönetim düzeyine, örgütler tarafından yeterli ve gereken seviyede değer

verilmemektedir. Oysa yönetim hiyerarşisinde alt düzey yöneticiler yeniden ele alınarak, stratejik plan ve politikalar açısından, örgütsel konumunun incelenmesi oldukça hassas bir bir yere sahiptir.

Diğer yandan, örgütlerde, yöneticilerden bahsedilirken genelde üst düzey yöneticinin anlaşıldığı iş ortamında; alt düzey yöneticilerin ihmali yerine, ne kadar önemli, kayda değer ve unutulmamasının gerekli olduğunun altı çizilmiştir. Kaldı ki, her üst ve orta düzey yönetici de öncelikle ve özellikle alt düzey yönetici aşamasından geçerek o mevki ve statüye ulaşmaktadır. Başka bir ifade ile üst düzey yönetici statüsüne erişen bir yönetici; faaliyet ve iş yoğunluğu, sorumluluk, yükümlülükleri, yetkileri, bireysel çıkarı ve diğer nedenlerle, önceki statülerinin durumunu, şartlarını ve ortamını unutmamaya özen ve hassasiyet göstermelidir. Bu hassasiyetlerin; üst düzey yönetim düzeyine ulaşacak diğer yönetim düzeylerindeki yöneticilerin yetenek, beceri, kapasite ve enerjilerini artırması yanında; iş verimi, performans ve motivasyonları üzerinde de ciddi ve derinden etkiler bırakacağına, bu gelişime büyük katkı sağlayacağına ve beraberinde başarı getireceğine inanılmaktadır.

KAYNAKLAR

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Agevall, O. (2008). The Career of Mobbing: Emergence, Transformation, And Utilisation of A New Concept. *Växjö Universitet Institutionen För Samhällsvetenskap Rapport*, Göteborg.

Agotnes, K.W., Einarsen, S.V., Hetland, J. ve Skogstad, A. (2018). The Moderating Effect Of Laissez-Faire Leadership On The Relationship Between Co-Worker Conflicts And New Cases Of Workplace Bullying: A True Prospective Design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555-568.

Akan, D., Yıldırım, I. ve Yalçın, S. (2013). Okul Yöneticilerine Aşağıdan Yukarı Doğru Uygulanan Yıldırma (Mobbing) Davranışları. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3), 646-659.

Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, *Karadeniz Araştırmaları*, 32, 171-202.

Akgeyik, T., Delen, M.G., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2009/56, 92-150.

Aksoy, F. (2008). *Psikolojik şiddet'in (Mobbing) sağlık çalışanlarına etkisi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Almudena, C. (2013). Implementing Innovative HRM: Trade-Off Effects On Employee Well-Being. *Management Decision*, 51(3), s.643-660.

Altan, S. (2018). Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158.

Altun, M., Sayer, A. ve Barutçu, A. (2017). Yargı Kararları, Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kararları ve İlgili Mevzuat Perspektifinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, S.128, 511-544.

Altunışık, R., Recai, C., Serkan B. ve Engin Y. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayınları, İstanbul.

Ameer, R. ve Othman, R. (2012). Sustainability Practices And Corporate Financial Performance: A Study Based On The Top Global Corporations. *Journal of Business Ethics*, 108(1), s.61-79.

Amzat, I. H. ve Idris, D. A. R. (2012). Structural equation models of management and decision-making styles with job satisfaction of academic staff in Malaysian research university. *International Journal of Educational Management*.

Aquino, K. ve Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual review of psychology*, 60(1), 717-741.

Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J. ve Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359.

Arifin, A. H. ve Matriadi, F. (2022). The Role of Job Satisfaction in Relationship to Organization Culture and Organization Commitment On Employee Performance. *United International Journal for Research & Technology*. Volume 03, Issue 06, 117-129.

Arslan, M. (2005), *İş ve Meslek Ahlâkı*, Siyasal Yayınları, Ankara.

Arslan, M. (2010). Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Artan, İ. (1986). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Yayınları, İstanbul.

Ay, Ü., Kılıç, K. C. ve Biçer, M. (2009). İlaç ve Sigorta Sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, 57-71.

Aydemir, M. (2007). *İşyerinde Cinsel Taciz*. Ekin Yayınları, Ankara.

Aydın, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres*. 3. B. Ankara: Pegem Akademi.

Ayoko, O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 105-124.

Aytürk, N. (1990). *Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Emel Yayınevi, 2.Baskı, Ankara.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, Vol. 3 Issue 4, 77-86.

Baer, M. ve Frese, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative And Psychological Safety, Process Innovations, And Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.

Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. ve De Cuyper, N. (2009). Towards A Three Way Model Of Workplace Bullying: A Qualitative Study. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19, 1-16.

Bakoğlu, E. (2001). Örgütsel performans kavramı ve gelişimi. *Öneri Dergisi*, 4(15), 39-45.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2008). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, 24. Baskı, İstanbul.

Baptiste, N.R. (2008). Tightening The Link Between Employee Wellbeing At Work And Performance. *Management Decision*, 46(2), 284-309.

Barkey, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Baron, R. A. ve Markman, G. D. (2003). Beyond Social Capital: The Role Of Entrepreneurs' Social Competence In Their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.

Barringer, B.R. ve Bluedorn, A.C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.

Bassett-Jones, N. ve Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of management development*, 24(10), 929-943.

