

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE MOBBİNGİN ÇALIŞANLARIN İŞ
MOTİVASYONU VE YARATICI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Burcu ERDOĞAN

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

MART, 2024

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE MOBBİNGİN ÇALIŞANLARIN İŞ
MOTİVASYONU VE YARATICI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burcu ERDOĞAN

(Y2112.190001)

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

MART, 2024

ONAY FORMU



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Mobbingin Çalışanların İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri üzerindeki Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamda, tezimin proje safhasından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardımda başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (07.03.2024)

Burcu ERDOĞAN

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitim sürecimde engin bilgi birikimini esirgemeyen ve değerli rehberliği ile yolumu aydınlatan kıymetli hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY'e,

Hayat yolculuğum boyunca sonsuz sevgisi, anlayışı ve içten desteği için annem Nuray ERDOĞAN'a, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen babam Ahmet ERDOĞAN'a, her zaman yanımda olduğu hissettiren abim Umut ERDOĞAN'a,

Beni bu süreçte destekleyen ve çalışmama katkı sağlayan herkese teşekkür ederim.

Mart, 2024

Burcu ERDOĞAN



İŞLETMELERDE MOBBİNGİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU VE YARATICI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

İşletmeler, yoğun bir rekabet ortamı içerisinde varlıklarını sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşip başarılı olabilmek için sahip oldukları insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmek durumundadır. İş motivasyonu yüksek ve yaratıcı kişilik özelliklerine sahip bir çalışan kadrosu, işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazandırabilir. Ancak, işyerinde görülen mobbing davranışları iş motivasyonu ve yaratıcılık üzerinde olumsuz etkilere yol açabilecek faktörlerin başında gelmektedir. Mobbing, çalışanlar arasındaki ilişkileri bozabilir, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını etkileyebilir ve iş ortamını olumsuz bir atmosfere sürükleyebilir. Bu olumsuz etkiler ise iş motivasyonunu düşürebilir ve yaratıcılığı kısıtlayabilir. Bu nedenle, mobbing davranışlarının fark edilmesi ve ortadan kaldırılması ile beraber iş motivasyonunu artırmak ve yaratıcı potansiyeli desteklemek, işletmelerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde mobbingin çalışanların iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özelliklerine olan etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, Bakırköy’de faaliyet gösteren kamu ve özel sektör şirketlerde çalışan 311 kişi oluşturmaktadır. Veri toplamı aracı olarak kişisel bilgi formu, işyerinde psikolojik taciz ölçeği, iş motivasyonu ölçeği ve yaratıcı kişilik özellikleri ölçeği kullanılmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS 22.0 programında analiz edilmiştir. Verilerin dağılımı için ortalama ve standart sapma kullanılmış olup normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile değerlendirilmiştir. T-testi ve ANOVA ile ortalamalar karşılaştırılmış, pearson korelasyon testi ile değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiyi değerlendirmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; istatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. İşyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu, yaratıcı kişilik özellikleri ile alt boyutlarının bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla beraber, işyerinde psikolojik taciz arttıkça çalışanların iş motivasyonunun düştüğü fakat aksine yaratıcı

kişilik özelliklerinin ise arttığı görülmüştür. İşyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, İş Motivasyonu, Yaratıcı Kişilik Özellikleri



THE EFFECT OF MOBBING IN BUSINESSES ON EMPLOYEES' WORK MOTIVATION AND CREATIVE PERSONALITY CHARACTERISTICS: A RESEARCH ON THIS

ABSTRACT

Businesses have to effectively manage their human resources in order to survive in an intensely competitive environment and to achieve their goals and be successful. An employee team with high work motivation and creative personality traits can bring a sustainable competitive advantage to the business. However, mobbing behaviors seen in the workplace are one of the factors that can have negative effects on work motivation and creativity. Mobbing can disrupt relationships between employees, affect the physical and psychological health of employees, and drag the work environment into a negative atmosphere. These negative effects can reduce work motivation and limit creativity. Therefore, recognizing and eliminating mobbing behaviors, as well as increasing business motivation and supporting creative potential, are of critical importance for the success of businesses.

The purpose of this research is to examine the effect of mobbing in businesses on employees' work motivation and creative personality traits. The sample of the research consists of 311 people working in the public and private sectors on the European Side of Istanbul. Personal information form, workplace psychological harassment scale, work motivation scale and creative personality traits scale were used as data collection tools. The data collected by the survey method was analyzed in the SPSS 22.0 program. Mean and standard deviation were used for the distribution of the data, and their compliance with normal distribution was evaluated with the skewness and kurtosis coefficient. Means were compared with t-test and ANOVA, and the relationship between variables was examined with Pearson correlation test. Regression analysis was used to evaluate the effect between

dependent and independent variables. As a result of the analysis; The statistical significance level was determined as 0.05. It has been determined that psychological harassment in the workplace, work motivation, creative personality traits and their sub-dimensions differ according to some demographic characteristics. However, it has been observed that as psychological harassment increases in the workplace, employees' work motivation decreases, but on the contrary, their creative personality traits increase. Psychological harassment at work has a significant impact on work motivation and creative personality traits.

Keywords: Mobbing, Work Motivation, Creative Personality Traits.



İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
I. GİRİŞ.....	1
II. MOBBİNG KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, SÜRECİ VE AŞAMALARI, BOYUTLARI, İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR, NEDENLERİ, BELİRTİLERİ, TÜRLERİ VE MOBBİNG SÜRECİNDE TARAFLAR.....	1
A. Mobbing Kavramı ve Tanımı	1
B. Mobbingin Önemi.....	3
C. Mobbing Sürecinin Aşamaları	4
1. Kritik Olay	5
2. Saldırgan Davranışlar	5
3. Yönetimin Katılımı	6
4. Damgalanma	6
5. İşten Çıkartılma	6
D. Mobbingin Boyutları	7
E. Mobbing Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	9
1. Mobbing ve Cinsel Taciz.....	9
2. Mobbing ve Zorbalık	11
3. Mobbing ve Şiddet.....	12
4. Mobbing ve Stres	14
5. Mobbing ve Çatışma.....	15
F. Mobbingin Nedenleri	16
1. Kişisel Nedenler.....	16
2. Kurumsal Nedenler	17

3. Sosyal Nedenler	17
G. Mobbingin Belirtileri	18
1. Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in Davranışsal Belirtileri	18
2. Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in Fizyolojik Belirtileri	20
H. Mobbingin Türleri	21
1.Örgütsel Bazda Mobbing	21
a. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing	21
b. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	23
2. Eylemsel Bazda Mobbing	25
a. Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek.....	25
b. Sosyal İlişkilere Saldırıları	26
c. İtibara Saldırıları	27
d. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konumuna Saldırıları	28
e. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları	29
İ. Mobbing Sürecinde Taraflar	29
1. Mobbing Uygulayanlar	30
2. Mobbing Mağdurları	32
3. Mobbing Seyircileri	33
III. MOBBİNGİN ETKİLERİ-SONUÇLARI VE MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	38
A. Mobbingin Etkileri.....	38
1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları	38
2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları	40
3. Mobbingin Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları	43
4. Mobbingin Toplumsal Yapı Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları.....	44
B. Mobbing İle Mücadele Yöntemleri.....	45
1. Bireysel Mücadele Yöntemleri	46
a. Mağdurun Sorunu Kendi Başına Çözmeye Yönelik Çabaları.....	48
b. Mağdurun Dış Destek Alarak Sorunu Çözmeye Yönelik Çabaları.....	50
2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	51
a. Örgütsel Politika Oluşturmak	52
b. Etkin Bir Şikayet Mekanizması Oluşturmak.....	53
c. Kapsamlı Eğitim Programları Düzenlemek.....	54
d. Örgütsel Kültür ve Tasarımı.....	54

e. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat Duygusu Sağlamak.....	56
f. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İle Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	56
3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri	58
IV. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	62
A. Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	62
B. Motivasyonun Önemi	63
C. Motivasyon Süreci	65
D. Motivasyon İle İlgili Kavramlar	66
1. İhtiyaç	66
2. Dürtü	67
3. Gudu	68
4. Başarı Gudu.....	68
5. Bağlanma Gudu.....	68
6. Yarışma Gudu	69
7. Güç Gudu	69
V. İŞLETMELERDE YARARLANILAN MOTİVASYON TEKNİKLERİ VE KURAMLARI	70
A. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Teknikleri	70
1. Gözdağı.....	70
2. Ceza ve Ödül.....	72
3. Yarışma ve Rekabet.....	73
4. Ayrıcalıklar Tanıma.....	73
5. Meslek ve Kurumu ile Özdeşleşme	74
B. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Kuramları.....	75
1. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Süreç Motivasyon Kuramları.....	75
a. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	76
b. Edwin Locke'un Amaç Kuramı	78
c. Lawler- Porter'in Beklenti Kuramı	80
d. Harold Kelley'in Atıf Kuramı	82
e. Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı	82
2. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Kapsam Motivasyon Kuramları.....	84
a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	84

b. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı	87
c. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	89
d. Alderfer'in V.İ.G. Kuramı.....	90
VI. ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER VE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI.....	94
A. Çalışanları Motive Edici Faktörler	94
1. Ücret ve Ücret Artışı.....	94
2. Teşvik Primi.....	96
3. Ödüller	96
4. İzin	98
5. Terfi.....	98
6. İnsani Yaklaşım	99
7. Çalışanların Birbirleri ile İlişkileri.....	100
B. Çalışanları Motive Edici Yönetici Davranışları.....	100
VII. KİŞİLİK, YARATICILIK, YARATICI KİŞİLİK KAVRAMLARI, TANIMLARI, YARATICILIĞIN ÖNEMİ, YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE YARATICI KİŞİLİĞİN ÖZELLİKLERİ	102
A. Kişilik Kavramı ve Tanımı	102
B. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı	104
C. Yaratıcı Kişilik Kavramı ve Tanımı	106
D. Yaratıcılığın Önemi	107
E. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler.....	109
F. Yaratıcı Kişiliğin Özellikleri	113
VIII. KİŞİLİĞİN OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER, KİŞİLİK KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN KURAMLAR.....	116
A. Kişiliğin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler.....	116
1. Kalıtımsal Yapı Faktörleri	116
2. Kültürel Faktörler.....	117
3. Aile Faktörü	118
3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörü	119
4. Kitle İletişim Faktörü.....	120
5. Yetişkinler Grubu.....	121
B. Kişilik Konusunda Geliştirilen Kuramlar	121
1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	122

2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	126
3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı	127
4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı.....	129
5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	130
6. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı	131
7. Salih Güney'in Kişilik Kuramı	133
8. Raymond Cattell'in Kişilik Kuramı.....	134
9. Henry Murray'ın Kişilik Kuramı.....	134
10. Beş Boyutlu Kişilik Kuramı	135
11. Erik Erikson'un Kişilik Kuramı.....	137
IX. İŞLETMELERDE MOBBİNGİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU VE YARATICI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	140
A. Araştırmanın Amacı	140
B. Araştırmanın Önemi	140
C. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	141
D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	142
E. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	143
F. Araştırmanın Bulguları.....	144
1. İstatistiksel Analiz	144
2. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	144
3. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	145
4. Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	145
G. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler.....	146
H. İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	148
İ. Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA ve T Testi Sonuçları	149
1. Cinsiyete Göre Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları.....	149
2. Yaşa Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları.....	151

3.Eğitim Durumuna İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları	154
4. Kıdeme Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları	159
5. Sektöre Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları	162
6. Gelire Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları	163
7. Çalışılan Pozisyona Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları	166
J. İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	170
K. Regresyon Analizi Sonuçları	172
1. İşyerinde Psikolojik Tacizin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	172
2. İşyerinde Psikolojik Tacizin Yaratıcı Kişilik Özellikleri Üzerinde Etkisi....	172
L. Hipotezler.....	174
X. SONUÇ VE ÖNERİLER	177
A. Sonuç	177
B. Öneriler	179
XI. KAYNAKÇA.....	181
EKLER.....	201
ÖZGEÇMİŞ.....	209

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Örgütsel Açıdan Mobbing Maliyetleri.....	42
Çizelge 2. Psikolojik Taciz Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	144
Çizelge 3. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	145
Çizelge 4. Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	145
Çizelge 5. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler	146
Çizelge 6. İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	148
Çizelge 7. Cinsiyete Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları	149
Çizelge 8. Yaşa Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları	151
Çizelge 9. Eğitim Durumuna İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları	155
Çizelge 10. Kıdeme Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları	159
Çizelge 11. Sektöre Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları	162
Çizelge 12. Gelire Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları	164
Çizelge 13. Çalışılan Pozisyona Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları	167
Çizelge 14. İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	170
Çizelge 15. İşyerinde Psikolojik Tacizin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	172
Çizelge 16. İşyerinde Psikolojik Tacizin Yaratıcı Kişilik Özellikleri Üzerindeki Etkisi	172
Çizelge 17. Yapılan Çalışmaya İlişkin Hipotezler	174



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci	65
Şekil 2: Vroom'un Beklenti Kuramı	78
Şekil 3: Lawler- Porter'ın Beklenti Kuramı	81
Şekil 4: Davranış Şartlandırma ya da Pekiştirme Teorisi	83
Şekil 5: Motivasyon Süreci	85
Şekil 6: İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	86
Şekil 7: Motivasyonel Faktörler ve Hijyen Faktörler	87
Şekil 8: Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı	88
Şekil 9: V.İ.G ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramları Arasındaki İlişki	91
Şekil 10: Yapısal Kişilik Kuramı	124
Şekil 11: Eysenck'in Mizaç Tipleri	132
Şekil 12: Araştırmanın Modeli.....	142



I. GİRİŞ

Günümüz dünyası özellikle teknolojinin hızlı gelişimi ile beraber sürekli bir değişim ve dönüşüm halindedir. Değişim ve dönüşümün bu denli hızlı olması insanlarda değişen durumlara uyum sağlamaya yönelik bir çaba meydana getirmektedir. Fakat durum sadece bununla sınırlı kalmamaktadır. İşletmeler de tıpkı insanlar gibi değişime yönelik planlamalar yapmak mecburiyetindedir. Rekabet ortamının özellikle son yıllardaki değişimlerle beraber gün geçtikçe arttığı gerçeği, işletmelerin geleceğe yönelik planlamalarında üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Aksi takdirde işletmeler, uzun vadede varlıklarını sürdürme konusunda sıkıntıya düşecektir. İşletmelerin rekabet yoğunluğu içinde varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi ise hiç şüphesiz bünyesinde bulunan insan kaynağını en etkin ve verimli şekilde yönetilebilmesi ile mümkündür.

Rekabetin gün geçtikçe sertleşmesi sadece işletmeler arasındaki ilişkileri etkilemekle kalmayıp bir işletmenin iş ortamındaki ilişkilerini de büyük oranda etkilemektedir. İşletmedeki yöneticiler diğerlerine üstünlük kurarak mevcut konumlarını koruyabilmek için ya da aynı pozisyonundaki çalışanlardan biri arzuladığı hedeflere ulaşabilmek için çalışma arkadaşlarına mobbing adı verilen davranışlar gösterebilmektedir. Bu davranışlar bazen grup halinde bir kişiye de yöneltilebilmektedir. Belirli bir süre bir kişiye yöneltilen olumsuz davranışlar yani mobbing, mağdur kişinin hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını ciddi düzeyde kötüleştirmektedir. Bununla beraber çalışanın düzenli olarak bu davranışlara maruz kalmasının iş motivasyonunu düşürmekte ve bu durumunda işletmeyi rekabet ortamı içerisinde dezavantajlı duruma getirmektedir.

İşletmelerin, teknolojik gelişmelerle beraber değişen dünya düzeninde diğer işletmelere göre avantajlı konuma geçebilmesi için aynı zamanda yeniliklere açık olması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmesinin en iyi yollarından biri ise, bünyesindeki insan kaynağının yaratıcılığını değerlendirebilmesidir. Yaratıcı kişilik özelliklerine sahip bireyler, geçmişten günümüze kadar diğerlerinden farklı bakış açılarına sahip olmalarından dolayı birçok yenilikleri meydana getirmiş kişilerdir.

Bugün ki geldiğimiz gelişmişlik seviyesi yaratıcı kişilikler sayesinde. Bu nedenle, işletmeler yaratıcı kişilik özelliklerine sahip çalışanları iyi değerlendirdiği takdirde üstünlük elde edecektir. Fakat mobbing gibi işletme içi olumsuz davranışların yaratıcı kişilik özelliklerini baskılayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, işletmelerde mobbingin çalışanların iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma on bir bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde genel bilgilendirme yapılmıştır. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde; mobbing kavramı, tanımı, önemi, süreci, boyutları, aşamaları, mobbingin ilişkili olduğu kavramlar, mobbingin nedenleri, belirtileri, türleri, tarafları, sonuçları ve mobbing ile mücadele etme yöntemleri açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü, beşinci ve altıncı bölümünde; motivasyon kavramı, tanımı, önemi, süreci, motivasyon ile ilgili temel kavramlar, işletmelerde yararlanılan motivasyon teknikleri ve kuramları, çalışanları motive edici faktörler ve yönetici davranışları açıklanmıştır. Çalışmanın yedinci ve sekizinci bölümünde; kişilik, yaratıcılık, yaratıcı kişilik kavramları ve tanımları, yaratıcılığın önemi, yaratıcılığı etkileyen faktörler, yaratıcı kişiliğin özellikleri, kişilik oluşumunda etkili olan faktörler ve kişilik konusunda geliştirilen kuramlar başlıklarına yer verilmiştir. Çalışmanın dokuzuncu bölümünde ise; işletmelerde mobbingin çalışanların iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla özel ve kamu sektöründe çalışanlar ile yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir. Son bölümler de araştırmanın sonuçlarına değinilip birtakım önerilerde bulunulmuştur.

II. MOBBİNG KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, SÜRECİ VE AŞAMALARI, BOYUTLARI, İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR, NEDENLERİ, BELİRTİLERİ, TÜRLERİ VE MOBBİNG SÜRECİNDE TARAFLAR

A. Mobbing Kavramı ve Tanımı

Günümüzün hızla artan rekabet koşulları işletmelerde, hem yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri hem de çalışanların birbiri ile olan ilişkilerini etkilemeye başlamıştır. Bu durumda son yıllarda adını sık duymaya başladığımız bir kavram olan mobbing kavramının daha sık araştırma konusu haline gelmesine neden olmuştur.

Mobbing kavramı, İngilizce de “mob” kökünden gelmekte olup kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk anlamlarını taşımaktadır. Mobbing kelime olarak ise topluca saldırma, sıkıntı verme ve çevresini kuşatma anlamlarına gelmektedir.¹ Kavramın ilk kullanımına bakıldığında 1960'lara dayandığı görülür. Hayvan hareketlerini inceleyen Konrad Lorenz, mobbing kavramını ilk kez hayvanların kendinden büyük diğer hayvanların gözdağına karşılık gösterdikleri saldırıyı anlatmak için kullanmıştır. 1972 yılına gelindiğinde ise eğitim alanında çocukların birbiri ile olan ilişkilerini inceleyen İsveçli Doktor Peter Paul Heinemann bu kavramı, bir çocuğa karşı bir grup çocuğun gösterdiği olumsuz davranışları ifade etmek için kullanmıştır. Mobbing kavramının iş hayatında kullanılmaya başlanması ise 1980'li yıllarda psikolog Heinz Leymann aracılığıyla olmuştur. Leymann mobbing kavramını duygusal taciz olarak nitelendirmiş ve mobbingin ortaya çıkış tarzı ile ortaya çıkarabileceği sonuçları da ifade etmiştir.² Görüldüğü üzere, mobbing kavramı dönemlere ve ilgili konuya göre farklı şekilde tanımlanmıştır.

¹ Semra Tetik, “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:2010, Sayı:18, 2010, s.82.

² Yasin Afacan, “Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbing’e Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2015, ss.7-8.

Batı alanyazınına yeni katılan bir kavram olması sebebi ile Türkçe karşılığında belirsizlik yaşanmakta ve Türkiye’de mobbing kavramı duygusal terör, psikolojik şiddet, işyerinde zorbalık, duygusal taciz, yıldırma gibi kavramlarla açıklanmaktadır.³ Bu nedenle literatür incelendiğinde farklı tanımlar karşımıza çıkmaktadır.

Mobbing kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir:

- Mobbing, işletmelerde bir ya da birkaç kişinin diğer kişi ya da kişilere karşı sindirme, işten ayrılmasına neden olma gibi amaçlarla yapılan ve belirli bir süre sistemli şekilde gerçekleştirilen olumsuz davranışlardır.⁴
- Mobbing, haftada en az bir kez uygulanan ve en az 6 ay süreyle devam eden bir ya da birkaç çalışanın diğer bir çalışana gösterdiği kötü niyetli davranışlardır.⁵
- Mobbing, çalışma hayatında ast ve üst ya da aynı kademedeki kişilerden baskın olanın bir diğerine uyguladığı psikolojik tacizdir.⁶
- Mobbing, hedef gösterilen bir çalışana karşı gruplaşmak ve saldırıya geçmektir.⁷
- Mobbing, bir kişinin hedef gösterilmesi sonucunda kişinin duygusal olarak örselenmesi ile başlayan ve işten ayrılma, psikolojik problemler yaşama ve intihar gibi davranışlarla devam edebilen bir süreçtir.⁸

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak mobbingi şöyle tanımlayabiliriz; mobbing, işletmelerde çalışanların kendi kademesinde olan kişilere ya da üst düzey çalışanların daha alt düzeyde çalışanlara belli bir süre zarfında düzenli şekilde gösterdiği kötü davranışlardır. Bu davranışlar sonucunda mobbinge maruz kalan kişi

³ Semra Tetik, age., s.82.

⁴ Hasan Yılmaz, Abubekir Kaymaz, “Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yerinden Psikolojik Taciz)”, **Denetim Dergisi**, Sayı:14, 2014, s.74.

⁵ Çağdaş Beşoğlu, “Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2014, s.4.

⁶ Ezgi Kızıltan, “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Mobbing Eylemlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2019, s.31.

⁷ Narin Tamirazova, “Mobbing Mağdurlarının ve Mobbing Uygulayanların Kişilik Özelliklerinin Sosyo Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.3.

⁸ Derya Tanrıverdi, “Üniversitelerde Çalışan Öğretim Elemanlarının Mobbing Deneyimleri ve Mobbingin Bireylere Üzerindeki Psiko-Sosyal Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2016, s.5.

de psikolojik problemler ortaya çıkabilmekte ve kişi çalışma hayatından uzaklaşabilmektedir.

B. Mobbingin Önemi

Son yıllarda adını daha sık duymaya başladığımız mobbing kavramı, çalışma ortamındaki bireylerde çok sayıda olumsuz etki meydana getirmektedir. Mobbinge maruz kalan bireyler, ruhsal sorunlarla uğraşmaya başlamakta ve yaşadıkları sorunlar dayanılmaz boyuta geldiğinde işten ayrılma hatta intihar etmeye kadar gidebilecek durumlar söz konusu olmaktadır.

Yapılan araştırmalar işletmelerdeki mobbingin kişilerde diğer stres kaynaklarından daha şiddetli ve tahrip edici olduğunu göstermiştir. Araştırmalara göre, mobbinge maruz kalan kişilerde depresyon, uykusuzluk, kaygı, işten uzaklaşma ve istifa etme, asosyalite, güvensizlik hissi, motivasyonun ve üretimin azalması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bir diğer araştırmaya göre ise her 7 intihar vakasından birinin işletmelerdeki mobbing sebebi ile olduğu görülmüştür. Mobbinge maruz kalan kişiler tekrarlanan bu olumsuz durumun zamanla kendilerinden dolayı olduğunu düşünmeye başlamaktadır.⁹ Aynı zamanda özel ve kamu kuruluşlarının birçok alanında karşımıza çıkan mobbing konusunda, kişiler yeterli bilgiye sahip olmadıklarından yaşanan olumsuz süreci normal olarak algılamaktadır. Oysa ki mobbing, çalışanların motivasyonu, işletmenin verimliliği gibi birçok durumu olumsuz yönde etkileyen bir suç unsurudur.¹⁰ Kısaca mobbing, kültürel özelliklerden dolayı her ne kadar bazı toplumlar tarafından normal olarak algılsa da kişilerin sağlığı ve işletmelere ciddi oranda zarar vermektedir.

İşletmelerde ortaya çıkan mobbing hem kamu kuruluşlarının hem de özel sektörün ortak bir problemidir. Ortak bir problem olması ise tüm çalışanları ilgilendirmekte ve esasen toplumsal bir problemi işaret etmektedir.¹¹ Bu nedenle mobbing, yol açtığı psikolojik, fiziksel, sosyal ve maddi zararlar sebebi ile hem işletme hem de toplum açısından kritik bir öneme sahiptir.

⁹ Gülsemin Demir Kaymaz, "İşyerinde Yıldırma(Mobbing) Eğilimleri: "Bir Örnek Olay"', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2007, s.22.

¹⁰ Mustafa Yıldız, "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Psikolojik Şiddet(Mobbing)'e Maruz Kalma ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bartın, 2017, s.15.

¹¹ Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, ss.97-98.

Mobbingin bir başka önemli tarafı ise iş sağlığı ve güvenliği hukukudur. Çalışanlar ile iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu olan kişiler tarafından önemli bir konudur. Ekonomik buhranlar sebebiyle işten çıkarmaların yaşandığı ülkemizde, çalışanlar işlerini kaybetme korkusu yaşamakta ve bu nedenle mobbingi dayanılması gereken bir durum olarak algılamaktadır. Bunun sonucunda ise mobbingin etkileri daha kötü bir hal almaktadır.¹² Oysaki mobbing, mücadele edilmesi gereken bir durumdur.

Sonuç olarak, kamu ve özel sektör gibi birçok kuruluş ve alanda sıklıkla karşılaştığımız mobbing olgusu çalışanlar ile işletme üzerinde çok sayıda olumsuz etki meydana getirmektedir. Çalışanların iş ortamındaki verimliliğine etki eden iş motivasyonları, mobbinge maruz kalmaları sebebi ile azalmakta ve bu durumda işletmenin verimliliğine olumsuz yönde etki etmektedir. Bununla beraber mobbingin kişilerin psikolojilerini olumsuz yönde etkilemesi birçok psikolojik sorunu da beraberinde getirmektedir. Çalışanlar sadece iş ortamında bu sorunlarla uğraşmamakta, günlük yaşantılarına etki etmekte ve intihar etmeye kadar gidebilecek durumlar ortaya çıkmaktadır. Mobbing olgusunun sürekli var olan bir durum olması ise kişilerin kendilerini sorgulamasına neden olmaktadır. Mobbing sürecine sürekli maruz kalan birey, bu süreci bir süre sonra normal bir durum olarak algılamakta ve suçu kendinde aramaya başlamaktadır. Oysa ki mobbing, kişinin kendisinden kaynaklanmayan ve uygulayan kişiler için bir suç unsurudur. Bu nedenle mobbing olgusunun bir suç olduğunun bilinmesi ve aksine normal olmayan bir durum olduğunun farkına varılması hem kişiler hem toplumlar hem de işletmeler açısından kritik bir öneme sahiptir.

C. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Birçok işletmede görülen ve özellikle son yıllarda etkisini arttırdığı düşünülen mobbing kavramı, süreç içerisinde ele alınmaktadır. Küçük davranışlar ile başlayan ve etkisini arttırarak devam eden bu süreç kişinin iş yaşamından günlük yaşantısına kadar içinde bulunduğu her durumu olumsuz etkileyecek düzeye gelmektedir.

Yapılan araştırmalar mobbing sürecinin kültür çerçevesinde farklı şekillerde oluştuğunu ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde ise genel olarak

¹² Gülsemin Demir Kaymaz, age., s.23.

Leymann'ın modeli karşımıza çıkmaktadır. Leymann mobbing sürecini 5 aşamada ele almıştır. Bu aşamaların açıklaması aşağıda yapılmıştır:

1. Kritik Olay

Mobbing sürecinin ilk aşaması olarak bilinen bu aşamada kişi kritik bir olayın olması sonucunda çatışma ortamına maruz kalmaktadır. Yaşanılan durum henüz mobbing olarak algılanmasa da bir süre sonra mobbing davranışına dönüşme potansiyeline sahiptir. Mobbinge maruz kalan kişi ise bu aşamada yaşadığı durumu etrafındakilere anlatmaya çabalamakta ve savunmacı bir tutum sergilemektedir.¹³ Kısa süren bu aşama, kişinin işletmedeki yöneticisi ve diğer çalışanlarının olumsuz davranışlarını algılaması ile kendisini sonraki aşamaya bırakmış olur.¹⁴ Bu aşama için, mobbingin henüz kendisini açık bir şekilde belli etmediğini fakat bir olay neticesinde ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

2. Saldırgan Davranışlar

Saldırgan davranışların kendisini göstermesiyle mobbingin başladığı aşamadır.¹⁵ Birinci aşamada ortaya çıkan çatışmalar bu aşamada mobbinge dönüşmeye başlamıştır. Mobbinge maruz kalan kişi saldırgan davranışların hedefi olması sonucunda mobbing ile mücadele etmekten uzaklaşmakta, mobbing uygulayan kişiyle karşılaşmaktan çekinmekte ve çalışma ortamından gün geçtikçe soyutlanarak yalnızlaşmaktadır. Bu durum ise çalışma ortamında mobbinge maruz kalan kişi hakkında söylemlerin artmasına neden olur. Mobbinge maruz kalan kişi yaşadığı tüm bu durumlar neticesinde psikolojik destek ve ilaç tedavisine kadar giden bir süreç yaşayabilmektedir.¹⁶ Sonuç olarak, mağdura yönelik saldırgan davranışlar ile mobbing süreci başlamaktadır. Bu süreç kişinin depresyona girmesine neden olmakta ve kişinin tedavi olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

¹³ Esen Özdemir., “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2010, s.12.

¹⁴ Sezgin Kaygısız., “Rol Çatışması, Psikolojik İklim ve Mobbing Kavramları Arasındaki İlişkiler: Bir Kamu Hastane İşletmesinde Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2010, s.27.

¹⁵ İlknur Aslan, Nuran Kandaz Gelen, Sevda Çiftçi, Yavuz Öntürk, “Spor Ortamında Mobbing Davranışlarının İncelenmesi”, **CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2022, s.245.

¹⁶ Nil Pelit, Elbeyi Pelit, **Mobbing ve Örgütsel Sinizm**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, ss.50-51.

3. Yönetimin Katılımı

Yaşanılan olumsuz durumların mobbing olarak kabul edildiği aşamadır. Yönetim bu aşamada mobbing mağduru kişinin yaşadığı olumsuz durumları yanlış yorumlayarak, mağdurun karşısında yer almaktadır. Yönetim, mağdurun iş yaşamındaki durumunu irdelemek yerine şahsı ile ilgili hatalar aramakta ve olumsuz atıflarda bulunmaktadır. Yönetim, sorumluluğunda olan iş ortamının psikososyal durumunun kontrolünü üstlenmemekte, mağdurun karşısında yer alarak mobbing sürecinin bir parçası olmaktadır. Yönetimin bu tavrı ise mağdurun örgütsel bir güç karşısında çaresiz hissetmesine ve olayların artmasına sebep olmaktadır. Mobbing mağduru, yaşadığı tüm bu durumlar neticesinde işe geç gelme, tükenmişlik, sıklıkla izne çıkma, uyku problemleri gibi belirtiler göstermeye başlamaktadır. Bunun sonucunda ise yönetim, mağdura işte bulunmadığı süre zarfında biriken işleri nedeniyle sorumluluk yüklemekte ve haklarını elinden almaktadır.¹⁷ Kısaca, yönetim mobbing sürecinde mağdurun yanında yer almak yerine mobbing uygulayıcısı konuma geldiğinde süreç mağdur açısından içinden çıkılamayacak bir boyuta ulaşmaktadır.

4. Damgalanma

Mobbinge maruz kalan kişi, yaşadığı olumsuz durumlar neticesinde psikolojik destek alma ihtiyacı duymaktadır. Mağdurun aldığı psikolojik destek ise yönetim ve destek aldığı uzmanlar tarafından mağdur da ruhsal bir bozukluk olduğu algısı yaratmaktadır. İş ortamında bulunan çalışma arkadaşları tarafından bu durumun duyulması ile mağdur kişi damgalanmakta ve kişiye olan yaklaşım değişmektedir. Yaşanılan durumlar neticesinde ise yönetimin mağdur kişiyi işten çıkarma veya kişinin işten ayrılma olasılığı artmaktadır.¹⁸ Oysa ki mağdur özellikle bu dönemde sosyal desteğe ihtiyaç duymaktadır. Sosyal desteğin aksine kişi diğer çalışanlar ve yönetim tarafından daha fazla dışlanmaktadır.

5. İşten Çıkartılma

Mobbing sürecinin son aşaması olan bu aşamada mağdur, pozisyon değişikliğine yönlendirilebilir, görev yeri değiştirilebilir ve istifaya zorlanabilir.

¹⁷ Zühal Kılınç, age., ss.55-56.

¹⁸ Gökmen Mete, “Mobbing’in Çalışanlara ve Motivasyonlarına Etkileri: Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ, 2020, s.11.

Mobbing mağduru ise bunların sonucunda psikolojik durumunun etkisiyle intihar eğilimi gösterebilmekte ve mobbing uygulayan kişiye fiziki saldırıda bulunmak isteyebilmektedir.¹⁹ Kısaca, mağdur kişi bu aşamaya kadar psikolojik problemler yaşadığı için üstüne bir de görevi ile ilgili zorlamalara maruz kalması saldırganlığa veya yaşamını sonlandırmaya yönelik durumlar ortaya çıkarabilir.

İş yaşamında ortaya çıkan mobbing, her zaman belirtilen bu beş aşamayı izlememekle beraber genel olarak intihar eğilimi, işten ayrılma gibi durumların aksine nadir de olsa mağdur mobbing ile mücadele edebilmektedir. Yönetim her ne kadar mağdurun yanında olmasa da mağdur kurum dışından aldığı sosyal destek ile mobbing ile mücadele de başarılı olabilmektedir.²⁰ Bu nedenle mobbing sürecinde mağdurun aldığı sosyal destek kişinin yaşamı açısından büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak bakıldığında, kritik bir olayın baş göstermesi ile başlayan mobbing süreci mobbing mağduru kişinin işten çıkarılmasına hatta intihar eğilimi göstermesine kadar gidebilen bir durum ortaya koymaktadır. Mobbinge maruz kalan kişi sürecin başında yaşadığı durumu anlamlandıramamakta fakat ilerleyen süreçte yönetimin de işin içine katılması ile örgütsel bir güç ile mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bu süreçte kişinin yalnız bırakılması günlük yaşamına dahi etki edebilmektedir. Bazı durumlarda mobbing ile mücadele de başarılı olunmaktadır. Sonuçlar her zaman intihar, işten çıkarılma gibi durumlarla sonuçlanmamakta fakat genel olarak bu beş aşamada ilerlemektedir.

D. Mobbingin Boyutları

Kişinin çalışma ortamından günlük yaşantısına kadar her alanı olumsuz etkileyen mobbing kavramı, kültür gibi kriterler fark etmeksizin birçok ülkede ve örgütte karşımıza çıkmaktadır. Etki alanının geniş olması ise sıklıkla araştırma konusu haline gelmesine neden olmuştur.

Amerika'da Psikolog Harrison tarafından yapılan bir araştırmaya göre, son iki yılda 9000 bin kamu çalışanından kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise %15'inin mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Bir başka araştırmaya göre ise İngiltere'de işletmelerin %63'ünde mobbing görüldüğü ve %83'ünün yöneticiler

¹⁹ Nil Pelit, Elbeyi Pelit, age., s.52.

²⁰ Nermin Gürhan, **A'dan Z'ye Mobbing**, Akademisyen Kitabevi, Ankara, 2013, s.8.

tarafından uygulandığı belirlenmiştir. İsveçli akademisyen Heinz Leymann ise İsveç'te yaptığı araştırma sonucunda mobbingin 21-40 yaş arasındaki kişilere daha sık uygulandığını ortaya koymuştur.²¹ Leymann'a göre İsveç'te görülen intiharların %15'i mobbing ile ilgilidir. Avrupa ülkelerinden İngiltere ise mobbingin en yaygın görüldüğü ülke konumundadır. İş stresinden yılda ortalama 12 milyar sterlin kaybettiği tespit edilen İngiltere, bu kaybın yarısının mobbing den kaynaklandığı görülmüştür. İngiltere'deki sendikalar yaşanan bu durumlar karşısında 1994 yılında mobbinge karşı yasal düzenlemeler getirilmesi için kamuoyu oluşturmuşlardır. 2001 yılına gelindiğinde ise işyerinde haysiyetin korunması isimli yasa tasarısı kabul edilmiştir.²² Yapılan araştırmalardan yola çıkarak, işletmelerde mobbingin ciddi oranda görüldüğünü ve kadın çalışanlara erkek çalışanlara oranla daha fazla mobbing uygulandığını söylemek mümkündür. Aynı zamanda intihar vakaları incelediğinde mobbing ile bağlantılı vakaların tespit edildiği ve mobbingin ülke için maddi zararlara yol açtığı görülmüştür.

Türkiye'de mobbing ile ilgili araştırmalarda, 2006 yılındaki bir araştırma 25 milyon çalışandan 3 milyon çalışanın mobbinge maruz kaldığını göstermiş ve %12 gibi düşük bir oran tespit edilmiştir. HRM isimli firmanın ise internet üzerinden 100 kişiye uyguladığı anket sonucunda, çalışanlardan %81'nin mobbinge maruz kaldığı görülmüştür. Mağdurların %70'i yönetici konumdaki kişiler tarafından, %25'i aynı pozisyonundaki kişiler tarafından ve %3'ü astları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir. %1'nin ise diğer kişiler tarafından mobbinge uğradıkları görülmüştür.²³ Türkiye'de yapılan araştırmalar neticesinde mobbingin düşük seviyede gözükmesinin sebebi, kültürel yapısından kaynaklı çalışanların yönetici pozisyonundaki kişileri ebeveyn rolünde algılaması ve otoriter tavırları normal olarak görmesinden kaynaklanabilmektedir.²⁴ Bütün bunlardan yola çıkarak, mobbingin farklı oranlarda karşımıza çıkması ile beraber birçok ülkede var olan bir sorun olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmalar özellikle kişilerin iş arkadaşları dışında yöneticileri tarafından da yüksek oranda mobbinge maruz kaldığını ortaya koymuştur. Bununla

²¹ Mehmet Şahin, "Hizmet İşletmelerinde Mobbing ve Sağlık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010, s.33-34.

²² Selman Tayyar, "İşletmelerde Psikolojik Yıldıma ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2008, s.7.

²³ Mehmet Şahin, age., s.34.

²⁴ Selman Tayyar, age., s.8.

beraber kadın çalışanların mobbinge maruz kalma düzeylerinin erkek çalışanlara oranla fazla olduğunu gösteren araştırmalar da mevcuttur. İntihar süreçleri incelendiğinde ise mobbing kaynaklı intihar oranlarının varlığı dikkat çekmektedir. İnsan kayıplarına kadar yol açan mobbing kavramının aynı zamanda maddi kayıplara da yol açtığı görülmüştür. Türkiye’de yapılan araştırmalar ise mobbing oranının düşük olduğunu göstermiştir. Sebep olarak kültürel yapıdan dolayı çalışanların, özellikle yönetici rolündeki kişilerin sert tutumlarını olması gereken bir durum olarak algılamasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

E. Mobbing Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Mobbing kavramı, daha önce de belirtildiği üzere Batı literatürüne yeni katılan bir kavram olması ve Türkçe karşılığının tek bir kelime ile tanımının tam olarak ifade edilememesinden dolayı birçok kelime ile karıştırılmaktadır.

Bu bölümde mobbing ile anlamsal olarak benzer özelliklere sahip fakat mobbing kavramının tam karşılığı olmayan cinsel taciz, zorbalık, şiddet, stres ve çatışma kavramları ele alınacaktır.

1. Mobbing ve Cinsel Taciz

Cinsel taciz kavramı, mobbing kavramı ile benzer özelliklere sahip olmasının yanı sıra farklı anlamlar taşıyan kavramlardan biridir. Tıpkı mobbing gibi mağdur üzerinde birçok probleme yol açtığından bu iki kavram birbirlerinin yerine kullanılabilmektedir. Fakat anlamsal olarak birbirlerini tam karşılamamaktadır.

Türk Dil Kurumu’na göre, cinsel taciz iş ortamında genellikle üst pozisyonundaki çalışanların daha alt pozisyonlardaki cinsiyeti farklı olan çalışanlara ahlaki olmayan davranışlarda bulunması ve kişilerin bu davranışlardan rahatsızlık duymasıdır. Kişilere uygulanan rahatsız edici fiziksel temasta bulunmak, ima içeren sözler söylemek, bakışlarla kişiyi rahatsız etmek, terfi edebilmesi için karşılığında uygun olmayan teklifler sunmak, iş dışında kişiyi takip etmek vb. davranışlar cinsel taciz olarak görülmektedir.²⁵ Mağdur kişi cinsellik içeren çeşitli davranışlarla rahatsız edilmektedir.

²⁵ Hümeysra Usta, “Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2021, s.22.

Tarihsel sürece bakıldığında ise bu kavramın ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıktığı görülmüştür. 1975 yılında kadın hakları savunucuları tarafından ortaya atılan kavram, ardından gelen mahkeme kararları ile hukuki bir boyuta taşınmıştır. Sonraki zamanlarda ise Avrupa ve Japonya'nın gündemi haline gelmeye başlamıştır.²⁶ Bu zamana kadar varlığını hissettiren fakat adı konulmayan cinsel taciz kavramı böylece tanımlanmaya başlanmıştır.

Bununla birlikte mobbing uygulayan çalışan cinsel tacizi de beraber uygulayabilmektedir. Cinsel taciz davranışlarının eklenmesi ile mağdurun maruz kaldığı mobbing daha üst seviyeye çıkmaktadır.²⁷ Her iki davranışında sonuçları kişi de aynı etkilere yol açsa da bu iki kavram arasında birtakım farklar olduğu söylenebilir. Bu farklardan bazıları şöyle sıralanabilir:²⁸

- Cinsel taciz de yüksek oranda fiziksel güç kullanılırken, mobbing daha çok psikolojiye yöneliktir.
- Cinsel taciz daha çok önyargının getirdiği bir durumken, mobbing ağırlıklı olarak rekabet sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- Cinsel taciz mağduru kişi yaşadığı durumun farkındadır fakat mobbinge maruz kalan kişi uzun süre mobbinge maruz kaldığının farkında olmayabilir ve kendini suçlu hissedebilir.
- Cinsel taciz iş ortamında diğer çalışanlar tarafından fark edilirken, mobbing genellikle fark edilmemektedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, iş ortamında ortaya çıkan cinsel taciz, mobbing den farklı birtakım özelliklere sahip olmasının yanı sıra kişi üzerinde aynı mobbing gibi tahrip edici etkiler ortaya çıkarmaktadır. Mobbing uzun bir süreçte kişileri farkında olmadan yavaş yavaş etkisi altına alıp kişiyi intihar davranışına kadar götürebilen bir durumken, cinsel taciz daha hızlı ve yüzeysel olarak kendisini gösterebilen bir davranıştır. Fakat her ikisi de kişinin üzerinde olumsuz birçok etkiye neden olmaktadır. Bu nedenle özellikle yönetici pozisyonunda ki kişilerin iş

²⁶ Sincar Baver Çıkman, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Mağdurlarının Benlik Algısı, Kariyer Planlaması, Duygu-Durumları Üzerine Bir Araştırma" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.17.

²⁷ Hümeysra Usta, age., s.22.

²⁸ Pınar Sallabaş, "Örgütsel Bağlılığın Mobbing Algılama Üzerine Etkisi" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2017, ss.35-36.

ortamında meydana gelen bu durumlara karşı bilinçli olması ve mağduru koruyacak çözümler üretmesi gerekmektedir.

2. Mobbing ve Zorbalık

Mobbing ile karıştırılan kavramlardan bir diğeri zorbalık kavramıdır. Anlamsal olarak benzer özellikleri taşıyan bu iki kavramın tıpkı diğerkavramlar gibi bazı ülkeler de birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

Avustralya ve Danimarka gibi ülkeler de zorbalık kavramının, İsviçre de ise mobbing kavramının daha sık kullanıldığı dikkat çekmiştir. Bu iki kavram her ne kadar anlamsal olarak benzer özellikler taşısa da bazı farklılıkları içermektedir. Kavramlar arasındaki fark ise Psikolog Heinz Leymann'ın yapmış olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Leymann, zorbalık kavramını okullarda çocukların ve gençlerin birbirlerine karşı gösterdikleri fiziksel şiddet içeren davranışlar olarak, mobbingi ise mağdur kişiyi çaresiz bırakan sistematik düşmanca ve ahlaki olmayan psikolojik terör göstergesi olarak tanımlayarak ikisi arasındaki farkı belirtmiştir. Aynı şekilde Psikolog Dan Olweus, 1983 yılında Norveç'te meydana gelen üç gencin intihar etmesi olayını araştırması sonucunda zorbalık kelimesini tanımlamıştır. Bununla beraber mobbing, genellikle psikolojik olarak uygulanmakta fakat bazı durumlarda fiziksel şiddet içeren davranışlarla da kendisini gösterebilmektedir. Zorbalık ise sadece fiziksel şiddeti barındırdığından mobbing kavramı, zorbalığı da kapsamaktadır.²⁹ Bu nedenle mobbing kavramı zorbalık kavramından farklı özellikler içermektedir.

Mobbing kavramını zorbalık kavramından ayıran en temel özelliklerden biri daha önce de bahsedildiği üzere zorbalığın fiziksel şiddeti ifade etmesidir. Mobbing kavramında ise daha çok psikolojik şiddet söz konusudur. Bu nedenle iki kavramın yarattığı etki de birbirinden farklılaşmaktadır. Zorbalık maruz kalan kişi de fiziksel zarara yol açarken, mobbing ağırlıklı olarak psikolojik zarara yol açmaktadır. Zorbalığın bıraktığı fiziksel şiddetin sonuçları diğerkişiler tarafından gözlemlenebilirken, mobbingin ise bıraktığı etkinin gözle görülebilir olmaması ispatlanması açısından zor hale gelmektedir. Bu iki kavram arasındaki bir diğerk fark ise, araştırmalarda odaklanılan konudur. Mobbing araştırmalarında işletme risk

²⁹ Ferdi Ekinci, "Mobbingin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi, Aksaray, 2022, ss.13-15.

faktörleri ve çalışan üzerinde bıraktığı etkilere odaklanılırken, zorbalık araştırmalarında genellikle zorbalığı uygulayan kişinin davranışları ve kişiliği üzerine odaklanılmaktadır.³⁰ Kısaca, zorbalık kavramı fiziksel şiddet içerdiğinden ortaya çıkardığı sonuçlar daha çok fiziki olurken mobbing kavramının ağırlıklı olarak psikolojik etkiler yarattığını söylemek mümkündür. Mağdurun maruz kaldığı fiziksel şiddet ise diğer çalışanlar tarafından açık bir şekilde görülmekteyken, psikolojik şiddetin yarattığı tahribatın kanıtlanması zordur.

Sonuç olarak birçok ülkede birbirlerinin yerine kullanılan mobbing ve zorbalık kavramının farklı anlamsal özellikler taşıdığı gerçeği, Psikolog Heinz Leymann'ın yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Daha sonra yapılan araştırmalar ise bu iki kavram arasındaki farkları ortaya koymaya yönelik çalışmalar olmuştur. Kavramlar arasında birçok fark olması ile beraber en temel farkın, zorbalık kavramında açık bir şekilde fiziksel şiddetin var olmasıdır. Mobbing kavramında da fiziksel şiddetin bazı durumlar da kendisini gösterdiği fakat genel olarak psikolojik şiddetin olduğu görülmektedir.

3. Mobbing ve Şiddet

İnsanlık tarihi boyunca karşımıza çıkan önemli kavramlardan biri de şiddet kavramıdır. Mobbing kavramı, içerisinde şiddeti de barındırdığından şiddet kavramı ile birtakım benzerlikler içermektedir. Fakat bu iki kavramın tanımlamaları farklıdır.

Şiddet, genel olarak mağdur üzerinde maddi ve manevi çıkar elde etmek amacı ile uygulanan fiziksel, psikolojik, sözlü vb. şekildeki olumsuz davranışlar olarak tanımlanabilir. Saldırganlıkla ilişkili olan bu kavram, mağduru tahrik ve tahrip edici olabilmektedir.³¹ Genellikle şiddet fiziksel şiddeti akla getirmesi ile beraber geniş anlamda mağdur üzerinde bıraktığı ruhsal etkileri sebebiyle hissedilen şiddettir. Bu nedenle Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel davranışlar ile sınırlamamakta gözle görülmeyen fakat zarar verici psikolojik davranışları da bu kapsamda değerlendirmektedir. Şiddetin önemli bir biçimi olan ve gözle görülmeyen psikolojik şiddet yani diğer adı ile mobbing, fiziki şiddetten daha

³⁰ Hülya Aksakal Kaymakçı, “Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2008, ss.27-28.

³¹ Berna Karakale, “Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yalova Üniversitesi, Yalova, 2011, s.17.

zarar verici niteliktedir.³² Bütün bunlardan yola çıkarak, şiddet kavramının mobbing kavramını kapsadığını söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmaların bir kısmı şiddet ve mobbing kavramları arasındaki ilişki üzerine odaklanırken, bir kısmı ise bu iki olgu arasındaki farklılıkları ortaya koymaya yönelik çalışmalar meydana getirmiştir. Şiddet kavramının mobbing kavramından farklı olduğunu savunan araştırmacıların başında Rayner ve Hoel gelmektedir. Rayner ve Hoel'e göre şiddet, birbirlerini tanımayan kişiler arasında tek seferde sözlü veya fiziksel olarak gerçekleşen saldırılardır. Bu araştırmacılara göre mobbing ise, birbirlerinin geçmişinde olan ve geleceğinde olacak kişilerin arasında gerçekleşen birtakım olumsuz durumlardır. Örneğin bir banka memuruna, müşterisi tarafından yöneltilen fiziki ya da sözlü saldırılar işyeri şiddeti olarak değerlendirilmektedir.³³ Bir saldırıyı mobbing olarak nitelendirebilmek için kişilerin birbirlerinin hayatında belli bir konumda yer alması gerekir.

İşyerinde karşılaşılan her saldırı davranışının mobbing olmadığını savunan araştırmacılardan biri de Psikolog Heinz Leymann'dır. Leymann işyerinde görülen şiddetin mobbing olarak nitelendirilmesi için süreklilik içermesi ve aynı kişileri veya grupları hedef alması gerektiğini savunmuştur. Aynı zamanda mağdurun, mobbingi gerçekleştiren kişi karşısında savunmasız kalması gerekmektedir.³⁴ Leymann'ın bu görüşünden yola çıkarak, mobbingin sadece hiyerarşiden yani güç farklılığından ve mağdur tarafın savunmasız olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Bütün bunlardan yola çıkarak şiddetin, uygulandığı kişiye zarar veren saldırgan davranışlar olduğunu ve bu davranışların sadece fiziki olmadığını söylemek mümkündür. Genel anlamda sadece fiziksel saldırıların şiddet olarak görülmesinin aksine birçok türü de bulunmaktadır. Bu türlerden sonuçlarının en ağır olduğu ve şiddet kavramıyla iç içe geçmiş psikolojik şiddet yani mobbing kavramı sayılabilir. Şiddet ve mobbing kavramı her ne kadar benzer özellikler taşısa da farklılar içermektedir. Yapılan araştırmalar şiddetin tek bir olay üzerinden fiziki olarak gerçekleştiğini, mobbingin ise belli bir süreçte genellikle psikolojik olarak uygulandığını göstermektedir. Farklı özellikler taşısa da her iki kavram insanlık tarihi

³² İklim Çelenk, "Örgütlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2015, s.49.

³³ Okan Fettahlıoğlu, "Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008, s.29.

³⁴ Ibid, s.30.

boyunca kendisini göstermiş, kişiler ve şirketler üzerinde birçok olumsuzluklara yol açmıştır.

4. Mobbing ve Stres

Stres, hayatımızın her alanında karşımıza çıkan ve gün geçtikçe etkisini arttıran kavramlardan biridir. Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi ve rekabet ortamının artması kişilerin diğer kişilerle yarış halinde olmasına neden olmuştur. Bu durumda özellikle iş ortamlarının daha stresli hale gelmesine yol açtığı düşünülmektedir.

Stres genellikle sonuçlarından dolayı olumsuz olarak algılanmakta fakat kişinin yaşamında karşılaştığı zorluklarla mücadele edebilmesine ve bu süreçte olgunlaşmasına katkı sağlamaktadır.³⁵ Stres kavramının tanımlarına bakıldığında ise ilk tanımın 17.yy'da bilim insanı Robert Hooke tarafından yapıldığı görülmüştür. Hooke'a göre stres, dışarıdan gelen bir kuvvetin bir madde ile olan bağıdır. Türk Dil Kurumu ise stresi “ruhsal gerilim” şeklinde tanımlamıştır.³⁶ Robbins tarafından yapılan stres tanımına göre, stres bireylerin isteklerinin karşılanmaması ve baskı altına alınması sonucunda olumsuz birtakım tepkilerin ortaya çıkmasıdır.³⁷ Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, genellikle stres olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır.

Mobbing ile stres arasındaki ilişkiye bakacak olursak, mobbingin stres kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. Leymann, mobbingin bireyin üzerinde bıraktığı etkiler sonucunda insan davranışlarına yansıyan stres ile yakın ilişkisi olduğunu vurgulamıştır. Leymann'a göre mobbing, stresi arttırmaktadır.³⁸ Bununla beraber işyerinde strese neden olan faktörlerden biri kötü yönetimdir. Çalışanlara kaldırabilecekleri düzeyden fazla iş yükünün verilmesi, sık sık hızla tamamlanması gereken işlerin beklenmesi gibi kötü yönetimden kaynaklanan durumlar işyerinde strese neden olmaktadır. İşyerinde strese neden olan bir diğer faktör ise sürekli

³⁵ Said Kerem Teker, “Mobbing’in İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumu Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2014, s.15.

³⁶ Hümeysra Usta, age., s.20.

³⁷ Nuray Yapıcı, “İşyerinde Sistemik Yıldıma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2008, s.15.

³⁸ Neslihan Kavalcı Canbuldu, “Örgütlerde Mobbing (Psikolojik Yıldıma) Davranışı ile Mağdurların Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2018, s.7.

değişimdir. Yönetim ve çalışma arkadaşları, kurallar, sorumluluklar, kültür gibi yapılar sürekli bir değişim içinde olduğunda kişilerin bu değişime uyum sağlaması zorunluluğu ve geleceğe yönelik ortaya çıkan belirsizlik strese yol açmaktadır. Bunların yanısıra özellikle son dönemler de teknolojinin hızlı gelişimi insan unsurunun geri planda kalmasına neden olmuştur. Çalışanların ikinci plana atılması yalnızlık hissine ve bu durumda stres faktörünün ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.³⁹ Mobbing her ne kadar strese neden olsa da bu durum “iş stresi” olarak düşünülmemelidir. Daha önce de belirtildiği üzere stres, olumsuz birtakım sonuçları ortaya çıkarmasının yanı sıra bireyin aynı zamanda mücadele edebilmesine destek olmaktadır. Oysa ki mobbingin ortaya çıkardığı stres durumu kişinin mücadelesini sonuçsuz bırakan yıkıcı bir nitelik göstermektedir.⁴⁰ Bu ifadelerden yola çıkarak, mobbingin strese neden olduğunu fakat iş stresinin mobbing olarak algılanmaması gerektiğini söylemek mümkündür.

5. Mobbing ve Çatışma

Bireyler arasında son dönemde artan rekabet durumu çatışma kavramını da beraberinde getirmiştir. Bireylerin sahip oldukları hedefler ve bu hedeflere ulaşma konusunda verdikleri mücadele bir başka birey tarafından olumlu karşılanmayabilir. Bu durum da çatışma kavramını ortaya çıkarmaktadır.

İşyerinde çalışanlar arasında görülen çatışma olgusu, her ne kadar olumsuz olarak algılansa da yönetim tarafından iyi yönetildiği takdir de çalışanların performansını arttırabilmektedir. Bu nedenle çatışmanın sebebinin iyi analiz edilmesi ve açık bir şekilde ortaya konulması çözümlenmesi noktasında kritik bir öneme sahiptir. Çözüme ulaştırılamayan çatışma ise, mobbinge dönüşebilmektedir.⁴¹ Fakat iş ortamında görülen her çatışmanın mobbing olarak nitelendirilmemesi gerekir. Çatışmaların mobbing olarak nitelendirilmesi için çalışanlar arasında bir güç dengesizliği, olumsuz bir durumun olması, hedef olan kişinin olumsuz davranışları algılanması ve bu davranışların süreklilik içermesi gerekmektedir. Burada çatışmanın mobbinge dönüşme sürecinde dikkat edilmesi gereken en temel olgu zamandır.

³⁹ Fatma Şahin Çelebi, “Çalışma Ortamındaki Mobbinge Yönelik Algıların Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Finans Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss.17-18.

⁴⁰ Neslihan Kavalcı Canbuldu, age., s.8.

⁴¹ Yalçın Birimoğlu, “Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 2014, s.43

Çatışmanın kendisini göstermesi ile başlayan süreç çözümlenmemesi noktasına taşındığı takdir de mobbingin ilk işaretleri olarak ifade edilebilir. Çözüme ulaştırılamamış çatışma ise kişi de gerginlik ve depresif duygu duruma yol açabilir. Bu durumda mobbingin başladığı söylenebilmektedir. Kişinin yaşadığı tüm bu süreç performansına olumsuz yansıyabilmekte ve çatışmanın daha da şiddetlenmesine yol açabilmektedir. Mobbingin şiddetini arttırması ise en son işten kovulma veya istifaya gidebilmektedir.⁴² Daha önce de belirtildiği üzere, çatışmanın mobbinge dönüşmesi çözümlenmemesinden kaynaklı başlamaktadır. Bu nedenle çatışmanın ortaya çıktığı durumlarda yönetimin bu durumu farkına varması ve çözüm bulması sonucu olumlu bir hale getirebilmektedir.

F. Mobbingin Nedenleri

Mobbing, işletmeler de karşımıza çıkan ve güç dengesizliğinin olduğu çalışanlar arasında süreklilik halinde kendisini gösteren olumsuz davranışlardır. Daha önce de belirtildiği üzere, bu kavram işletmeler ve çalışanları birçok yönden etkilediği için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle işletmeler de ortaya çıkan mobbingi çözebilmek için nedenlerini iyi analiz etmek gerekir.

Mobbingin nedenleri araştırıldığında, tek bir nedene bağlı olduğunu söylemek mümkün değildir. Mobbinge neden olan birçok faktör bulunması ile beraber genel olarak 3 başlık altında ele alınmaktadır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır:

1. Kişisel Nedenler

Araştırmaların bir kısmı mobbingin kişisel nedenleri üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalara göre, mobbinge maruz kalan kişiler genellikle dürüst, çalışan, özgüvenli, üstün, girişken, yenilikçi, geniş bir bakış açısına sahip kişilerdir. Bu nedenle bu kişiler rekabetin olduğu ortamda daha üst pozisyonundaki kişiler için tehdit olarak görülmektedir. Mobbing uygulayan kişilerin ise, genellikle narsist kişilik yapısına sahip olduğu ve yönetici pozisyonunda olması sebebi ile gösterdiği kötü davranışları normal olarak algıladığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu kişilerin, kötü çocukluk deneyimlerine sahip oldukları, toplum ile aile tarafından baskılandıkları ve bu durumunda mobbing davranışına eğilim göstermelerinde etkili

⁴²Sincar Baver Çıkman, age., ss.13-14.

olduğu dikkat çekmiştir.⁴³ Bu ifadelerden yola çıkarak, mobbingin hem maruz kalan kişiden hem de uygulayan kişiden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

2. Kurumsal Nedenler

Diğer araştırmalar ise mobbingin kurumsal nedenlerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. İşletmelerdeki hiyerarşik yapı, yönetimin otoriter bir tarz da olmasına sebep olmakta ve bu durum mobbingi beraberinde getirmektedir. Bununla beraber hiyerarşik yapının varlığı, mobbingin normal olarak algılanmasına yol açtığından uygulayan kişinin kendisini saklamasını sağlamaktadır. Yatay örgüt yapısının olduğu işletmelerde ise hiyerarşik yapı da olduğu gibi keskin ayrımlar olmadığından belirsizlik hakimdir. Belirsizlik durumu da mobbingi ortaya çıkaran nedenlerden biridir.⁴⁴ Aynı zamanda işletmedeki kötü yönetim, çalışma ortamının stresli olması, yöneticilerin çelişkili, dürüst olmayan ve ahlak dışı davranışlarda bulunması örgütsel yapının mobbinge uygun olduğunu göstermektedir.⁴⁵ Buradan da anlaşılacağı üzere kurum yapısı ve yönetim mobbingi ortaya çıkaran nedenlerdendir. Bu nedenle iyi bir yönetim ile mobbing engellenebilir.

3. Sosyal Nedenler

Mobbing, kurumsal ve kişisel nedenlerden kaynaklanması ile beraber sosyal nedenlerden de kaynaklanmaktadır. Toplum yapısında şiddet ve baskı gibi olayların bir güç göstergesi olarak algılanması, bireyselliğin ağırlıklı olması, sınırları olmayan özgürlük algısı gibi durumlar mobbinge zemin hazırlamaktadır. Bununla beraber, iş ortamında ortaya çıkan rekabet, insan olgusunun ikinci plana atılarak sadece üretime değer verilmesi ve çalışanın bir araç olarak görülmesi mobbing sürecini ortaya çıkarmaktadır.⁴⁶ Bu nedenle, işletme de insan kaynağına verilen değer ile mobbing sürecinin önüne geçilebilir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, mobbingi ortaya çıkaran tek bir neden olmamakla beraber mobbingin etkileşim içinde olan birçok nedeni bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar mobbing mağdurunun ve uygulayanın kişilik özelliklerinin,

⁴³ Ümit Atman, “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”, **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, Cilt:3, Sayı:3, 2012, s.164.

⁴⁴ Ibid., ss.164-165.

⁴⁵ Yeliz Can, “A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2007, s.35.

⁴⁶ Lamia Alkayış, “Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.10.

kurumun yapısının ve sosyal yapının mobbingin nedenleri olduğunu ortaya koymaktadır.

G. Mobbingin Belirtileri

Örgütlerde mobbing olgusu belirli bir süreç içerisinde meydana gelmektedir. Bu süreç içerisinde ise mobbing olgusunun varlığına ilişkin birçok belirti de ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan belirtiler çalışanların o an ki ruh hallerinden kaynaklanabilir fakat sistematik bir süreç halini almaya başladığı zaman mobbing olgusundan bahsetmek mümkündür. Bu nedenle mobbingin varlığına ilişkin ortaya çıkan belirtileri özellikle yönetim tarafından iyi analiz etmek ilerleyen süreçte ortaya çıkarabileceği olumsuz durumları engellemek açısından kritik bir öneme sahiptir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde mobbingin belirtilerinin davranışsal ve fizyolojik belirtiler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bu belirtilerin açıklanması aşağıda yapılmıştır.

1. Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in Davranışsal Belirtileri

Mobbing daha önce de bahsedildiği üzere, belirli bir süreç içerisinde gerçekleştiğinden ve ağırlıklı olarak psikolojik etkiler bırakması sebebi ile kanıtlanması zor bir olgudur. Özellikle toplum yapısı gereği otoriter bir yönetimin ebeveyn konumunda algılanmasından dolayı mobbing davranışları normalleştirilmektedir. Bu nedenle mobbing süreci erken dönemde belirtiler göstermesine rağmen daha kötü sonuçlara yol açtığı zaman müdahale edilmeye çalışılmaktadır.

Örgütlerde ortaya çıkan ve kişileri birçok yönden olumsuz etkileyen mobbing olgusunun varlığına dair davranışsal belirtileri tespit etmek mümkündür. Fakat ortaya çıkan her olumsuz davranış mobbing olarak nitelendirmek doğru değildir. Bir davranışın mobbingin belirtisi olması için tekrarlanması ve uzun bir süreçte gerçekleşmesi gerekmektedir.⁴⁷ Bu nedenle örgüt içerisinde olumsuz davranışlar süreklilik gösterdiğinde ve belirli bir süreç olarak karşımıza çıktığında mobbingin varlığına dair çıkarımlarda bulunmak mümkündür.

⁴⁷ Elif Şerifoğlu, “Mobbingin Özel Sektör Çalışanları Üzerindeki Etkileri: Bir Nitel Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.24.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde mobbingin davranışsal belirtilerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁸

- İşyerinde alışana ait olan bilgisayar, telefon, lamba gibi şahsi eşyalar kendiliğinden bozulması veya kaybolması,
- Çalışanın işyerindeki arkadaşları ile olan çatışmalarının artmaya başlaması,
- Çalışanın sigara kokusundan rahatsız olması gibi hassas olduğu durumlarda, hassasiyeti dikkate alınmayarak çalışana yakın olan bir yere sigara içen birinin konumlandırılması,
- alışan, ofis içerisindeki bir ortama girdiğinde konuşmanın sonlandırılması ve konuşulan konunun değiştirilmesi,
- Çalışanın, işle ilgili olan önemli gelişmelerden haberdar edilmemesi,
- Çalışanın dedikodusunun yapılması ve dedikoduların herkes tarafından konuşulmaya başlanması,
- Çalışanın yeteneklerine ve yetkinliklerine uygun olmayan görevlerin verilmesi,
- Çalışanın yaptığı işlerde sürekli gözlemlendiğini hissetmesi,
- Çalışanın giriş çıkış saatlerinin, molalarının ve telefon konuşmalarının detaylı şekilde sürekli kontrol edilmesi,
- Çalışanın, diğer kişilerin sürekli eleştirilerine ve küçümseyici tavırlarına maruz kalması,
- Çalışanın, sorduğu sorulara ve taleplerine cevap alamaması,
- Çalışanın, bilinçli olarak işyeri kutlamalarına ve sosyal etkinliklere davet edilmemesi,
- Çalışanın, fiziksel görünüşü ve giyim tarzı ile dalga geçilmesi,
- Çalışanın işle ilgili tüm önerilerinin geri evrilmesi,
- Daha alt pozisyonlardaki kişilerin mağdur kişiden yüksek ücret alması.

Yukarıda da belirtildiği üzere, işyerinde görülen tüm bu davranışsal belirtileri mobbing olarak nitelendirmemek gerekir. Söz konusu davranışların mobbing olgusunun belirtileri olabilmesi için kasıtlı olması, tekrarlanması ve srekliplik

⁴⁸ Esin akıroğlu, Dilaver Tengilimoğlu, “Mobbing (Yıldıрма) Davranışlarının Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişliği zerine Etkisi”, **Electronic Journal Of Colleges**, Cilt:4, Sayı:3, 2014, ss.168-169.

göstermesi gerekmektedir. Bununla beraber mobbingin davranışsal belirtilerinin yanı sıra fizyolojik belirtileri de mevcuttur.

2. Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in Fizyolojik Belirtileri

Birçok işletmede görülen mobbing kavramı, kişileri hem ruhsal açıdan hem de fiziksel açıdan olumsuz etkilemektedir. Mobbinge maruz kalan kişide, yaşadığı olumsuz durumlar neticesinde fizyolojik olarak bazı belirtiler meydana gelmektedir. Kişi bilinç düzeyinde yaşadığı bu durumlarla baş edemediğinden, duygular şekil değiştirerek bedensel tepkilere dönüşmektedir.

Mobbingin fizyolojik belirtilerini şu şekilde sıralamak mümkündür:⁴⁹

- **Beyinle İlgili:** Huzursuzluk, panik atak, depresyon, baş ağrısı, konsantrasyon güçlüğü, uyku problemleri
- **Deriyle İlgili:** Kaşıntı, kızarıklık, döküntü veya kuruluk
- **Gözlerle İlgili:** Göz bulanıklığı ve kararması
- **Boyun ve Sırtla İlgili:** Boyun ve sırt ağrısı
- **Kalple İlgili:** Kalp ritim bozukluğu ve kalp krizi
- **Eklemlerle İlgili:** Bacaklarda halsizlik, titreme, terleme, kas ağrıları
- **Sindirim Sistemi ile İlgili:** Reflü, ülser, hazımsızlık
- **Solunum Sistemi ile İlgili:** Nefes kesilmesi
- **Bağışıklık Sistemi ile İlgili:** Bağışıklık sisteminin düşmesi ile beraber çabuk hastalanma

Yukarıda da görüldüğü üzere mobbingin davranışsal belirtileri olduğu gibi fizyolojik belirtileri de bulunmaktadır. Fizyolojik belirtileri, işletme tarafından çoğu zaman mobbing olgusunu düşündürmeyebilir. Bu durum ise bu belirtilerin daha da ağırlaşması ile sonuçlanabilir. Fizyolojik sorunları artan kişi ise işe devamlılığında problem yaşayabilir. Yaşadığı fizyolojik sorunlar nedeni ile işe devamlılıkta sorun yaşayan çalışan, yönetim tarafından daha fazla mobbinge maruz kalabilir. Bütün bunlar neticesinde daha önce de bahsedildiği üzere intihar etme davranışına kadar gidebilen bir durum ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle mobbingin belirtilerini iyi

⁴⁹ Zeliha Pekdemir, “Denizli İlköğretim Okullarında Yıldıma Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2010, ss.17-18.

analiz etmek ve erken müdahale de bulunmak hem çalışan açısından hem de işletme açısından önemlidir.

H. Mobbingin Türleri

Mobbing konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde birçok mobbing türünün karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu türler örgütsel bazda mobbing ve eylemsel bazda mobbing olarak iki başlık altında açıklanacaktır.

1.Örgütsel Bazda Mobbing

Birçok örgütte kültür fark etmeksizin ortaya çıkan mobbing, sanılanın aksine sadece yöneticiler tarafından astlarına karşı uygulanmamaktadır. Örgütsel bazda incelendiğinde hiyerarşik yapının etkili olduğu fakat tek taraflı olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle mobbingin karşımıza birçok türü çıkmaktadır.

Örgütsel bazda incelendiğinde mobbingin iki türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar hiyerarşik (dikey) mobbing ve fonksiyonel (yatay) mobbing olarak adlandırılmaktadır. Mobbingi uygulayan kişi, mağdur kişinin üst pozisyonunda, alt pozisyonunda veya eşit konumunda olabilir. Üstlerin astlara uyguladığı mobbingin sebebinin rekabet kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Üst pozisyonundaki kişi, alt pozisyonundaki kişileri rekabet ortamı içinde varlığına karşı potansiyel bir tehdit olarak görebilmektedir. Alt pozisyonundaki kişiler ise üstlerinin verdiği kararlara karşı tepkilerini mobbing yolu ile gösterebilmekte veya bulunduğu pozisyona özenebilmektedir. Bir örgütte mobbingin hangi türünün baskın geleceği ise örgüt kültürüne ve örgütün hiyerarşik yapısına bağlıdır. Hiyerarşik yapının baskın geldiği örgütlerde ağırlıklı olarak dikey mobbing, daha az görüldüğü durumlarda ise yatay mobbing karşımıza çıkmaktadır.⁵⁰ Bütün bunlardan yola çıkarak, mobbingin örgütsel bazda karşımıza çıkan türlerinin hiyerarşik yapıdan kaynaklandığını ve her örgütte örgüt yapısına göre farklı bir türünün baskın geldiğini söylemek mümkündür. Örgütsel bazda mobbing türleri aşağıda açıklanmıştır.

a. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Örgütlerde karşımıza çıkan mobbing, bireyleri birçok yönden olumsuz etkilemektedir. Toplum tarafından genellikle üstlerin astlara karşı gösterdikleri

⁵⁰ Yeliz Can, age., s.24.

mobbing davranışlarının bilinmesi ile beraber bilinenin aksine çok yönlü bir durum söz konusudur. Mobbingin, örgütsel bazda bu çok yönlü durumu ise mobbingin türlerini karşımıza çıkarmaktadır.

Özellikle hiyerarşik yapının ağır bastığı örgütlerde dikey mobbing türünün ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Dikey mobbing, üstlerin bulundukları konum itibarı ile sahip oldukları yetkileri kullanarak astlarına karşı veya astların üstlerine karşı gösterdikleri mobbing davranışlarıdır.⁵¹ Üstlerin astlarına gösterdikleri bu davranışlar fazlasıyla agresif ve cezalandırıcı olabilmektedir. Her ne kadar mobbing davranışlarını otoriter ve gergin yöneticilerin gösterdikleri düşünülse de astlarına karşı samimi davranan yöneticilerinde bu davranışları sergiledikleri dikkat çekmiştir. Bununla beraber her kötü davranış mobbingi karşımıza çıkarmamaktadır. Fakat yöneticinin astlarına karşı eşit davranmamasının mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırladığını söylemek mümkündür.⁵² Sonuç olarak, dikey mobbing genellikle üstlerin astlarına karşı gösterdikleri mobbing davranışı olarak düşünülse de hiyerarşik yapı tek yönlü değildir. Bu nedenle astların üstlerine karşı gösterdikleri mobbingi de dikey mobbing olarak nitelendirmek mümkündür. Bu nedenle dikey mobbing türü, yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlüdür. Bunların açıklaması aşağıda yapılmıştır.⁵³

- **Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing:** Örgütlerde hiyerarşik yapının etkisi ile ortaya çıkan dikey mobbing türünde, üstlerin kendi kademesinin altında bulunan kişilere karşı gösterdikleri mobbing davranışları yukarıdan aşağıya doğru mobbing şeklinde tanımlanmaktadır. Üst konumda bulunan kişiler bunu konumundan ve yetkilerinden aldıkları güç ile yapmaktadır. Yukarıdan aşağıya yönlü mobbingin sebebinin ise üst konuma göre alt konumdakileri kişilerin başarıları, üstün performans göstermeleri, yaratıcı düşünceleri, daha genç veya yaşlı olmaları, zekası ve kişilik özellikleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Üst konumdaki kişi, alt konumdaki konumda ki kişiyi bu özelliklerinden dolayı kendi varlığına karşı bir tehdit unsuru olarak

⁵¹ Mehmet Şahin, age., s.53.

⁵² Nazlı Özcan, “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman Özel İl İdaresinde Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2011, s.21.

⁵³ Mehmet Şahin, age., ss.53-55, Samira Hsleine Zafer, “Mobbing ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2018, s.14.

görebilmektedir. Bu nedenle, mobbing uygulayarak kendi açılarından olası bir tehdidi ortadan kaldırdıklarını düşünebilmektedirler.

- **Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing:** Yukarıdan aşağıya doğru olan mobbing türünün aksine, astların üstlere mobbing uygulamasıdır. Bu durum genellikle üstlerin yetkisinin sorgulanmaya başlandığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Daha alt pozisyonundaki kişiler, kendi pozisyonunun üstünde olan kişileri üst yönetim karşısında çaresiz duruma getirmek için mobbing davranışlarına başvurmaktadır. Mobbing uygulayan bu kişiler, yöneticilerinin verdikleri görevi yerine getirmemek, bilinçli olarak hata yapmak, yönetici hakkında doğru olmayan söylentiler çıkarmak, sadece yöneticinin üstünde bulunan kişilerden emir almak gibi davranışlarda bulunmaktadır. Yönetici ise bu durumlar karşısında kendini gün geçtikçe daha fazla dışlanmış hissetmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere, dikey mobbing hiyerarşik yapılanmanın etkisi ile çok yönlüdür. Bu nedenle üst kademelerdeki kişilerin de mobbinge maruz kalabildiğini söylemek mümkündür. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing türünde, genellikle mobbing mağduru yöneticinin karşısında birden fazla kişi yer almaktadır. Hatta bu durum bir ayaklanma şeklinde olabilmektedir. Bazen bir departmandaki çalışanların tümü, mobbing uygulayan kişilere dönüşebilmektedir. Bununla beraber yapılan araştırmalar ise dikey mobbing türünde üstlerin astlara uyguladıkları mobbingin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, ağırlıklı olarak dikey mobbing türünde yukarıdan aşağıya doğru bir mobbing yönelimi görülmesi ile beraber nadir de olsa üsttün astlar tarafından mobbinge maruz kaldığı söylenebilir.

b. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

İşletmelerde genel olarak hiyerarşik bir yapılanma söz konusudur. Bu yapılanmanın etkisi ile mobbing denildiğinde akla ilk gelen tür dikey mobbing olmaktadır. Halbuki sanılanın aksine mobbing sadece üsttün asta veya asttın üste uygulaması şeklinde görülmemektedir. Eşit konumdaki çalışanlar arasında da mobbing karşımıza çıkmaktadır.