Baş, İ. ve Artar A. (1991). *İşletmelerde Performans Denetimi*, MPM Yayınları, (435), Ankara.

Baş, N., ve Oral, E. T. (2012). Mobbing davranışı ve kişilik özellikleriyle ilişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 11-24.

Bayat F. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından 'Orta Kademe' Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/3, 1-13.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2013). *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*. Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

Baytar, Ö. (2010). İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

Beehr, T. A. ve Newman, J. E. (1998). Research on occupational stress: An unfinished enterprise. *Personnel Psychology*, 51(4), 835-844.

Beyster, J. R. (1998). Ahlakı ve Girişimciliği Pekiştirmek, (Çev. Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, Onuncu Baskı, İstanbul.

Bingöl, D. ve Naktıyok, A. (2001). Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 323-336.

Boone L. E. ve Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme*, (Çev. A. Yalçın). Nobel Yayın, Ankara.

Booyesen, C. (2008). A Study of the relationship between job satisfaction experienced by employees within a retail company and their organisational citizenship behaviour. University Of The Western Cape.

Bozbel, S. ve Palaz, S. (2007). İşyerinde Psikolojik (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları. *Tisk Akademi Dergisi*, 2(3), 67-79.

Börk, A., ve Adıgüzel, O. (2015). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Kıyı Ege Bölgesi'ndeki bankacılık sektörü üzerine bir çalışma. *Electronic Turkish Studies*, 10(10).

Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.

Brayfield, A. H. ve Crockett, W. H. (1955). Employee Attitudes And Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396.

Brewer, G., Holt, B. ve Malik, S. (2018). Workplace Bullying In Risk And Safety Professionals. *Journal of Safety Research*, 2018/64, 129-133.

Brown, S.P. ve Leigh, T.W. (1996). A New Look At Psychological Climate And Its Relationship To Job Involvement, Effort, And Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

Bruce, W. M., ve Blackburn, J. W. (1992). *Balancing Job Satisfaction And Performance: A Guide For Human Resource Professionals*. Westport, Conn.: Quorum Books, 4-23.

Bryman, A. ve Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13; A guide for social scientists*. Taylor&FrancisGroup, Londonand New York. ISBN 0-203-49818-6 Master e-book ISBN, 1-359.

Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.

Bumin, B. ve Şengül, A. (2000). İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Erciyes Üniversitesi, Mayıs, Nevşehir.

Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Third Edition (3rd ed.). Routledge.

Can, H. ve Kavuncubaşı Ş. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara

Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları: Erciyes Üniversitesi Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (22), 269-290.

Can, Y. (2007). A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.

Capon, N., Farley, J. U. ve Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A MetaAnalysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.

Cassino, D., and Besen-Cassino, Y. (2019). Race, threat and workplace sexual harassment: The dynamics of harassment in the United States, 1997–2016. *Gender, Work & Organization*, 26(9), 1221-1240.

Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.

Chakravarthy, B. S. (1995). Measuring Strategic Performance, J. Holloway, J. Lewis, & G. Mallory, (Eds.), Performance Measurement and Evaluation, London: SAGE Publications.

Chappell, D. ve Vittorio, Di M. (2003). *Violence at Work*. International Labor Organization, Geneva.

Chirila, T., and Constantin, T. (2013). Understanding workplace bullying phenomenon through its concepts: A literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1175-1179.

Ciceralli, L.K. (2011). Mobbinge Maruz Kalanların Kişilik Profillerine Bağlı Psikolojik Sağlıkta Bozulma Göstergeleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü*, İstanbul.

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques (3rd edition)*. New York, John Wiley&Sons.

Cooper, C. L., ve Marshall, J. (2013). Occupational Sources Of Stress: A Review Of The Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. *From Stress To Wellbeing*. Volume 1, 3-23.

Cotton, D. H. (2013). *Stress management: An integrated approach to therapy*. Routledge.

Cranny, C. J., Smith, P. C. ve Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs.

Crawshaw, L. (2009). Workplace Bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a Thousand Definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2009/61(3), 263-271.

Cüceloğlu, D. (2012). *İnsan ve Davranışı – Psikolojinin Temel Kavramları*. Remzi Kitabevi, 25. Baskı, İstanbul.

Çarıkçı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, C.9, S.2, 157-172.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. Timaş Yayınevi, İstanbul.

Çokluk, Ö. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*, 2. Baskı (Ed. Cevat Elma-Kamile Demir), Anı Yayıncılık, Ankara.

Çöğenli, M.Z. (2013). Üniversitelerde Mobbing'in İncelenmesi ve Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Muğla.

Çöl, Ö. S. (2008). İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 2008/4/19, 107-134.

Daft, R.L. (1994). *Management*. The Drydan Press, Orlando.

Danna, K. ve Griffin, R.W. (1999). Health and Well-Being In The Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

Darıcan, Ş. (2019). Hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve buna yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Davenport, N., Swartz, R. D. ve Elliot G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Davis, K. (1984). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev. K. Tosun). *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, 2. Baskı, İstanbul.

De Janasz, S., Karen O.vD. ve Beth, Z.vS. (2006). *Interpersonal Skills in Organizations*. McGraw Hill, Boston.

De Rijk, A. E., Blanc, P. M. L., Schaufeli, W. B. ve De Jonge, J. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 1-18.