Hiyerarşik yapılanmanın az görüldüğü ortamlarda karşımıza çıkan yatay mobbing, eşit pozisyonundaki kişilerin birbirlerine gösterdikleri mobbing

davranışlarıdır. Bu tür mobbing genellikle birtakım özellikleri sebebiyle çalışma ortamı içerisinde farklı olduğu düşünülen kişiye karşı uygulanmaktadır. İşyerinde yolunda gitmeyen durumlar ortaya çıktığında bu kişi problemin sebebi olarak görülmektedir.⁵⁴ Kısaca aynı konumdaki kişiler arasında görülen yatay mobbing türü, iş ortamında özellikle diğer kişiler arasından farklı özellikleri ile dikkat çeken kişiye yöneltilmektedir.

Yatay mobbing türünün nedenleri incelendiğinde ise birçok neden karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son zamanlarda artan rekabetin etkisi ile kişi, çalışma arkadaşını rakip olarak görebilmekte ve mobbing davranışı geliştirebilmektedir. Bir başka neden ise, mobbinge maruz kalan kişinin farklı bir şehirden veya lokasyondan gelmiş olmasıdır. Kişiler bulundukları ortamın izlerini taşır. Belirli bir süre kaldığı ortamdan başka bir ortama geçtiğinde ise çalışma arkadaşları tarafından geldiği ortamın kötü özellikleri sürekli dile getirilebilmektedir. Bununla beraber farklı bir kültürden olan kişiye de ırkçılık sebebi ile mobbing davranışları gösterilebilmektedir.⁵⁵ Kısaca, yatay mobbing genellikle rekabet ortamından ve farklı kişilere karşı önyargılı olmaktan kaynaklanmaktadır.

Üst ast ilişkisi içinde ortaya çıkan dikey mobbing ve eşit pozisyonlar arasında ortaya çıkan yatay mobbingin her ikisi de hem kamu hem de özel sektörde görülmektedir. Dikey mobbing işletmelerde daha belirgin bir şekilde görülürken, yatay mobbing ise dikey mobbing kadar açık değildir.⁵⁶ Konumları eşit olan kişiler arasında ortaya çıkan yatay mobbing de kişi, mobbing davranışı uyguladığını genellikle kabul etmemektedir. Mobbinge maruz kalan kişinin hatalarını düzelterek ona iyilik yaptığını ve bu sayede işletmenin verimliliğini düşündüğünü belirterek olumsuz davranışlarına haklı bir gerekçe kazandırmaya çalışmaktadır.⁵⁷ Bu sayede mobbing davranışlarının diğer insanlar tarafından problemli birer davranış olarak gözükmemesini gizlemeye çalışmaktadır.

⁵⁴ Fatma Şahin Çelebi, age., ss.19-20.

⁵⁵ Hatice Karakuş, "Hemşirelerde Kurum ve Yönetimin Etkisine Bağlı Olarak Yaşanan Mobbing Davranışları", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:5, 2011, s.92.

⁵⁶ Gözde Eşenli, Mehmet Aktel, "Yönetimde Örgüt Kültürü İle Mobbing İlişkisinin Yeri ve Önemi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:3, 2019, s.529.

⁵⁷ Okan Fettahoğlu, age., ss.46-47.

2. Eylemsel Bazda Mobbing

Örgütsel bazda incelendiğinde iki türü bulunan mobbingin, eylemsel bazda da birtakım davranışlar ile kendisini gösterdiğini söylemek mümkündür. Mağdur kişiyi çeşitli yönlerden hedef alan bu davranışlar, daha önce de bahsedildiği üzere sistematik ve sürekli bir hale geldiğinde mobbinge dönüşmektedir.

Birçok amacı bulunan mobbing davranışları, genel olarak mağdur kişiyi baskılamak, yalnızlaştırmak, göz ardı etmek amacı ile uygulanmaktadır.⁵⁸ Mobbing üzerine yaptığı çalışmalarla bilinen Heinz Leymann ise bu davranışları 5 başlık altında toplamıştır. Leymann'a göre her başlık altında farklı davranışlar olması ile beraber toplamda 45 mobbing davranışı mevcuttur.⁵⁹ Bu davranışlar kişileri farklı yönlerden hedef almaktadır. Leymann'ın 5 başlık altında topladığı davranışlar aşağıda açıklanmıştır.

a. Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

Leymann'ın mobbing davranışlarını sıraladığı başlıklardan ilki kendini göstermeyi ile iletişim oluşumunu etkilemek adını verdiği başlıktır. Bu başlıkta ki davranışlar adında da anlaşılacağı üzere mağdur kişinin kendini gösterme olanaklarının kısıtlanmasına ve iletişimini etkilemeye yöneliktir.

Bu başlık altındaki davranışları şu şekilde sıralayabiliriz:⁶⁰

- Üst pozisyonundaki kişilerin astlarının potansiyelini gösterme imkanlarının engellemesi,
- Mağdur kişinin konuşmasının sık sık kesilmesi,
- Mağdur kişinin çalışma arkadaşları tarafından potansiyelini gösterme imkanlarının engellenmesi,
- Hedef gösterilen kişiye yüksek sesle çıkışılması ve bağırılması,
- Yaptığı işler yüzünden sürekli eleştiriye maruz kalması,
- Özel hayatı sebebiyle sürekli eleştiriye maruz kalması,
- Mağdur kişinin telefonla sık sık rahatsız edilmesi,

⁵⁸ Yeliz Can, age., s.58.

⁵⁹ Burak Kulaksız, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing):Bankacılık Sektöründe Niteliksel Bir Alan Araştırması" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2019, s.16.

⁶⁰ Abdülkadir Çekin, "Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Bir Şiddet Örneği: Mobbing", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2014, s.12.

- Sözlü ve yazılı tehditlere maruz kalması,
- Sözsüz iletişim ve ima yoluyla dışlanması.

Yukarıdaki davranışlar incelendiğinde, bu davranışların sürekli meydana gelmesinin ve sık tekrarlanmasının mağdur kişi üzerinde uzun vadede tahrip edici sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Kişinin iletişimini ve potansiyelini göstermesini engellemeye yönelik olan bu davranışlar neticesinde kişi, çalıştığı ortamdan zaman içerisinde uzaklaşabilir. Bu durumda istifa etmeye kadar gidebilen bir süreç ortaya çıkarabilir.

b. Sosyal İlişkilere Saldırıları

Leymann'ının ikinci başlığı sosyal ilişkilere saldırılardır. Bu başlıktaki davranışların genel amacı, mobbinge maruz kalan kişinin sosyal ilişkilerini hedef almaktır.

Sosyal ilişkilere yönelik olan mobbing davranışlarını şöyle sıralayabiliriz:⁶¹

- Mağdur kişi ile çevresindeki insanların iletişim kurmaması,
- Mağdur kişinin insanlara ulaşmasının engellenmesi,
- Kişinin ortamdan uzaklaştırılması amacı ile ayrı bir yer tahsis edilmesi,
- Yönetim tarafından iş arkadaşlarının mağdur kişiyle iletişim kurmasının engellenmesi,
- Çalışma ortamında kişinin yok sayılması.

İnsan doğası gereği var olduğundan itibaren sürekli sosyal ilişkiler içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle yukarıda da bahsedildiği üzere sosyal ilişkilere yönelik olan birtakım olumsuz davranışların mobbinge dönüşmesi, mağdur kişiyi tehlikeli durumlarla karşı karşıya bırakabilir. Kişinin iş ortamında insanlarla sağlıklı iletişim kuramaması ve sürekli ortamlardan uzaklaşması yalnızlaşmasına yol açabilir. Bu durumda kişide birtakım ruhsal problemler ve intihar etme eğilimi ortaya çıkarabilir.

⁶¹ Umutkan Öztürk, Ezgi Cevher, “Mobbing Sendromunda Örgüt Kültürü Virüs mü Aşı mı ? : Örgüt Kültürü ve Mobbing İlişkisi”, **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, Sayı:2, 2015, s.47.

c. İtibara Saldırıları

Mobbing davranışlarının yöneldiği bir başka alan itibara yönelik ortaya çıkan saldırılardır. Bu davranışlar mobbing mağduru kişinin itibarını zedelemek ve iş ortamındaki saygınlığını azaltmak amacıyla yöneltilmektedir.

Kişinin itibarını zedelemeye yönelik davranışlar aşağıda sıralanmıştır:⁶²

- Mağdur kişi hakkında gerçek olmayan şeyler söylemek,
- Mağdur kişi hakkında asılsız söylentiler çıkarmak,
- Mağdur kişi ile alay ederek rezil olmasına neden olmak,
- Hedef gösterilen kişinin psikolojik problemleri olduğunu iddia etmek,
- Kişiyi psikiyatrik muayeneye göndermek için zorlamak,
- Mağdur kişinin eksik yanları ile dalga geçmek,
- Mağdur kişinin konuşmasını taklit ederek komik duruma düşmesine neden olmak,
- Mağdur kişinin siyasi görüşünü ve inançlarını yargılamak,
- Mağdur kişinin özel yaşamı ile dalga geçmek,
- Mağdur kişinin soyu ile dalga geçmek,
- Mağdur kişiye zorla küçümseyici bir iş vermek,
- Mağdur kişinin ortaya koyduğu çalışmaları adil olmayan bir şekilde değerlendirmek,
- Mağdur kişinin düşüncelerini irdelemek ve eleştirmek,
- Mağdur kişiye saygısızlık yapmak,
- Mağdur kişiye sözlü veya hareketle taciz etmek.

Yukarıda da görüldüğü üzere itibara yönelik olan bu davranışlar, kişilerin algısında mobbing mağduru kişi için kötü bir imaj ortaya koymaya yöneliktir. Kişiyi birçok yönden eleştirmekle başlayan davranışlar, kişinin psikolojik problemleri olduğuna yönelik ithamlara ve tedavi olması gerektiğine kadar gidebilen söylemlere neden olmaktadır.

⁶² Meriç Pehlivan, “Bireysel Ayrımlıklar ve Toplumsal Dezavantajlar Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing”, **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2015, s.69.

d. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konumuna Saldırıları

Kişinin yaşamını birçok yönden olumsuz etkileyen mobbing davranışlarının ortaya çıktığı durumlardan biri kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna yöneliktir. Bu davranışlar mağdur kişinin özel yaşamına ve iş ortamında sahip olduğu konumuna zarar vermektedir.

Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna yönelik mobbing davranışlarını şöyle sıralayabiliriz:⁶³

- Hedef gösterilen kişinin özel bir görevin içerisinde yer almaması için uğraşmak,
- Hedef gösterilen kişiye verilen görevlerin geri alınması ve kişinin yeni bir iş alanı oluşturamaması,
- Kişiye önemli olmayan, manasız işlerin verilmesi,
- Kişiye potansiyelinden daha düşük işlerin verilmesi,
- Kişinin görevlerinin sürekli olarak değiştirilmesi,
- Kişiye özgüvenini olumsuz etkileyecek görevlerin verilmesi,
- Kişinin saygınlığını azaltacak, yetkinliklerinin dışında görevlerin verilmesi,
- Kişi de maddi zararlara sebep olacak davranışlarda bulunulması,
- Kişinin evine ve iş ortamına zarar verilmesi.

Sonuç olarak, yaşam kalitesi ve mesleki konuma yönelik mobbing davranışları ile mağdur kişinin çalışma ortamındaki yetkinlikleri kısıtlanmaktadır. Kişiye uygun olmayan işler verilmekte, yaptığı işler sürekli değiştirilmekte ve iş ortamı içerisinde saygınlığını etkileyecek işleri yapması beklenmektedir. Bunun sonucunda ise kişi kendi potansiyelini ortaya koyamamakta ve özgüven problemi yaşamaya başlamaktadır. Bununla beraber mobbing uygulayıcısı, kişinin evine ve iş ortamına maddi ve manevi zararlar verecek davranışlar ile yaşam kalitesini düşürmektedir.

⁶³ Hasan İbicioğlu, Münire Çiftçi, Seher Derya, “Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2009, ss.29-30.

e. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

Mobbing davranışları, kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığına ciddi oranda zarar verebilecek sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Özellikle kişinin sağlığına zarar vermek için yöneltilen birtakım davranışlar görülebilmektedir.

Kişinin sağlığına yönelik doğrudan saldırı içeren mobbing davranışları aşağıda sıralanmıştır:⁶⁴

- Kişiyi fiziksel olarak ağır olan işleri yapması için zorlamak,
- Kişiye fiziksel şiddet içeren tehditler yöneltmek,
- Kişinin korkması için hafif fiziksel saldırıda bulunmak,
- Kişiye fiziksel saldırı düzenlemek,
- Kişiye cinsel taciz uygulamak.

Kişinin sağlığına yönelik doğrudan saldırılar, örgütlerde görülen mobbing türlerinden en şiddetli olan davranışları içeren tür olarak bilinmektedir.⁶⁵ Yukarıda da bahsedildiği üzere mağdur kişiyi tehdit etmek, fiziksel ve cinsel saldırı da bulunmak gibi davranışlar ile mobbing uygulanmaktadır. Bu davranışlar mobbing mağduru kişinin ise süreç içerisinde fiziksel ve psikolojik sağlığına ciddi zararlar vermektedir.

İ. Mobbing Sürecinde Taraflar

Mobbing kavramı, ülke ve kültür gibi faktörler fark etmeksizin çoğu işletme de karşımıza çıkmaktadır. Bir süreç içerisinde meydana gelmesinden dolayı aynı zamanda bu süreçte rol alan birçok taraf bulunmaktadır. Kişiler kendilerini mobbing uygulayan kişi ya da mobbinge maruz kalan kişi durumunda bulabilir. Aynı zamanda bunların dışında sadece mobbingi gözlemleyerek seyirci olarak da bu süreçte yer alabilir. Bu nedenle mobbing sürecinde rol alan tarafları 3 sınıfa ayırmak mümkündür. Bunlar; mobbing uygulayanlar, mobbing mağdurları ve mobbing seyircileridir.

⁶⁴ Nurgül Bağcı Kurt, “Mobbing ve Psikosomatik Belirtiler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşu Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, s.19

⁶⁵ Emre Özkuşcu, Neslin İhtiyaroğlu, “Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Mobbing Davranışlarına Yönelik Algılarının incelenmesi”, **Erciyes Journal of Education**, Cilt:5, Sayı:1, 2021, s.30.

1. Mobbing Uygulayanlar

Bir işletmede ki mobbing sürecinin temelini mobbing uygulayan kişiler oluşturmaktadır. Mobbing uygulayan kişilerin pozisyonu fark etmeksizin her kişi mobbing uygulayan kişi olmaya adaydır. Bu kişilerin mobbinge yönelme nedenleri ise birçok araştırma ile farklı açılardan incelenmiştir.

Genel olarak bakıldığında, mobbing sürecinin asıl oyuncularını mobbing uygulayan kişi veya grubun mobbing davranışları göstermesinin kişilik özelliklerinden, işletmenin yapısından ve sosyal faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir.⁶⁶ Literatür de mobbing üzerine yaptığı araştırmalar ile bilinen Psikolog Leymann ise mobbing uygulayanların kişilik sorunları üzerinde durmaktadır. Leymann'a göre, mobbing uygulayanlar astlarına ve üstlerine karşı farklı tavırlar göstererek tutarsız davranmaktadırlar. Kendilerini daha üst seviye de göstermek için astlarına karşı küçümseyici, üstlerinin ise bulundukları mevkiyi ve çıkarı elde etmek için üstlerine karşı yakın davrandıkları görülmektedir. Bu davranışları gerçekleştirirken bilinçli bir şekilde asıl amaçlarını saklayarak yapmaktadırlar. Temel de bu davranışlara iten durumun ise kendilerinde gördükleri eksikleri mobbing davranışları ile kapatmaya çalışmalarından geldiği düşünülmektedir.⁶⁷ Özet olarak, mobbing uygulayanlar kişilik problemlerinin etkisi ile kendilerini yetersiz hissetmekte ve özellikle güç dengesizliğinin olduğu çalışma arkadaşlarına karşı birtakım mobbing davranışları ile bu eksikliği gidermeye çalışmaktadır.

Leymann'ın mobbing ile kişilik problemleri arasındaki ilişkiye yönelik görüşleri birçok araştırmanında konusu haline gelmiştir. Literatür incelendiğinde, mobbing uygulayanların çok sayıda kişilik tipinden bahsedilmesi ile beraber en sık görülen 6 farklı kişilik profilinden bahsetmek mümkündür. Bunları şöyle açıklayabiliriz:⁶⁸

- **Narsist Kişilik Bozukluğu Gösteren Mobbingciler:** Mobbing uygulayanlardan en tehlikeli olarak görülen kişilik profilidir. Bu kişiler, kendilerini çok değerli olarak görmekte ve bu nedenle iyi olan her şeyi hak

⁶⁶ Selin Balcı Sevinç, "Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Yıldırmanın Aracılık Etkisi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2019, s.30.

⁶⁷ Ferdi Ekinç, age., s.37.

⁶⁸ Nuray Yapıcı, age., s.31, Samira Hsleine Zafer, age., ss.17-19, Zühal Kılıç, age., s.33, Nuray Yapıcı, age., s.32, Ferdi Ekinç, age., s.40.

ettikleri duygusu ile hareket etmektedirler. Kendi içsel dünyalarında hak ettikleri değeri alamadıklarını düşündüğü kişilere karşı ise acımasız bir tavır sergilemektedirler. Kendilerini kusursuz bir kişi olarak gördüklerinden, eleştiriye maruz kaldıklarında temel de var olan yetersizlik duygusu tetiklenmektedir. Bu durumda kişi de saldırgan bir tavır ortaya çıkarabilir.

- **Hiddetli Bağırın Mobbingciler:** Ani çıkışları ile bilinen bu kişiler, diğer kişiler üzerinde korku yoluyla egemenlik kurmaya çalışmaktadırlar. Astlarına bağırarak, küfür ve beddua etmektedirler. Kişilerin sık sık toplantılarını ve konuşmalarını kestikleri görülmektedir. Bir kişiye gösterilmesi gereken saygıdan yoksun bir tavırları vardır.
- **İkiyüzlü Davranış Sergileyen Mobbingciler:** Diğer çalışanların başarılarını kabul edemeyen kişilerdir. Diğer insanları sürekli rahatsız ederek strese sokmaya çalışmaktadırlar. Başarıları ve üstünlükleri kabul edemediklerinden bitmek bilmeyen bir kötülük yapma istekleri vardır. Bütün bunları gerçekleştirirken bir yandan ise iyi gözükmeye çabalamaktadırlar. Bu nedenle ikiyüzlü mobbingci olarak adlandırılmaktadır.
- **Megaloman Kişilik Örüntüsüne Sahip Mobbingciler:** Kendilerine karşı güvensizlikleri olan bu kişiler, diğerlerine karşı kıskanç ve saldırgan bir tutum sergilemektedirler. Üstünlük kurmaya ve kontrolü elinde tutmaya çalışmaktadırlar. Var olan kurallar, kendilerine uymadığı takdir de ise kuralları istedikleri şekilde düzenlemekte ve diğerlerinin bu kurallara uymasını beklemektedirler. Dolayısıyla, kendi dışındaki başarılı olan kişiler onlar için birer tehlike unsurudur. Bu nedenle sürekli kendilerini yücelterek hedef gösterilen kişileri aşağı çekmenin çabası içindedirler.
- **Eleştirici Mobbingciler:** Bu kişiler, yapılan her işe olumsuz eleştirilerde bulunmaktadır. İş ortamında sürekli yapılan işlerin olmadığına dair düşünceleri ve eleştirileri vardır. Bu tavırlarından dolayı, iş ortamında huzursuz bir hava yaratmaktadırlar. Aynı zamanda eleştirilerine karşın bir çözüm üretmezler ve sorun üzerinde kişilere baskı yaparak genel motivasyonu düşürmektedirler. Özet olarak, çözüm üretme noktasında problem yaşayan eleştirici mobbingciler, iyiye götüren bir etki bırakmamakla beraber yaptıkları eleştiriler ile mevcut durumu olumsuz etkilemektedirler.

- **Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:** Kişiler, iş dışındaki yaşamlarında birtakım problemler yaşamaları sonucunda hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler. Bu problemleri iş ortamına yansıtmamaları gerekirken, bazı kişiler tam tersi şekilde iş dışındaki yaşamlarında meydana gelen hayal kırıklıklarının yarattığı duyguları hedef gösterilen kişiye yöneltmektedirler. Hayal kırıklığına uğramış mobbingciler olarak adlandırılan bu profil, genellikle hedef olarak duygusal ve ev yükünün erkeklere oranla daha fazla olması nedeni ile kadınları seçmektedir. Sonuç olarak, insan doğası gereği yaşadıklarından etkilenen bir varlıktır. Gündelik yaşamında meydana gelen olumsuz olaylar ise kişilerde hayal kırıklıklarına yol açabilir. Özel yaşam ile iş yaşamını birbirinden ayırt etmek her zaman kolay olmayabilir ve hayal kırıklığına uğramış mobbingciler olarak adlandırılan bu kişiler, iş ortamına duygularını yansıtabilir.

2. Mobbing Mağdurları

İşletmeler de görülen ve birçok olumsuz durum ile sonuçlanan mobbing sürecinin asıl mağdurları mobbinge maruz kalanlardır. Ast ve üst ilişkisi fark etmeksizin bir işletmedeki herkes mobbing mağduru olabilmektedir.

Her ne kadar bir işletmedeki çalışanlardan herkesin mobbing mağduru olma ihtimali olsa da, bu kişilerin ortak bir takım özelliklere sahip oldukları düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar özellikle mobbing mağduru kişiler ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu konudaki bazı araştırmalara bakıldığında, mobbinge uğrayan kişilerin genellikle zeki, başarı odaklı, yaratıcı, işine odaklanan ve işini seven, dürüst, örgütsel bağlılığı yüksek, hoşgörülü, bilgi ve beceri düzeyi yüksek kişiler olduğu görülmektedir. Mobbinge maruz kalan kişilerden özellikle yaratıcı kişilere, değişime karşı olan sabit ve gelenekçi kişiler tarafından mevcut düzenin korunması için mobbing uygulanmaktadır.⁶⁹ Bununla beraber, üst düzeydeki kişilerin astlarına daha çok mobbing uyguladığı görülmektedir. Bir işletmedeki hiyerarşiden kaynaklı mevkii yükseldikçe mobbinge maruz kalma oranı düşmektedir. Mağdur kişi ise mobbing ile başa çıkmaya yönelik çözümler üretmeye çalışsa da çoğunlukla sürecin mağdur kişinin işten ayrılması ile sonuçlandığı

⁶⁹ Nazlı Özcan, age., s.30.

görülmektedir.⁷⁰ Bütün bunlardan yola çıkarak, bir işletmede mobbinge maruz kalan kişilerin genellikle diğer kişilerden farklı, kişiyi başarıya götürebilecek bazı özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle işletmenin temel düzenini değiştirmeye ve dönüştürmeye yönelik çabaları ile bilinen yaratıcı kişilerin, düzenin bozulmasını istemeyen kişiler tarafından mobbing mağduru haline dönüştüğü görülmektedir.

İşletmeler de görülen mobbing, herkesin mobbing mağduru olabileceği bir süreçtir. Fakat yapılan araştırmalardan bazılarına göre, dört farklı kişi tipinin mobbing mağduru olma ihtimali daha fazladır. Bu kişi tiplerini şöyle açıklayabiliriz:⁷¹

- **Yalnız Olan Kişi:** Bir işletme de çeşitli özellikleri sebebi ile çoğunluktan farklı olan kişidir. Örneğin bu kişi, erkek sayısının fazla olduğu iş ortamındaki bir kadın veya kadın sayısının fazla olduğu iş ortamındaki bir erkek çalışan olabilmektedir.
- **Diğerlerinden Farklı Olan Kişi:** İş ortamında giyim tarzı, yaşam stili, davranış biçimi, ırkı ve engel durumu gibi sebepler ile dikkat çekmesi nedeniyle mobbinge maruz kalan kişidir.
- **Başarılı Bir Kişi:** Başarıları sonucunda iş ortamında üstleri tarafından takdir edilen ve dikkat çeken kişi tipidir. Aynı başarıyı gösteremeyen diğer çalışanlar ise bu kişiyi kıskanabilmektedir. Kişi hakkında doğru olmayan söylentiler yayarak, arkasından iş çevrilmekte ve başarıları baltalanmaya çalışılmaktadır.
- **Yeni Gelen Bir Kişi:** Bir işletmeye yeni gelen kişi, diğer çalışanlardan daha fazla donanımına sahip olmasından dolayı ya da çalışacağı pozisyonda kendisinden önce bulunan kişinin çalışma arkadaşları tarafından çok sevilmesi nedeniyle mobbinge maruz kalabilmektedir.

3. Mobbing Seyircileri

Mobbing sürecinde aktif rol alan mobbing uygulayıcıları ve mağdurlarının dışında, bu sürece dolaylı olarak katılan mobbing seyircileri de mevcuttur. Doğrudan

⁷⁰ Hande Çiftçi, “Liderin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışanın Mobbing Algısı Üzerindeki Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2021, s.40.

⁷¹ Abdülkadir Çekin, age., ss.13-14.

süreç içerisinde rol almasalar da bu süreçten etkilenebilmekte ve süreci etkileyebilmektedirler.

İş ortamında görülen mobbing sürecinin farkında olan mobbing seyircileri, bu süreci bazı sebeplerden dolayı görmezden gelmektedirler. Bu yüzden dolayı mobbingci olarak da adlandırılmaktadırlar.⁷² Sürece doğrudan katılmasalar da aslında bu sürecin parçasıdır. Bazı durumlar da ise bilinçli veya bilinçli olmayarak sürecin daha kötü olmasına yol açabilmektedirler. Bununla beraber mobbing seyircilerinin, yaşanan duruma tepki vermemesi bir anlamda bu durumu kabullendiğine dair bir gösterge olabilmektedir. Seyircinin bulunduğu konumun mobbing sürecindeki kişilerden daha üst seviye de olması müdahale etmesini kolaylaştırırken, daha alt seviye de olması ise zorlaştırmaktadır.⁷³ Bu durumun nedeni ise üst pozisyonundaki kişilerin yetki alanlarının daha alt pozisyonundaki kişilere göre geniş olması olabilir.

Mobbing seyircisinin, yaşanan duruma tepkisiz kalmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Kişi yaşanan tüm bu süreç karşısında, durumun farkında olsa da sessiz kalabilmektedir. Bu nedenlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:⁷⁴

- Mobbing uygulayıcısının konumu, seyircinin sessiz kalmasının neden olabilir. Mobbing uygulayıcısı, mobbing seyircisinden daha üst pozisyonda yer alan bir yönetici ise kişi kendi bulunduğu konumu tehlikeye atmamak adına müdahale etmeyebilir.
- Mobbing seyircisi, mobbinge maruz kalan kişinin bulunduğu konuma erişebilmek için kişinin bu konumdan mobbing yolu ile ayrılmasını bekleyebilir ve bu durumda mobbinge sessiz kalabilir.
- Bir başka neden ise, seyircinin mobbing uygulayıcısının tavırlarını anlamlandıramamasıdır. Mobbing seyircisi, süreç karşısında kararsızlık yaşayabilir ve tepki vermeyebilir.

Tüm bu nedenler incelendiğinde, mobbing seyircilerinden bazılarının mobbinge maruz kalmaktan korktuğu için bazılarının menfaat sebebi ile bazılarının ise anlam veremediğinden sessiz kaldıklarını göstermektedir. Nedeni değiştirmekle

⁷² Okan Fettahlıoğlu, age., s.119.

⁷³ İnci Selin Aydın, “İşyerinde Yıldırma(Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2008, s.41.

⁷⁴ Kürşad Ergün, “Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Mobbing ve İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2014, ss.23-24.

beraber, hepsinin ortak noktası ise süreçten etkilenebilir ve süreci etkileyebilir olmalarıdır. Yaşanan olumsuz süreçler iş ortamında stres ve gerginlik yarattığından seyirciler de tıpkı mağdurlar gibi bu ortamdan olumsuz etkilenebilir. Bunun yanı sıra kişi her ne kadar mobbing uygulayıcısı gibi aktif rol almasa da mağdurun yanında yer almaması mobbing mağdurunu yalnızlaştırmaktadır. Destek bulamayan mobbing mağduru ise süreçten daha fazla etkilenebilir. Bu durumda sürecin daha kötüye gitmesine neden olabilir.

Süreci etkileyen ve süreçten etkilenen mobbing seyircilerini, gösterdikleri davranış tarzlarına göre 5 gruba ayırmak mümkündür. Bunlar aşağıda açıklanmıştır:⁷⁵

- **Diplomatik Seyirciler:** Mobbing sürecinde bu gruptaki seyirciler, iş ortamında mobbing oluştuğunu anladıklarında iki taraf arasında orta yolu bulmaya çalışan bir tutum göstermektedirler. Fakat yine de belli bir süre sonra bu kişiler de gösterdikleri davranışlar ile mobbing mağduru olabilmektedirler.
- **Menfaatçi Seyirciler:** Menfaatçi seyirciler olarak adlandırılan bu grup, çıkar ilişkisi nedeni ile mobbing sürecinde mobbing uygulayıcısının tarafında yer almaktadır. Mobbing uygulayıcısına gösterdikleri bağlılık ile her türlü taleplerini uygulamaya çalışmaktadırlar.
- **İlgili Seyirciler:** Mobbing sürecinde mağdurun yanında olan seyircilerdir. Mağdura destek olmakta ve mobbinge karşı mücadele etmeye çalışmaktadır.
- **Bir Şeye Karışmayan Seyirciler:** Bu gruptaki seyirciler, iş ortamında ortaya çıkan mobbinge karşı tepkisiz kalmaktadır. Bu kişiler genellikle, diğer kişiler ile ilişki kurmayan tiplerdir.
- **İki Yüzlü Davranan Seyirciler:** Adında anlaşılacağı üzere iyi yüzlü davranan seyirciler, işyerinde hiçbir şeye karışmayan kişiler olarak gözükmekte fakat belli etmemeye çalışsalar da mobbing uygulayıcısını desteklemektedirler. Mobbing mağdurunun yanında olmayı ise reddetmektedirler.

⁷⁵ Harun Kaya, Akın Maşrap, “İşyeri Zorbalığı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Journal of Politics Economy and Management**, Cilt:5, Sayı:2, 2022, ss.194-195.

Sonuç olarak, mobbing seyircileri iş ortamında gösterdikleri tutum ile mobbing mağdurunun veya menfaati sebebi ile mobbing uygulayıcısının yanında yer alabilmektedir. Bununla beraber her iki tarafın yanında yer almayıp sessiz kalan seyirci grubu ile iki tarafın uzlaşmasını sağlamaya çalışan seyirci grubu mevcuttur. Bazı seyirciler ise tepkisiz gibi gözükerek, dolaylı olarak mobbing uygulayıcısının yanında yer almaktadır.





III. MOBBİNGİN ETKİLERİ-SONUÇLARI VE MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

A. Mobbingin Etkileri

İş ortamında görülen mobbing başta mağdur olmak üzere birçok yapı üzerinde etki bırakmaktadır. Mobbing mağduru kişi, daha önce de bahsedildiği üzere maruz kaldığı mobbing sonucunda fiziksel, psikolojik ve maddi olarak zararlara uğramaktadır. Mobbing mağdurunun yanı sıra yakın çevresi de bu durumdan etkilenebilir. İş ortamında sorun yaşayan birey, günlük yaşantısına bu durumu ister istemez yansıtabilir. Kişi, iş ortamı dışında yakın çevresi ile kurduğu ilişkiye işte yaşadığı stresi yöneltebilir. Bununla beraber mobbingin, örgütlerde ve toplumsal yapı üzerinde de bir takım etkiler bıraktığı düşünülmektedir.

Mobbingin birey üzerinde bıraktığı etki, sadece birey ve yakın çevresi ile sınırlı kalmayıp dolaylı olarak örgütte de birtakım etkilere yol açmaktadır. Mobbing sonucunda işe devamlılığın azalması gibi durumlar örgütün verimliliğini azaltabilmektedir. Aynı zamanda yapılan araştırmalar, mobbingin örgütlerde yaratıcılığın azalmasına yol açtığını göstermiştir.⁷⁶ Kısaca mobbingin, bütün yapılar iç içe ve etkileşim halinde olduğundan tek bir yapı ile sınırlı kalmayıp birbiriyle bağlantılı şekilde birçok yapı üzerinde farklı etkiler bıraktığını söylemek mümkündür.

Mobbingin bireyler, örgütler, yakın çevre ve toplumsal yapı üzerindeki etkileri ve sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

İşletmelerde görülen mobbing, bir süreç içerisinde ele alınmaktadır. Bu süreçte en başta bireyler üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Mobbingin, kasıtlı ve belirli bir süre kişiye yöneltilmesi ise kişide bıraktığı etkilerin yavaş yavaş fakat giderek daha kötü bir hal almasına neden olmaktadır.

⁷⁶ Zühal Kılıç, age., s.98.

Yapılan araştırmalar, birçok etkenin bu süreçte yer alması nedeni ile mobbingin kişi üzerinde bıraktığı etkilerin değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Yani, kişinin mobbing sürecinden ne derece etkileneceğini belirleyen birçok etken bulunmaktadır. Kişinin maruz kaldığı davranışların derecesi, mobbing süreci, taraflar arasındaki hiyerarşi, mobbing uygulayıcılarının sayısı, örgüt iklimi, kişilik özellikleri ve başa çıkma stili gibi faktörler sayılabilir. Bununla beraber, geçmiş deneyimlerinde mobbing mağduru olan kişilerin bu süreçte tekrar maruz kaldıklarında daha yıkıcı sonuçlar ile karşılaştıkları görülmüştür.⁷⁷ Kısaca, mobbingin ortaya çıktığı her işletmede kişiler aynı sonuçlar ile karşılaşmamaktadır. Kişiler ve örgütler farklı özellikler gösterdiğinden sonuçları belirleyen birçok etmen işin içine girmektedir. Örneğin bir işyerinde kişi tek bir mobbing uygulayıcısı yerine birçok mobbing uygulayıcısı ile mücadele etmek durumunda kaldığında süreç kişi üzerinde daha kötü sonuçlar ortaya çıkarabilir. Her kişinin olumsuz durumlarla baş etme stili farklı olduğundan sürece verecekleri tepkiler de farklı olmaktadır. Aynı olayı yaşayan kişilerden biri intihar etme eğilimi gösterirken, diğeri mücadele etmeyi tercih edebilir.

İşyerinde mobbingin kişi üzerinde bıraktığı etkiler incelendiğinde, en başta fiziksel ve psikolojik sorunlara yol açtığı görülmektedir. Mobbing mağduru kişi, bu süreç karşısında depresyon, korku ve kaygı, öfke kontrol problemi, özgüven eksikliği, karamsarlık, travma sonrası stres bozukluğu gibi psikolojik problemler yaşayabilmektedir. Çaresizlik duygusunun etkisiyle intihar etme davranışına kadar gidebilen bir durum ortaya çıkabilmektedir. Psikolojik sorunların yanı sıra kişi de fiziksel problemler de baş gösterebilmektedir. Kişi kalp ritim bozukluğu, tansiyon, yeme bozuklukları, vücut ağrıları, cilt kaşıntısı ve döküntüsü gibi rahatsızlıklar ile mücadele etmek zorunda kalır.⁷⁸ Mobbingin birey üzerinde yol açtığı etkiler psikolojik ve fiziksel sorunlar ile kalmayıp, bireyi ekonomik ve sosyal olarak da zor duruma düşürmektedir. Birey, mobbing sonucunda zarar gören fiziksel ve psikolojik sağlığına çözüm bulabilmek için tedavi almaya yönelmektedir. Tedavi masraflarına ödediği paralar ise kişiyi maddi olarak zor duruma sokmaya başlamaktadır. Özellikle mobbing sonucunda yaşanan kişinin işten çıkarılması veya istifa etmesi gibi

⁷⁷ Abdülkadir Çekin, age., s.15.

⁷⁸ Meral Öztürk, Ercan Şahbudak, “İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing) ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma”, **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, 2017, ss.206-207.

durumlar, kişinin maddi gelirini ortadan kaldırdığı için hem tedavi almak hem de geçimini sağlamak daha zor bir hale gelmektedir. Aynı zamanda mobbingin, bireyin psikolojik sağlığı üzerinde bıraktığı etkiler günlük yaşantısına ve sosyal çevresine yansımaktadır. Kişinin içinde bulunduğu depresif ruh hali belirli bir zaman sonra sosyal çevresi tarafından dışlanmasına yol açabilir. Kişi, zamanla diğer kişiler ile olan iletişimini en aza indirmekte ve yalnızlaşmaktadır. Yaşanılan tüm bu süreçler mobbing mağdurunun aile ilişkilerine ciddi boyutta zarar verebilmekte ve çatışmalara yol açarak aile dağılmasına neden olabilmektedir.⁷⁹ Tüm bunlardan yola çıkarak, mobbingin kişi üzerinde bıraktığı etkilerin çok yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Mobbingin yol açtığı birçok durum, bir başka durumun tetikleyicisi niteliğindedir.

Daha önce de bahsedildiği üzere, mobbingin kişi üzerinde bıraktığı etki bireysel olarak farklılaşmaktadır. Bazı araştırmacılar bu durumu güneş yanığına benzetmiştir. Her kişi de farklı derecelerde etki bıraktığını belirtmekle beraber üç dereceye ayırmışlardır. Bunlardan ilki, birinci dereceden mobbing olarak adlandırılmaktadır. Birinci dereceden mobbing, sürekli meydana gelen fakat bıraktığı etkilerin daha basit çözümlendiği mobbing sınıfıdır. İkinci dereceden mobbing ise, uzun süreli ve sürekli meydana gelmekte ve daha kötü sonuçları olduğu için tedavi gerektirmektedir. Üçüncü dereceden mobbing olarak adlandırılan en son derece de ise mobbing en ağır şekilde sonuçlanmaktadır. Mobbing durumunun ortadan kalktığı süreçte bile etkisi hala devam etmektedir.⁸⁰ Kişilerin ve örgütlerin özellikleri gibi birçok dinamik bu süreçte var olduğundan, mobbingin bıraktığı hasar değişkenlik gösterir.

2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Birey ve örgüt iç içe geçmiş yapılar olduğundan, mobbing sadece birey üzerinde etki bırakmamaktadır. Bireyi etkileyen mobbing, zaman içerisinde bireylerin oluşturduğu örgütte çeşitli zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Mobbingin, örgüt üzerinde ortaya çıkardığı sonuçların başında stresli bir örgüt yapısının meydana gelmesidir. Mobbingin çalışanlar üzerinde yarattığı stres, iş

⁷⁹ Hilal Öztürk, Elif Eke Dereli, Nazenin İpek, Aynur Müdüroğlu, Faikoğlu Rehat, “ Mobbing (Psikolojik Yıldıma), Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri”, **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2015, s.29.

⁸⁰ Neslihan Kavalcı Canbuldu, age., s.34.

ortamında huzursuzluğa ve kişilerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlar da işe devamlılık azalmakta ve iş motivasyonu düşmektedir. Yaşanılan tüm bu durumlar ise örgütün performansını düşürmekte, iş gücü devrini ise arttırmaktadır.⁸¹ Bununla beraber, mobbing sadece mağdur kişinin işe devamlılığını ve bağlılığını etkilemekle kalmamaktadır. Mobbing uygulandığını gören diğer çalışanlar, kendilerinin de bir gün mobbing mağduru olabilecekleri düşüncesi ile örgüte karşı güvensizlik geliştirebilmektedir. Güvensizliğin geliştiği iş ortamında, çalışanlar işe devam etmekte zorlanmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığında ise ciddi oranda düşüşler yaşanmaktadır.⁸² Aynı zamanda, çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş motivasyonunun azalması sonucunda yaratıcılık özellikleri de olumsuz etkilenmektedir.⁸³ Görüldüğü üzere, mobbingin birey üzerinde yarattığı etki birikimli olarak ilerlemekte ve birey ile beraber birçok durumu da olumsuz etkilemektedir. İş ortamında çalışanlar mobbinge uzun süre maruz kaldıklarında psikolojik problemler yaşamaktadır. Çalışanların yaşadığı bu sorunlar iş ortamına da taşındığından örgüt psikolojisi de tıpkı birey psikolojisi gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır.

Örgüt psikolojisinde ortaya çıkardığı sonuçların yanı sıra mobbing, örgütün ekonomik yapısı üzerinde de olumsuz birtakım sonuçlar meydana getirmektedir. Mobbing sonucunda işten ayrılmaların artması, yeni personel ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Özellikle tecrübeli personellerin işten ayrılması, yeni personel ihtiyacı ile beraber eğitim ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Bu durum ise örgüt ekonomisinde mali bir kayba yol açmaktadır. Örgüt ekonomisini etkileyen bir başka durum, mobbing nedeni ile sağlığı etkilenen çalışanların sürekli hastalık izni almasıdır. İşe devamlılıkta zorlanan çalışan, bu şekilde işten uzaklaşmakta ve bu durumda örgüt ekonomisini olumsuz etkilemektedir. Örgüt, kişinin devamsızlığının getirdiği mali yükü daha fazla kaldırmamak adına işten çıkarmalara ve kişiyi istifaya zorlamaya gidebilmektedir. Mağdur kişi ise yasal yollara başvurarak, örgütü ekonomik olarak daha zor bir duruma sokabilmektedir.⁸⁴ Kısaca, örgütlerde görülen mobbing bireyleri birçok yönden etkileyerek yıpranmalarına ve sürekli hastalık izni

⁸¹ Abdülkadir Çekin, age., s.15.

⁸² Ümit İlhan, “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:10, Sayı:4, 2010, s.1179.

⁸³ Mikail Kazan, “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mobbing Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Niğde İli Örneği)” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Niğde, 2019, s.30.

⁸⁴ Ümit İlhan, age., s.1179.

kullanmalarına neden olmaktadır. Süreç ilerlediğinde ise kendi tercihleri veya örgüt zorlaması ise işten çıkarmalar başlamaktadır. İşten ayrılmaların başlaması sonucunda personel ihtiyacı ortaya çıktığından, örgüt personel alımı ve eğitimi için bütçe ayırmak zorunda kalmaktadır. Tüm bu durumlar ise örgüt ekonomisini olumsuz etkilemektedir.

Genel olarak bakıldığında, örgütün ekonomik ve psikolojik maliyetlerini şu şekilde gösterebiliriz:⁸⁵

Çizelge 1. Örgütsel Açıdan Mobbing Maliyetleri

Ekonomik maliyetler	Psikolojik maliyetler
Hastalık izinlerinin artması	Örgütsel çatışmalar
Erken emeklilik ücreti	Stresli örgüt yapısı
Performansın düşmesi	Güvensiz örgüt ortamı
İş kalitesinin düşmesi	Kültürel değerlerin zedelenmesi
Tazminat ücretleri	Saygınlığın azalması
İşsizlik ücretleri	Yaratıcılığın ortadan kalkması
Hukuki masraflar	
Eğitim masrafları	
Personel alımı masrafları	
Tecrübeli çalışanların istifa etmesi	

Mobbingin örgüte bir başka etkisi örgüt itibarını zedelemesidir. Özellikle son yıllarda, örgütlerin yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışması örgüt itibarını önemli bir hale getirmektedir. Bireyler sosyal birer varlık olduklarından, iş ortamında yaşanan mobbing olaylarını iş dışındaki kişiler ile paylaşabilmektedir. Anlattıkları kötü olaylar ise örgütün diğer insanların gözündeki itibarını düşürebilmektedir.⁸⁶ Örgüt itibarı, tercih edilebilirliği ve başarısı konusunda önemli bir durum olduğundan bu itibarın zedelenmesi örgüte ciddi oranda zarar verebilir.

⁸⁵ Neslihan Kavalcı Canbuldu, age., s.36.

⁸⁶ Ümit İlhan, age., s.1179.

3. Mobbingin Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Mobbing, birey ve örgüt dışında bireyin yakın çevresini de etkileyen zorlu bir süreçtir. Mobbing mağduru, iş ortamında yaşadığı kötü olaylardan etkilendiğinde bu durumu ister istemez iş dışındaki aile ve yakın çevresine yansıtmaktadır.

Mobbing mağduru kişinin aile ve yakın çevresine yansıttığı davranışlar sonucunda, aile ilişkileri, eş ilişkileri ve ebeveyn-çocuk ilişkileri de bu durumdan etkilenmektedir. Bazı mobbing mağduru kişiler ailesi ile yaşanan durumları paylaşmamaktadır. Kişi de ortaya çıkan davranış değişiklikleri ise kişinin yaşadığı durumları paylaşmaması nedeni ile yakın çevresi tarafından mobbing olgusunun varlığını akla getirmemektedir. Bu nedenle aileler bu durum karşısında nasıl bir tepki gösterecekleri konusunda belirsizlik yaşamaktadırlar. Mobbinge maruz kalan kişi tüm bu olanlar karşısında bağımlılık davranışları, aile ve eş ilişkilerinde huzursuzluk, saldırganlık davranışları, içe kapanma ve özellikle ailenin destek olmaması sonucunda öfke kontrol problemi yaşayabilmektedir.⁸⁷ Bununla beraber, kişinin aile ve yakın çevresinin mobbing olgusundan etkilenme düzeyi mobbingi iş dışındaki yaşamına ne ölçüde taşıdığı ile ilgilidir. Bazı mağdurların, işten çıkarılmasına rağmen bu durumu ailesinden sakladığı ve her gün işe gider gibi evden çıkarak eski düzenini devam ettirdiği görülmüştür.⁸⁸ Kısaca, mağdurun mobbing sonucu yaşadığı olumsuz deneyimleri aile ve yakın çevresine yansıtma şekli ile ailenin kişiye gösterdiği tepki bu sürecin nasıl sonuçlar ortaya çıkaracağını belirlemektedir.

Her kültür ve toplumun aileye olan yaklaşımı farklı olduğundan bireyin aile ve yakın çevresini etkileyen mobbing olgusunun bıraktığı etkiler de kültüre ve topluma göre değişkenlik göstermektedir. Ülkemiz ve Akdeniz ülkelerinde aile ilişkileri daha bağlı ve kontrolcü özellikler taşımaktadır. Bu tarz toplumlarda aileler bireyin özel yaşantısı ve sorunları ile fazla ilgili olduğundan bireysellik ikinci plandadır. Orta ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise durum tam tersidir. Bu gibi ülkelerde, aileler çocuklarını bağımsız olmalarını sağlayacak şekilde yetiştirmektedir. Bu nedenle mağdur kişinin mobbing sonucunda aile ve yakın çevresine gösterdiği davranışlar kültüre göre değişmektedir.⁸⁹ Bağımsız ailelerde yetişmiş bireyler iş

⁸⁷ Mehmet Şahin, age., ss.61-62.

⁸⁸ Muharrem Kocaoğlu, “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007, ss.49-50.

⁸⁹ Zühal Kılınç, age., s.111.

ortamında maruz kaldıkları mobbing sonucunda ortaya çıkan davranışları ailesine daha az yansıtabilir ve kendisini yalnız hissedebilir. Yaşadığımız toplum gibi ülkeler de ise güçlü aile ilişkilerinin varlığı sonucunda aile kişinin problemleri içerisinde yer alabilir ve ilgili davranışları ile kişiye destek olabilir.

Mağdur kişi, yaşadığı durum karşısında her zaman aile tarafından destek görmeyebilmektedir. Sürecin ilk zamanlarında aile destekleyici davranışlar sergilese de süreç ilerledikçe bu davranışlar kişiyi suçlayıcı tavırlara dönüşebilmektedir. Aile, yaşanan tüm sürecin sebebini mağdur olarak görmeye başlamakta ve mağduru yanlış meslek seçimi yapmış başarısız biri olarak nitelendirmektedir.⁹⁰ Bunun sonucunda, hem iş ortamı hem de aile ve yakın çevresi tarafından destek bulamayan ve yalnızlaşan mağdur ise çifte yıldırma uğramaktadır.⁹¹ Kişinin hiçbir yerden destek bulamaması ve özellikle en yakını olan ailesi tarafından dışlanmaya maruz kalması sürecin kişi tarafından içinden çıkılması zor bir hale gelmesine neden olabilir. Çaresizlik duygusu sonucunda ise kişi intihar etme davranışı gösterebilir.

4. Mobbingin Toplumsal Yapı Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Mobbingin bıraktığı etkiler, birey ile başlamakta ve tüm yapılar bağlantılı olduğundan diğer yapılarla devam etmektedir. Birey üzerinde bıraktığı etkiler kişinin içinde bulunduğu örgütte ve iş ortamı dışında kalan yakın çevresinde de birtakım sonuçlar meydana getirmektedir. Bununla beraber toplumsal yapı, bireylerin bir araya gelmesiyle oluştuğundan, bireylerde oluşan değişimler toplumsal yapıda oluşan değişimlere de yol açmaktadır.

Mobbingin mağdur kişi üzerindeki etkileri sonucunda yaratıcılığını ve üretkenliğini kaybeden bireyler, toplumsal yapıya geçmiş dönemlerindeki gibi katkı sağlayamamaktadır. İş ortamında yaşadığı olumsuz olaylar neticesinde kişi de işe devamsızlık, hastalık izinlerinde artış, odaklanmakta zorluk çekme gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda fiziksel ve psikolojik sağlığı etkilenen kişinin tedavi masrafları da artmaktadır. Tüm bu süreç ise sadece kişinin ve örgütün ekonomisini etkilemekle kalmayıp içinde bulunulan toplumun ekonomisini de

⁹⁰ İnci Selin Aydın, “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2008, s.62.

⁹¹ Zühal Kılınç, age., s.112.

etkileyerek toplumsal yapı üzerinde birtakım sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.⁹² Mobbing sonucu, potansiyelini kaybeden kişilerin oluşturduğu toplum yapısı hem ekonomik olarak hem de psikolojik olarak zarara uğramaktadır.

Mobbingin toplumda ortaya çıkardığı ekonomik ve psikolojik maliyetleri şöyle sıralamak mümkündür:⁹³

- Mobbing sonucunda potansiyelini kaybetmiş ve tükenmişlik yaşayan kişilerden oluşan bir toplum yapısının meydana gelmesi,
- Mobbing mağdurunun yaşadığı olumsuz durumları ailesine yansıtması sonucu parçalanmış ailelerin olduğu bir toplum yapısının oluşması,
- Toplum yapısını mutsuz kişilerin ve ailelerin oluşturması,
- Sağlık masraflarının artması,
- Sigorta masraflarının artması,
- Mobbing sonucu işsizliğin ortaya çıkması ve sosyal yardım taleplerinin artması,
- Kişilerin potansiyelinin altında çalıştırılmasından dolayı ortaya çıkan vergi kayıplarının çoğalması,
- Erken emeklilik oranının artması.

B. Mobbing İle Mücadele Yöntemleri

Rekabetin yoğun olduğu son dönemlerde özellikle kişisel hırslar git gide arttığından örgütlerde, mobbing kavramı sıklıkla karşımıza çıkmaya başlamıştır. Çoğunlukla bu kavram, farkındalığın olmaması sebebi ile normal bir durum gibi algılanmaktadır. Oysaki süreç ilerlediğinde geri dönüşü olmayan çok fazla yıkıma yol açmaktadır. Üstelik bu yıkımlar sadece kişi üzerinde gerçekleşmekle kalmayıp kişinin ailesine, yakın çevresine, örgüte ve topluma da büyük zararlar vermektedir. Bu nedenle mobbing ile mücadele etmek büyük önem taşımaktadır.

Kişinin mobbing ile mücadele etme yöntemleri her birey farklı özellikler taşıdığından değişkenlik göstermektedir. Kişinin yaşı, cinsiyeti, özgüveni, içinde bulunduğu çevresi gibi özellikler mobbing ile mücadele etme güçlerini ve

⁹² Bahar Bingöl, “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007, s.120.

⁹³ Zühal Kılınç, age., s.114.

yöntemlerini belirlemektedir.⁹⁴Bu özellikler kişiye durumlara göre avantaj ya da dezavantaj sağlayabilir. Örneğin birçok kültürde kadın personellerin toplum tarafından kabul görme oranı erkek personellere göre az olduğundan mobbing ile mücadele etme güçlerinin de daha az olduğu düşünülmektedir.

Mobbing ile mücadele etmede en temel olması gereken, probleme karşı farkındalığın olmasıdır. Bu farkındalık sadece kişi bazlı kalmamalı, tüm yapıların aynı farkındalığa sahip olması gerekmektedir. Mobbing sürecinden kişi dışında ailesi, yakın çevresi, örgüt ve toplum yapısı da etkilendiğinden bu yapıların her birinin mobbing konusunda bilinçlenmesi mücadele etmede önemli bir husustur. Bu nedenle farkındalığın kazandırılmasına yönelik çalışmaların sayısı arttırılmalıdır. Yapılan çalışmalar ise örgütle sınırlı kalmayıp toplum tarafına da aktarılmalıdır.⁹⁵ Bununla beraber mobbinge karşı sadece farkındalığın artması mücadele etme konusunda yeterli kalmadığından kişilere mücadele etme yöntemleri öğretilmelidir.⁹⁶ Sonuç olarak, mobbing sürecinin etki ettiği tüm yapıların farkındalık çalışmaları ile mobbinge karşı bilinçlendirilmesi ve çalışanlara mobbinge nasıl başa çıkabileceklerinin öğretilmesi kritik bir öneme sahiptir.

Mobbing, karşılıklı etkileşim halinde gerçekleşen bir süreç olduğundan bireyi ve birçok yapıyı etkilemektedir. Bireyin ve etki ettiği yapıların ise mücadele etme sürecinde birçok yöntemi bulunmaktadır. Bu nedenle mobbing ile mücadele etme yöntemleri bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak ele alınıp açıklanacaktır.

1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Çalışan kişiler günün büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçirmektedir. İnsan, yapısı gereği çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen bir varlık olduğundan işyerinde geçirilen bu süre kişinin özel yaşamına da yansımaktadır. İşletmelerde görülen mobbing, daha önce de bahsedildiği üzere özellikle birey üzerinde zarar verici sonuçlar ortaya çıkardığından ve tüm yapılar birbirleri ile etkileşim halinde olduğundan bireyin bu süreçte mücadele etme yöntemleri önemli bir hale gelmektedir. Bireyin mobbing ile mücadele etme yönteminin ortaya çıkardığı

⁹⁴ Ferdi Ekinci, age., s.56.

⁹⁵ Nergiz Arıcı, "Mobbingin Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2019, s.24.

⁹⁶ Merve Var, "Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2016, s.31.

sonuçların örgüt, toplum, bireyin yakın çevresi gibi etkileşim halinde olduğu tüm yapıları da etkileyeceği düşünülmektedir.

Mobbingin görüldüğü çoğu işletmede, kişiler her ne kadar sürecin birçok olumsuz sonuçları ile karşılaşsa da toplum yapısı gereği bu durumun bir problem olduğunu düşünmemektedir. Bu nedenle mobbing ile mücadele etmede uygulanması gereken en temel yöntem kişinin mobbinge karşı farkındalığını kazanmasıdır. Kişi, öncelikle mobbingin ne tür belirtiler ortaya çıkardığını bilmeli ve mobbingi iyi tanımalıdır. Bununla beraber, içinde bulunduğu örgütü tanıması da bireylerin daha özgüvenli davranmasını ve daha az hata yapmasını sağlamaktadır. Ayrıca, kişiler iş ortamında zaman içerisinde arkadaşlık ilişkileri geliştirmektedir. Fakat bu arkadaşlık ilişkileri çıkar ilişkileri devreye girdiğinde kötü sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle bu ilişkilerin düzeyi iyi belirlenmelidir.⁹⁷ Arkadaş ilişkilerinde kişiler, iş ortamında yaşanan birçok durumu ve özel yaşamını paylaşabilmektedir. Özellikle rekabetin yoğunlaştığı günümüzde arkadaşlık ilişkiler kuran kişiler birer rakip haline geldiğinden problemler ortaya çıktığında arkadaşlık duygusu geri planda kalmaktadır. Bu nedenle kişiler aradaki ilişkiyi dengeli bir düzeyde tutmalı ve özel bilgilerini paylaşmamaya dikkat etmelidir.

Bireylerin mobbing ile mücadele etmede izlediği yöntemler incelendiğinde birçok farklı yöntemin karşımıza çıktığı görülmektedir. Bazı araştırmacılara göre, kişi mobbing ile karşılaştığında üç farklı yöntem kullanmaktadır. Bu yöntemler kişinin istifa etmesi, durumu kabullenmesi ya da duruma karşı mücadele etmesidir. Mobbing süreci ile başa çıkamayan ve bunun sonucunda savunma mekanizması olarak kaçmayı tercih eden kişiler istifa etme davranışı göstermektedir. Kişi bu davranış ile mobbing olgusunu ortadan tamamen kaldırsa da sonrasında ortaya çıkan süreç kişi için daha zor bir hale gelebilmektedir. Bir başka yöntem olan durumu kabullenmesi ise mobbingin şiddetlenmesine yol açabilmekte ve kişinin daha ağır problemler yaşadığı bir tablo ortaya çıkarabilmektedir. Oysa ki, birey mobbing uygulayıcısına yaşadığı durumu izah etmeli ve bu davranışlardan vazgeçmesini belirtmelidir. Aynı zamanda üst yönetime ve insan kaynakları birimine durum açık bir şekilde ve kanıtları ile bildirilmelidir. Bu süreçte özellikle kişinin güvendiği bir tanığının olması süreci kolaylaştıracaktır. Ayrıca süreç kişi üzerinde psikolojik

⁹⁷ Gülşah Vural Özkan, “İşyerinde Yıldırma(Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2011, s.73.

etkiler meydana getirdiğinden kişi psikolojik tedavi olarak hem sağlığı açısından hem de kanıt sunmak açısından fayda görecektir. Aynı zamanda iş ortamında mobbinge maruz kalma bazen sadece tek bir kişi ile sınırlı kalmadığından diğer kişilerle bu durumu paylaşıp toplu bir itirazda bulunmak mobbingi sonlandırmak açısından daha etkili olacaktır.⁹⁸ Kısaca, kişi mobbing ile karşılaştığında istifa etmek, kabullenmek veya mücadele etmek gibi farklı yollar izlemektedir. İstifa etmek ve yaşanan süreci kabullenmek kişiye bu süreçte kısa süreli çözümler sağlasa da uzun vadede olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Mobbing ile bireysel mücadele etmede Davenport ve arkadaşları çeşitli stratejiler olduğunu öne sürmüştür. Bu stratejileri şöyle sıralayabiliriz:⁹⁹

- Olumsuz duyguları bilinç düzeyinde yaşamak,
- İnancılı olmak,
- Hedef belirlemek,
- Kendini yalnızlaştırmamak,
- Sosyal çevreden destek istemek,
- Kurban psikolojisinden kurtulmak,
- Yeni bir kabiliyet edinmek,
- Diğerleri ile bir arada olmak ve özgüveni artıracak faaliyetler gerçekleştirmek,
- Alternatiflerinin olduğunu düşünmek,
- İşyeri ile olan ilişkiye mesafe koymak ve geniş bir bakış açısına sahip olmak.

Genel olarak bakıldığında, mağdurun mobbing ile bireysel mücadele etme yöntemlerini iki başlık altında incelemek mümkündür. Mağdur mobbinge problemi kendi başına çözmeye yönelik çabaları ile ya da dış destek alarak sorunu çözmeye yönelik çabaları ile karşılık vermektedir.

a. Mağdurun Sorunu Kendi Başına Çözmeye Yönelik Çabaları

Mağdur, mobbing ile karşılaştığında genellikle problemleri kendi başına çözmeye çalışmaktadır. Mobbing sürecinde kişinin özellikle yalnızlaşması, kişiyi

⁹⁸ Hasret Mehtap Güngör, “İşletmelerde Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi: Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2017, s.22.

⁹⁹ Mehmet Emül, “İşyeri Kabuslarından Biri Olarak Mobbing ve Mücadele Yöntemleri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.76.

sosyal destek istemek yerine bu süreci kendi çabaları ile farklı şekillerde çözmeye yöneltmektedir.

Mağdurun problemleri kendi başına çözmeye yönelik çabaları incelendiğinde, üç farklı şekilde tavır aldıkları görülmüştür. Bunlardan ilki mağdurun mobbing uygulayıcısına doğrudan tepki göstermesidir. Çoğu kişi bu tepkileri pasif savunma davranışları şeklinde gösterse de bazı mağdurlar saldırgan davranışlar gösterebilmektedir. Mobbing uygulayıcısına saldırgan davranışlar gösteren bu kişiler, provakatif mağdurlar şeklinde adlandırılmaktadır. Provakatif mağdurlar, mobbing sonucu oluşan öfke, hüznün gibi olumsuz duyguları kendilerine ya da diğer kişilere yönelterek dışa vurabilmektedir. Çocukluk yaşantılarında psikolojik şiddete maruz kalmış kişilerin problem çözme yöntemi olarak mobbing karşısında özellikle şiddeti kullandığı görülmektedir. Çözümü şiddette bulan kişi ise diğer kişiler tarafından dışlanmakta ve sosyal destek alamamaktadır. Bu nedenle mobbinge karşı saldırgan davranışlarla karşılık vermek, en etkisiz savunma yöntemidir. Oysa ki, kişi mobbinge karşı savunma değil savaş vermelidir. Bu savaşta ise hukuk ve ahlak ilkeleri çerçevesinde hareket etmelidir. Mobbing sürecinin kişi tarafından örgüt kültürü de dikkate alınarak tüm detayları ile düşünülmesi kritik bir öneme sahiptir. Aynı zamanda kişinin bu süreçte sabırlı bir şekilde direnç göstermesi, cesur olması ve kendine saygılı olması süreçle mücadele etmede önemli olan unsurlardır.¹⁰⁰ Kısaca, mobbinge maruz kalan mağdurlar her zaman sakin tepkiler vermemektedir. Bazı mağdurlar mobbingin kişiye yüklediği öfke gibi olumsuz duyguları saldırgan bir şekilde kendisine ya da diğerlerine yöneltebilmektedir. Oysaki gösterilen bu tavır mobbing ile mücadele etmede başarılı olan bir süreç ortaya çıkarmamaktadır.

Mağdurun sorunu kendi başına çözmeye yönelik çabalarından bir diğeri mobbing uygulamalarını inkar etmesidir. Kişi, gerçeklerle yüzleşmek istemediği durumlarda yaşanan durumları inkar etme yolunu seçebilmektedir. Mağdurun mobbingin varlığını inkar etmesi ise yöneticilerin mobbingi örgütsel bir problem olarak görmesini engellemekte ve sorunların kişiden kaynaklandığını düşünmelerine yol açmaktadır. Aynı zamanda mobbingin inkar edilerek varlığının kabul edilmemesi

¹⁰⁰ Okan Fettahlıoğlu, age., ss.153-155.

mağdurun sosyal destek almasını engellemektedir.¹⁰¹ Bu nedenle mobbingin varlığını iyi tanımak ve kabullenerek çözüm yollarına başvurmak önemlidir.

Mobbingin en son aşaması olarak da kabul edilen bir başka bireysel mücadele yöntemi mağdurun, istifa etmesi veya işten çıkartılmasıdır. Mağdur, mobbing ile mücadele etmede başarılı olamadığı durumlarda ve sosyal destek göremediğinde istifa etme yoluna gitmektedir. Yapılan araştırmalar ruhsal problemlerin baş gösterdiği ve her geçen gün şiddetini arttıran mobbing sürecinin yaşandığı iş ortamından kişinin uzaklaşarak yeni bir iş aramasının daha sağlıklı olacağına işaret etmektedir.¹⁰² Çünkü kişinin sürekli mobbing davranışlarına maruz kaldığı ortamda bulunması gün geçtikçe yıpranmasına neden olmaktadır. Bu yüzden çözüme kavuşmayan mobbingin olduğu iş ortamından uzaklaşmak mağdur açısından daha iyi bir seçenektir.

b. Mağdurun Dış Destek Alarak Sorunu Çözmeye Yönelik Çabaları

Mağdurun, mobbingin yarattığı problemleri çözmeye yönelik çabaları her zaman tek başına bir mücadele etme şeklinde değildir. Mobbing sürecinde kişinin çözüme yönelik çabaları bazı durumlarda dış destek alarak gerçekleşmektedir. Mağdurun, zorlu bir süreçle karşı karşıya kalması ve sürecin gün geçtikçe olumsuz etkilerinin artması kişinin dışardan aldığı desteği daha da önemli bir hale getirmektedir.

Mobbinge maruz kalan kişi, sorunları çeşitli dış destek alma çabaları çözmeye çalışmaktadır. Mağdur öncelikle bu durumu yakın çevresi ile paylaşmaktadır. Mağdurun yaşadığı durumları yakın çevresi ile paylaşması kişinin sorunları bastırmamasına ve bu sayede bir noktada psikolojik problemlerin önüne geçmesine yol açmaktadır. Aynı zamanda sağlık problemleri yaşayan mobbing mağdurunun bu konuda psikolojik destek alması kişiye fayda sağlayacaktır. Bunların yanı sıra, kişi yakın çevresi dışında örgütten de destek arayabilmektedir. Örgüt içerisinde bulunan kişiler sürece yakından tanık oldukları için, mağdur özellikle bu kişilerden destek talep etmektedir. Örgüt içerisinde destek alabilen mağdurlar ise mobbing ile mücadele etmede daha başarılı olacaktır. Aynı zamanda işletmelerdeki insan

¹⁰¹ Ibid., s.156.

¹⁰² Ibid., s.157.

kaynakları biriminin mobbing konusunda yetkin olması bu süreci başarılı bir şekilde yönetmek konusunda kritik bir öneme sahiptir.¹⁰³

Mağdurun dış destek olarak sorunu çözmeye yönelik çabalarından bir diğeri hukuki yollara başvurusudur. Genellikle mağdur kişiler, hukuki yollara başvurma konusunda kararsızlık yaşayabilmektedirler. Kişi mobbingi ispatlayacak yeterli kanıta sahip değilse ya da hukuki sürecin uzun sürmesinden dolayı hem maddi hem manevi zarar göreceğini düşünüyorsa ve kendi lehine sonuçlanacağı korkusu yaşıyorsa hukuki yola başvurmadan çekinebilmektedir. Yasal yola başvurmayı tercih ettiğinde ise mağdur, bu yola başvurmadan önce derinlemesine bir çalışma yapmalıdır. Öne süreceği iddiaları ispatlamak için yeterli kanıta sahip olmalıdır. Yaşadığı olayları tarih, yer ve şahit belirterek not alması hukuki süreçte kendisini ifade ederken olayları hatırlama konusunda yarar sağlayacaktır.¹⁰⁴

Sonuç olarak, mağdurun aldığı dış destek mobbing sürecinde tek başına mücadele vermesinden daha sağlıklıdır. Özellikle kişinin bu süreçte kendisini yalnız hissetmesinin ve mücadele edecek yeterli gücü bulamamasının yarattığı sorunlar dış destek olarak çözümlenebilmektedir. Bunların yanı sıra bireysel mücadele yöntemleri dışında örgütsel mücadele yöntemleri de mümkündür. Örgütsel mücadele yöntemleri aşağıda açıklanacaktır.

2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Mobbing, örgüt içerisinde gerçekleştiğinden sadece bireyleri etkilemekle kalmamaktadır. Mobbingin ortaya çıktığı örgüt ve bu örgütün içerisinde bulunan diğer kişiler de süreçten etkilenmektedir. Bununla beraber örgütte bulunan yöneticiler, insan kaynakları ve çalışma arkadaşları mobbing uygulayan ya da mobbingin şiddetini belirleyen konumda olabilmektedir. Bu nedenle mobbing ile örgütsel mücadele yöntemleri çok yönlüdür.

Mobbinge karşı örgütsel mücadele sürecinde hem süreç başlamadan önce gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik hem de başladıktan sonra ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar mümkündür. Örgüt aynı zamanda önlem almaması sebebi ile mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen her mobbing davranışı örgütün mesuliyetindedir. Bu yüzden, örgütün

¹⁰³ Ibid., ss.158-159.

¹⁰⁴ Samire Hsleine, age., s.38.

mobbingi engellemeye yönelik birtakım tedbirler alması önemlidir. Mobbinge yol açan davranışları engellemeye yönelik örgütün atacağı ilk adım, problemleri ve bu problemlere neden olan kişileri belirlemektir. Sonrasında ise mobbinge yol açan her türlü unsuru ortadan kaldırarak, örgüt içerisinde mobbing süreci ortaya çıkarmayacak bir ortam meydana getirmektedir. Bu süreçte ise kritik öneme sahip olan nokta, örgütün süreç içerisinde aktif bir tutum sergilemesidir. Mağdura mobbing sürecinde destek olmayan ve çatışmanın kişisel meselelerden kaynaklandığı düşüncesi ile hareket eden örgüt, sürecin daha kötü bir hal almasına neden olmaktadır. Bu yüzden örgüt, süreç içerisinde mağdurun tarafında yer almalı ve destekleyici bir tavırla hareket etmelidir.¹⁰⁵ Bütün bunlardan yola çıkarak, örgütün mobbing sürecini engelleyebilecek veya ortadan kaldırabilecek bir yapı olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt içerisinde bulunan yöneticilerin özellikleri ve tavırları mobbing ile örgütsel mücadele etme konusunda üzerinde durulması gereken bir başka konudur. Yöneticilerin çalışanlarına karşı eşitlikçi, hakkaniyetli davranması ve liderlik özelliklerini taşıması mobbing sürecinin daha sağlıklı yönetilmesine katkı sağlayabilmektedir. Aynı zamanda kişilerin yetki ve sorumluluklarının net bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Yöneticiler kişilere yetki ve sorumluluklarının dışında bir işe zorlamamalıdır. Tüm süreç şeffaf bir şekilde yönetilmelidir.¹⁰⁶ Çalışanlarının görev tanımlarının farkında olan yöneticiler, beklentilerini buna göre belirleyerek kişilerden mobbing yolu ile yetkileri dışında işler istenmesine engel olabilir.

Daha önce de bahsedildiği üzere mobbing ortaya çıkmadan önce örgütsel olarak birtakım tedbirlerin alınması kritik bir öneme sahiptir. Literatür incelendiğinde mobbing ile mücadele etmede karşımıza çıkan birçok örgütsel yaklaşım olduğu görülmüştür. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanacaktır.

a. Örgütsel Politika Oluşturmak

Örgütlerin mobbing ile mücadele etmesinde etkili olabilecek yaklaşımlardan biri mobbing ile ilgili örgütsel bir politika oluşturmaktır. Örgütsel politika

¹⁰⁵ Hasret Mehtap Güngör, age., s.23.

¹⁰⁶ Yusuf Göymen, “İş Hayatında Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yolları”, **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:13, 2020, ss.51-52.

sayesinde, mobbinge karşı gösterilen tutum açık bir şekilde ifade edilecek ve tüm örgütün kurallara uyması sağlanacaktır.

Örgütsel politika, örgüt içerisinde olması ve olmaması gereken davranışları ifade eden bir bildirgedir. Mobbing için ortaya konulan politikanın istenilen amacı ulaşabilmesi için pozisyon fark etmeksizin tüm çalışanları kapsamaması ve çalışanlar tarafından anlaşılır olması gerekmektedir. Politika hazırlanırken öncelikle üst düzey yönetim tarafından içeriği belirlenmektedir. Daha sonra üst yönetimden başlayarak, insan kaynakları birimi, orta düzey yöneticiler ve yönetici asistanları bilgilendirilerek uygulama kısmına geçilmektedir. Bu kişilere, mobbing politikası konusunda eğitim verildikten sonra sıra diğer tüm çalışanlara gelmektedir. Eğitimler gönüllülük esasına göre değil zorunlu eğitimler şeklinde ilerlemelidir. Kişilerin farkındalık düzeyinin artması bu süreçte etkili olacağından mobbing politikası ile ilgili bir kitapçığın hazırlanıp çalışanlarla paylaşılması etkililiği arttıracaktır. Bununla beraber örgütsel politikanın uygulanıp uygulanmadığına dair bir geri bildirim alabilmek için denetlenmesi ve takip edilmesi önemlidir.¹⁰⁷ Politikaya uymayan çalışanların ise örgüt tarafından belirlenen yönetmeliğe göre cezalandırılacağı açık bir şekilde ifade edilmelidir.¹⁰⁸ Kısacası, örgüt tarafından oluşturulan mobbing politikası mobbing davranışlarının olmamasına dair kurallar içerdiğinden ve bu kurallara uymayan kişilere çeşitli yaptırımlar uygulandığından mobbingi önleyebilmektedir.

b. Etkin Bir Şikayet Mekanizması Oluşturmak

Mobbing ile mücadele etmede örgütsel olarak yapılması gereken bir diğer yöntem etkin bir şikayet mekanizması oluşturmaktır. Örgütün etkin bir şikayet mekanizması oluşturması, çalışanların mobbinge maruz kaldıkların yaşadıkları durumu açık bir şekilde ifade etmesine olanak sağlayabilmektedir.

Örgütün yaptığı bu çalışma her ne kadar çalışanların üst yönetime kendilerini ifade etmesine olanak tanısa da kişiler her zaman durumlarını paylaşmamaktadır. Özellikle otoriter yönetimlerin hakim olduğu iş ortamlarında çalışanlar, mobbinge maruz kaldıklarında genellikle bu durumu üst yönetimle paylaşmaya çekinebilmektedirler. Bununla beraber, örgüt tarafından oluşturulan şikayet mekanizmasının etkili ve adil bir şekilde yürütülmesi de dikkat edilmesi gereken bir

¹⁰⁷ Gülşah Vural Özkan, age., s.76.

¹⁰⁸ Okan Fettahlıoğlu, age., s.163.

husustur.¹⁰⁹ Sonuç olarak, örgüt bir şikayet mekanizması oluşturduğunda çalışanlar yargılanmayan bir tutum ile yönetiliyorsa kendilerini rahat ve dürüst bir şekilde ifade edebilirler.

c. Kapsamlı Eğitim Programları Düzenlemek

Örgüt tarafından mobbingi önlemenin en önemli yollarından biri kapsamlı eğitim programları düzenlemektir. Bu eğitimler sayesinde yöneticiler mobbing ile mücadele etmeye yönelik özellikler kazanabilmektedir. Çalışanlara verilen eğitimler ise mobbingin yarattığı çatışma ortamını en aza indirgeyebilmektedir. Bu nedenle eğitimlerin kapsamlı ve etkili olmasına dikkat edilmelidir.

Çalışanların kapsamlı eğitim programlarına tabii olması aynı zamanda bilgi ve becerilerinin gelişmesine katkı sağlayabilmektedir. Bu sayede, örgüt içerisinde meydana gelebilecek mobbing davranışlarına önüne geçilebilmektedir. Bununla beraber eğitimler ile mobbing davranışlarının sebeplerinin neler olabileceği çözümlenebilmekte ve bu davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayan kişilerin yönetilmesi sağlanabilmektedir.¹¹⁰ Kısaca, çalışanlara örgüt tarafından verilen kapsamlı eğitimler hem çalışanları hem de üst yönetimi donanımlı bir hale getirmektedir. Eğitimler sayesinde uzmanlaşan kişiler ise hem mobbing davranışlarından uzak durmakta hem de bu davranışları gösteren kişileri engellemektedir.

d. Örgütsel Kültür ve Tasarımı

Mobbing sürecini etkileyen unsurlardan biri örgüt kültürüdür. Çalışanlara eşitlikçi davranan ve mobbing davranışlarını hiçbir şekilde desteklemeyen bir örgüt kültürünün varlığı, mobbingin ortaya çıkmasını engelleyebilecek bir ortam meydana getirebilmektedir. Tam tersi şekilde farklılıkları benimsemeyen ve mobbing davranışlarının göz ardı edildiği adil olmayan bir örgüt kültürünün olması ise bu davranışların olumsuz sonuçlarını arttırabilmektedir. Bu yüzden, kaliteli bir örgütsel kültürün varlığı örgüt için önemli bir unsurdur.

¹⁰⁹ Ibid, ss.166-167.

¹¹⁰ Nil Pelit, Elbeyi Pelit, age., s.67.

Bu konuda yapılan bazı araştırmalar, mobbingi önleyici bir örgüt ortamının meydana gelmesi için birtakım ilkeler olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür:¹¹¹

- Örgüt yönetimi, tüm çalışanlarına adil bir şekilde davranarak aynı değeri vermeli ve bu doğrultuda bir değerler sistemi kurmalıdır.
- Örgüt yapısı, net bir şekilde tanımlanmış raporlama düzeyleri içermelidir.
- Örgütteki iş tanımları ile çalışanların görev ve sorumlulukları netleştirilmelidir.
- Örgütün insan kaynakları politikası, etik kurallar çerçevesinde çok yönlü, sürekli ve yasal olmalıdır.
- Örgütün disiplin kuralları hızlı, eşitlikçi ve sürekli olmalıdır.
- Örgüt içerisindeki personeller örgütün hedeflerini içselleştirmeli ve bu hedefleri gerçekleştirmek üzere bulunan görevleri konusunda eğitilmelidir. Aynı zamanda mobbingin varlığına dair ilk işaretleri anlamaları için ayrı bir eğitim verilmelidir.
- İşe alım politikasında sadece kişiler işin teknik kısımlarını bilmelerine göre seçilmemelidir. Stres ile başa çıkabilme, duygusal zeka, sorumluluk duygusu gibi özelliklere de dikkat edilmelidir.
- Örgüt içi eğitimler teknik bilgilerle sınırlı kalmayıp insan ilişkilerini de içermelidir.
- Örgüt içi iletişim dürüstlük temel alınarak herkesin özgürce fikrini beyan edebildiği şekilde olmalıdır.
- Çalışanların katılımı örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için en üst düzeyde olmalıdır.
- Örgüt içerisindeki problemleri çözebilmek için örgütün bir sistemi olmalıdır. Problemlerin çözüme kavuşup kavuşmadığı ise örgüt tarafından kontrol edilmelidir.
- Örgütteki personeller için bir yardım programı bulunmalıdır. Bulunmadığı durumlarda ise davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren başka bir program olmalıdır.