Dean Jr, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 1998/23(2), 341-352.

Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology,

Denenberg, R. V., and Braverman, M. (2001). *The violence-prone workplace: A new approach to dealing with hostile, threatening, and uncivil behavior*. Cornell University Press.

Dick, V. & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British journal of educational psychology*, 71, 243–259.

Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. ve Smith, H.L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades Of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.

Dossi, A. ve Patelli, L. (2010). You Learn From What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies. *Long Range Planning*, 43(4), 498-526.

Drucker, P. F. (2011). *Landmarks of tomorrow: A report on the new*. Transaction Publishers.

Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York, Harper & Row.

Duck, J. D. (1999). *Harvard Business Review Değişim*, (Çev. Meral Tüzel), Mess Yayınları, İstanbul.

Durna, U. (2005). A tipi ve B tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 275-290.

Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203.

Eatough, E.M., Meier, L.L., Igic, I., Elfering, A., Spector, P.E. ve Semmer, N.K. (2016). You Want Me To Do What? Two Daily Diary Studies Of İllegitimate Tasks And Employee Wellbeing. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 108-127.

Eccles, R.G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, January-February, 131-138.

Efeoglu, İ. E. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana

Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23, Sayı:3, 35-52.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 3–40). (2nd ed.). Boca Raton: CRC Press.

Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.

Emhan, A., Zincirkıran, M. ve Cura, F. (2015). İş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 92-108.

Eray, T. E. (2017). Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: iletişim fakültesi dekanları üzerine bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 201-213.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, V. ve Yıldırım, A. (2017). Healthcare professionals' exposure to mobbing behaviors and relation of mobbing with job satisfaction and organizational commitment. *Procedia Computer Science*, 120, 931-938.

Eren, E. (2011). *Stratejik Yönetim*. Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Ankara.

Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 9.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın, İstanbul.

Eroğlu F. (1998). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayın, İstanbul.

Eroğlu, E. ve Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, 53-66.

Ertürk, A. & Cemaloğlu, N. (2014). Causes of mobbing behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 3669-3678.

Fan, X., Thompson B. ve Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Struct Equ Modeling* 6(1), 56-83.

Field, T. (1996). *Bully in sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*. Wantage: Wessex Press.

Fincham, R. ve Rhodes, P. (2005). *Principles of Organizational Behaviour*. Oxford University Press, New York.

Fisher, R. T. (2001). Role stress, the type A behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral research in accounting*, 13(1), 143-170.

Fitzgerald, L. F. (2017). Still the last great open secret: Sexual harassment as systemic trauma. *Journal of Trauma & Dissociation*, 18(4), 483-489.

Fraj-Andres, E., Martinez-Salinas, E., ve Matute-Vallejo, J. (2009). A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm's Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*. 88(2), 263-286.

Freeman R.B. (1978). Job Satisfaction As An Economic Variable. *The American Economic Review*, Vol.68, No.2, 135-141.

French, J. R. P. ve Caplan, R. D. (1973). *Organisational stress and individual strain. In the failure of Success (ed. A. J. Marrow)*. Amacon, New York.

French, J. R. ve Kahn, R. L. (1962). A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.

Friedman, M. ve Rosenman, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York, NY: Knopf.

Garver, M. S. ve Mentzer, J. T. (1999). Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of business logistics*, 20(1), 33-57.

Gavrea, C., Ilies, L., ve Stegorean, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2).

Gedik, T., Akyüz , K.C., Batu, C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 1-11.

Genç, N. ve Demirdöğen, O. (2000). *Yönetim El Kitabı*. Birey Yayıncılık, İstanbul.

Georgopoulos, B.S ., ve Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540.

Gertsch, C. (1986). Determinants of wage satisfaction. University of Nebraska at Omaha.

Geylan, R., Taşçı, D., Tonus, Z., Benligray, S. ve Oktal, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.

Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, 61-81.

Godin, I. and Kittel, F. (2004) Differential economic stability and psychosocial stress at work: associations with psychosomatic complaints and absenteeism. *Social Science & Medicine*, Vol 58, No 8, 2004, 1543-1553.

Goetz N. ve Wald A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, Volume 40, Issue 3, 251-261.

Gogtay, N. J., and Thatte, U. M. (2017). Principles of correlation analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, 65(3), 78-81.

Goleman, D. (1996). *Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları, İstanbul.

Goodman, P. S. ve Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative Science Quarterly*, 271-288.

Gökçe, A. T. (2012). Mobbing at Elementary Schools In Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(3), 61-73.

Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı Ve Yönetimsel Roller. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.

Gökdeniz, İ. (2005). Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları Ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 173-189.

Green, J. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü*.

Griffin, R.W. (1981). Task Attributes and Long-Term Employee Productivity. *Academy of Management Proceedings*, 174-194.

Guest, D.E. (1997). Human Resource Management And Performance: A Review And Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

Gurinder, K. ve Gursharan, S. K. (2010). *Job satisfaction: a challenging area of research in education*. Guru Arjan Dev Institute of Development Studies.

Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.

Gül, H., ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.

Güler, Z., Öztürk, N. ve Gürbüz H. (2001). *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Gümüştekin, E. G. ve Öztemiz A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 271–288, Adana.

Gün, H. (2009). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz*, Lazer Yayınları, Ankara.

Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın, Ankara.

Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayıncılık, 3.baskı, Ankara.

Gürhan N. (2013). *A'dan Z'ye Mobbing*. Akademisyen Kitapevi, Ankara.

Güven, B. (2021). In Organizational Management; White Collar Personnel Job Satisfaction and Organizational Performance Relationship. *Quantrade Journal of Complex Systems in Social Sciences*, 3 (1), 1-11.

Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.

Güzel, A. ve Ertan, E. (2007). İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk. *Legal İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 2007/14, 510-520.

Güzel, Ş. (2020). Sağlık Çalışanlarının İş Becerikliliği İle Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Örgütsel Erdemliliğin, Öz Yeterliliğin Ve Duygusal Zekânın Aracılık Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.

Hair F. J., Christian M. R. ve Marko S. (2011), PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19/2, 139-151.

Han, H., Lee, K. S., Kim, S. S., Wong, A. K. F. ve Moon, H. (2022). What influences company attachment and job performance in the COVID-19 era? Airline versus hotel employees. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101001, 1-12.

Harrell, A. M. ve Stahl, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, organizations and society*, 9(3-4), 241-252.

Harrison, D.A., Newman, D.A., ve Roth, P.L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.

Hartnell, C.A., Kinicki, A.J., Lambert, L.S., Fugate, M. ve Doyle C.P. (2016). Do Similarities Or Differences Between CEO Leadership And Organizational Culture

Have A More Positive Effect On Firm Performance? A Test Of Competing Predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101(6),846-861.

Hasan, I., Kobeissi, N., Liu, L. ve Wang, H. (2018). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance: The Mediating Role Of Productivity. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 671-688.

Hasin, H.H. ve Omar, N.H. (2007). An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related Stress and Intention to Leave Among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol.5, Issue:1.

Hassan, F. (2013). *Reinvent: A Leader's Playbook for Serial Success*. John Wiley & Sons.

Hecker, T.E. (2007). Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 2007/33, No:4, 439-445.

Helleriege, D., Susan, E.J. ve John, W.S.Jr. (1999). *Management*, Eighth Edition, South Western College Publishing.

Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

Herscovis, M. S., Reich, T. C. ve Niven K. (2015). Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Intervention Strategies, *Londra: International Affairs Committee of the Society for Industrial and Organizational Psychology*.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY.

Hitt, M. A. ve Barr, S. H. (1989). Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 53-61.

Hoel, H. and Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Unpublished report, UMIST.

Holahan, C.J. ve Moos, R.H. (1994). Life Stressors and Mental Health. *In Stress and Mental Health* (pp. 213-238). Springer, Boston, MA.

House, R.J. ve Rizzo, J.R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.

Hu, L. ve Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to under parameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.

Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.

Işıkkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Sandal Yayınları, Ankara.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

James, M.S. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems*. The Florida State University.

Jha, S., Deitz, G.D., Babakus, E. ve Yavas, U. (2013). The Role of Corporate Image for Quality in the Formation of Attitudinal Service Loyalty. *Journal of Service Research*, 16(2), 155-170.

Johnson, J. (1989). *Control, collectivity and the psychosocial work environment*. In S. Sauter, J. Hurrell & C. Cooper (Eds.), *Job control and worker health*, 55-74. Wiley & Sons, Ltd. New York, NY: John

Jones, K.P., Peddie, C.I., Gilrane, V.L., King, E.B. ve Gray, A.L. (2016). Not So Subtle: A Meta-Analytic Investigation of the Correlates of Subtle and Overt Discrimination. *Journal of Management*, 42(6), 1588-1613.

Jöreskog K. G., Sörbom D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Scientific Software International.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V.A.S., ve Tarba, S.Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Press.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2007). Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System. *Harvard Business School Publ. Corp.*, Vol. 85, 150-161.

Karakale, B. (2011). Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yalova.

Karakaş, S. A. ve Okanlı, A. (2013). Hemşirelik ve Mobbing. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(4), 562-576.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.

Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2011). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 139-161.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar, Doğan Basımevi, Ankara

Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Keller, R. T. (1975). Role Conflict and Ambiguity: Correlates with Job Satisfaction and Values, *Personnel Psychology*, 28, 57-64.

Keser, A. ve Güler, B. K. (2016). *Çalışma Psikolojisi*, Umuttepe Yayın, Kocaeli.

Keskin, H., Akgün, A. E., Ayar, H., & Kayman, Ş. S. (2016). Cyberbullying victimization, counterproductive work behaviours and emotional intelligence at workplace. *Procedia-social and behavioral sciences*, 235, 281-287.

Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 317-334.

Kim, K. W., Park, S. J., Lim, H. S., and Cho, H. H. (2017). Safety climate and occupational stress according to occupational accidents experience and employment type in shipbuilding industry of korea. *Safety and health at work*, 8(3), 290-295.

Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.). Guilford Press, New York.

Koch, J. L. ve Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119-128.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, 13.baskı, Ankara.

Köknel, Ö. (1989). *Depresyon: Ruhsal Çöküntü*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*, Irwin/McGraw Hill, New York.

Kubalı, D. (1999). Performans denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.

Kunze, F., De Jong, S.B. ve Bruch, H. (2016). Consequences of Collective-Focused Leadership and Differentiated Individual-Focused Leadership: Development and Testing of an Organizational-Level Model. *Journal of Management*, 42(4), 886-914.