¹¹¹ Okan Fettahlıoğlu, age., ss.169-170.

e. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat Duygusu Sağlamak

Bir örgütte çalışanların örgüte karşı bağlılık geliştirmesi ve sadakat duygusuna sahip olması mobbing davranışlarının önlenmesinde etkili olmaktadır. Kişiler, örgütsel bağlılık duygusu ile hareket ettiğinde örgütün hedefleri doğrultusunda çaba göstermekte ve örgüte zarar veren her türlü davranıştan uzak durmaya çalışmaktadır.

Örgütsel bağlılık, kişilerin bulunduğu örgüte olan bağlılığı devam ettirme isteğidir. Örgütsel bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar, örgütün hedefleri ile değerlerini içselleştirmiş ve bu hedefleri gerçekleştirmek için büyük bir çaba harcayan, mensubu olduğu örgütte kalmayı fazlasıyla isteyen kişilerdir. Bu yüzden kişilerin örgütsel bağlılık duygusu davranışlarına yansımaktadır. Genel olarak bakıldığında, işletmelerde çalışanların işletmeye olan bağlılığı örgütsel bağlılığın aksine maddi kazançlar elde etmeye yöneliktir. Bazı çalışanlar, işyerlerini sadece geçimini sağlayabilmek adına devam etmesi gereken bir yer olarak görmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun gelişebilmesi yine örgüt tarafından gösterilen tutumlar ile alakalıdır. Örgüt, elbette çalışanların geçimini sağlayabilmesi için gerekli olan maddi kazançları kişiye sağlamalıdır. Fakat örgütün bunu yaparken çalışanları bir değer olarak görmek yerine çalışanlara yönelik bilinçsizce ve sömüren bir tutum sergilemesi, mobbinge yol açabilmektedir. Bununla beraber, otoriter bir tavır ile iş ortamını astların sadece verilen her görevi gerçekleştirdiği bir ortam haline getirmeye çalışmak yine mobbinge zemin hazırlayan nedenlerdendir.¹¹² Örgütsel bağlılığın gelişmesine katkı sağlayan örgütler, bir noktada mobbing davranışlarının engellemesini de sağlamaktadır.

f. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İle Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

İşletmelerdeki insan kaynakları birimi, çalışanları bir değer olarak gören ve işe alımından eğitimine kadar birçok süreçte rol alan bir yapıdır. Aynı zamanda iş ortamının düzenini sağlamak gibi sorumlulukları da bulunmaktadır. Bu düzeni bozan ve hem çalışanlara hem de örgüte yüksek düzeyde zararları bulunan mobbing sürecinin kontrol edilmesinde yine insan kaynakları yönetiminin büyük bir etkisi vardır.

¹¹² Ibid, ss.170-171.

İnsan kaynakları yönetimi, temel değeri insan olan ve bu değerin etkin, verimli, yaratıcı olması ve iş doyumunu ile iş motivasyonunun yüksek olması için yapılan çalışmaların tamamıdır.¹¹³ İnsan kaynakları birimi çalışanların ulaşabildiği, problemlerini özgürce ifade edebildiği ve problemlerine yönelik destek isteyebildiği bir yapıda olmalıdır. Aksi takdir de örgüt içerisinde yaşadığı problemler için destek alamayan ve kendisini ifade edebileceği bir insan kaynakları birimi bulamayan çalışanlar mobbing davranışlarına maruz kalabilmektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere, mobbing sürecinin ilerledikçe verdiği zararlarda artmaktadır. Bu yüzden mobbingin ilk işaretlerini anlayabilmek ve sürece erken müdahale edebilmek büyük bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları departmanı, özellikle çalışanların işe devamsızlığında ciddi oranda artış gözlemlediğinde mobbingin olabileceğini akla getirebilir. Buradan yola çıkarak, mobbingin olup olmadığına dair araştırmalar yapılabilir. Mobbing genellikle kişisel meseleler ile karıştırıldığından insan kaynakları ve yöneticiler yaşanan durumları detaylı bir şekilde incelemelidir.¹¹⁴ Sonuç olarak, insan kaynaklarının çalışanlar ile kurduğu sağlıklı bir iletişim ve sistem mobbingin henüz başlangıç düzeyinde tespit edilmesini ve engellenmesini sağlayabilmektedir.

İnsan kaynakları, örgütlerde görülen mobbingi azaltmaya ve engellemeye yönelik çeşitli önlemler alabilmektedir. Bu önlemlerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür:¹¹⁵

- Örgütlerde insan kaynakları mobbing ile ilgili farkındalık eğitimleri hazırlanmalıdır.
- Çalışanlara etik kodlar yazılı bir şekilde iletilmeli ve her çalışanın hakim olması sağlanmalıdır.
- İnsan kaynaklarının yaptığı çalışmalarda üst yönetimin desteği olmalıdır.
- Örgüt içerisindeki sorunların paylaşabilmesi için bir iletişim sistemi kurulmalıdır.
- Çalışanlar, insan kaynakları tarafından mümkün olduğunda ziyaret edilmeli ve gözlemlenmelidir.

¹¹³ Gülnur Ak Küçükçayır, “Eğitimcilerin Yıldıрма Yaşantıları Üzerine Nitel Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2016, s.36.

¹¹⁴ Pelin Vardarlıer, Sinem Canol, “İnsan Kaynakları Departmanının İşyerinde Mobbingi Azaltmaya ve Engellemeye Yönelik Uyguladığı Stratejiler”, **Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:3, 2017, ss.4-5.

¹¹⁵ Ibid, s.8.

- İnsan kaynakları işe alım sürecinden eğitim sürecine kadar aktif bir şekilde rol alarak mobbing oluşmasını engellemelidir.

Görüldüğü üzere, insan kaynaklarının çalışanlar ile doğrudan açık bir şekilde iletişim kurması çalışanların kendilerini daha iyi ifade etmelerine olanak sağladığından mobbing davranışlarının tespiti daha hızlı olabilmektedir. Bu süreçte özellikle üst yönetimin insan kaynaklarının ortaya koyduğu çalışmaları desteklemesi insan kaynaklarının yaratıcı faaliyetler geliştirmesine olanak tanıyabilmektedir. Bu nedenle üst yönetimin desteklediği ve personel süreçlerinin her safhasında etkin olan bir insan kaynakları yönetimi mobbing davranışlarının sürecin başında engellenmesini veya ortadan kaldırılmasını sağlayabilmektedir.

3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri

Örgütlerde mobbing ile mücadele etmede bireye ve örgüte düşen görevler kadar topluma da birtakım görevler düşmektedir. Birey, yaşadığı toplumun bir parçası olduğundan bireyin mobbing uygulayıcısına dönüşmesinde ya da mağdur konumunda kendisini bularak problemler ile başa çıkma yöntemlerinde yine bu toplumun izlerini görmek mümkündür. Mobbing davranışları aynı zamanda toplum üzerinde de birtakım etkiler meydana getirmektedir. Bu nedenle, kişinin içinde bulunduğu toplum mobbing sürecini hem etkileyen hem de etkilenen bir yapıda olduğu için mobbing ile toplumsal mücadele çok yönlüdür.

Aileler, kurumlar gibi birçok yapıdan meydana gelen toplumda, mobbingin oluşması durumunda tüm yapılar birbiri ile etkileşim halinde olduğundan mobbing süreci herkesi etkilemektedir. Mobbing sonucu toplumu meydana getiren bireylerin yaratıcılık ve üretkenlik özelliklerini kaybetmesi toplumunda uzun süre geçmiş zamanlarda yaşadığı olumsuzluklardan kurtulmaya çalışan bir yapı haline gelmesine yol açmaktadır.¹¹⁶ Üretkenliğini kaybetmiş bireylerden oluşan bir toplumda yapılabilecek en temel şey toplumun mobbinge karşı farkındalık kazanmasını sağlamaktır. Televizyon, gazete, dergi, internet vb. gibi kitle iletişim araçları ile bu farkındalığı yaratmak mümkündür. Ülkemizde okuma oranı düşük olduğundan genellikle kişiler günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü televizyon karşısında geçirmektedir. Bu nedenle, kitle iletişim araçları içinde toplumun geneline görsel

¹¹⁶ Sinem Gücenmez, “Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007, s.89.

olarak etki edebilecek en etkili aracın televizyon olduğu söylenebilir. Diğer araçlar ise toplumun başka bir kesimine etki etmektedir. Özellikle internet üzerinden yapılan okumalar basılı gazetelerden yapılan okumalardan fazladır ve daha geniş bir kitlesi mevcuttur.¹¹⁷ Bütün bunlarda yola çıkarak, toplumlarda genellikle otoriter bir tarz hakim olduğundan mobbingin normal olarak algılandığını fakat kitle iletişim araçları ile bu algının değişmesinin ve aslında mobbingin doğru bir şey olmadığına karşı farkındalığın kazandırılmasının mümkün olduğu söylenebilir.

Toplumsal olarak mobbing ile mücadele etmede mağdurun çevresindeki kişilerin tutumları da süreç açısından büyük bir önem taşımaktadır. Mobbing ile ilgili sürece olumlu katkı sağlayan tutum ve davranışları şu şekilde sıralayabiliriz:¹¹⁸

- Ailesi, mağdura koşulsuz bir şekilde destek vermelidir.
- Ailesi mağdurun problemleri karşısında iyi bir dinleyici olmalı ve hemen yorum yapma gereği duymamalıdır.
- Kişinin evinin huzurlu bir ortam olması sağlanmalıdır.
- Kişinin sosyal çevresi, mobbingin herkesin başına gelebilecek bir olay olduğu algısına sahip olmalıdır.
- Mağdur kişiyle kurulan iletişimde kişinin özgüvenini zedelemeyecek ve özgüveninin artmasını sağlayacak bir üslup kullanılmalıdır.
- Mağdurun güçlü yanları, kişiliği, başarıları ve atılgan özellikleri onaylanmalıdır.
- Mağdurun sosyal çevresi, kişiyi sevdiğini belli edecek davranışlarla bunu göstermelidir.
- Mağdura destek gördüğü hissettirmelidir.
- Sorulabilecek bazı sorularla mağdurun farklı seçeneklerinin de olabileceği mağdura düşündürülebilir.
- Mobbingin ne olduğunu anlayabilmesi için mağdura destek olunmalıdır.
- Psikolojik destek alınmalıdır.
- Mağdura süreci kolaylaştırıcı tıbbi destek seçeneklerinin de olduğu tavsiye edilmelidir.

¹¹⁷ Zühal Kılınç, age., s.138.

¹¹⁸ Mürüvet Şaziye Kalkan, “Çalışma Yaşamında Yıldırma Mağduru Olup Dava Açan Kadın Çalışanlar Üzerine Nitel Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2019, ss.37-38.

- Mağdura hukuki yollara başvurabilmesi için destek olunabilir.
- Mağdura iş değiştirmesi konusunda öneriler sunulabilir.
- İş değiştirme sürecinde özgeçmiş hazırlama konusunda destek olunabilir.
- Mağdur, sosyalleşmesi için birtakım etkinliklere davet edilebilir.
- Mağdura değerli olduğuna hissettirecek çiçek gönderme gibi davranışlarda bulunabilir.
- Psikolojik destek sağlayacak türde kitaplar önerilebilir.

Mobbing ile toplumsal mücadele sürecinde işletmedeki bireylerin haklarını savunmayı görev edinmiş, üye topluluğundan meydana gelen sendikalara da büyük görevler düşmektedir. Sendikalar genellikle ülke gelirini yükseltmeye yönelik ve bu gelirden çalışanların adaletli bir şekilde faydalanması adına yaptıkları çalışmalar ile bilinmektedir. Halbuki sendikalar, maddi kazançların dışında da üyesi olan çalışanların psikolojik sağlığını korumaya yönelik birtakım faaliyetler gerçekleştirebilecek güce sahiptir.¹¹⁹ Örneğin mobbinge maruz kalan sendika üyesi bir kişi, sendika temsilcileri ile yaşadığı durumları paylaştığında bu konuya yönelik sendika tarafından tedbirler alınabilmektedir. Sendika temsilcileri, yaşanan mobbing sürecinin detaylarını araştırabilir, işverenle mağdur arasında mağdurun haklarını gözeterek bir çalışma gerçekleştirebilir, iş sözleşmesine mobbing ile ilgili maddeler eklenmesini sağlayabilir ve iş yasalarının psikolojik sağlığı korumak için koşulları uygun olmayan iş ortamlarına destek sağlanmasına yönelik değiştirilmesine öncü olabilir.¹²⁰

¹¹⁹ Sinem Gücenmez, age., s.92.

¹²⁰ Özgür Tuncel, “Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Muğla Üniversitesi, Muğla, 2009, s.45.



IV. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

A. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

İnsan doğası gereği faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için içsel bir güce ihtiyaç duymaktadır. Özellikle son dönemlerde günlük yaşantının daha hızlı bir hal alması bu güce duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Örneğin kişilerin çalışma hayatında bulunduğu pozisyonun getirdiği sorumluluklar ile özel yaşamında ebeveyn, eş, evlat gibi birçok rolün getirdiği sorumluluklar mevcuttur ve kişinin her şeye yetişme çabası bazen yıpratıcı olabilmektedir. Bunlarla beraber, kişinin hayatında ulaşmayı hedeflediği bazı konumlar vardır. Kişi yaşantısındaki tüm bu amaçlara ise sahip olduğu içsel gücü yani motivasyonu sayesinde tatmin edici bir şekilde ulaşabilmesi mümkündür.

Motivasyon kavram olarak incelediğinde, Latince “movere” kelimesinden türetildiği görülmüştür. Dilimize ise İngilizce ve Fransızcada bulunan “motive” kelimesinden geçmiştir.¹²¹ Kavramın Türkçede karşılığının tam olarak bulunmaması ile beraber “güdü, hareket etmek, hareket ettirici” gibi anlamlar taşımaktadır.¹²² Motivasyon kavramının, tarihsel süreçte ilk olarak 1880’li yıllarda karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu tarihlerde ABD ve İngiltere gibi ülkelerdeki psikologların yazdıklarında kendisini göstermeye başlamıştır. Özellikle sanayi toplumlarında seri üretimin hakim olmaya başlaması ile çalışandan adeta bir makine gibi çalışması beklenmektedir. Bunun sonucunda ise yaratıcılığını kullanabilecek ve bir işi ortaya çıkarabilecek bir ortam bulamayan çalışanların iş motivasyonları azalmaktadır.

¹²¹ Dilek Gül Gülyüz, “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.14

¹²² Yasemin Küçüközkan, “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2015, s.100.

İşletmeler ve çalışanlar açısından önemli bir kavram olan motivasyonun, literatürde birçok tanımı karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Motivasyon, kişilerin hedeflerine ulaşabilmeleri adına kendi istek ve arzuları yönünde hareket etmeleridir.¹²³
- Motivasyon, bir insanı veya grubu belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren güçtür.¹²⁴
- Motivasyon, kişiyi davranışa yönelten iç tahrik, itici güç, saik veya duygudur.¹²⁵
- Motivasyon, iş ortamının kişilerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına olanak sağlayacak şekilde düzenlenmesidir.¹²⁶
- Motivasyon, kişilerin ya da grupların hedeflerine ulaşabilmeleri için adım atmalarını sağlamak adına gerçekleştirilen etkinliklerdir.¹²⁷

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak motivasyonu genel olarak şöyle tanımlayabiliriz; motivasyon, bireylerin hedefleri doğrultusunda ilerlemeleri için harekete geçmelerini sağlayan itici bir güçtür.

B. Motivasyonun Önemi

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri bünyesinde bulunan insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. İnsan yapısı ise potansiyelini tam olarak ortaya koyabilmek için motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Bir işletmede motivasyonu yüksek olan çalışanların varlığı, işletmenin verimliliğini ve sürekliliğini arttırabilen önemli bir unsurdur.

Kişiyi belirli bir hedefe yönelten motivasyonun işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesinde yöneticilere büyük bir görev düşmektedir. İşletmedeki yönetici kişinin aldığı eğitimler ve tecrübeleri kadar astlarını işletme

¹²³ Ibid, s.100.

¹²⁴ Ahmet Güven, Çetin Kaplan, Yavuz Acungil, “Türkiye’deki Akademik Teşvik Çalışmalarının Akademik Personelin Motivasyonu Üzerine Etkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:73, Sayı:1, 2018, s.247.

¹²⁵ Çağlar Çetin, “Üniversite Hazırlık Öğrencilerinin Bilişsel Esneklik ve Yabancı Dil Öğrenme Motivasyonlarının Yabancı Dil Kaygısını Yordayıcı Rolünün İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2020, s.29.

¹²⁶ Yelda Tezcan, “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006, s.40.

¹²⁷ Gökmen Mete, age., s.33.

hedeflerine yönelik motive edebilmeleri de önemlidir. Çalışanların motivasyonu yükseldiğinde işletmede gösterdikleri performans da yükselmektedir.¹²⁸ Bu nedenle işletme içerisindeki yöneticilerin kişileri örgütsel hedefler için motive edebilmelerine yönelik faaliyetler gerçekleştirmesi, çalışanların performansını arttırarak işletmenin verimli sonuçlar elde etmesine katkı sağlayacaktır.

Kısa süre içerisinde değişim gösterebilen bir unsur olan motivasyonun işletmeler açısından sistemli bir şekilde denetime tabi tutulması gerekmektedir. Motivasyonu arttırmaya yönelik faaliyetlerin hem işletmeye hem de çalışana birçok faydası bulunmaktadır. Motivasyonun işletmeye ve çalışana yönelik faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür.¹²⁹

- İşletmedeki çalışanların temel gereksinimlerini gidermek için olanak yaratmaktadır.
- Çalışanları kişisel olarak tatmin etmektedir.
- Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.
- İşletmenin etkin ve verimli olmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların motivasyonunun yüksek olması, işgücü devir hızının düşük olması ile doğrudan ilişkilidir.
- İşletmedeki çalışanların yaratıcı, yenilikçi ve lider konumda olmalarına olanak sağlamaktadır.
- Motivasyona yönelik yapılan çalışmalar işletmelerde sağlıklı bir rekabet ortamının oluşmasına katkı sunmaktadır.
- Çalışanların işe devamlılığı artmaktadır.
- İşletme maliyetlerinin azalmasını sağlamaktadır.
- Ürün ortaya çıkaran veya hizmet veren işletmelerin çıktılarının kalitesi artmaktadır.
- Çalışanlar iş ortamında yaptıkları işlerden tatmin olmakta ve çalışanların öz değeri yükselmektedir.

¹²⁸ İlker Günay, “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya - Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2016, s.44.

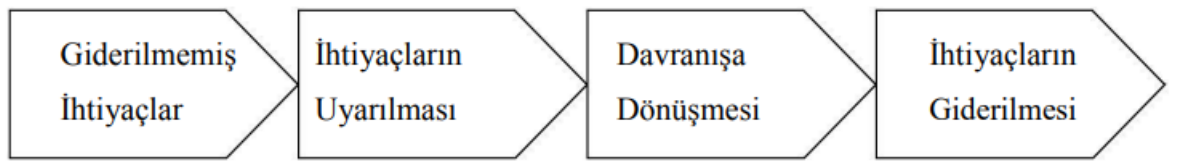
¹²⁹ Gökmen Mete, age., s.35, Aybars Tetik, “Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri İle İlişkisi ve Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.38.

Görüldüğü üzere, işletme içerisindeki çalışanların motivasyonlarının yüksek olması hem işletme hem de çalışan açısından olumlu birçok sonuç ortaya çıkarmaktadır. İş ortamında motivasyonu yüksek çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri etkinlikler işletmenin karlılığını ve verimliliğini arttırmaktadır. Özellikle yöneticilerin motivasyona yönelik düzenli bir şekilde çalışmalar ortaya koyması ve bu çalışmaların takip edilmesi hem işletme hem de çalışan açısından kritik bir öneme sahiptir.

C. Motivasyon Süreci

Motivasyon, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ve işletmenin istenen düzeyde verimliliğinin sağlanması için özellikle yöneticiler tarafından çalışanlarda yüksek düzeyde olmasına yönelik çaba gösterilmesi gereken kritik bir unsurdur. Bu nedenle işletmeler açısından bu denli kritik olan motivasyonun sürecinin anlaşılması önemlidir.

İnsan yapısı, psikolojik ve fizyolojik olarak temelinde denge unsurunun bulunduğu bir bütünlük ifade etmektedir. İnsanın birtakım ihtiyaçlarının bulunması ise bu dengenin bozulmasına yol açmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi ile insan yapısının tekrar dengeli bir duruma dönmesi mümkündür. Bireyin ihtiyaçlarının ortaya çıkması ile başlayan ve ihtiyaçların tatmini ile sonuçlanan motivasyon sürecini şu şekilde göstermek mümkündür:¹³⁰



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin ilk aşaması, kişinin yokluğunu hissettiği bir ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Bu ihtiyaç hem fizyolojik hem de psikolojik olabilmektedir. Örneğin kişinin yiyecek, uyku, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçları ya da sevgi, güven

¹³⁰ Ufuk Selen, “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ, 2016, s.40.

gibi psikolojik ihtiyaçları ortaya çıkabilmektedir.¹³¹ Kişinin ihtiyaçlarının ortaya çıkması ile beraber bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik bir içsel güdü meydana gelmektedir. Bu içsel güdü aslında kişinin ihtiyaçlarını doyurması için bir uyarıdır ve kişi uyarılma sonucu ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlarda bulunmaya başlamaktadır. Davranışa dönüştüren kişi ise en son aşama olan ihtiyaçların giderilmesi ile tatmin olmaktadır.¹³² Kısaca, motivasyon süreci insanın yapısı gereği birtakım gereksinimlerinin ortaya çıkması ile başlayan ve içsel güdülenme sonucu eyleme dönüşerek gereksinimlerin karşılanması ile son bulan bir süreçtir.

Motivasyon süreci genel olarak bu aşamalardan geçmekte fakat çalışanların motivasyon düzeyleri birbirlerinden farklılık göstermektedir.¹³³ Her insanın kişilik özellikleri, yetiştiği kültür, tecrübesi vb. birçok unsur farklılık içerdiğinden, motivasyon sürecindeki ihtiyaçları, içsel güduları ve davranışları da farklı olabilmektedir. Bu nedenle işletme içerisindeki çalışanların özellikle yöneticiler tarafından iyi analiz edilmesi işletmeye ve çalışanlara büyük bir katkı sağlayacaktır.

D. Motivasyon İle İlgili Kavramlar

İşletmeler ve çalışanlar açısından motivasyon kavramını iyi anlamak kadar motivasyon ile yakından ilişkili olan kavramları da anlamak önemli bir husustur. Bu kavramlar; ihtiyaç, dürtü, güdü, başarı güdüsü, bağlanma güdüsü, yarışma güdüsü ve güç güdüsüdür. Kavramların açıklaması aşağıda yapılmıştır.¹³⁴

1. İhtiyaç

İhtiyaçlar, kişilerin fizyolojik ve psikolojik yapısındaki dengenin bozulması ile ortaya çıkan eksikliklerdir. Her insanın doğası gereği belirli birtakım ihtiyaçları

¹³¹ Gizem Ünsal, “İşletmeler Tarafından Yürütölen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerin İşgören Motivasyon ve Bağlılığına Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.39.

¹³² Koray Kurtar, “İlkokul Öğretmenlerinin Yöneticilerine Yönelik Denetim Algıları İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki (Edirne İli Örneği)” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi, Edirne, 2018, s.47.

¹³³ Ufuk Selen, age., s.40.

¹³⁴ Aydın Yılmaz, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2019, ss.45-46, Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2020, s.257, Rabia Yılmaz, “Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2018, s.58-59, Selma Yazkan, “İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.42-44.

mevcuttur. Ortaya çıktığında ise kişi de gerginlik durumu yaratmakta ve kişiyi eyleme yönlendirmektedir.

Araştırmalar incelendiğinde ihtiyaçlara yönelik birçok sınıflandırmanın olması ile beraber genel olarak iki türe ayrıldığını söylemek mümkündür. Bunlardan ilki tüm insanlarda var olan ve organizma için hayati önem taşıyan yeme, içme, barınma, uyku gibi temel ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar olarak adlandırılan bu ihtiyaçlar, karşılanmadığı takdirde insan yaşamının devamı mümkün değildir. İkinci ihtiyaç türü ise insanların tecrübeleri ve dışsal etkenlerle meydana gelen psikolojik ihtiyaçlardır. Sevgi, iyi ilişkiler, özgüven, özsaygı gibi ihtiyaçları psikolojik ihtiyaçlar olarak sıralamak mümkündür. Özellikle diğer kişilerle iyi ilişkiler kurma ihtiyacının karşılanması kişilerin sevgi ve ait olma ihtiyacının da giderilmesine öncül olmaktadır. Sevgi ve ait olma ihtiyacının karşılanması ise diğer ihtiyaçların tatmin edilmesinin temelidir.

Motivasyon ve ihtiyaç birbiriyle ilişkili olan iki kavramdır. Daha önce de bahsedildiği üzere motivasyonun meydana gelmesi bir ihtiyacın belirmesi ile başlamaktadır. Bu nedenle işletmelerde, çalışanların ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasına yönelik gerçekleştirilen faaliyetler motivasyon süreci için önem verilmesi gereken bir husustur.

2. Dürtü

Kişide fizyolojik ihtiyaçların ortaya çıkması sonucu oluşan gerginlik ve rahatsızlık durumu dürtü olarak adlandırılmaktadır. İçsel bir güç olan dürtü, fizyolojik ihtiyaçların psikolojik bir boyutudur. Kişilerin gerginlik durumunu azaltmak ya da ortadan kaldırmak için harekete geçmelerini sağlamaktadır. Bununla beraber dürtü seviyesi, kişinin ihtiyaç seviyesi ve belirlenen hedefin ulaşılabilirlik imkanı ile ilişkilidir. Kişi belirlenen hedefe kolay bir şekilde ulaşabileceğini biliyorsa ve yeteri kadar ihtiyaç duymuyorsa ya da hedefe ulaşmak mümkün değilse meydana gelen dürtü seviyesi düşüktür. Kişinin ihtiyacı yüksek olduğunda ise hedef ne kadar zor olursa olsun kişi de oluşan dürtü seviyelerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

3. Güdü

Güdü, bir hedef doğrultusunda kişiye davranışa yönelten ve davranışın etkililiğini arttıran g olarak tanımlanmaktadır. Kişinin motivasyonu ve etkin gücünü içeren güdü, bir davranışı gerçekleştirme arzusu ile ilgilidir. Güdüler aynı zamanda kişilerin geçmişleri ile bağlantılı olduklarından bu yaşantılar doğrultusunda şekillenmektedirler. Bu nedenle güdüler kişilerin eylemlerini oluşturan, srekliiliğini ve arzu edilen şekilde ilerlemesini sağlayan olgulardır.

Kişilerin geçmiş yaşantıları ve içinde bulundukları durumlar birbirlerinden farklı olduğundan sahip oldukları güdülerde farklılık gösterebilmektedir. İnsanların hepsinin sahip olduğu fakat baskın olanın kişilere göre değişiklik gösterdiği belli birtakım güdülerden bahsetmek mümkündür. Bunlar; başarı güdüsü, bağlanma güdüsü, yarışma güdüsü ve g güdüsüdür.

4. Başarı Güdüsü

Kişilerin genellikle mesleki gelişimleri ile ilgili olduğu düşünülen başarı güdüsü, yaşamımızın çoğu alanında etkisini gösteren bir olgudur. Bu olgu, kişinin bir görevi veya eylemi talep edilen ya da daha fazla düzeyde gerçekleştirmeye yönelik arzusudur. Başarı güdüsü, dürtülerin aksine doğuştan olmayan öğrenilir bir olgu olması nedeniyle başta çocukluk yaşantılarında aile ile kurulan ilişkiler olmak üzere insanlarla kurulan iletişimle bağlantılıdır. Özellikle ocukluk yaşantılarında ebeveynleri tarafından bağımsız ve başarılı olmaya yönelik yetiştirilen bireylerin başarı güdülerinin daha baskın olduğu görülmektedir.

5. Bağlanma Güdüsü

Birey, yaşamının ilk yıllarından itibaren diğer kişilerle sürekli bir etkileşim içerisindedir. Bu nedenle kişilerin diğer kişilerle birlikte olma arzusu yaşamın erken dönemlerinden itibaren gelişmeye başlamaktadır. Bağlanma güdüsü olarak adlandırılan kişilerin ilişki kurma işteği, öncelikle aileden öğrenilmektedir. Kişinin ocukluk yaşantılarında var olan aile ilişkilerinin samimi ve sıcak ilişkiler olması yine bu kişilerin yetişkinlik döneminde bağlanma güdüsünün daha baskın olmasına yol açmaktadır. Bu kişiler, aynı zamanda diğer kişilere göre insan ilişkilerini önem vermekte, yardımsever olmakta, aranılmaya, övgü almaya ve sayęı görmeye daha

çok ihtiyaç duymaktadır. Tam tersi şekilde, bağımsız yetişen uzak aile ilişkilerinin olduğu kişilerin ise bağlanma güdüsü azdır.

İşletmelerin bağlanma güdüsü yüksek bireylerden oluşması iş ortamındaki problemlerin daha rahat çözümlenmesini sağlamaktadır. İş ortamında meydana gelen çatışmalar sonucu oluşan gergin ilişkiler bu kişilerin insan ilişkilerine verdiği değer ile ortadan kalkmakta ve eski haline kısa sürede geri dönmektedir.

6. Yarışma Güdüsü

Her insanda bulunan ve öğrenme yoluyla edinilen güdülerden bir diğeri yarışma güdüsüdür. Diğer güdülerde bahsedildiği üzere, yarışma güdüsü de bireyin çocukluk yaşantıları ile doğrudan bağlantılıdır. Çocukluk döneminde diğerleri ile yarışma duygusu halinde yetiştirilen bir birey yetişkinlik döneminde tekrar bu duyguyu aramaya meyillidir. Kendisini yarışma ortamlarında daha mutlu hissetmektedir.

Yarışma güdüsünün iş ortamı içerisinde sağlıklı bir şekilde yönetilmesi çalışanları motive ettiğinden işletme açısından iyi sonuçlara yol açmaktadır. Yarışma güdüsü yüksek olan kişiler istenilen düzeyde başarı elde ettiklerinde nasıl ki motive oluyorsa tersi şekilde edemediklerinde ise demotive olmaktadır.

7. Güç Güdüsü

Güç güdüsü, bireyin diğerlerinin davranışları üzerinde hakimiyet kurabilmesi ve kendisinin ise davranışlarında özgür hareket edebilmesidir. Baskı altında ve otoriter bir ortamda yetişmiş kişilerde güç güdüsünün daha baskın olduğunu görmek mümkündür. Çocukluğunda baskıya maruz kalmış kişi bu durumu içselleştirmekte ve yaşamının ileri yıllarında diğer kişilere aynı tavırdan yaklaşmaktadır.

Güç güdüsü baskın olan bireylerin davranışlarında toplumsal statünün ön planda olduğu ve bu kişilerin konuma değer verdikleri görülmektedir. Aynı zamanda, güç güdüsü baskın kişiler diğerlerine göre daha atılgan ve tartışmaya eğilimlidir. Yönetici ve çalışanların özellikle zor olan problemlerin ve hedeflerin olduğu iş ortamında güç güdüsüne sahip olması, düzeyi ve kullanılma şekli iyi ayarlandığı takdir de işletmeye ciddi oranda katkı sağlamaktadır.

V. İŞLETMELERDE YARARLANILAN MOTİVASYON TEKNİKLERİ VE KURAMLARI

A. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Teknikleri

İşletmelerin rekabet ortamı içerisinde var olan hedeflerini gerçekleştirebilmesinin en önemli unsuru şüphesiz bünyesinde bulunan insan kaynağının etkili olması ile ilgilidir. İşletmeler, insan kaynağının etkili olması için özellikle çalışanların motivasyonuna dikkat etmelidir. Motivasyonu yüksek kişilerden oluşan bir işletmede çalışanlar iş odaklı olmakta ve işletmenin yararına yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu nedenle, işletme yöneticileri çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik birtakım tekniklerden faydalanabilir.

Motivasyon tekniklerinin hangisinin kişi için daha etkili olacağı, kişilik özellikleri ile ilişkilidir. İşletmedeki motivasyon tekniklerini planlayan yöneticilerin öncelikle çalışanların kişilik özelliklerini iyi tanıması gerekmektedir. Bununla beraber tekniklerin her kurum için faydalı olacağını söylemek mümkün değildir. Çünkü her örgütün kendine özgü bir yapısı mevcuttur.¹³⁵ Örgüt yapısına ve çalışanların kişilik özelliklerine en uygun olan motivasyon tekniğinin kullanılması işletme ve çalışanlar açısından daha faydalı çıktılar el edilmesini sağlayacaktır. İş hayatında çalışanların motivasyonunu arttıran tekniklerden bazılarını gözdağı, yarışma ve rekabet, ayrılıklar tanıma, ceza ve ödül, meslek ve kurumu ile özdeşleşme başlıkları altında açıklamak mümkündür.

1. Gözdağı

Motivasyon tekniklerinin hepsi olumlu yaklaşımlarla kişinin motivasyonunu yükseltmeye yönelik değildir. Gözdağı gibi bazı teknikler korku yoluyla çalışanlarda motivasyon yaratarak davranış değişikliğine yol açmaya çalışmaktadır.

Çalışanın kendisinden belli bir biçimde yapması beklenen işleri yapmadığı durumlarda yönetimin korku, yıldırma ve baskı ile motivasyon yaratmaya çalıştığı

¹³⁵ Salih Güney, age., s.262.

yöntem gözdağı olarak ifade edilmektedir. Bu yöntemle, çalışan sürekli kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır. Kişilerin hataları göz ardı edilmemekte ve sürekli kişilerde hatalar aranmakta, yüzlerine vurulmaktadır. Belirli bir düzeyde uygulandığı takdirde faydalı olabileceği gibi sürekli kullanılan bir yöntem haline gelmesi ise iş ortamında stres yaratabilmektedir. Stresin hakim olduğu iş ortamlarında yöntemin amacının tam tersi şekilde çalışanların motivasyonu, performansı düşebilmektedir.¹³⁶ Bu nedenle gözdağı tekniğinin bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:¹³⁷

- Çalışanlar gözdağı tekniğinden kurtulmak için farklı davranışlar gösterebilmektedir.
- Çalışanlarda kaygı ve stres hali ortaya çıkarmaktadır.
- Gözdağı yöntemi sadece uygulanan kişi de değil, diğer çalışanlarda da etki bırakmaktadır.
- Çalışanlar, yöntemi uygulayan kişilere düşmanca duygular hissedebilmektedir.
- Gözdağı yönteminin uygulandığı iş ortamı, cezalandırıcı bir havaya bürünmektedir.

İşletmelerde gözdağı tekniği ile kişilerin belli başlı korktuğu durumlar üzerinden kişilere yüklenilebilmektedir. İş ortamında kişilerin genellikle meydana gelmesinden korktuğu durumlar şunlardır:¹³⁸

- Diğerlerinin kendilerine karşı güven ve saygı duymaması,
- Yükselme olanaklarının engellenmesi,
- Bulundukları konumdan alınması,
- İşten çıkartılması.

Sonuç olarak, gözdağı tekniği kısa süreli çözümler meydana getirirse de tekniğin süreklilik kazanması çalışanlara zarar verici birçok sonuç ortaya çıkarmaktadır. Kişiler, işletme içerisinde mobbinge maruz kalmaktan korktukları için gözdağı yöntemi ile yönetimin arzu ettiği davranışları gösterebilmektedir. Fakat sürekli korku ve baskıya maruz kalarak kendisinden beklenen davranışları yerine

¹³⁶ Selma Yazkan, age., s.45.

¹³⁷ Salih Güney, age., s.262.

¹³⁸ Deniz Yaşar Konur, "İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.69.

getirmeye çabalaması, belli bir süre sonra kişide strese ve kaygıya yol açarak motivasyonunu düşürebilmektedir. Bu nedenle gözdağı tekniğinin kontrolsüz bir şekilde uygulanması sakıncalıdır.

2. Ceza ve Ödül

Çalışma yaşamında karşımıza çıkan motivasyon tekniklerinden bir diğeri ceza ve ödül tekniğidir. Bir bakıma çocukların istenilen davranışları kazanabilmesi veya istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak için ebeveynlerin uyguladığı ceza ve ödül sisteminin iş yaşamına aktarılmış halidir.

Ceza, işletmedeki çalışanların istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasına yönelik yöneticilerin uyguladığı motivasyon tekniğidir. Örneğin, kişi işe zamanında gelmediğinde ya da işletme verimini düşürecek davranışlar sergilediğinde yöneticiler ceza tekniğini uygulayabilmektedir. Her ne kadar problemlili davranışı ortadan kaldırmaya yönelik olsa da bazı durumlarda çalışanların yöneticilere karşı düşmanca duygular beslemesine yol açmaktadır.¹³⁹ Bu sebeple, ceza gibi kişilerde olumsuz duygulara yol açacak tekniklerin yerine kişinin motivasyonunu olumlu yollardan arttıracak tekniklerin kullanılması daha sağlıklıdır.

Ödül tekniği, cezanın aksine istenmeyen davranışların ortadan kaldırılması yerine arzu edilen davranışların tekrarlanmasını sağlamaya yöneliktir. İşletmede çalışanlar yüksek performans gösterdiğinde, işletme için önemli olan problemleri çözebildiğinde, maliyetlerin düşmesine katkı sağladığında ve bunun gibi şirket yararına olacak davranışlar sergilediğinde çeşitli yollarla ödüllendirilmektedir. Bu ödüllendirme yolları bazen kişiyi motive edecek sözlü ifadeler olabildiği gibi, bazen de kişiye maddi kazanç veya yükselme olanakları sağlamak olabilmektedir.¹⁴⁰ Aynı zamanda, ödüllendirme yöntemine tanık olan diğer çalışanlar rekabet duygusunun etkisi ile aynı ödüllere sahip olmak adına harekete geçmeye başlayabilir. Bu sayede işletmedeki çalışanların birçoğunun motivasyonu işletme yararına katkı sağlayacak şekilde artabilir.