Lazarus, R.S. (1991). Psychological Stress in the Workplace. *Journal of Social Behavior and Personality*, v.6, 1-13.

Lebang, F. A. ve Ardiyanti, N. (2021). The Effect of Work-Life Balance and Work Stress on Turnover Intention with Job Satisfaction as A Mediator at Anti-Corruption Institution in Indonesia. *In 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*. Atlantis Press, 638-648.

Lee, J.Y., Swink, M. ve Pandejpong, T. (2011). The Roles Of Worker Expertise, Information Sharing Quality, And Psychological Safety In Manufacturing Process Innovation: An Intellectual Capital Perspective. *Production and Operations Management*, 20(4), 556-570.

Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9), 788-796.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.

Leymann, H. (1996). The Content And Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996/5, 165-184.

Liefogghe A. (2006). Bullying at work: an introduction to the symposium. *British Journal of Counselling*, 32: 46-74.

Lleras, C. (2005). Path analysis. *Encyclopedia of social measurement*, 3(1), 25-30.

Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally, Vol. 1, 1279-1349.

Lopez, C., Gotsi, M. ve Andriopoulos, C. (2011). Conceptualising The Influence Of Corporate Image On Country Image. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1601-1641.

Lu, L. (1999). Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-Being. *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, 61-72.

Lune, H., ve Berg, B.L. (2017). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*. Pearson.

Lutgen-Sandvik, P., Namie, G. ve Namie, R. (2010). Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections. *Destructive Organizational Communication*, 43–68, Routledge

Luthans F. ve Thomas L.T. (1987). The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study: A Research Note, *Personel Review*, Vol. 18, No.1,23-26.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill, 12th Edition, New York.

Lynn, J. ve Blando F. (2008). *Workplace Bullying- Aggressive Behavior and Its Effect on Job Satisfaction and Productivity*, University Of Phoenix.

MacCallum, R. C., Browne, M. W. ve Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.

Maltin, E.R. ve Meyer, J.P. (2010). Employee Commitment and Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.

Mammadova, İ. (2013). *İş Tatmini*. Sokak Kitapları Yayıncılık, İstanbul.

Matthiesen, S. and Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: role stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22, 735-753.

MCafee, R.B. ve Champagne, P.J. (1987). *Organizational Behavior A Manager's View*. New York: West Pub. Com.

McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.

McCormick, E.J. ve D.R. Ilgen (1980), *Industrial Psychology*, Prentice Hall, New Jersey.

McMahon, L. (2000). Bullying And Harassment In The Workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 No. 6, 384-387.

- Meglio, O. ve Risberg, A. (2011). The (Mis)Measurement of M&A Performance - A Systematic Narrative Literature Review. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 418.
- Metzner, H. ve Mann, F. (1953). Employee attitudes and absences. *Personnel Psychology*, 6(4), 467-485.
- Mimaroglu, H. ve Ozgen, H. (2008). Örgütlerde Güncel Bir Sorun: “Mobbing”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008/8, 201-226.
- Minkiewicz, J., Evans, J., Bridson, K. ve Mavondo, F. (2011). Corporate Image In The Leisure Services Sector. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 190-201.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Monnot, M.J. ve Beehr, T.A. (2014). Subjective Well-Being At Work: Disentangling Source Effects Of Stress And Support On Enthusiasm, Contentment, and Meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Salin, D., & Morante, M. E. (2008). Workplace bullying in southern Europe: Prevalence, forms and risk groups in a Spanish sample. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 95-109.
- Mottaz, C.J. (1987). Age And Work Satisfaction. *Work And Occupations*, Vol.14, No.3, 389-408.
- Mucuk, İ. (1989). *Modern İşletmecilik*, 4. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Seçkin Yayınevi. Ankara.
- Namie, G. ve Namie, R. (2009). *The Bully At Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity On the Job*. Sourcebooks, Naperville.
- Nathwani, D. (2021). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *Journal of Applied Management-Jidnyasa*, 13(1), 11-24.

Neely, A. (2005). The Evolution Of Performance Measurement Research. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.

Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield: The police in urban society*. Garden City, NY: Doubleday.

Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, v.42, 71-83.

Nielsen, M. B., ve Einarsen, S. (2012). Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta-Analytic Review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.

Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior: a management challenge*. Dryden Press.

O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. and Smith, M. (1998) Bullying at work: Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety – Australia and New Zealand*, 14, 569-574.

Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 15-42.

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963-974.

Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1.

Özdemir, M. ve Açıkgöz, B. (2007). Mobbing'e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü. *Sakarya Üniversitesi 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 912–919, Sakarya.

Özdemir, S., Tosun, B., Bebiş, H., & Yava, A. (2013). Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 12(2), 183-192.

Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri psikolojisi*. Pdrem Yayınları. Sistem Ofset, Ankara.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayın Dağıtım, Bursa.

Özkul, B. ve Çarıkçı, İ. (2010). Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010/15, 481-499.

Özler, D.E. ve Mercan, N. (2009). *Yönetmel ve Örgütsel Açından Mobbing Psikolojik Terör*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Öztürk, Z. (1994). Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma), Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara,

Özutku, H. (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Yayınevi, Ankara.

Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.

Parker, D. F. ve DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 160-177.

Pascale, R. T. and Athos, A. G. (1981). The Art of Japanese Management. *Business Horizons*, Vol. 24, Issue 6, 83-85.

Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Paşaoğlu, D., (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Ed. Celil Koparal ve İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori - Süreç ve Örgütlere Yansımaları)*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Petkova, A.P., Wadhwa, A.N.U., Xin, Y.A.O. ve Jain, S. (2014). Reputation And Decision Making Under Ambiguity: A Study Of U.S. Venture Capital Firms' Investments In The Emerging Clean Energy Sector. *Academy of Management Journal*, 57(2), 422-448.

Plaud, C. ve Guillemot, S. (2015). Service Interactions And Subjective Well-Being In Later Life. *Journal of Services Marketing*, 29(4), 245-254.

Poon, J. M. (2004). *Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention*. Personnel review.

Porter, L. W. ve Lawler, E. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, Vol. 7, No:1, s.20-28.

Porter, L. W., Bigley, G. A. ve Steers, R. M. (2003). Motivation and work behavior.

Pound, J. (2002). Kurumsal Olarak Yönetilen Şirket Neler Sağlayabilir, Kurumsal Şirket Yönetimi, Harvard Business Review, Çev. Ahmet KARDAM, MESS Yayınları, İstanbul.

Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. *In City Forum*, Vol. 9, No. 1, 89-105.

Quarstein, V. A., McAfee, R. B. ve Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, 45(8), 859-873.

Quine, L. (2003). Workplace Bullying, Psychological Distress, and Job Satisfaction in Junior Doctors. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 12(1), 91-101.

Rafsanjani, F., Nursyamsi, I. ve Pono, M. (2019). The effect of work-life balance on employee performance with job stress and job satisfaction as intervening variables. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 1(4), 37-42.

Ramsey, J. D. (1984). *Heat and Cold: Stress and Fatigue in Human Performance*. New York: John Willey and Sons Ltd.

Robbins, S. P. (1989). *Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P., Judge, T. A. ve Campbell, T. T. (2010). *Organizational behaviour*. Pearson education.

Roethlisberger, F. J. (1945). The Foreman: Master And Victim Of Double Talk. *Harvard Business Review*, 23.3, 283-298.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J. ve Bausch, A. (2011). Is Innovation Always Beneficial? A Metaanalysis Of The Relationship Between Innovation And Performance In SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.

Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 35-49.

Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Pegasus Kitapevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa/Aktüel Kitapevleri, Bursa.

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232.

Schaufeli, W. B., Maslach, C. E. ve Marek, T. E. (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., and Macey, W. A. (2011). Organizational climate research: Achievement and the road ahead. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (2nd ed. pp. 29–49). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B. ve Salvaggio, A.N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology*, 88.5, 836-851.

Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. ve King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.

Schumacker, R. E., and Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology press.

Sencer, M. ve Sencer, Y. (1978). Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim. Ankara: TODAİ.

Shaughnessy, J. J. (2008) *Research Methods in Psychology* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

Shi, X., Gordon, S., ve Adler, H. (2022). Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees' work engagement and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103211.

Shin, Y., Sung, S.Y., Choi, J.N. ve Kim, M.S. (2015). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.

Smallman, C. ve John, G. (2001). British Directors Perspectives On The Impact Of Health And Safety On Corporate Performance. *Safety Science*, 38(3), 227-239.

Snyman, R., & Loh, J. M. (2015). Cyberbullying at work: The mediating role of optimism between cyberbullying and job outcomes. *Computers in Human Behavior*, 53, 161-168.

- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren*, C.23, S.3, 18-24.
- Sparks, K., Faragher, B. ve Cooper, C.L. (2001). Well-Being and Occupational Health In The 21st Century Workplace. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), 489.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Stam, W., Arzlanian, S. ve Elfring, T. (2014). Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-Analysis of Contextual and Methodological Moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173.
- Su, L., Swanson, S.R. ve Chen, X. (2016). The Effects Of Perceived Service Quality On Repurchase Intentions And Subjective Well-Being Of Chinese Tourists: The Mediating Role Of Relationship Quality. *Tourism Management*, 52, 82-95.
- Suhr, D. D. (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis? *Statistics and Data Analysis*, University of Northern Colorado. Paper 200-31.
- Şencan, N.S. (2011). Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Şengül, A. (2008). İş Doyumu Ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu Ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Manisa
- Şimşek M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Talasaz, Z. H., Saadoldin S. N. ve Shakeri, M. T. (2014). The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance Among Midwives Working in Healthcare

Centers of Mashhad, Iran. *Journal of midwifery and reproductive health*, Volume 2, Issue 3, July 2014, 157-164.

Taylor, R. (1990). Interpretation of the correlation coefficient: a basic review. *Journal of diagnostic medical sonography*, 6(1), 35-39.

Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, Yayımlanmamış Doktora Tezi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul. 59.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.

Tengilimoğlu, D., Mansur, F. A. ve Dziegielewski, S. F. (2010). The effect of the mobbing on organizational commitment in the hospital setting: A field study. *Journal of Social Service Research*, 36(2), 128-141.

Thomas, K. W. ve Kilmann, R. H., (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Palo Alto, CA: Xicom, Inc., a subsidiary of Consulting Psychologists Press, Inc.

Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Tınaz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010). Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı:34.

Timberlake, W. (1993). Behavior systems and reinforcement: An integrative approach. *Journal of the experimental analysis of behavior*, 60(1), 105-128.