¹³⁹ Berna Aytacı, “İş Görenlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Motivasyon Teorileri Kapsamında Araştırılması ve Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), KTO Karatay Üniversitesi, Konya, 2021, s.27.

¹⁴⁰ Selma Yazkan, age., s.46.

3. Yarışma ve Rekabet

İşletmelerde özellikle son yıllarda artan rekabet, çalışanların birbiri ile sürekli bir yarış halinde olmasını ortaya çıkarmıştır. Rekabet doğru yönetildiği takdirde çoğu zaman işletmenin yararına olacak sonuçlar meydana getirmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik bir teknik olarak yarışma ve rekabet tekniğini uygulamaktadır.

Rekabet, aynı işi sürekli yapmanın çalışanlarda yarattığı sıradanlık ve yoğunluk hissinin ortadan kaldırılmasını, çalışma arzusunun ve verimliliğin artmasını sağlayan bir motivasyon tekniğidir. Çalışanları rekabete yönlendiren temel sebep ise diğerleri tarafından itibar görmek ve bilinmek arzusudur. Diğer tekniklerde olduğu gibi, bu teknikte de yöneticilerin dikkatli davranmaları, rekabet ortamının kontrolünü sağlamaları gerekmektedir. Sınırları iyi belirlenmiş rekabet ortamı, çalışanların motivasyonu arttırmaya yöneliktir.¹⁴¹ Bununla beraber, rekabetin olduğu yarışmalarda yöneticilerin herkese adil ve iyi şekilde yaklaşması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar arasında problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.¹⁴² Kısaca, işletmelerde yöneticiler tarafından bütün çalışanlara eşit davranılacak şekilde sağlıklı bir rekabet ortamının sağlanması çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Çalışanların motivasyonunun artması ise performanslarını ve bununla beraber işletme verimliliğini arttıracaktır.

4. Ayrıcalıklar Tanıma

Motivasyonu arttıran tekniklerden bir diğeri çalışanlara ayrıcalıklar tanımaktır. Diğerlerine göre ayrıcalıkları olduğunu bilen çalışanlar, işletmede kendisini daha değerli görmektedir. Bu durumda çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.

Yöneticilerin bazı çalışanlara performanslarından dolayı ayrıcalıklar tanınması, çalışanın özel hissetmesini ve işletmenin kendisine değer verdiğini, güvendiğini, başarılarının takdir edildiğini düşünmesini sağlamaktadır. Bunları hisseden ve düşünen çalışan ise örgütsel bir bağlılık geliştirecektir.¹⁴³ Örgütsel bağlılığı yüksek

¹⁴¹ Gözde Yapıcıoğlu, “Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli, 2019, s.29.

¹⁴² Salih Güney, age., s.263.

¹⁴³ Selma Yazkan, age., s.47.

olan çalışanlar, işletmenin verimliliğini arttırmaya yönelik çalışmalarda daha aktif bir rol almaktadır. Bu nedenle, başarılı çalışanlara ayrıcalıklar tanınması işletmeye faydalı olacak bir motivasyon tekniğidir.

Ayrıcalıklar tanıma tekniğinin uygulanmasında diğer teknikler gibi dikkat edilmesi gereken birtakım hususlar vardır. Bu tekniğin çok sık uygulanması çalışanlarda diğer tekniklere önem verilmediği düşüncesini meydana getirebilmektedir. Kontrollü ve sağlıklı bir şekilde uygulanmadığı zaman ise ayrıcalıklar tanınmayan diğer kişiler tarafından yanlış anlaşılabilmektedir.¹⁴⁴ Çalışanlar, işletmede ayrıcalıklar tanınan kişinin performansından kaynaklandığı için birtakım kazançlar elde ettiğini düşünmek yerine yönetim ile arasındaki kişisel meselelerden dolayı ayrıcalıklar tanındığını düşünebilir. Bu durumda diğer çalışanların motivasyonu azaltabilir ve ayrıcalıklar tanınan kişiye mobbing davranışları göstermelerine sebep olabilir. Bu yüzden ayrıcalıklar tanıma tekniğinin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

5. Meslek ve Kurumu ile Özdeşleşme

Çalışanlar için günün büyük bir çoğunluğu işyerlerinde geçmektedir. Kişilerin bu kadar zaman geçirdiği bir yere istikrarlı bir şekilde devam etmeleri sadece maddi kazançları ile ilgili bir durum değildir. Çalışanların işletmeye olan bağlılığı bu noktada önemli bir husustur. İşletmeye bağlılığı yüksek olan ve kendisini işletmenin bir parçası olarak gören çalışanların motivasyonun da yüksek olacağı düşünülmektedir.

Kurum ile özdeşleşme, içinde bulunulan kuruma karşı kişide gelişen aidiyetlik algısıdır. Diğer bir deyişle çalışanın işletmenin özelliklerini benimseyip işletme ile bütünleşmesidir. Çalışan özdeşleşme gerçekleştiğinde artık kendisini işletmeden ayrı tutamayacak duruma gelmektedir.¹⁴⁵ Kurumsal özdeşleşmenin gerçekleşmesi ise yöneticilerin birtakım davranışları ile mümkündür. Yöneticiler, çalışanların mesleklerini sevmelerini sağlayacak davranışlar göstererek, iş ortamını ve işi ilgi çekici bir hale getirerek kurumsal özdeşleşmeye katkı sağlayabilmektedirler. Ayrıca işletmeler arası yarışmalar düzenleyerek çalışanların ekip ruhu içerisinde içinde bulundukları işletmeyi temsil etmelerinin sağlanması yine

¹⁴⁴ Ibid, ss.47-48.

¹⁴⁵ Ibid, s.48.

kurumsal özdeşleşmeyi gerçekleştiren bir durumdur. İşletmeyi temsil ettiklerini düşünen çalışanlar, bunu en iyi şekilde yerine getirebilmenin gayreti içerisindeyler. Bu durum da kişilerin örgütsel bağlılığını arttırmakta ve kurumları ile özdeşleşmesini sağlamaktadır.¹⁴⁶ Sonuç olarak, kendisini işletmeden ayrı görmeyen ve işletme ile tam bir bütünlük sağlayan çalışanlardan oluşan bir işletme, rekabet ortamı içerisinde avantajlı konumdadır.

B. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Kuramları

Rekabet ortamı içerisinde varlığını sürdürmeye çalışan işletmeler, ancak bünyesinde bulunan insan kaynağının etkin ve verimli şekilde yönetilmesi ile arzu edilen hedeflere ulaşabilecektir. İşletmedeki çalışanların işlerine bağlılık geliştirmesi ve potansiyelini en üst seviyede ortaya koyabilmesi ise motivasyonlarının yüksek olması ile ilişkilidir. Motivasyonu yüksek bireylerin ağırlıklı olduğu işletmelerde çalışanlar işletmenin verimliliğini arttıracak ve hedeflerini gerçekleştirecek davranışlarda bulunmaya daha eğilimlidir. Bu nedenle motivasyon işletmeler açısından üstünde durulması gereken ve çoğu zaman araştırmalara sıklıkla konu olmuş bir olgudur.

Tarih boyunca araştırmalara konu olan motivasyon ile ilgili çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlardan bazıları bireyde motivasyonu ortaya çıkaran unsurlar üzerinde dururken, bazıları motivasyon sürecinin nasıl gerçekleştiğine dair çıkarımlarda bulunmuştur. Bu nedenle motivasyon kuramlarını, motivasyonu yaratan bireysel faktörleri inceleyen kapsam kuramları ve eylemlerin nasıl meydana geldiğini temel alan süreç kuramları olarak iki ana başlık altında açıklamak mümkündür.¹⁴⁷ Kuramlara ait detaylı bilgiler aşağıda açıklanacaktır.

1. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Süreç Motivasyon Kuramları

İşletmelerde yöneticiler, çalışanları motive etmek için bazı kuramları temel olarak birtakım yollar izleyebilmektedirler. Motivasyonun meydana gelmesinde iç ve dış faktörler etkili olduğundan kuramlardan bazıları iç faktörlere bazıları ise dış faktörlere ağırlık vermektedir.

¹⁴⁶ Salih Güney, age., s.264.

¹⁴⁷ Ayşe Kaçer, “Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Motivasyonu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bartın Üniversitesi, Bartın, 2019, s.10.

Dış faktörler üzerine odaklanan kuramlar süreç motivasyon kuramları olarak adlandırılmaktadır. Kişiyi dışarıdan motive eden faktörleri belirleyerek bu faktörler doğrultusunda motivasyon sağlamaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda süreç motivasyon kuramları, davranışı temel alarak bu davranışların nasıl süreklilik kazandığı ve tekrar meydana gelip gelmeyeceği ile ilgilenmektedir. Özetle, davranışın başlamasından durdurulmasına kadar giden süreci inceleyen kuramlardır. Süreç motivasyon kuramlarını şu başlıklar altında sıralamak mümkündür.¹⁴⁸

- Vroom'un Bekleyiş Kuramı
- Edwin Locke'un Amaç Kuramı
- -Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı
- Harold Kelley'in Atıf Kuramı
- Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı

a. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Literatür incelendiğinde süreç motivasyon kuramlarından iki temel beklenti kuramı olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki Vroom'un ortaya attığı bekleyiş diğer adıyla beklenti kuramı, diğeri ise Lawler- Porter'in beklenti kuramıdır. Lawler-Porter'in beklenti kuramı, Vroom'un bekleyiş kuramındaki eksikleri tamamlamaya yönelik eklemeler yapılmış halidir.

Vroom'un beklenti kuramına göre bireyin bir iş için çaba harcaması, işin sonunda elde edeceği ödülü isteme derecesine, ödüle sahip olma ihtimaline ve kendi amaçları ile ne derece ilişkili olduğuna bağlıdır. Kişiyi işin sonunda sahip olacakları cazip geliyorsa ve ulaşılma ihtimali yüksekse motivasyonu da o oranda yüksek olmaktadır.¹⁴⁹ Bunlardan yola çıkarak, Vroom'un beklenti kuramına göre kişinin çaba sarf etmesini sağlayan üç temel kavramdan söz etmek mümkündür. Bu kavramları şöyle açıklayabiliriz:¹⁵⁰

¹⁴⁸ Berna Aytaç, age., s.16.

¹⁴⁹ Bülent Yılmaz, Ercan Turgut, "Askeri ve Sivil Yükseköğretim Kurumlarında Verilen Genel Muhasebe Eğitiminin Motivasyon Teorileri Açısından Karşılaştırılmalı Analizi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:9, Sayı:43, 2016, s.2299.

¹⁵⁰ Betül Karadeniz, "İçsel Motivasyon ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Yaratıcı Öz Yeterliliğin Aracılık Etkisi" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.14.

- **Değer (valens):** Bireyin, çaba sarf ettiği bir işin sonunda elde edebileceği ödülü ne derece istegidir. Değer, ödülü isteme derecesi yüksek ise pozitif düşük ise negatif olarak adlandırılmaktadır.
- **Araçsallık:** Bireylerin harcadıkları çaba veya gösterdikleri davranışlar neticesinde ortaya birinci ve ikinci düzey sonuçlar çıkmaktadır. Bu iki sonucun arasındaki ilişki ise araçsallık olarak ifade edilmektedir. Örneğin kişinin performansı sonucu terfi alması ve maaşının artması ile beraber yeni bir ev satın alması birinci ve ikinci düzey sonuçlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir.
- **Bekleyiş:** Kişinin, çaba sarf etmesinin sonucunda ortaya çıkacak getiriyi elde etme ihtimalidir. Beklentiyi etkileyen temel faktörler ise kişinin öz yeterliliği, yetkinliği ve dış etkenlerdir.

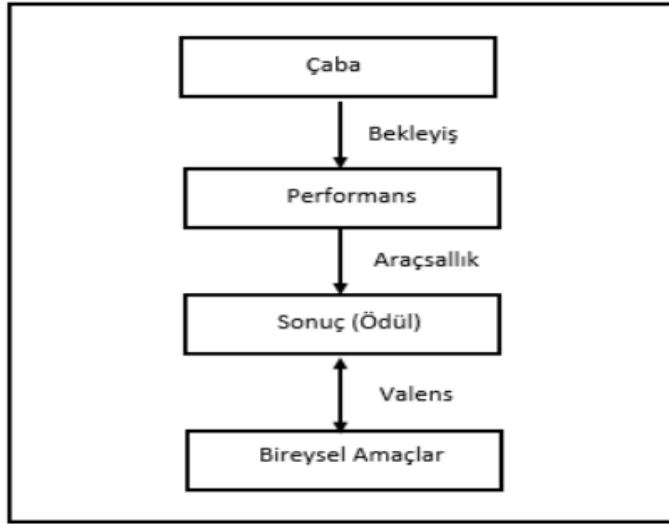
Özetle, Vroom'a göre kişinin eylemde bulunmasını sağlayacak güç, hedefe ulaşabilme ihtimali yani beklentisi ile ortaya çıkacak sonuçların tatmin etme derecesinin ilişkisinden meydana gelmektedir. Vroom, bu durumu çarpımsal olarak ifade etmiştir. Bu kuramın çarpımsal formülünü şu şekilde gösterebiliriz:¹⁵¹

Sarf Edilen Gayret = Kişinin İşin Sonucuna Verdiği Değer X Erişilmeyi Umduğu Sonuç

Vroom'un beklenti kuramını şematik olarak şu şekilde göstermek mümkündür.¹⁵²

¹⁵¹ Aydın Yılmaz, age., ss.62-63.

¹⁵² Sait Durgun, “İşgörenlerin Zaman Perspektifleri İle Temel Motivasyon Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2020, s.28.



Şekil 2: Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti yaklaşımına göre, kişinin bir davranışı göstermeye olan isteği beklenen sonucun ulaşılabilirliğine ve getirilerine göre artmakta ve azalmaktadır. Şayet, kişi gayretlerinin bir performans meydana getireceğine ve bu performansının sonucunda bir ödül alacağına, bu ödülün kendisini tatmin edeceğine inanıyorsa kişinin motivasyonu artmaktadır. Tam tersi şekilde ise kişi bir iş için büyük bir çaba sarf ettiyse fakat beklentilerini karşılayacak sonuçlar elde edemediyse kişinin motivasyonu azalmaktadır. Bu nedenle beklenti yaklaşımı, performans ile beklenti arasında doğrudan bir ilişki olduğu ve kişilerin beklentilerinin olumlu olmasının performanslarına olumlu yansıdığı kanısındadır.¹⁵³ Beklenti kuramı işletmeler açısından düşünüldüğünde, çalışanlara terfi, prim vb. dışsal faktörlerin bir ödül olarak sunulması ve beklentilerini karşılayacak düzeyde olması motivasyon arttırmayı sağlayacaktır.

b. Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Her bireyin yaşam süresi boyunca gerçekleştirmeyi arzuladığı amaçları vardır ve bireyler bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik birtakım davranışlar meydana getirmektedir. Edwin Locke'un amaç kuramı olarak adlandırdığı motivasyon kuramı ise bu amaçları temel almaktadır.

Amaç kuramı, 1968 yılında Edwin Locke tarafından ortaya atılmıştır. Bu kurama göre, kişileri davranışa yönelten asıl unsur belirlenen amaçlardır. Kişi,

¹⁵³ Feriştah Ülkü, "Çalışanların Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir İnceleme: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı Uygulaması" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2018, s.25.

arzuladığı bir amacı gerçekleştirmek için davranışa yönelmekte ve gerçekleştirene kadar çaba sarf etmektedir. İşletme açısından düşünüldüğünde ise verimlilik, rekabet ortamında başarılı olmak, kaliteli üretim gibi belirlenen örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların bu amaçlar doğrultusunda motive edilmeleri sağlanabilmektedir.¹⁵⁴ İşletmeler, insan kaynağının etkili bir şekilde yönetilmesi ile başarıya ulaştıklarından çalışanların bu hedefler yönünde motive edilmesi sağlanabildiğinde işletmenin hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır.

Aynı zamanda bu teoriye göre, amaçların zorluk derecesi motivasyonu ve performansı etkilemektedir. Bireyler ulaşılması zor olan hedefler doğrultusunda hareket ettiklerinde daha fazla performans göstermekte ve daha fazla motive olmaktadır. Amaçların zorluk derecesinin yüksek olması motivasyonu arttırabilmekte fakat bireylerin ulaşamayacağı bir noktada olması ise tam tersi şekilde motivasyonu azaltmaktadır. Bireyler, amaçlara ulaşamayacağını düşündüklerinde karamsarlığa yol açabilmektedir. Bununla beraber, amaçların çok kolay olması ise kişilerin amaçlara fazla çaba harcamadan kolay ulaşabilmesine neden olacağından yeterli tatmin sağlamamaktadır.¹⁵⁵ Bu nedenle amaçların ulaşabilirliği ile motivasyon düzeyi arasında bir ilişki mevcuttur.

Bu teoriyi kullanacak olan işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:¹⁵⁶

- Bireysel veya örgütsel hedefler belirlenmelidir.
- Hedeflerin rekabeti arttıracak nitelikte olması gerekmektedir.
- Çalışanlar tarafından hedeflerin içselleştirilmesine önem verilmelidir.
- İşletme tarafından bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumuna dikkat edilmelidir.

Sonuç olarak amaç kuramına göre, bireylerin motivasyon düzeyini etkileyen dışsal faktör ulaşmayı arzuladığı hedeflerdir. Bu hedeflerin zorluk derecesi kişinin hedefe yönelik göstereceği çabayı etkilediğinden performansını ve motivasyonunu da etkilemektedir. İşletmeler açısından iyi planlanmış bir sistem ile bu kuramın tercih edilmesi işletmeye birçok yönden katkı sağlayacaktır.

¹⁵⁴ Hatice Karacaoğlu, “Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çankırı Karatekin Üniversitesi, Çankırı, 2019, s.42.

¹⁵⁵ Bülent Yılmaz, Ercan Turgut, age., s.2300.

¹⁵⁶ Salih Güney, age., s.276.

c. Lawler- Porter'in Beklenti Kuramı

Süreç motivasyon kuramlarından bir diğeri Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiş beklenti kuramıdır. Vroom'un beklenti kuramı ile benzerlikler taşıyan bu kurama, birtakım eklemeler yapılmıştır.

Lawler ve Porter'ın beklenti kuramı, Vroom'un kuramını temel almakta fakat farklı olarak bireylerin elde edeceği başarılarının sadece göstereceği yüksek çaba ile yeterli olmayacağını ifade etmektedir. Kişilerin bir iş için harcadıkları çabanın yanında bilgi ve donanımının yeterli düzeyde olması gerektiği görüşünü savunmaktadır. Bu kurama göre, kişi arzu edilen hedefe ulaşabilmek için yüksek bir çaba gösteriyorsa fakat yeterli donanıma sahip değilse istenilen düzeyde performans göstermesi mümkün değildir. Bu nedenle öncelikle iş için gerekli olan bilgi ve beceriyi kazanmalıdır.¹⁵⁷ Özellikle uzmanlık gerektiren bir iş için gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olmayan çalışanlar her ne kadar hedefi gerçekleştirmek için emek harcasalar da yüksek bir performans meydana gelmez.

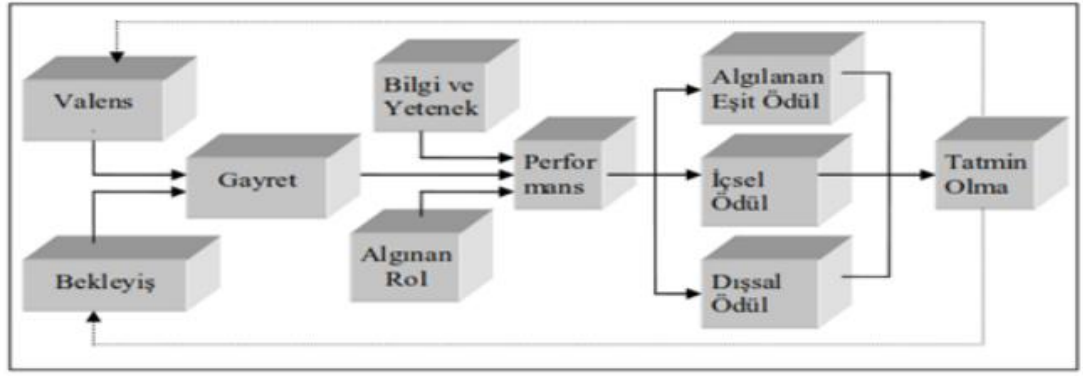
Bu kuramda dikkat edilen bir diğer önemli husus ise, kişinin kendisi için uygun olan rolü ile ilişkilidir. Her işletmenin hedeflerine göre kişilerden beklediği roller bulunmaktadır. Kişiler gerekli performans gösterebilmeleri için beklenen rol anlayışına sahip olmalıdırlar.¹⁵⁸ Aksi durumda işletme içerisinde rol çatışması meydana gelebilir ve çalışanların performanslarına olumsuz yansıyabilir.

Lawler ve Porter'ın beklenti kuramını şematik olarak şu şekilde göstermek mümkündür.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Eda Gündoğdu Özel, "İş Performansının Arttırılmasında Motivasyonel Faktörlerin Rolü; Yenilikçi Davranışın Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi Özel Bankalarında Bir Uygulama" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Toros Üniversitesi, Mersin, 2018, s.11

¹⁵⁸ Salih Güney, age., ss.274-275.

¹⁵⁹ Recep Adem, "Motivasyonun, Örgütsel Strese Etkisinin Hekimler Üzerinden İncelenmesi: Bir Araştırma" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2019, s.26.



Şekil 3: Lawler- Porter'ın Beklenti Kuramı

Şekil 3'te görüldüğü üzere, Vroom'un beklenti kuramında olduğu gibi motivasyon düzeyini etkileyen temel unsurlar valens ve bekleyiştir. Fakat Vroom'un kuramından farklı olarak performans için gayret tek başına yeterli olmamakta kişinin bilgi, yetenek ve algılanan rolü de etkili olmaktadır.¹⁶⁰ Örneğin finans alanında çalışan bir kişinin sürecinin yüksek bir performans ile sonuçlanması için mutlaka finans alanında gerekli bilgi ve yeteneğinin olmasını gerektirmektedir. Aksi takdirde bu alanda başarılı bir sonucun ortaya çıkması mümkün değildir.

Bu kuramdan faydalanmak isteyen işletmelerin şu hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir:¹⁶¹

- Çalışanlara görev alacakları işin niteliklerine göre eğitim verilmelidir.
- Rol çatışmalarının engellenmesi için rol tanımlamaları iyi yapılmalıdır.
- Ödül alacak çalışana verilecek ödülün düzeyi, diğer çalışanlar da göz önünde bulundurularak tayin edilmelidir.
- Çalışanların içsel ve dışsal ödüllere verdiği değerin farklı olduğu durumuna dikkat edilmelidir.
- Sürecin sonunda ortaya çıkan çalışanların performansı, birbiri ile olan ilişkileri ve sahip oldukları ödüle karşı tutumları gözlemlenmeli ve yeni bir durum meydana geldiğinde değişiklikler yapılmalıdır.

¹⁶⁰ Ibid, s.26.

¹⁶¹ Salih Güney, age., s.276.

d. Harold Kelley'in Atıf Kuramı

Motivasyonun yaratılmasında dışsal faktörlerin etkisini inceleyen süreç kuramlarından bir diğeri Harold Kelley'in atıf kuramıdır. Psikolog Fritz Heider tarafından ortaya atılan bu kuram, Kelley'in önemli katkıları ile geliştirilmiştir.

Atıf kuramına göre, kişiler kendi eylemleri ve diğer kişilerin eylemlerini gözlemleyerek bu eylemlerin nedenleri hakkında çıkarımda bulunmaktadır. Davranışın nedenleri üzerine odaklanan Kelley, nedenlerin soyut bir durum olduğu düşüncesiyle bilişsel süreçler ile algılara önem vermektedir.¹⁶² Bu konuda çeşitli varsayımlar öne sürmüştür.

Kelley'e göre, kişiler diğer kişilerin davranışlarını gözlemleyip değerlendirirken üç temel bilgiyi kullanmaktadır. Bunlar; tutarlılık, ayırt edicilik ve fikir birliğidir. Tutarlılık, bir uyarıcının farklı zaman ve vaziyetlerde aynı sonucu ortaya çıkarıp çıkarmamasını ifade etmektedir. Tutarlılık arttığında uyarana atıf yapma olasılığı da artmaktadır. Ayırt edicilik ise, bir uyarıcıya verilen tepkinin diğer uyarıcılardan farklılaşmasını tanımlamaktadır. Şayet tepki diğer uyarıcılardan farklılaşıp ayırt edilme ihtimali artıyorsa aynı şekilde atıf yapma ihtimali de artmaktadır. Kişilerin değerlendirilmelerinde etkili olan son unsur ise fikir birliğidir. Fikir birliği, uyarıcıya verilen tepkinin diğerleri ile benzer olup olmamasını ifade etmektedir. Kişinin tepkisi diğerleri ile ne kadar benzerse uyarının nedenselliği o ölçüde artmaktadır.¹⁶³ Kısaca, kişilerin uyarıcılara verdikleri tepkinin tutarlılığı, ayırt ediciliği ve diğer kişilerle benzerliği ile atıf ihtimali arasında doğrudan bir ilişki vardır.

e. Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı

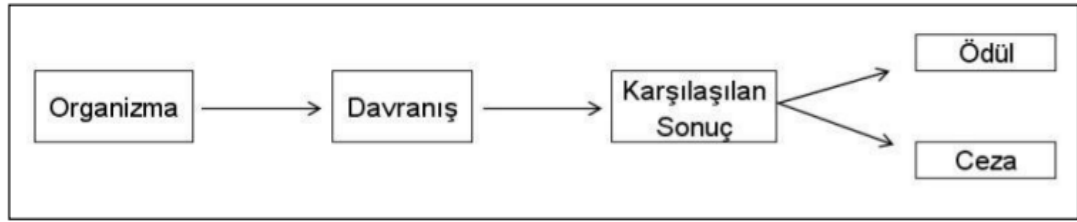
Süreç kuramlarından davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı, Skinner'in davranış şartlandırılması kuramından temel alınmaktadır. Bu kuram, davranışın ortaya çıkan sonuçlardan etkilendiğini öne sürmektedir.

Skinner'a göre, kişi bir davranışta bulunduğunda meydana gelen sonucun kişi de bıraktığı etki davranışın tekrarlanıp tekrarlanmayacağını belirlemektedir. Yani

¹⁶² Berna Aytaç, age., s.21.

¹⁶³ Barış Seçer, "İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı", "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:14, Sayı:4, 2012, s.34.

davranışın meydana gelmesi sonuçlarına bağlı olarak gelişmektedir.¹⁶⁴ Kişiler, davranışın sonucunda ödüllendirildiğinde davranışı tekrarlama olasılığı artmaktadır. Bu nedenle kişilerin davranışlarının yönetilmesi, ödüllendirme sistemi ile mümkündür. Bununla beraber, kişi davranışın sonunda ödüllendirilmeyeceğini ve hatta cezalandırılacağını düşündüğünde davranış tekrarlanmamaktadır. Burada asıl sağlanması arzu edilen durum, ödül yöntemi ile pekiştirilmek ve güçlendirilmek istenilen davranışların sürekliliğini sağlamaktır. Davranışsal şartlandırma ya da pekiştirme kuramını şu şekilde göstermek mümkündür.¹⁶⁵



Şekil 4: Davranış Şartlandırma ya da Pekiştirme Teorisi

Bu kuram işletmeler açısından düşünüldüğünde, yöneticiler çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda bir davranış ortaya koyması durumunda ödüllendirme ile bu davranışların tekrarlanmasını ve gelişmesini sağlayabilir. Ters şekilde ise işletme açısında uygun olmayan davranışlar meydana geldiğinde cezalandırma ile davranışların tekrarlanmasının önüne geçebilir. Burada dikkat edilmesi gereken asıl husus, ödüllendirmenin cezalandırmadan daha etkili ve sağlıklı bir yöntem olduğudur.¹⁶⁶ Çalışanlar, belirli bir davranışın sonucunda ödüllendirme ile karşılaşacaklarını bildiklerinde davranış kişilerde alışkanlık haline gelmekte ve süreklilik kazanmaktadır.

Davranış güçlendirme teorisinden faydalanmak isteyen yöneticiler şu hususlara dikkat etmelidir:¹⁶⁷

- Kişisel farklılıklardan dolayı herkesi memnun edecek bir ödül mümkün olmadığından, araştırmalar sonucunda karar verilmelidir.

¹⁶⁴ Mamisa Varshalomidze, “Motivasyon Faktörlerine Kültürel Bir Bakış: Türkiye, İtalya, Gürcistan Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2019, s.14.

¹⁶⁵ Gülperi Söylemez Bayram, “İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara, 2010, s.27.

¹⁶⁶ Sait Durgun, age., ss.29-30.

¹⁶⁷ Salih Güney, age., s.279.

- Çalışanların birtakım ihtiyaçları olduğundan ve bunlar sürekli değiştiğinden, ihtiyaçlar tespit edildikten sonra çalışanlara ihtiyaçlara yönelik ödüller verilmelidir.

2. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Kapsam Motivasyon Kuramları

Çalışma yaşamında yararlanılan kuramlardan bazıları dış faktörler üzerine bazıları ise iç faktörler üzerine odaklanmaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere dışsal faktörlerin motivasyonun yaratılmasında etkili olduğunu düşünen kuramlar süreç kuramları, içsel faktörlerin etkili olduğunu düşünen kuramlar ise kapsam kuramları olarak adlandırılmaktadır.

Motivasyon sürecinde içsel faktörler üzerinde duran kapsam kuramları, kişinin ihtiyaçlarını temel almakta ve davranışlarını meydana getiren unsurların neler olduğunu incelemektedir.¹⁶⁸ Kapsam kuramlarına göre motivasyonun temelini kişisel ihtiyaçlar oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışanların ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanamaması uygun olmayan davranışlar, performans düşüklüğü, iş doyumsuzluğu gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletme açısından düşünüldüğünde, yöneticiler ancak motivasyonu etkileyen faktörleri doğru bir şekilde tespit edip bu doğrultuda çalışmalar meydana getirdiğinde işletme hedeflerine yönelik yol almış olacaktır. Çalışma yaşamında yararlanılan kapsam motivasyon kuramlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁶⁹

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı
- Alderfer'in V.I.G Kuramı

a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları içinde çoğu kişinin aşına olduğu kuramlardan biri Maslow'un öne sürdüğü ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. İhtiyaç hiyerarşisi kuramı davranışların temelini ihtiyaçlara dayandığını öne sürmektedir.

¹⁶⁸ İlber Furkan Gözükar, "Bireylerin Boş Zamanlarından Sıkılma Algısı ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2019, ss.32-33.

¹⁶⁹ Kemal Can Birkan, "Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2009, ss.20-21.

Maslow, motivasyon konusunu araştıran ilk uzmanlardan olduğundan, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile kendisinden sonra geliştirilen kuramların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, insan davranışı belirli birtakım ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Maslow, 1943'te yazdığı makalesi ile bu insan ihtiyaçlarının neler olduğunu beş kategori halinde açıklamış ve davranışın bu ihtiyaçlardan birini veya birkaçını gidermeye yönelik meydana geldiğini belirtmiştir. Hiyerarşik olarak sıralanan bu ihtiyaçlar bütün insanlarda ortaktır ve kişi en alttaki ihtiyacı giderebildiğinde üstteki ihtiyaçlara yönelmektedir.¹⁷⁰ Bu nedenle en altta bulunan ihtiyaçlar giderilmediği takdirde kişi üstteki ihtiyaçlar için davranışa yönelmez. Kişinin davranışa yönelmesi, ihtiyaçların doyuma ulaşması ile ilgilidir.¹⁷¹ Doyuma ulaştırılmayan ihtiyaç kişiyi daha fazla harekete yönlendireceğinden motive etme gücü fazladır.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının motivasyon sürecini şu şekilde gösterebiliriz:¹⁷²



Şekil 5: Motivasyon Süreci

Bu kuram işletme açısından düşünüldüğünde, yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını doğru tespit edip ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir iş ortamı meydana getirdiklerinde çalışanları işletme hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilir.¹⁷³ Bu durumda işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayabilir.

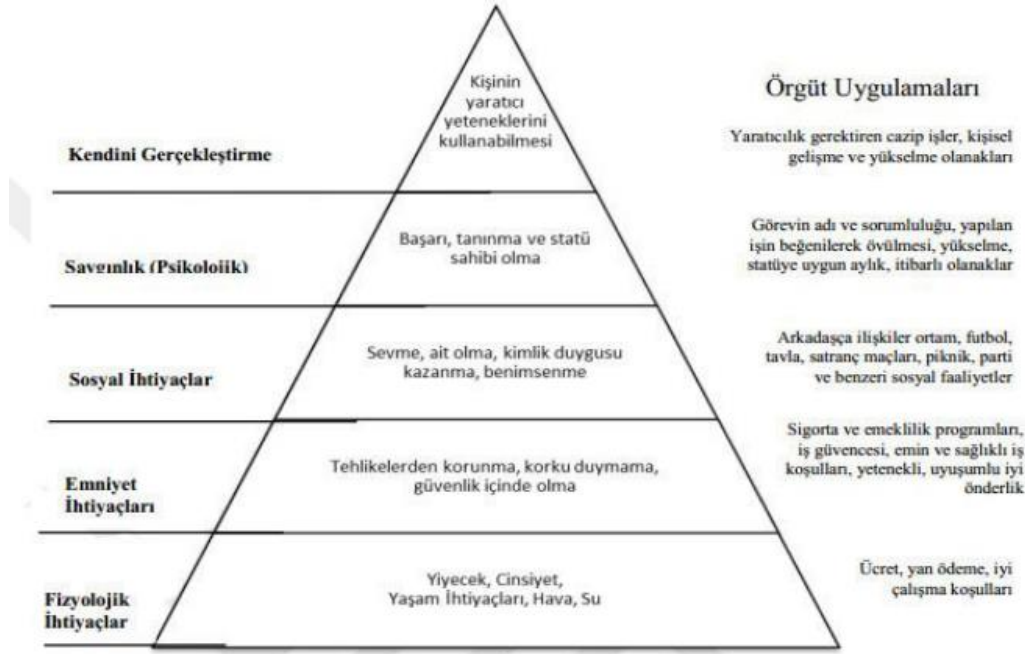
¹⁷⁰ Soner Olgun, "Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.23.

¹⁷¹ Ahmet Serhat Sungur, "Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.8.

¹⁷² Salih Güney, age., s.266.

¹⁷³ Ibid, s.266.

Maslow insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Bu ihtiyaçlar en alt kademeden en üst kademeye doğru giderilmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisini şematik olarak şöyle göstermek mümkündür.¹⁷⁴



Şekil 6: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Şekil 6’de görüldüğü üzere, en alt kademede bulunan fizyolojik ihtiyaçlar giderildiğinde sırasıyla üst kademede ki ihtiyaçlar meydana gelmektedir. Herhangi bir kademede ki ihtiyacı gidermeye yarayan araç, diğer kademelerde ki ihtiyaçların doyuma ulaşmasını sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle kuram işletme için kullanılacaksa yönetici, çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda motive edilebilmeleri için kişinin bir üst kademede ki ihtiyaçlarını gidermeye yönelebilir.¹⁷⁵ Özetle, kişinin yaşamını idame ettirebilmesi için öncelikle en temel ihtiyaçları olan fizyolojik ihtiyaçlarının doyuma ulaştırılması gerekmektedir. Sonra sırasıyla diğer ihtiyaçlar giderilmeli fakat burada önemli olan nokta ise her farklı türde ki ihtiyacın aynı araçlarla sağlanamamasıdır.

Maslow’a göre, bir kişinin ortalama fizyolojik ihtiyaçlarının %85’i, emniyet ihtiyaçlarının %70’i, sosyal ihtiyaçlarının %50’si, saygınlık ihtiyaçlarının %40’ı, en son kademe de bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise sadece %10’u doyuma

¹⁷⁴ Kemal Aksoy, “Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.41.

¹⁷⁵ Salih Güney, age., s.267.

ulaşmaktadır.¹⁷⁶ Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabildiği en üst kademe olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı en zor tatmin edilen ihtiyaçtır. İşletmelerde, çalışanlarda bu ihtiyacın tatmin edilebilmesi için kişilerin harekete geçirilmesine yönelik yapılan planlamalar gerçekleştiğinde, yaratıcı yeteneklerini kullanabilen kişilerin varlığının işletmenin başarısına ciddi düzeyde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

b. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Kapsam motivasyon kuramlarından bir diğeri Herzberg tarafından ortaya atılan çift etmenler kuramıdır. Maslow gibi motivasyon sürecinde ihtiyaçları temel alan bu kuram, ihtiyaçların iki faktör üzerinde yer aldığını belirtmektedir.

Psikolog Frederick Herzberg, işletmelerde yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp motivasyonunu arttırmak için ne tür yöntemler kullandıkları üzerine araştırmalar yapmıştır. Muhasebe ve mühendislik alanında yaptığı çalışmalar ile çalışanların işlerini sevip sevmemelerine neden olan faktörler üzerinde odaklanmıştır. Araştırmaları sonucunda, işini sevdiklerini söyleyen çalışanların başarı, takdir, ilerleme imkanı gibi işin kapsamı ile ilgili olan durumlardan bahsettiklerini, sevmediklerini söyleyenlerin ise kurumun politika ve yönetimi, fiziksel koşullar gibi iş ortamı ile ilgili süreçlerden bahsettiklerini fark etmiştir. Herzberg, bütün bunlardan yola çıkarak çift faktör kuramını geliştirmiştir. Bu kurama göre, iş yaşamında bazı faktörler tatminle bazıları ise tatminsizlikle ilişkilidir. Herzberg, iş tatmini ile ilgili olanları motivasyonel faktörler, işe yönelik tatminsizliği içerenleri ise hijyen faktörler olarak ifade etmiştir.¹⁷⁷ Motivasyonel faktörleri ve hijyen faktörleri şu şekilde gösterebiliriz:¹⁷⁸

Güdüleyici (motive eden/içsel) etmenler	Hijyen (durum koruyucu/dışsal) etmenler
– Yükselme olanağı – Başarı – İlerleme olanağı – Kendini kanıtlayabilme imkanı – Ödüllendirme(Geri dönüt) – Sorumluluk alma	– Statü – Maaş – Çalışma şartları – Güvenlik – Kişisel yaşam – İşletme amaçları ve kuralları – İşletmede kişiler arası sosyal ilişkiler

Şekil 7: Motivasyonel Faktörler ve Hijyen Faktörler

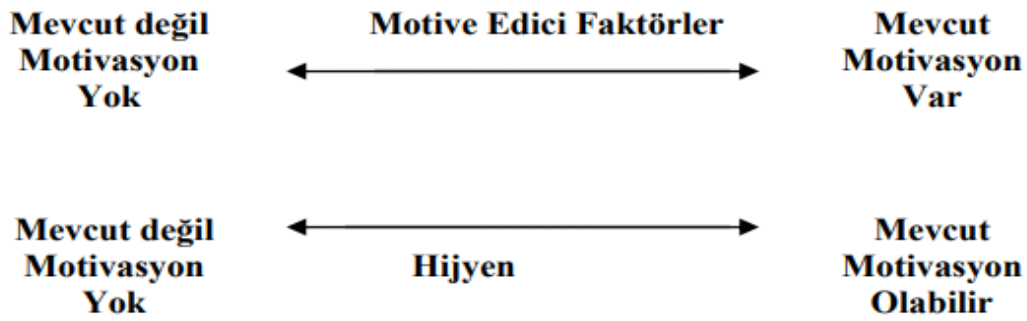
¹⁷⁶ Ibid., s.267.

¹⁷⁷ Nurdan Kayım, “Herzberg’in Çift-Faktör Teorisi Bağlamında Motivasyon: Şeytan Marka Giyer Filmi”, *Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, Sayı:1, 2018, s.36.

¹⁷⁸ Feriştah Ülkü, age., s.19.

Herzberg'in hijyen diğer adıyla durum koruyucu faktörler olarak adlandırdığı faktörlerin işletme içerisinde mutlaka yeterli düzeyde sağlanması gerekmektedir. Aksi takdir de çalışanlarda motivasyonun yaratılması mümkün değildir. Bu faktörlerin olması motivasyonun yaratılması için tek başına yeterli olmasa da motivasyonun meydana gelmesi için uygun bir ortam oluşturmaktadır. Hijyen faktörleri ile beraber motivasyonel faktörlerinin varlığı işletmedeki çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.¹⁷⁹ İşletmelerde yükselme olanağı, başarı, ödüllendirme gibi motivasyonel faktörlerin varlığı çalışanların motivasyonunu arttırmakta fakat hijyen faktörleri olmazsa tek başına motivasyon meydana getirmemektedir.

Herzberg'in çift faktör kuramını şematik olarak şöyle gösterebiliriz:¹⁸⁰



Şekil 8: Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Bu kuram işletmelerde uygulanmak istendiğinde, durum koruyucu yani hijyen faktörlerinin işletme içerisinde öncelikle bulunması gerekmektedir. Hijyen faktörleri motivasyonun sağlanması için uygun bir ortam meydana getirdiğinden, yöneticiler daha sonra motive edici faktörlerin tamamını oluşturmalıdır. Şayet işletmelerde yöneticiler sadece durum koruyucu faktörlere önem verirse kişi de işine, mesleğine ve yöneticisine karşı olumsuz duygular meydana gelmektedir.¹⁸¹ Genellikle işletmeler durum koruyucu faktörler üzerinde durmaktadır. Oysa ki işletmeleri asıl başarıya götürecek faktörler, varlığı olmadan çalışanlarda motivasyon yaratılmasının mümkün olmadığı motive edici faktörlerdir.

¹⁷⁹ Özlem Güzel, "Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma", *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, Cilt:5, Sayı:20, 2010, s.3419.

¹⁸⁰ Ibid, s.3418.

¹⁸¹ Salih Güney, age., s.269.

c. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Kapsam motivasyon kuramlarından başarma ihtiyacı kuramı psikolog McClelland tarafından geliştirilmiştir. Başarma ihtiyacı kuramı, kişiyi davranışa sevk eden güdünün öğrenilen ihtiyaçlar olduğunu öne sürmektedir.

McClelland başarma ihtiyacı kuramında, kişilerin seçtiklerin işin zorluk derecesinin neden farklılaştığına ve davranışa yönelmedeki arzularının yüksek veya düşük olmasının nedenlerine cevap aramıştır. Araştırmaları sonucunda ise kişileri davranışa yönelten üç temel ihtiyacın olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; birlikte olma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarılı olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar doğuştan değildir, öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Başarı kuramının öne sürdüğü insan davranışlarını etkileyen ihtiyaçları şu şekilde açıklayabiliriz:¹⁸²

- **Birlikte olma ihtiyacı:** Kişilerin diğerleri ile ilişki kurmasını, bir gruba dahil olmasını, sosyal ilişkiler geliştirmesini ifade eden ihtiyaç türüdür.
- **Güç kazanma ihtiyacı:** Bu ihtiyaç, kişilerin diğerleri üzerinde hakimiyet kurmasını, diğerlerini etki altına almasını, gücünü muhafaza etmeye yönelik arzularını ifade etmektedir.
- **Başarılı olma ihtiyacı:** Kişilerin daha iyisini yapmaya dair isteği, sorunları çözme veya zor olan konularda gelişme arzusudur.

McClelland'a göre ihtiyaçlar içinde kişilerin en fazla ihtiyacı, başarılı olma arzusudur. Başarı ihtiyacı ise öğrenme yoluyla meydana geldiğinden oluşmasında birçok unsur işin içine girmektedir. Özellikle çocukluk yaşantılarındaki tecrübeler ve ebeveynlerin başarıya karşı tutumları başarılı olma ihtiyacının oluşmasında etkili olmaktadır. Başarılı olma arzusu yüksek olan kişilerin ise birtakım ortak özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu özelliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:¹⁸³

Başarılı olma isteği yüksek olan kişileri, içsel ödüller dışsal ödüllerden daha fazla motive etmektedir.

- Kendilerine olan güvenleri yüksek olduğundan sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve problem çözmeye isteklidirler.

¹⁸² Büşra Küçükçivil, "Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme", **Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2019, s.87.

¹⁸³ Salih Güney, age., ss.269-270, Nüket Özbey, "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Motivasyon Unsurları Üzerine Bir İnceleme", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2020, s.16.

- Hedeflerin başarısızla sonuçlanması durumunda meydana getireceği riskleri düşünerek hareket etmektedirler. Fakat kolay olan hedefleri de başarı getirmeyeceği düşüncesi ile tercih etmezler.
- Yaptıklarına yönelik geribildirim almayı istemektedirler.
- Yapılan işlerde şans faktörüne güvenmek yerine kendi potansiyellerini kullanarak sonuca varmaya isteklidirler.

McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramına işletmeler açısından bakıldığında, yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit ettiklerinde ihtiyaçlara yönelik personel değerlendirme programları oluşturabilirler. Çalışanların ihtiyaçlarına uygun olan bir işte değerlendirilmesi motivasyonun yaratılması için uygun koşulları meydana getireceğinden, kişiler tüm bilgi ve yeteneklerini işletme hedefleri doğrultusunda kullanabilmektedirler.¹⁸⁴ Aksi takdirde çalışan ihtiyaçlarına uygun olmayan görevlerde değerlendirildiğinde performansı düşeceğinden başarılı olma ihtiyacı da doyuma ulaşamayacaktır. Bu durumda çalışanın motivasyonunun düşmesi ile sonuçlanabilir.

d. Alderfer'in V.İ.G. Kuramı

Alderfer'in kuramı, literatürde erg kuramı olarak da adlandırılmaktadır. Bu kuram temelini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından almakta olup Maslow'un öne sürdüğü ihtiyaçlara yönelik birtakım farklılıklar içermektedir.

Alderfer'in kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının sadeleştirilmiş halidir. Alderfer'in sadeleştirmesinin sebebi ise, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçek yaşama uygulanabilirliğinin mümkün olmadığını düşünmesidir. Bu kurama göre, insanları davranışa yönlendiren üç temel ihtiyaç vardır. Bunlar; varoluş ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır. Aynı zamanda kuram adını bu ihtiyaçların baş harflerinin sıralamasından almaktadır.¹⁸⁵ Kuramın temelini oluşturan ihtiyaçların açıklaması aşağıda yapılmıştır:¹⁸⁶

- **Varoluş ihtiyacı:** Kişilerde doğuştan var olan ve yaşamlarını idame ettirebilmeleri için gerekli olan ihtiyaçlardır. Alderfer'in varoluş ihtiyacı,

¹⁸⁴ Ibid, s.270.

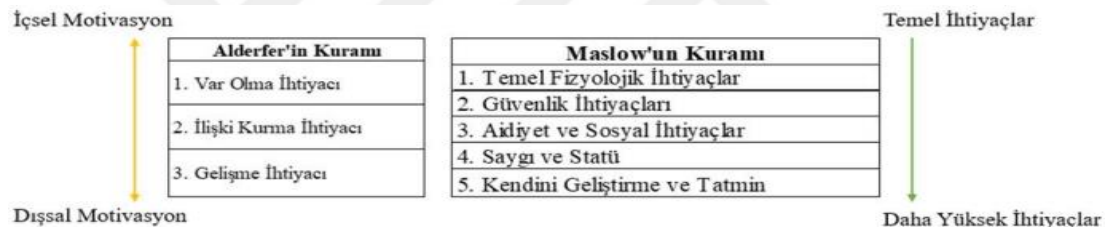
¹⁸⁵ Gökhan Tekin, Burçin Görgülü, "Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini", *Social Sciences Studies Journal*, Cilt:4, Sayı:17, 2018, ss.1560-1561.

¹⁸⁶ Feriştah Ülkü, age., ss.20-21, Salih Güney, age., s.271.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

- **İlişki ihtiyacı:** İnsan doğası gereği sosyal bir varlık olduğundan çevresi ile iletişimde olma, takdir görme, beğenilme, sevilme gibi ihtiyaçlara sahiptir. İlişki ihtiyacı olarak adlandırılan bu ihtiyaçlar, Maslow'un sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını içermektedir.
- **Gelişme ihtiyacı:** Kendini gerçekleştirme, başarılı olma, itibar kazanma ve sorumluluk gibi ihtiyaçlar gelişme ihtiyacı olarak nitelendirilmektedir. Kişilerin varoluş ve ilişki ihtiyacının doyuma ulaşması gelişme ihtiyacını meydana getirmektedir. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

Vig ve ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının arasındaki ilişkiyi şematik olarak şöyle gösterebiliriz:¹⁸⁷



Şekil 9: V.İ.G ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramları Arasındaki İlişki

Daha öncede bahsedildiği üzere Alderfer'in vig kuramı ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı benzerlikler ve farklılıklar içermektedir. Bu iki kuram arasındaki farklılıkları şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁸⁸

- Maslow'un kuramına göre kişilerin ihtiyaçlarının doyuma ulaşması bir basamak şeklinde ilerlemekteyken, Alderfer kişilerin aynı anda tüm ihtiyaçlara farklı yoğunluklarda sahip olabileceğini belirtmiştir.
- Maslow ihtiyaçları beş kategoriye, Alderfer ise üç kategoriye ayırmıştır.
- Alderfer'in kuramına göre, üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az doyuma ulaşırsa alt basamaktaki ihtiyaçlar o kadar önemli hale gelmektedir.

¹⁸⁷ Selma Darıcı, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2023, s.52.

¹⁸⁸ Aydın Yılmaz, age., ss.59-60.

- Alderfer'e göre ihtiyaçların belirli bir sıra halinde ortaya çıkması zorunlu değildir.
- Alder'in kuramına göre, ihtiyaçlar arasında keskin bir ayrım söz konusu değildir.

Sonuç olarak, Alderfer'in vig kuramı bir bağka deyiğle erg kuramı, kiğiyi güdüleyen üç temel ihtiyaçtan bahsetmektedir. Maslow'un kuramında olduğu gibi ihtiyaçlar kademe ėeklinindedir. Fakat Maslow'un kuramından farklı olarak daha esnek bir yapıdadır. Alderfer'e göre ihtiyaçlar arasında net bir ayrım yoktur ve ihtiyaçlar bir kiğide aynı anda bulunabilmektedir. İhtiyaçların az tatmin edilmesi ise güdüleyici rolünü arttırmaktadır.





VI. ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER VE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

A. Çalışanları Motive Edici Faktörler

Bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve kişilerin potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koyabilmesi için mutlaka motivasyon unsuruna önem verilmelidir. İnsan yaşamı birçok unsurun etkilediği kompleks bir yapı olduğundan çalışanların motive edilmesinde bu unsurlar dikkate alınarak çeşitli yöntemler izlenebilmektedir. Yöneticiler, motivasyon araçları ile dışarıdan çalışanların motivasyonunu arttırabilmektedir.

İşletmenin amacı, çalışanların işletmeye fayda sağlayacak bir şekilde motive edilmesidir. İşletme tarafından çalışanlarda motivasyonun yaratılması ise birtakım motivasyon araçları ile mümkündür. Fakat burada dikkat edilmesi gereken husus motivasyon araçlarının her çalışanda aynı etkiyi meydana getiremeyeceği gerçeğidir. Çalışanların değerleri, sosyal çevresi, statüsü, eğitimi, işletmenin kültürü, yönetim tarzları gibi birçok faktör değişkenlik gösterdiğinden motivasyon araçları da her işletmede farklı sonuçlar meydana getirebilmektedir.¹⁸⁹ Bu nedenle her işletme için aynı etkiye neden olacak tek bir motive edici faktör olmaması ile beraber genel olarak bazı motive edici faktörlerden bahsetmek mümkündür. Bunlar; ücret ve ücret artışı, teşvik primi, ödüller, izin, terfi, insani yaklaşım, çalışanların birbiri ile ilişkileridir. Motive edici faktörlerin açıklaması aşağıda yapılmıştır.

1. Ücret ve Ücret Artışı

Ücret, bireylerin geçimini sağlayabilmesi için en önemli unsurlardan biridir. Gündelik yaşantıda gerçekleştirilen çoğu faaliyet ücreti gerektirmektedir. Bu nedenle, bireyin geliri olmadan yaşamını devam ettirebilmesi mümkün değildir. Kişilerin günün büyük bir çoğunluğunu işyerlerinde geçirmesinin temel sebebi yine

¹⁸⁹ Aziz Kılıç, “Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Petrol Ofisi A.Ş. Örneği” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2019, s.41.

ücret elde etmeye yönelik arzularıdır. İşletmeler bu sebeple ücreti motive edici bir faktör olarak değerlendirebilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre, işletmelerde kişileri motive etme gücü en fazla olan faktör ücrettir. Çalışanlara farklı birçok seçenek sunulduğunda genellikle ücret artışını tercih ettikleri görülmektedir. Özellikle 1930'lu yıllara bakıldığında ücret ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik araştırmaların ağırlık kazandığı dikkat çekmektedir. Araştırmacılar kişilerin motive olmasını sağlayan birtakım ihtiyaçlar olduğundan bahsetmiştir. Her araştırmacı farklı ihtiyaçlardan bahsetse de temelde bu ihtiyaçların karşılanması için genellikle para gereklidir. Örneğin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsettiği temel ihtiyaçlardan olan yeme, içme, barınma ihtiyaçlarının doyuma ulaşması için maddi kaynak yeterli düzeyde olmalıdır. Aynı şekilde, motivasyon kuramcılarında Herzberg de motivasyonu sağlayan hijyen faktörlerinden ücretin gerekliliğinden bahsetmiştir.¹⁹⁰ Sonuç olarak, işletmelerde çalışanların motive edilmesi için kullanılacak temel faktör ücret ve ücret artışıdır. Motivasyon kuramlarının çoğu da bu durumu destekler niteliktedir.

Ücretin her koşulda motive edici bir araç olup olamayacağına dair bir soru işareti mevcuttur. Çünkü her insanın farklı koşullarda hayatını devam ettirmesi ücretinde hangi durumlarda motive edebileceğini düşündürmektedir. Ücretin motive edici olması genellikle, kişilerin ihtiyaçlarını karşılama düzeyine, maddi beklentilerine, ihtiyaçlarının ölçüsüne, ücretin adil ve eşit bir şekilde verilmesine bağlıdır.¹⁹¹ Çalışanlar, aldıkları ücretin yaptıkları iş ile eşit derecede olmasını isterler. Bu nedenle, işletmelerde çalışanların verimliliği ile ücretleri arasında eşitliğin sağlanması motivasyonu arttıran bir durumdur.¹⁹² İşletmeler bu duruma göre uygulamaya geçtiklerinde çalışanlarının motive edilmesini ve işletme hedeflerini gerçekleştirmek üzere harekete geçmelerini sağlayacaktır.

¹⁹⁰ Özlem Köroğlu, "İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2011, ss.150-151.

¹⁹¹ Levent Kıdak, Mehmet Aksaraylı, "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2009, s.80.

¹⁹² Polat Tunçer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", **Sayıştay Dergisi**, 2013, Sayı:88, s.100.

2. Teşvik Primi

Çalışanların motive edilmesini sağlayan bir başka faktör teşvik primidir. Teşvik primi, çalışanların ortaya çıkardıkları işin karşılığında aldıkları ücrete ek olarak verilen para miktarıdır. Bu sayede kişiler alacakları ek ücretin yani primin artması için daha fazla iş çıkarmaya yönelik motive olmaktadır.

İşletmelerin primli sistemi kullanmasında birçok amaç bulunmaktadır. Temel amaç, üretimin artmasına karşılık daha fazla ücret ödenmesini ifade eden primin üretimi arttırmasını sağlamaktır. Dolayısıyla, bu yöntemle işletmenin verimliliği artacaktır. Bununla beraber bir başka amaç ise, işletmenin yeni bir personel alımı yapmasına gerek kalmadan prim ile bir çalışandan daha fazla verim alabilmesidir. Bu sayede işletmenin işçilik maliyetlerinin azalması ve işletmenin kârlılığının artması mümkün hale gelmektedir.¹⁹³ Kısaca, işletmeler adil bir şekilde prim sistemini uyguladıklarında çalışanlar gelirlerinde artış olacağı için motive olmakta ve üretimin artmasına katkı sağlamaktadır. Üretimin artması ise hem işletmenin verimliliği arttırmakta hem de yeni bir personel ihtiyacını ortadan kaldırdığından işletme maliyetlerini düşürmektedir.

İşletmelerde çalışanlara verilen primin motive edici bir faktör olması için birtakım hususlara dikkat edilmelidir. Çalışanların harcadıkları fazla emeğe denk olacak şekilde ve belirli kurallar çerçevesinde prim sisteminin uygulanması gerekmektedir. Aksi takdir de çalışanlarda olumsuz duygular meydana gelebilmektedir. Bunların yanı sıra, prim sistemi çalışanlarda daha fazla iş çıkarma isteği meydana getirdiğinden bir iş üzerinde harcanan süre azalmakta ve bu durumda işin kalitesini düşürmektedir. Aynı zamanda iş kazalarının sıklıkla yaşanmasına ve çalışanların belirli bir süre sonra yorgun düşmesine neden olmaktadır.¹⁹⁴ Bu yüzden ancak çalışanların performanslarına uygun ve sistematik olarak iyi planlanmış bir prim sistemi motive edici bir özellik taşımaktadır.

3. Ödüller

İşletmelerde çalışanların sergiledikleri performansa göre verilen ödüller, çalışanları motive eden faktörlerden biridir. İşletme tarafından performansa uygun

¹⁹³ Özlem Köroğlu, age., ss.154-155.

¹⁹⁴ Gökhan Aba, “İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2009, s.60.

verilen ödüllerin çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırdığı düşünülmektedir.

Çalışanlara yönelik ödülleri maddi ve manevi ödüller olarak iki sınıfa ayırmak mümkündür. Ekonomik temelli ödüller yani maddi ödüller, çalışanlara başarı göstermeleri sonucunda ödenen ücretlerdir. Manevi ödüller ise, çalışanlara başarıları karşılığında kurulan sözlü olarak olumlu ifadeler, statü ve yetkileri ile ilgili yapılan gelişmelerdir. Yapılan araştırmalar, çalışanlarda manevi ödüllerin maddi ödüllerden daha fazla motive edici olduğunu ortaya koymuştur.¹⁹⁵ Kısacası, çalışanlara verilen maddi ödüller her ne kadar motive edici olsa da işletme tarafından çalışanlara başarılı olmaları neticesinde takdir edici ifadeler kullanmak, yetki alanlarını genişletmek ve özel hissettirmek gibi manevi boyutlu ödüller daha fazla motive edici olmaktadır.

Çalışanların motivasyonunu arttırmak için yöneltile para gibi maddi ödüller, çalışanlar işletmede önemli bir gelişme sağladıklarında ya da üretimin artması, kaliteli üretimin meydana gelmesi, iş ile ilgili araçların etkin bir şekilde kullanılması gibi durumlar neticesinde verilebilmektedir.¹⁹⁶ Fakat burada dikkat edilmesi gereken iki husus vardır:¹⁹⁷

- Başarı sonucu verilmesi planlanan ödülün, zaman kaybetmeden peşi sıra hemen verilmesidir.
- Çalışanın ortaya koyduğu başarılı bir çalışma veya fikir ile ödülün orantılı olmasıdır.

Daha öncede bahsedildiği üzere Vroom'un gibi bazı motivasyon kuramcıları, kişilerin motive edilmesinde ödülün etkili olduğu düşüncesini ortaya koymuştur. Vroom'un beklenti teorisine göre, çalışanların performans göstermeleri sonucunda tatmin edici bir ödül almaları motive olmalarını sağlamaktadır. Bu durumda bazı araştırmaların motivasyon ile ödül arasındaki ilişkiyi desteklediğini kanıtlamaktadır.

¹⁹⁵ Ibid, ss.60-61.

¹⁹⁶ Gülistan Uyar, “Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.63.

¹⁹⁷ Deniz Yaşar Konur, age., s.73.

4. İzin

Çalışanlar genellikle yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu iş ortamlarında geçirmektedir. Oysaki, iş dışında vakit ayırmaları gereken aileleri, arkadaşları ve kendileri de vardır. İş dışındaki yaşamlarına ayırmaları gereken bu vakti ise izin günleri ile telafi etmeye çalışmaktadırlar. Çalışanların iş yükünün getirdiği stresi atabilmeleri ve işlerine tekrar motive olabilmeleri için kullandıkları izinlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle motive edici faktörler sadece maddi ödeneklerle sınırlı değildir. Çalışanların izinlerini de motive edici faktörlerden saymak mümkündür.

Motive edici faktörler sadece ücret ve prim gibi maddi unsurlarla sınırlı olmamakla beraber bunlarında dışında çalışanların başarısının veya fazla çalışma süresinin karşılığında verilen izin gibi faktörlerde motive etme de önemli derecede etkili olmaktadır. Kişilerin motive olmasını sağlayan izin süreleri ise yaşları, tecrübeleri, pozisyonları ve diğer çalışma arkadaşları ile dengeli olmasına göre değişkenlik göstermektedir.¹⁹⁸ Örneğin tecrübesi fazla olan bir çalışan, diğer tecrübesi az olan çalışana göre izin konusunda daha fazla beklenti içerisine girebilir. Beklentilerin ne olduğu da motive etme sürecini etkileyen bir konudur. Eğer izinler çalışanın beklentilerini karşılayacak süre de ise motive edici özelliğinin de artacağı düşünülmektedir.

5. Terfi

Çalışanları motive edici faktörlerden bir diğeri olan terfi, işletmelerde çalışanların bulundukları konumdan daha üst bir konuma yükselmesidir. İşletmelerde yükselme olanaklarının olması, çalışanların başarılarının sonucunda terfi alacaklarını bilmesine ve bunun sonucunda motive olup terfi için daha fazla çaba göstermesine yol açmaktadır.

Terfi, çalışanlara başarıları sonucunda verilen bir ödüdür. Aynı zamanda terfi, çalışanların yetki ve sorumluluklarının artması anlamına gelmektedir. Yeni konum itibarı ile yetki ve sorumlulukları artan kişi, doğal olarak daha fazla çaba göstermeye yönelmektedir. Çalışanın kendi konumdan terfi ile daha yüksek seviyede bir konuma geçmesi hayat standartlarının da yükselmesi demektir. Bununla beraber, kişi daha yüksek bir statüye sahip olmaya başladığından sosyal çevresi tarafından

¹⁹⁸ Gökhan Aba, age., s.62.

saygı gösterilen biri haline gelmektedir. Kişinin böyle bir statüye sahip olma arzusu ise, terfinin motive edici bir faktör olmasını sağlamaktadır.¹⁹⁹ Çevresi tarafından statüsü sayesinde saygı görülen bir kişi haline geleceğini düşünen kişi, terfi almak için işletme hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba göstermektedir.

Terfinin bir başka etkisi ise çalışanların yükselme arzularının doyuma ulaştırılmasıdır. Çalışanların uzun süre aynı pozisyonda devam etmesi, işin onlar için monoton bir hale gelmesine yol açacaktır. Aynı işi sürekli yapan çalışanlar, sahip oldukları yetki ve sorumlulukları artık az bulmaya başlayacaktır. Bu sebeple daha üst statüye sahip olmak için çaba göstermeye başlayan çalışanların yükselme olanaklarının engellenmesi tam tersi şekilde motivasyonun düşmesine neden olacaktır.²⁰⁰ İşletmeler, çalışanların yükselme isteklerine yönelik performanslarına uygun ve adil bir şekilde terfi sistemi uyguladıklarında terfi motive edici bir faktör haline gelmektedir.

6. İnsani Yaklaşım

İşletmelerde çalışanlar geçmiş zamanlara nazaran artık bir değer olarak görülmekte ve işletme hedeflerine ulaşılabilmesi için bu değer en verimli şekilde yönetilmesi gerekliliği fark edilmektedir. Bir değer olarak görülen çalışan ise, iş ortamında yöneticileri tarafından insani yaklaşımlara maruz kalmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı insani yaklaşımı, çalışanların daha keyifli, işini severek çalışmasını sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların iş ortamında motive olmalarının büyük ölçüde yöneticileri tarafından gördükleri muameleler ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların, iş ortamı dışında da yerine getirmeleri gereken sorumlulukları, zaman ayırması gereken çevresi ve çözmesi gereken birtakım problemleri vardır. Kişilerin iş dışındaki yaşamları ister istemez iş ortamına ve iş motivasyonlarına yansımaktadır. Bu açıdan yöneticilerin bütün bunların farkında olup çalışanlarının iş dışındaki hayatları ile ilgilenmesi çalışanın kendisini daha değerli hissetmesini sağlayacaktır. Örneğin çalışanların özel günlerinin hatırlanıp kutlanması, bir problemi var ise yardımcı olunmaya çalışılması gibi davranışlar çalışanı değerli

¹⁹⁹ Özlem Köroğlu, age., s.177.

²⁰⁰ Burcu Arısoy, “Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş doyumu Üzerine Etkileri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, 2007, s.58.

hissettirmektedir.²⁰¹ Kendisini değerli hisseden çalışanın işletmeye olan bağlılığı ve motivasyonu artacağından bunların sonucunda işletme hedeflerine uygun başarılı çalışmalar meydana getirecektir. Bu yüzden, insani yaklaşımı motive edici bir faktör olarak saymak mümkündür.

7. Çalışanların Birbirleri ile İlişkileri

İnsan yapısı gereği sosyal bir varlıktır. Dünyaya geldiği ilk günden itibaren diğerleri ile sürekli iletişim halinde yaşamayı devam ettirmektedir. Sadece gündelik hayatta değil işletmelerde de yoğun bir iletişim hali mevcuttur. Özellikle işletme çıktılarının elde edilmesi için iş ortamlarında sağlıklı bir iletişim olmak zorundadır. Bu sebeple işletmelerde çalışanların diğerleri ile kurdukları ilişkiler istenilen biçimde olduğunda kişileri motive edici bir özellik taşımakta ve işletmeye katkı sağlamaktadır.

İşletmelerde çalışanlar genellikle ürün, hizmet veya fikir üretmektedir. Bunların meydana gelmesi de mutlaka diğerleri ile ilişki kurmayı gerektirmektedir. Aradaki ilişki ise meydana gelen bu çıktıların diğerleri tarafından benimsenmesini etkilemektedir. Aynı zamanda, yoğun ilişkilerin bulunduğu iş ortamları kişilerin sosyalleşme ihtiyaçlarını gidermektedir. Bu yüzden çalışanların birbiri ile olan ilişkileri motive edici bir faktördür. Yapılan araştırmalar bu durumu destekler niteliktedir. Bazı araştırmalara göre, olumlu ilişkilerin olduğu iş ortamlarında çalışanların iş tatmini yüksek iken, olumsuz ilişkilerin olduğu iş ortamlarında ise iş tatmini düşüktür.²⁰² Kısaca, kişiler yapısı gereği sosyalleşme ihtiyacına sahip olduğundan ve işletmenin beklediği çıktıyı meydana getirmesi gerektiğinden çalışma arkadaşları ile ilişki halindedir. Bu ilişkinin niteliği ise kişilerin motivasyonunu etkilemektedir.

B. Çalışanları Motive Edici Yönetici Davranışları

Çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli faktörlerden biri yönetici davranışlarıdır. Yöneticilerin bazı davranışları çalışanları motive edici bir özellik

²⁰¹ Gülistan Uyar, age., s.69.

²⁰² Elif Aydın, “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Mesleki Motivasyon ve Mesleki Yeterlilik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2016, s.72

taşımaktadır. Bunun tam tersi de mümkündür. Mobbing gibi uygun olmayan yönetici davranışları çalışanları demotive edebilir.

Bütün işletmelerde geçerli olan yöneticilerin uyguladığı motive edici tek bir yöntemin olması pek mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle, yöneticiler motive edici faktörleri belirleyebilmek için işletmenin yönetim şekli, çevresel etmenler, değer yargıları ve çalışanın kişiliği gibi durumları göz önünde bulundurmalıdır.²⁰³ Çalışanları motive edici etkisi olan yönetici davranışlarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz:²⁰⁴

- İşletmelerde yöneticiler tıpkı astları gibi birer çalışan olduklarının bilincinde olmalı, astlarına yol göstermeli ve lider olmalıdırlar.
- İşletmelerde yöneticiler çalışanların eksik yönleri ile ilgilenmekten ziyade olumlu yönlerini geliştirmelidirler.
- Yöneticiler, astlarına birlikte başarı elde edebileceklerine dair telkinlerde bulunmalıdırlar.
- Yöneticiler, astlarını iyi gözlemlemeli ve insani bir yaklaşım içinde olmalıdırlar.
- Yöneticiler, astlarının kendisi ile çekinmeden problemleri paylaşabileceği bir ortam meydana getirmelidirler.

Yukarıda bahsedilen bu gibi davranışlar, işletmelerde çalışanların kendilerini işletme içerisinde sadece üretim yapan bir makine gibi hissetmek yerine bir değer olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bir değer olarak görüldüğünü bilen çalışanın ise motivasyonu artacaktır.

²⁰³ Selma Yazkan, age., s.66.

²⁰⁴ Gülistan Uyar, age., s.73.

VII. KİŞİLİK, YARATICILIK, YARATICI KİŞİLİK KAVRAMLARI, TANIMLARI, YARATICILIĞIN ÖNEMİ, YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE YARATICI KİŞİLİĞİN ÖZELLİKLERİ

A. Kişilik Kavramı ve Tanımı

Her insanın düşüncesi, davranışı, duyguları farklı özellikler taşımaktadır. Bunun sebebi ise bireylerin her birinin, birtakım unsurların etkileşimi ile meydana gelmiş bir kişiliğe sahip olmasıdır. Kişilik, kuramcılar tarafından farklı açılardan ele alınsa da genel olarak bireyin sahip olduğu genetik özellikler ile beraber çocukluk yaşantısında aile ve çevrenin etkileri tarafından oluştuğunu söylemek mümkündür. Bireylerin birbirinden kültür, genetik yapı, aile yaşantısı, çevresel etkenler gibi birçok durum sebebiyle farklılık göstermesinin kişilik yapılarının da her bireyde farklı şekillerde meydana gelmesine etki ettiği düşünülmektedir.

Kişilik kavramı olarak incelendiğinde Latince “persona” kelimesinden geldiği görülmektedir. Persona, eski zamanlardaki Klasik Roma Tiyatrolarında oyuncuların taktıkları maskelere verilen isimdir. Bu maskeler, seyircilerin sahnedeki oyuncuları daha iyi ayırt edebilmeleri ve oyuncuların oynadıkları karakterleri yansıtabilmesi için kullanılmaktaydı.²⁰⁵ Kişilik, insan ile beraber meydana gelen bir kavram olduğundan tarih boyunca her zaman merak konusu olmuştur. Bununla beraber, bilimsel olarak alanyazında yer bulmasının 1930’lu yıllara dayandığını söylemek mümkündür. Birçok alanın araştırma konusu olan kişilik kavramı, bu tarihlerde kişilik psikolojisi adıyla ayrı bir bilimsel disiplin olarak ele alınmaya başlanmıştır.²⁰⁶ Kişilik kavramının, farklı alanların araştırma konusu olması aynı zamanda kişilik kavramı üzerine tek bir tanımın yeterli olmayacağını göstermektedir.

²⁰⁵ Yusuf Uludağ, “İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2017, s.28.

²⁰⁶ Aylin Aktaş Alan, “Amaç Karşıtı İş Davranışları Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2011, s.3.

Literatürde farklı alanlardan ve açılardan ele alınan kişilik kavramının birçok farklı tanımı olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Kişilik, bireylerin yaşadıkları durumlar karşısında birbirlerinden farklı davranışlar sergilemesine neden olan özelliklerin toplamıdır.²⁰⁷
- Kişilik, bireyin kişisel özellikleri ile çevresel etkenlerinin etkileşimi sonucunda meydana gelmektedir.²⁰⁸
- Kişilik, bireyin diğerleri ile olan ilişkisinin farklı, tutarlı ve yapılaşmış bir türde olmasıdır.²⁰⁹
- Kişilik, bireylerin çevre tarafından ne şekilde algılandığıdır.²¹⁰
- Kişilik, uzun bir süreçte bireyin bir varlık olarak meydana gelmesini sağlayan, diğerlerinden farklılaştıran ve bireysel düşüncelerini, duygularını, davranışlarını ifade eden özelliklerdir.²¹¹
- Kişilik, bireyin dış dünya ile olan uyumunu tayin eden karakter, mizaç, zeka ve fiziksel özellikler gibi unsurların toplamıdır.²¹²
- Kişilik, çevreye uyum sağlama sürecinde psikolojik tepkilere sahip olan bireyin aktif olan içsel düzenlemeleridir.²¹³

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak kişilik kavramını genel olarak şöyle tanımlayabiliriz; kişilik, bireyin genetik unsurları ile bulunduğu ortamdaki unsurların etkileşimi sonucu oluşan ve düşüncelerini, davranışlarını, duygularını, diğerleri ile olan ilişkisini tayin eden bir yapıdır.

²⁰⁷ Zeynep Hatipoğlu, Gülbeniz Akduman, “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:72, 2019, s.2134.

²⁰⁸ Neslihan Kavalcı Canbuldu, age., s.39.

²⁰⁹ Mehmet Ali Devcar, “Örgütsel Stres İle Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Uşak Üniversitesi, Uşak, 2019, s.46.

²¹⁰ Ceren Turhan, “İşe Yabancılaşma, Sanal Kaytarma ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2022, s.51.

²¹¹ Narin Tamirazova, age., s.48.

²¹² Ahmet Taşhan, “Akademik Personelin İşkoliklik ve Narsistik Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: İnönü Üniversitesi’nde Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2019, s.66.

²¹³ Yusuf Aladağ, age., s.29.

B. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı

Bazı kavramlar, birçok disiplin tarafından ele alınabilen bir konu olduğundan tanımlanması zordur. Yaratıcılık kavramını da bu tür kavramlar arasında saymak mümkündür. Yaratıcılık kavramını her disiplin farklı açılardan ele almakta ve tanımlamaktadır.

Yaratıcılık kavramı, batı dillerinde “creativity” olarak ifade edilmekte olup Latince “creare” kelimesinden gelmektedir. Anlam olarak karşılığı ise yaratmak, meydana getirmektir.²¹⁴ Birçok disiplinin ilgilendiği bir konu olan yaratıcılık, tarihsel süreçte ilk olarak felsefe alanına konu olmuştur. 15.yy ve 19.yy tarihleri arasında insanüstü olaylarla açıklanmaya çalışılarak gizemli bir yapı olarak yorumlanmıştır. İlerleyen süreçte ise psikoloji, güzel sanatlar, sosyal bilimler tarafından ele alınmaya başlanmıştır. Özellikle psikoloji biliminin insan yapısını derinlemesine inceleyen araştırmaları ile alana katkı sunması yaratıcılık kavramının çok boyutlu olarak değerlendirilmesine ve bu kavrama olan algının değişmesine yol açmıştır.²¹⁵ Bu sebeple, her disiplin yaratıcılık kavramını farklı açılardan ele alıp tanımlamaktadır.

Yaratıcılık kavramının üzerinde uzlaşmış bir tanımının bulunmaması sadece günümüz ile ilgili değildir. Bu kavramın tarihsel süreç içinde her zaman tanımlanmasında zorluk yaşanmıştır. Yaratıcılık kavramının tanımlamalarında yaratıcılığın süreç, kişi ve ürün olarak üç açıdan ele alındığı görülmüştür. 1940’lı yıllarda yaratıcılık süreç olarak ele alınmakla başlamıştır. 1950’li yıllara gelindiğinde ise psikoloji bilimi temelinde ele alınmış ve yaratıcılığın bazı bireylerin bir özelliği olduğu düşüncesi hakim olmuştur. En son, yaratıcılık gözlemlenebilen bir ürün üzerinden tanımlanmaya çalışılmıştır.²¹⁶ Görüldüğü üzere, yaratıcılık denildiği zaman tarih boyunca yaratıcılığa dair farklı dönemlerde farklı bir algı meydana gelmiştir. Bunun sonucunda ise yaratıcılığı tek bir tanım ile ifade etmek zorlaşmıştır.

Yaratıcılık kavramı üzerine yapılan tanımlamaları şöyle sıralamak mümkündür:

²¹⁴ Etem Yeşilyurt, “Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme: Tüm Boyut ve Paydaşlarıyla Kapsayıcı Bir Derleme Çalışması”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:15, Sayı:25, 2010, s.3879.

²¹⁵ Dilara Onur, Tülay Zorlu, “Yaratıcılık Kavramı ile İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2017, s.1537.