Torrington, D. ve Weightman, J. (1991). *Action Management: The Essentials*. Institute of Personnel Management, London.

Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.

Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. ve Delbridge, R. (2013). Employee Engagement, Organisational Performance And Individual Well-Being: Exploring The Evidence, Developing The Theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669.

Tsai, K.H. ve Hsieh, M.H. (2011). External Technology Acquisition And Product Innovativeness: The Moderating Roles Of R&D Investment And Configurational Context. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(3), 184-200.

Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. Hayat Yayınları, İstanbul.

Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2004/2, 101-128.

Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Tütüncü, Ö. ve Olgun, Ç. (2000). İş doyumunun ölçülmesi: İzmir ili sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerine bir inceleme, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı 11, 124-126.

Ullman, J. B., and Bentler, P. M. (2012). Structural equation modeling. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 2.

Uludağ, Y. (2017). İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kırıkkale.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonellerin Kurumsallaşma Perspektifi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 29-42.

Ulusoy, Z. D. (2013). Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, S.105, 129-170.

Urasoğlu B. H. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing)*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Uthayakumar, R., Schimmack, U., Hartung, P.J. ve Rogers, J.R. (2010). Career Decidedness As A Predictor Of Subjective Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 196-204.

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Beta Basım, İstanbul.

Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5 (2), 32-39.

Ülbeği, İ.D. ve Yalçın, A. (2015). Yıldırma ve Sonuçlarının Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 221-228.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, 7. Baskı. İstanbul.

Ünal, A. ve Karaahmet, E. (2008). Mobbing Among Employees in Bursa, Turkey: A Cross-Sectional Survey Study. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 141-157.

Vaananen, M. V. (2003). *Workplaces Bullying-A Study on the Work Environment, Well- Being and Health*, University of Helsinki.

Van De Voorde, K., Paauwe, J. ve Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-Being And The Hrm Organizational Performance Relationship: A Review Of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

Vance, R.J., Brooks, S.M., ve Tesluk, P. E. (1996). Organizational Cynicism, Cynical Cultures, and Organizational Change. Unpublished Manuscript. *Center For Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University*.

Venkatraman, N., ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance In Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Vito, G.F., Kunselman, J., ve Tewksbury, R. (2008). *Introduction to Criminal Justice Research Methods: An Applied Approach*. Chicago, IL: Charles C. Thomas Publishers.

Vroom, V.H. (1982). *Work and Motivation*. Malabar, Florida, Robert E. Krieger Publishing Company.

Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, H., Wang, P., Workman, K. ve Christensen, A.L. (2011). Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles Of Leader Member Exchange, Self-Efficacy, And Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

Wang, Y. Ve Berens, G. (2015). The impact of four types of corporate social performance on reputation and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 337-359.

West, R. F., Meserve, R. J. ve Stanovich, K. E. (2012). Cognitive sophistication does not attenuate the bias blind spot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), 506–519.

Whyte, W. (1972). Skinnerian in Organizations, *Psychology Today*, 66-68.

Wilson, C.B. (1991). US businesses suffer from workplace trauma. *Personnel Journal*, July, 47-50.

Wright, S. (1920). The relative importance of heredity and environment in determining the piebald pattern of guinea-pigs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 6(6), 320-332.

Wright, T.A. ve Huang, C.C. (2012). The Many Benefits Of Employee Well Being In Organizational Research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192.

Wu, I.L., ve Chang, C.H. (2012). Using The Balanced Scorecard In Assessing The Performance Of e-SCM Diffusion: A Multi-Stage Perspective. *Decision Support Systems*, 52(2), 474-485.

Yaman, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(1), 547-578.

Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö., ve Çitemel, N. (2010). İşyerinde psiko-şiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psiko-şiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1136-1151.

Yardımcıoğlu, M. (2020). İşletme yöneticilerinin ticari belgelerin tanzim ve hukuki süreçlerine ilişkin bilgi ve algı düzeyleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gaziantep.

Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kuramsal bir bakış. *Kastamonu Education Journal*, 17 (1) 33-46

Yıldırım, D. ve Yıldırım, A. (2010). Sağlık Alanında Çalışan Akademisyenlerin Karşılaştıkları Psikolojik şiddet Davranışları ve Bu Davranışların Etkileri, *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, Cilt: 30, Sayı: 2, 559-570.

Yıldırım, T. (2007). İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırma ve Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Yılmaz, A. (2013). İşletmelerde Özümseme Kapasitesi İle İşletme Performansı İlişkisi: ESO’da Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. ve S. Ekici, (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 1-19.

Yuchtman, E., ve Seashore, S.E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 891-903.

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., ve Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation research part A: policy and practice*, 110, 1-12.

Yücel, R., (2012). *Örgüt Yönetiminde Terfi*. Bizimbüro Yayınevi, Ankara,

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*. 20, 1/2, 70-85.

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2002). Mobbing At Work: Escalated Conflicts in Organizations. *Counterproductive Work Behavior (Ed. Suzy Fox, Paul E. Spector)*. American Psychological Association Publications, Washington.

Zhu, H., Wang, P. ve Bart, C. (2016). Board Processes, Board Strategic Involvement, and Organizational Performance in For-profit and Non-profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 311-328.

EKLER

EK-1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

“Örgüt Yönetiminde, İhmal Edilen Alt Düzey Yöneticiler ile Örgüt Performansı İlişkisine” yönelik bu anket, bilimsel bir çalışmada veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmanın okuyucuya ve ilgililere ulaşması için anketin doldurulması oldukça önemlidir. Anketi doldururken kimlik bilgileriniz istenmemektedir. Ayrıca, ankete verilen cevaplar ile sonuçlar hiçbir şekilde kamuoyuyla paylaşılmayacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür eder, saygılar sunarız.

Doktora Öğrencisi:
Talha TEMÜR
Kırıkkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Recep YÜCEL
Kırıkkale Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü

KİŞİSEL BİLGİLER:

Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek			
Medeni Durumunuz:	☐ Evli	☐ Bekâr	☐ Diğer (boşanmış, dul, ayrı yaşıyor, vb.)		
Eğitim Durumunuz:	☐ Ortaöğretim	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans ve üstü
Toplam İş Tecrübeniz:	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-20 yıl	☐ 20 yıldan fazla
Aynı Kurumda Çalışma Süreniz:	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-20 yıl	☐ 20 yıldan fazla
Çalıştığınız Yerdeki Konumunuz:					

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıdaki soruların karşısına sizin için uygun seçeneği işaretleyiniz.						
1.	İşimde bilgi ve yeteneklerimi kullanabiliyorum					
2.	İşimde bağımsız çalışabiliyorum					
3.	İşim bana toplumda saygınlık ve prestij kazandırmaktadır					
4.	İşim sayesinde başarıma duygusunu sık sık tadarım					
5.	İşle ilgili önerilerim dikkate alınmaktadır					
6.	İşimle ilgili konularda verilen kararlarda söz sahibiyim					
7.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulayabiliyorum					
8.	İşimde ilerleme olanağına sahibim					
9.	Çalışma şartları (fiziki şartlar) açısından işimden memnunum					
10.	İş yerindeki sorunların çözümünde yöneticimin yaklaşımını ve yönetim tarzını beğeniyorum					
11.	İşimi iyi yaptığımda emeğim takdir edilmektedir					
12.	Kurumumuz mesleki gelişmemize yön vermektedir (Hizmet içi eğitimler, kurslar, seminerler vb...)					
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum					
14.	Diğer kurumlarla karşılaştırıldığında sahip olduğumuz sosyal hakların ve ödüllendirmelerin iyi olduğunu düşünüyorum					
15.	Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da vakit geçiriyorum					
16.	Çalışma arkadaşlarımla sorunlarımı rahatlıkla paylaşabiliyorum					
17.	İşle ilgili olmayan konularda bile ne zaman ihtiyacım olsa çalışma arkadaşlarım yanımdadır					
18.	İşimde emekli oluncaya kadar çalışmayı düşünüyorum					

İŞ STRESİ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıdaki soruların karşısına sizin için uygun seçeneği işaretleyiniz.						
19.	İşim sağlığıma doğrudan etkilemeye yatkındır.					
20.	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.					
21.	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.					
22.	Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.					
23.	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.					
24.	Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.					
25.	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.					

	İŞYERİNDE YILDIRMA ÖLÇEĞİ Aşağıdaki soruların karşısına sizin için uygun seçeneği işaretleyiniz.	Hemen Hemen Her Gün	Haftada İki Kere	Ayda İki ya da Üç Kere	Ayda bir ya da daha Nadir	Hiçbir Zaman
26.	Yaptığım her iş ince ince izleniyor					
27.	Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor					
28.	Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor					
29.	İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor					
30.	Soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor					
31.	Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor					
32.	İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor					
33.	Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor					
34.	İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor					
35.	Benimle bağırılıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor					
36.	İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor					
37.	Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor					
38.	Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor					
39.	Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor					
40.	Dış görünüşümle, hal ve hareketlerimle veya kusurlarımla alay ediliyor					
41.	Özel yaşamımla alay ediliyor					
42.	İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum					
43.	İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor					
44.	İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor					
45.	Başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor					
46.	İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor					
47.	İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum					
48.	Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor					
49.	Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum					
50.	Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum					
51.	Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor					
52.	Tehditkâr söz ve davranışlar yöneltiliyor					
53.	E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor					

	İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ					
	Aşağıdaki soruların karşısına sizin için uygun seçeneği işaretleyiniz.	Çok Düşüktür	Düşüktür	Ayndır	Yüksektir	Çok Yüksek
	Operasyonel Performans					
54.	Rakiplerimize kıyasla nihai ürün maliyetlerimiz					
55.	Rakiplerimize kıyasla ürün kalitemiz					
56.	Rakiplerimize kıyasla yeni ürün geliştirilmesinde inovasyon kapasitesi					
57.	Rakiplerimize kıyasla ürün yelpazesinde yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliği					
58.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin maliyet avantajı					
	Ticari Performans					
59.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurumsal itibarı					
60.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin sundukları ile pazarın beklentileri arasındaki uyum					
61.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin yeni ürünleri pazara sürme başarısı					
62.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurum ve marka imajı					
63.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri sadakati					
64.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri tatmini					
	Finansal Performans					
65.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin karlılığı					
66.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin satış hacmi					
67.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin finansal sonuçları (ciro vb.)					
68.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin vergi öncesi karlılığı					
69.	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin pazar payı					
70.						

ÖZGEÇMİŞ