²¹⁶ Mustafa Fidan, “Okullarda Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetmelik İnovasyona İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2018, s.30.

- Yaratıcılık, işletmelerde çalışanların işletmenin imajını iyi bir noktaya getirmeye, maliyetlerini azaltıp gelirlerini arttırmaya, sorunlarını çözmeye ve bir konu hakkında kararlar alabilmeye yönelik ortaya koydukları yeniliklerdir.²¹⁷
- Yaratıcılık, kişinin kendisini ifade etmesi, zekası ve hayal gücünü kullanabilme kapasitesi ve yaşamı boyunca sahip olduğu bir yetenektir.²¹⁸
- Yaratıcılık, farklı birçok alanda üretilen yeni ve faydalı fikirlerdir.²¹⁹
- Yaratıcılık, kişinin davranışsal, düşünsel ve duygusal olarak yaratıcı çıktılar elde etmek için çabaladığı süreçtir.²²⁰
- Yaratıcılık, insanı sahip olduğu düşünme yetisi olarak diğer canlılardan ayıran bir özelliktir.²²¹

Yaratıcılık, kişinin benzer ve farklı olan anlamları birlikte düşünebilmesi sonrası bilişsel bir düzenleme ile sorunları çözebilmesi ve süreç sonunda farklı bir ürün meydana getirme yetisidir.²²²

Yukarıdaki yaratıcılık kavramının tanımları incelendiğinde, yaratıcılığın çok farklı açılardan ele alındığını görmek mümkündür. Araştırmacıların bazıları yaratıcılığı süreç olarak ifade etmiş, bazıları bir çıktı olarak ifade etmiş, bazıları ise kişiye ait olan bir özellik olarak ifade etmiştir. Bu durumda bize tek bir tanımın mümkün olmadığının kanıtı olmakla beraber genel olarak yaratıcılığı işletme açısından şöyle tanımlayabiliriz; yaratıcılık, çalışanların işletmeye fayda sağlayacak ve işletme içerisinde farklılık yaratacak yeni bir fikir, yenilik meydana getirmesidir.

²¹⁷ Banu Mankin, “Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Trakya Üniversitesi, Edirne, 2019, s.82.

²¹⁸ Etem Yeşilyurt, age., s.3879.

²¹⁹ Yağmur Başak Uçar, “Z Kuşağının Girişimcilik Eğilimlerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılığın Rolü” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2021, s.61.

²²⁰ Hilal Gökaya, “Bireysel Değerler ve Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2019, s.79.

²²¹ Ezgi Ertekin, “Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyeti Algılamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2016, s.7.

²²² Merih Tekin Bender, “Resim-İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılık İlişkileri” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006, s.49.

C. Yaratıcı Kişilik Kavramı ve Tanımı

İnsan tarihinde büyük değişimlere neden olan kişilerin birtakım özelliklere sahip olduğunu ve bu nedenle diğerlerinden farklı olarak yenilikler meydana getirdiklerini söylemek mümkündür. Yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olan bu kişiler, sınırların dışına çıkmayı başarmış ve esnek düşünebilme becerileri sayesinde bulunduğu alanda farklılık yaratabilmiş kişilerdir. Aynı zamanda bugün ki geldiğimiz gelişmişlik seviyesi, dünyaya yaratıcılıkları sayesinde farklı açılardan bakabilen birçok bilim insanının meydana getirdiklerinin bir sonucudur. Aynı durum işletmeler açısından da geçerlidir. Olaylara farklı yönlerden yaklaşabilen, problemleri çözmek için yeni yollar geliştirebilen, farklılık yaratabilen çalışanların olduğu işletmeler her zaman daha fazla gelişme gösterecektir.

Tarihe bakıldığında, Antik Yunan döneminde yaratıcılığın deha diye nitelendirilecek kişilerde geliştirilemeyen ve doğuştan sahip olunan bir yetenek olduğunun ifade edildiği görülmektedir.²²³ Psikolog Abraham Maslow ise, yaratıcı kişiliği ifade ederken iki tür yaratıcılıktan bahsetmiştir. Bunlar; özel yetenek yaratıcılığı ve kendini gerçekleştiren yaratıcılıktır. Maslow'a göre, özel yetenek yaratıcılığı zeka seviyesi üst düzey olan yani deha diye ifade edilen kişilerde görülmektedir. Bu yaratıcılık türünün gelişimi, bireylerin ruhsal ve fiziksel problemlerinden etkilenmeden meydana gelmektedir. Maslow'un diğer yaratıcılık türü olan kendini gerçekleştiren yaratıcılık ise, bireylerin kişilik yapısı ile bağlantılıdır. Kendini gerçekleştiren yaratıcılık, ancak ruhsal ve fiziksel sağlığı yerinde olan kişilerde ortaya çıkmaktadır. Kişinin kendini gerçekleştirebileceği bütün alanlarda görülebilmektedir. Kendini gerçekleştiren yaratıcılık özelliğine sahip olan kişiler aynı zamanda diğerlerine göre düşüncelerini daha rahat ifade etmektedir. Bu türün temelinde kişilik özellikleri vardır.²²⁴ Kısaca, tarih boyunca genellikle yaratıcı kişilik olgusu geliştirilebilen bir özellik olmasından ziyade kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmiştir.

Yaratıcı kişilik kavramı üzerine yapılan tanımlamaları şöyle sıralamak mümkündür:

²²³ Ezgi Selin Genç, "Beden Eğitim ve Spor Öğretmenliği ve Antrenörlük Bölümü Öğrencilerinin Yaratıcı Kişilik Özellikleri ve Eğitsel Oyun Oynatma Öz Yeterliliklerinin İncelenmesi " (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muş Alparslan Üniversitesi, Muş, 2021, s.8.

²²⁴ Kübra Perçin, "Dindarlık ve Yaratıcı Kişilik İlişkisi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2022, s.13.

- Yaratıcı kişilik, kişi de olan bir içgüdüdür ve doğuştan gelmektedir.²²⁵
- Yaratıcı kişilik, akıcı, esnek ve özgün düşünebilme yetisine sahip olmaktır.²²⁶
- Yaratıcı kişilik, kişilerin kurgusal düşünerek sorunlara karşı sürekli olarak yeni çözümler üretebilmesidir.²²⁷

Yukarıdaki tanımlarından yola çıkarak yaratıcı kişiliği kısaca şöyle tanımlayabiliriz; yaratıcı kişilik, bireyin doğuştan esnek, özgün düşünebilme özelliklerine sahip olması ve problemler ile karşılaştığında çözümci yaklaşabilmesidir.

D. Yaratıcılığın Önemi

Ülke ekonomisini ve toplumsal yapıyı önemli ölçüde etkileyen işletmeler, değişimin çok hızlı olduğu günümüz koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için mevcut koşullara uyum sağlamak zorundadır. Özellikle teknolojinin ilerlemesiyle yeniliklerin peşi sıra gelmesi işletmelerinde yenilikler konusunda gelişim göstermeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Hali hazırda yapılarını korumaya çalışan ve her türlü yeniliğe kapılarını kapatan işletmelerin piyasanın gerisinde kalmaları muhtemeldir. Gelişimin sağlanmasının en temel unsuru ise şüphesiz işletmelerin bünyesinde bulunan insan kaynağıdır. İnsan kaynağının gelişime açık, esnek düşünebilme becerine sahip ve yenilikler meydana getiren yaratıcı bir kişilik yapısına sahip olması işletmenin gelişimi açısından büyük bir öneme sahiptir.

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri ortamlarda rekabet avantajı sağlamak için mutlaka yaratıcılığa gereksinim duymaktadırlar. İşletmeye fayda sağlayacak yaratıcılık ise bireysel yaratıcılık olarak düşünülmemelidir. Bir çalışana bağlı olan bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık boyutuna gelmediği sürece işletmeye katkı sağlaması mümkün değildir. Bireysel yaratıcılığın yerini örgütsel yaratıcılığa bırakması için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler bu noktada farklı bakış açıları sunabilmek ve yaratıcı bir işletme ortamı meydana getirmek için çalışanların aynı hedef uğruna beraber çalışmasına yönelik bir bilinç yaratmalıdır. Bu

²²⁵ Anıl Çamsarı, “İşletmelerde Mobbingin Çalışanların Öz-Yeterlilik Algıları ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Üzerine Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi, Ankara, 2019, s.32.

²²⁶ Dilara Onur, Tülay Zorlu, age., s.1538.

²²⁷ Anıl Çamsarı, age., s.32.

durumda örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkaracaktır.²²⁸ Örgütsel yaratıcılığın olduğu işletmelerde ise yeni fikirler, ürünler, çıktılar elde edileceğinden rekabetin yoğun olduğu böyle bir dönemde işletme açısından diğer işletmelere göre üstünlük sağlanacağı düşünülmektedir.

Yaratıcılık, işletmedeki sorunların çözülebilmesine sağladığı katkı ile beraber aynı zamanda kalıplaşmış fikirlerin dışına çıkıp esnek düşünebilmeyi sağlamaktadır. Değişimin günümüzde hızlı olması değişime uyum sağlamayı gerektirdiğinden yaratıcılığın bilişsel esneklik işlevi bu noktada destek olmaktadır. İşletmelerinde bu değişimler karşısında ayakta kalabilmeleri bünyesindeki insan kaynağının yaratıcı kişilik özellikleri ile ilişkilidir.²²⁹ İşletmede meydana gelen problemler ve işletmenin faaliyet alanlarında değişime karşı geride kalma riski yaratıcılık ile çözümlenebilmektedir.

İşletmeler açısından yaratıcılığın şüphesiz büyük bir önemi vardır. Yaratıcılığın işletmeler açısından önemli olmasının sebeplerini şu şekilde sıralamak mümkündür.²³⁰

- İşletmenin hitap ettiği tüketici kitlesi sürekli olarak yeni fikirler ürettiğinden işletmelerinde kendi beklentilerine yönelik yenilikler üretmelerini beklemektedirler.
- İşletmeler her ne kadar bir yenilik meydana getirse de rakipleri tarafından bu yeniliklerin benzerleri kısa sürede oluşturabilmektedir. Bu nedenle işletmeler piyasa koşullarında geri de kalmamak için sürekli yenilik yapma ihtiyacı duymaktadır.
- İşletmelerde yeniliklerin meydana gelmesi için yaratıcılığın yanında teknoloji de gereklidir. Yeniliklerin yapılabilmesi için uygun koşulların işletme içerisinde sağlanamaması işletmenin rakiplerine rekabet avantajı yaratacaktır.
- Değişimin sürekli olarak devam etmesi ile beraber işletme içerisinde aynı problemlere aynı çözüm yöntemi ile yaklaşılması çözüm noktasında

²²⁸ Umut Günaydın, “Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Bireysel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2017, s.43.

²²⁹ Betül Çay, “Yaratıcılık, Yaratıcı Düşünme Teknikleri ve Yaratıcı Düşünme Teknikleri Üzerine Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.16.

²³⁰ Umut Günaydın, age., s.45.

başarısızlık ile sonuçlanacaktır. Bu yüzden işletmeler yeni çözümler sunmak zorundadır.

Yaratıcılık aynı zamanda bireylerin sosyal problemler ile başa çıkmasında büyük bir rol oynamaktadır. Yaratıcılığın bireye farklı yaşam stillerini seçenек olarak sunması, bireyin hayatın getirdiğı stres ile daha kolay mücadele edebilmesine olanak sağlamaktadır. Yaratıcılığın bireye olan katkısı için öncelikle keşfedilmiş olması gerekmektedir. Yaratıcılığının farkında olan kişilerin, kendini gerçekleştirme sürecinde başarıyı yakalamaları muhtemeldir. Bununla beraber toplum içinde ağırlık olarak yaratıcı kişilerin olması ve bu kişilerin yaratıcılık konusundaki farkındalığı, gelenekçi toplumların geri kalmışlığını önleyecek ve toplumu gelişmişlik açısından ileri bir seviyeye taşıyacaktır.²³¹ Kısaca, yaratıcılık yeteneğini keşfetmiş bireyler hayatın her alanındaki problemler ile daha iyi başa çıkabildiğinden bu kişilerin varlığı hem toplum açısından hem de örgüt açısından büyük bir öneme sahiptir.

E. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Yaratıcılık, kişinin yaşamının tamamında gelişim gösterebilen bir olgudur. Birey, toplum ve örgüt açısından birçok önemi bulunan bu olgu, yaşamın her alanına etki edebildiğinden aynı zamanda çoğı faktör tarafından da etkilenmektedir. Yaratıcılığı etkileyen faktörler, yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayabildiğı gibi yaratıcılığın baskılanmasına da yol açabilmektedir.

İnsan hayatı birbiriyle ilişkili birçok yapının etkisiyle devam eden bir süreç olduğundan, insanın en önemli yeteneklerinden biri olan yaratıcılık çok sayıda faktörden etkilenebilmektedir. Bu faktörlerin olumlu ya da olumsuz etkileri aynı zamanda içinde bulunduğu kültüre göre değişiklik gösterebilecektir. Yapılan araştırmalar sonucunda yaratıcılığı etkileyen faktörlerden bazılarını şöyle açıklamak mümkündür:

- **Yaş Faktörü:** Yaratıcılık kavramı, yüksek oranda hayal gücü gerektirdiğinden bireyin çocukluk dönemi ile ilişkilidir. Kişiler özellikle çocukluk döneminde sınırları belirlenmemiş bir hayal gücüne sahiptir. Bu nedenle çocukluk döneminde yaratıcılık daha fazla gelişmektedir. Yaşın

²³¹ Ozan Kayar, “Ergenlerde Algılanan Ebeveynlik Stilleri, Özerklik ve Yaratıcılık Arasındaki ilişkiler” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2016, s.50.

etkisi ile kuralların, sınırların artması ve yaratıcılığın gelişmesine yönelik eğitimlerin alınmaması bireyin yetişkinlik döneminde yaratıcılık yeteneğini kullanamamasına neden olmaktadır. Bununla beraber bazı kuramcılara göre, yaratıcılık sürekli geliştirilebilen bir yetenek olduğundan kişinin kurallara sıkı sıkı bağlanmak yerine yaratıcılık yönünü kullanmasına yönelik gösterdiği davranışlar yaratıcılık yönünün hangi yaşta olursa olsun devam edebileceğini göstermektedir.²³² Özetle, yaratıcılık çocukluk döneminde yoğun olarak var olmaktadır. Fakat zamanla uygun koşulların sağlanamaması ve bu yeteneğin geliştirilememesi yeteneği köreltmektedir.

- **Cinsiyet Faktörü:** Her insan dünyaya belirli bir cinsiyet ile gelmektedir. İçinde bulunulan toplum, bu cinsiyetlerden belirli birtakım davranışlar beklemektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri olarak adlandırılan bu davranışlar, toplum tarafından çocuklara dayatılmakta ve çocukların toplumsal cinsiyet rollerine uygun davranışlar sergilememesi durumunda bir yargılama durumu ortaya çıkmaktadır. Toplum ve çevre tarafından davranışları neticesinde yargılanacağını düşünen çocuklar ise yaratıcılık yeteneğini geliştirebilecek davranışlardan uzak durmaya başlamaktadır.²³³ Aynı durum yetişkinlik döneminde de geçerlidir. Özellikle gelenekçi toplumlarda kadınlardan beklenen davranışlar genellikle ev hayatı ile sınırlı iken, erkeklerden sosyal bir hayat beklentisi mevcuttur. Bu durumda gelenekçi toplumlarda kadınların yaratıcılık yönünü kullanabilmesini engellemektedir.²³⁴ Bunun sonucunda ise kadının geri planda bırakıldığı toplumlar gelişme gösterememektedir.
- **Zeka Faktörü:** Yaratıcılığı etkileyen faktörlerden birinin de zeka olduğu düşünülmektedir. Aslında araştırmaların bu konudaki görüşü ikiye ayrılmıştır. Bazı araştırmacılara göre, yaratıcılığın oluşması için belirli zeka düzeyine sahip olmak gerekmektedir. Fakat diğer araştırmacılara göre ise yaratıcılığın oluşması için zeka tek başına yeterli olan bir faktör değildir. Bununla beraber zeka ve yaratıcılık bazen birbirine karıştırılan iki kavramdır. Oysa ki, zeka sembolleri, soyut kavramları ve bilinmeyeni anlamaya yönelik bilişsel süreçlerle birlikte yorumlama, eleştirme, yeni bir unsur üretme ve öğrenme

²³² Şeyma Durmuş, “Ebeveyn Kontrolünün Ergenlerin Yaratıcı Kişilik Gelişimi Üzerine Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Üsküdar Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.45.

²³³ Ezgi Selin Genç, age., s.17.

²³⁴ Merve Uygur Celep, “Okul Öncesi Özel Eğitimde Çalışan Öğretmenlerin Oyun Öğretimine İlişkin Öz Yeterlikleri ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2020, s.30

yeteneği iken yaratıcılık bir hedef doğrultusunda yenilik meydana getirebilmektir. Bu iki kavram arasında her ne kadar ilişki olduğu düşünülse de bazı araştırmalar bağlantı olmadığı görüşünü öne sürmektedir.²³⁵ Bu nedenle zeka faktörünün yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik temel bir düşüncede uzlaşılammıştır.

- **Kişilik Faktörü:** Bireyin doğuştan sahip oldukları ile çocukluk yaşantısındaki ebeveyn ve çevre etkileşimi sonucunda oluşan kişilik, yaratıcılığı etkileyen önemli bir faktördür. Her insan farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Çünkü genetik yapı, çevresel etkenler, ebeveyn ve çocuk ilişkisi, kültür gibi birçok unsur farklılık gösterdiğinden kişilerin sahip olduğu kişilik özellikleri de farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalar ise yaratıcı kişilerin diğerlerinden farklı olarak birtakım kişilik özelliklerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.²³⁶ Bu sayede yaratıcı kişiler, esnek düşünebilmekte, problemleri daha hızlı çözebilmekte ve yenilikler meydana getirebilmektedir.
- **Aile Faktörü:** Bireyin dünyaya geldiğinde iletişim kurduğu ilk yapı ailesidir. Ailenin çocuğa olan yaklaşımı ve çocukla kurduğu ilişki, yetişkinlik döneminde kişinin diğerleri ile kurduğu ilişkiyi tayin edebilmektedir. Yapılan araştırmalar her koşulda desteklenen, eleştirilme korkusu olmadan duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilen, eylemlerinde özgür davranabilmesi için saygı duyulan ortamlarda yetişen bireylerin yaratıcılık yönünün gelişebileceğini göstermektedir.²³⁷ Bunların yanı sıra ailenin ekonomik durumunun, ailenin kaç bireyden oluştuğunun ve doğum sırasının yaratıcılığı etkilediğine dair araştırmalarda mevcuttur. Ekonomik düzeyi yüksek olan, kalabalık ailelerde yetişen ve doğum sırasına göre ilk sıralarda olan kişilerin yaratıcılık yönü daha fazla gelişmektedir.²³⁸ Sonuç olarak, ailenin çocuk ile kurduğu ilişki, maddi koşulları, aile bireylerinin sayısı ve kişilerin ailede kaçınıcı birey oldukları kişilerin yaratıcılıklarını etkilemektedir.
- **Çevre Faktörü:** Kişinin, yapı olarak yaratıcılığa eğilimli olması her ne kadar etkili olsa da tek başına yeterli değildir. İçinde bulunduğu çevre şartları şayet

²³⁵ Şeyma Durmuş, age., ss.45-46.

²³⁶ Aferina Skeja, “Sanal Tembellik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Stresin Rolü: Kosova Örneği” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne, 2019, s.46.

²³⁷ Ezgi Selin Genç, age., s.19.

²³⁸ Şeyma Durmuş, age., s.48.

yaratıcılığının gelişmesine olanak sağlayacak durumda değilse yaratıcılığın meydana gelmesi mümkün değildir. Bireyin kişiliği ile tabiatı, coğrafi koşullara, iklime ve arazi yapısına göre şekil almaktadır. Bu nedenle yaratıcılıkları da çevresel koşullardan etkilenmektedir. Bazı araştırmalara göre, gelişmemiş küçük yerlerde yaşamını idame ettiren kişilerin büyük şehirlerde yaşayan kişilere göre yaratıcılık düzeyleri daha düşüktür. Gelişmemiş daha küçük yerlerde otoritenin daha fazla olduğu düşünülmekte ve baskının yaratıcılığı etkilediği sonucuna varılmaktadır.²³⁹ Kırsal kesimlerde, gelenekçi bir yaklaşım ağır bastığından kişilerin yaratıcılıklarını ve potansiyellerini tam olarak ortaya koyabileceği bir ortam olmayabilir.

- **Motivasyon Faktörü:** Yapılan araştırmalar, motivasyonun yaratıcılık ile ilişkili bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle görev odaklı motivasyon, yaratıcılığın bir temelidir. İçsel motivasyon arttıkça yaratıcılık kapasitesi de artmaktadır. Bir araştırmaya göre ise içsel motivasyon dışsal motivasyona oranla yaratıcılık üzerinde daha fazla etkiye sahiptir.²⁴⁰ İşletmelerde motivasyonu yüksek olan kişiler hem kendi yaratıcılıklarını keşfedebilir ve hem de yaratıcılıklarını işletme yararına olacak şekilde örgütsel yaratıcılığa dönüştürebilir.
- **Örgütsel Stres Faktörü:** Stres ile yaratıcılık ilişkisine yönelik yapılan çalışmalardan bazıları stresin yaratıcılığı azalttığını ortaya koyarken, bazıları ise arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle iki kavram arasındaki ilişkinin kesin bir sonucu olduğunu söylemek mümkün değildir. Araştırmalarda stresin yaratıcılığı hem arttırdığı hem de azalttığı sonucuna ulaşılmasının sebebi, büyük ölçüde her çalışanın stres altında verdiği tepkilerden kaynaklanmaktadır.²⁴¹ Stresin belirli bir miktarda olması gereklidir ve insanı koruyucu bir özelliği vardır. Fakat işletmelerde özellikle mobbing gibi durumların baş göstermesi ile beraber kişide büyük bir stresin oluşması kişinin yaratıcılığının engellemesine yol açabilir.

²³⁹ Kübra Kılınç, “Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin ve Duygusal Zeka Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss.26-27.

²⁴⁰ Aferina Skeja, age., s.47.

²⁴¹ Ibid, s.51.

F. Yaratıcı Kişiliğin Özellikleri

Gelişmişliğin yegane unsuru olduğu düşünülen yaratıcılık, hem işletmeler hem de toplum açısından büyük bir öneme sahiptir. Yaratıcı kişilerin, problemleri esnek düşünme becerileri sayesinde kısa sürede çözebilmeleri ve yeni bir fikir, ürün, yenilik meydana getirebilmeleri bulundukları işletmeleri ve toplumu ileri bir seviyeye taşımaktadır. Yaratıcı kişilere bakıldığında ise diğerlerinden farklı birtakım özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmalara göre yaratıcı kişiliğin özelliklerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:²⁴²

- Meraklı olma,
- Özgün olma,
- Risk alma,
- Hızlı anlama ve düşünce üretme,
- Bir konuyu araştırmaktan keyif alma,
- Sorunlara karşı duyarlı olma,
- Sorgulamadan erken verilen kararlardan uzak durma,
- Vaktini sorunları çözebilmek için harcama,
- Özgür düşünebilme,
- Geniş bir bakış açısına sahip olma,
- Hızlı beğenmeme,
- Yorumlama ve gözlemlleme yeteneğine sahip olma,
- Israrcı olma,
- Cesur olma,
- Yenilikçi olma,
- Mizah anlayışına sahip olma,
- Vazgeçmeme.

Yaratıcı kişiliğin özelliklerini sıralayan birçok araştırma vardır. Bu araştırmalar yaratıcı kişiliğin farklı özelliklerine odaklansa da hemen hemen hepsinde kabul görmüş iki özellikten bahsedildiğini söylemek mümkündür. Bunlar;

²⁴² Muazes Erbay, Osman Aktan, “Özel Yetenekli Öğrencilerin Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:20, Sayı:3, 2022, ss.1152-1153.

yenilikçi olma ve risk almadır. Yaratıcı kişiler, maceracı bir ruha sahip olduklarından risk alma eğilimleri yüksektir ve çoğunlukla yeni bir şeyler denemeye yönelmektedirler. İlmli yaklaşımları ile her ne kadar sevecen bir yapıda olsalar da insan ilişkilerinde her zaman iyi bir iletişim yakalayamayabilirler. Çoğunluğun düşünce yapısından farklılık gösterdikleri için bazı durumlarda topluluk tarafından dışlanabilmektedirler.²⁴³ Görüldüğü üzere, yaratıcılık genellikle iyi sonuçlara yol açsa da bazen mobbing davranışlarını ortaya çıkarabilmektedir.

Yaratıcı kişiler, dünya üzerinde yaptıkları çalışmalar ile değişim yaratabilmekte ve kültürel değişimlere yol açabilmektedirler. Aynı zamanda elde ettikleri başarılar ile bulundukları topluluğu temsil etmektedirler. Yaratıcı kişilerin özelliklerine dair yapılan araştırmalarda, bu kişilerin genellikle uğraşlarının ve bir alanda koleksiyonlarının olduğu, sanat dallarına ilgili, yazın ve dil alanında yetkin oldukları, bilimsel bir icat, ürün veya yenilik meydana getirdikleri görülmüştür.²⁴⁴ Kısaca, yaratıcı kişilerin genellikle entelektüel yanı gelişmiştir.

Sonuç olarak, yaratıcı kişilerin ortak birtakım özelliklere sahip olduğu çeşitli araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Yaratıcı kişiler, bu özellikleri sayesinde öncelikle içinde bulundukları örgütü, toplumu ve daha sonra tüm dünyayı etkileyen yenilikler meydana getirmişlerdir. Fakat yaratıcı kişiliğin potansiyelini gösterebilmesi her zaman mümkün değildir. Mevcut özelliklerin başarılı sonuçlar elde edilmeye yönelik kullanılabilmesi için ortamında uygun koşullara sahip olması gerekmektedir. Örneğin baskı ve otoritenin hakim olduğu ve kuralların üst seviyede uygulandığı ülkelerde, örgütlerde, toplumlarda yaratıcı kişilerin özelliklerini kullanıp başarılı bir sonuca ulaşmaları zordur. Bu nedenle yeniliklerin meydana gelmesi için mutlaka uygun koşulların olduğu bir ortamın meydana getirilmesi gerekmektedir.

²⁴³ Merih Tekin Bender, age., s.68.

²⁴⁴ Seda Nur Totcu, “Ebeveyn-Çocuk İlişkilerinde Yaratıcılık İklimi İle Ebeveynlerin Yaratıcılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 2022, s.17.



VIII. KİŞİLİĞİN OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER, KİŞİLİK KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN KURAMLAR

A. Kişiliğin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Bireyin düşüncesinden duygusuna ve davranışına kadar birçok şeyi etkileyen kişilik, kompleks bir yapıdır. Tarih boyunca kişiliğin nasıl oluştuğuna dair araştırmalar söz konusu olmuştur. Bir kısım araştırmacı kişiliğin kalıtsal olduğu üzerinde dururken, diğer kısım ise çevresel etmenlerden meydana geldiği görüşünü savunmuştur. Günümüzde ise kişiliğin tek bir faktör tarafından meydana gelmediği, birçok faktörün etkileşimi ile beraber oluştuğu görüşü üzerinde uzlaşmıştır. Bu çalışmada kişiliğin oluşumunda etkili olan faktörler kalıtsal yapı faktörleri, kültürel faktörler, aile faktörü, sosyal yapı sosyal sınıf faktörü, kitle iletişim faktörü, yetişkinler grubu olarak altı başlık altında incelenecektir.

1. Kalıtsal Yapı Faktörleri

Her insan, genetik bağları olan kendisinden önceki kişilerden aldığı birtakım özellikleri taşımaktadır. Kişiliğin oluşumunda ise kalıtsal yapı faktörleri olarak adlandırılan bu durumun etkisi olduğu sonucuna ulaşan birçok araştırma mevcuttur.

Ailenin taşıdığı genetik özelliklerin kuşaklar boyunca kendisinden sonraki kişilere aktarılmasına kalıtım denilmektedir. Bireylerin cinsiyeti, göz ve saç rengi, boyu, kan grubu, hastalık riski gibi birçok özellik kalıtım ile belirlenmektedir. Bunların dışında kişilik özelliklerinin de kalıtsal olabileceğine dair bir görüş hakimdir.²⁴⁵ Bir dönem bazı araştırmacılar tarafından kişiliğin oluşmasında kalıtımın etkisi reddedilse de yapılan çalışmalar kalıtımın etkisini kanıtlar niteliktedir. Kişiliğin oluşmasında çevresel ve kalıtsal etkileri anlamak üzere genellikle ikizler üzerinde deneyler yapılmıştır.²⁴⁶ Araştırmacılar, kişilik oluşumunda hangi faktörün daha etkili olduğunu tespit etmek için tek ve çift yumurta ikizlerinin yaşamlarını

²⁴⁵ Nesrin Gökben Çetin, Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 5, 2007, s.113.

²⁴⁶ Tuğçe Uyav, “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanlarında Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.

incelemişlerdir. Aynı genetik özelliklere sahip tek yumurta ikizlerinin yetişkinlik döneminde kişilik özelliklerinin farklılık göstermesi durumunda kişilik üzerinde çevresel etmenlerin daha etkili olduğu sonucuna varacaktır. Fakat yapılan araştırmalar, çevresel etmenlerin aynı olduğu çift yumurta ikizleri ile tek yumurta ikizlerini karşılaştırmış ve tek yumurta ikizlerinin kişilik özelliklerinin daha fazla benzediğini ortaya koymuştur. Bu durumda kalıtımın çevreden daha etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Kişilik üzerinde çevrenin daha etkili olduğunu savunan araştırmacılar ise, ortaya çıkan bu sonucun tek yumurta ikizlerine olan yaklaşımın aynı olması sebebiyle meydana geldiğini savunmuştur.²⁴⁷ Sonuç olarak, kişiliğin oluşumunda kalıtımın mı yoksa çevrenin mi baskın geldiğine dair ortak bir görüş belirtilmemiştir.

Kalıtımın kişilik üzerinde etkisi, bütün kişilik özelliklerinin kalıtım ile oluşacağını göstermemektedir. Kalıtımın her kişiliğe olan etkisi farklıdır ve davranışsal yönelmelerde etkisi daha fazla görülmektedir. Örneğin kişinin, sakin veya sinirli bir yapıda olmasında genellikle kalıtsal özelliklerin daha etkili olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber anti-sosyal kişilik bozukluğu gibi bazı kişilik problemlerinde genetik önemli bir role sahiptir. Kişilerin yerleşik inançları ise genetik özelliklerinden ziyade çevresel etmenler ile oluşmaktadır.²⁴⁸ Kısaca, kişiliğin oluşmasında kalıtımın etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Fakat kişiliğin oluşumunda tam olarak kalıtımın etkisi olduğunu söylemek mümkündür değildir. Bazı kişilik özellikleri kalıtım ile aktarılırken bazı özellikler ise çevresel etkenlerle oluşmaktadır.

2. Kültürel Faktörler

Her toplumun kendine has bir kültürü vardır. Bireyler içinde bulundukları toplumun kültüründen her anlamda etkilenmektedir. Düşünce tarzından, davranışlarına kadar bireyde bu kültürün izlerine rastlamak mümkündür. Bununla beraber kişilik oluşumunda da büyük ölçüde kültürel faktörlerin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bireylerin her birinin bir kültürün içine doğması, yaşamları boyunca bu kültürden etkilenmelerine yol açmaktadır. Kalıtım her ne kadar kişilik oluşumunda etkili olsa da kişilik oluşumu çevreden bağımsız değildir. Kalıtım ve çevrenin

²⁴⁷Nesrin Gökben Çetin, age., s.114.

²⁴⁸ İbrahim Ethem Erdiç, “Gençlerin Siyasi Katılım Boyutlarının Kişilik Özellikleri Bağlamında İncelenmesi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.50.

etkileşimi sonucunda oluşan kişiliğin gelişiminde, çevre tarafından en fazla etki bırakan faktör ise kişinin içinde bulunduğu toplumun kültürel özellikleridir.²⁴⁹ Her insan, belirli bir kültür yapısının olduğu bir toplumda yaşamını sürdürmektedir. Kişilik yapısının meydana gelmesi ve gelişmesinde bu kültürün büyük bir etkisi vardır.

Kişiliğin oluşumunda kültürün etkili olduğunu belirten araştırmacılara göre kişilik, toplumsal rollerin birleşimi sonucunda oluşmaktadır. Her bireyden toplum tarafından kabul görmüş davranışlar ölçüsünde hareket etmesi beklenmektedir. Kişilerin sahip olduğu özellikler ise bu davranışlar neticesinde biçimlenmektedir.²⁵⁰ Genellikle, kültürün kişiliğe olan etkisi kişi farkında olmadan gelişmektedir. Birtakım kuralları içeren kültürde yaşayan herkes bu kültüre uygun yetiştirildiğinden kültürün beklentileri doğrultusunda hareket etmektedirler.²⁵¹ Toplum tarafından kabul görmeyen davranışlar kişiyi bir tür baskıya maruz bırakacağından, kişilik özellikleri kültüre uygun olacak şekilde oluşmaktadır.

3. Aile Faktörü

Bireyin kişilik gelişiminde büyük bir etkisi olduğu düşünülen faktörlerden biri aile faktörüdür. Tıpkı kültür faktöründe olduğu gibi her bireyin ailesi farklı özellikler taşımaktadır. Kişiler aslında ailelerinin birer yansımasıdır.

Genetik özelliklerden sonra kişilik gelişimini en çok etkileyen faktör ailedir. İnsan doğası gereği yaşamının ilk yıllarında ihtiyaçlarını tamamlamak için aile ile bütünlük içerisinde olmaktadır. Aile, bebeğin öncelikle beslenme, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamakla, yaşamının ilerleyen zamanlarında ise eğitimi, gelişimi, ahlakı gibi toplumsal süreçlere uyum sağlamasına yönelik unsurları iyi bir seviyeye getirmekle yükümlüdür.²⁵² Ebeveynlerin tüm bu süreçleri meydana getirirken çocuklara karşı gösterdikleri tutum ise bireyin kişilik yapısını etkilemektedir. Demokratik ebeveynlerin olduğu ailelerde yetişen çocuklar, yetişkinlik dönemlerinde gerçekçi, akılcı ve sosyal birer kişi olmaktadır. Tam tersi şekilde, otoriter ve baskıcı

²⁴⁹ Öznur Bozkurt, "Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2006, s.97.

²⁵⁰ Gülçin Karabacak, "İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, s.27.

²⁵¹ Oğuzhan İrengün, "Beş Faktör Kişilik Kuramının Sosyal Girişimcilik Yönelimine Etkisi ve Bir Alan Araştırması" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.54.

²⁵² Tuğba Algan Atabay, "Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019, s.8.

ebeveynlerin yetiştirdiği çocuklar ise ileri de özgüvensiz, çekingen veya baskıcı kişilikler olmaktadır.²⁵³ Bireyleri yetiştiren ailelerin yetiştirme tarzları bireyin kişilik oluşumuna etki ettiğinden, aile faktörü kişilik gelişiminde büyük bir rol oynamaktadır.

Ebeveyn tutumları dışında çocuklar ailedeki bireyleri rol model olarak da benzer kişilik özelliklerine sahip olabilmektedirler. Örneğin toplumsal cinsiyet rollerini çocuklar anne ve babalarından gördüklerini örnek olarak öğrenmektedir. Genellikle erkek çocukları babalarını gözlemleyip erkek cinsiyetinin davranış tarzlarına yönelik bir algıya sahip olurken, kız çocukları annelerini gözlemleyerek kadın cinsiyetinin davranışlarını benimsemektedir.²⁵⁴ Toplumun her cinsiyetten belirli birtakım davranış beklentileri vardır. Birey toplumsal cinsiyet rollerini ilk olarak ebeveynlerinden öğrenmektedir.

Ailenin kişilik oluşumu ve gelişimindeki etkileri bunlarla sınırlı değildir. Ayrıca bireylerin ailenin diğer üyeleri ile olan ilişkileri de kişilik oluşumunu etkilemektedir. Aile bireylerinin sayısı ve kişinin ailede kaçınıcı çocuk olduğu kişilik yapısını etkileyen faktörlerdendir. Yapılan araştırmalar genellikle ilk ve son çocuğun daha fazla problemler ile karşılaştığını ortaya koymuştur.²⁵⁵ Bunların yanı sıra, ebeveynlerin her çocuğu dünyaya geldiğinde sahip olduğu psikolojik durumu aynı değildir. Bu durumda ebeveynlerin her çocuğa farklı davranabildiğini ve bireyin ailede kaçınıcı çocuk olduğunun neden kişiliğini etkilediğini açıklayacak sebeplerden biri olabilir.

3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörü

Bireyin kişilik oluşumunda etkili olan faktörlerden bir diğeri sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörüdür. Her topluluk kendi içerisinde kültürel bir yapı oluştururken aynı zamanda sosyal yapılar ve sınıflarda meydana getirmektedir. Kişinin etkileşim içinde olduğu bu sosyal yapı tıpkı kültür gibi kişilik oluşumunu etkilemektedir.

Sosyal sınıflar, birtakım özellikler bakımından benzerlik gösteren kişilerden oluşan gruplardır. Bir topluluk kendi içerisinde farklı sosyal sınıflara ayrılmakta ve

²⁵³ Arzu Altay, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.69.

²⁵⁴ Ömer Akgün Tekin, “Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2012, ss.96-97.

²⁵⁵ Arzu Altay, age., s.69.

bu sınıflar arasında farklılıklar olmaktadır. Bu durumda aynı topluluk içinde yaşayan fakat eğitim, gelir düzeyi, gibi unsurlar bakımından farklılık gösteren bireyler meydana getirmektedir. Aynı kültürde olduğu gibi sosyal sınıflara mensup olan kişilerden de bu gruplara uygun davranışlar beklenmektedir. Beklentiler ise doğal olarak bireylerin kişilik oluşumunda etkili olmaktadır.²⁵⁶ Her insan içinde bulunduğu sosyal sınıfın bir parçasıdır ve bu sınıfa uygun hareket etmektedir. Çocukluktan itibaren bu sosyal yapıların içinde yer almak kişiliği de etki etmektedir.

Her birey farklı sosyal sınıflara ait olarak dünyaya geldiklerinden imkanlarının ve yaşam standartlarının aynı olması mümkün değildir. Bireylerin farklı imkanlara sahip olması aynı zamanda kişilik yapılarının da farklılaşmasına yol açmaktadır. Maddi geliri yüksek olan bir sosyal sınıf içerisinde yetişen kişinin, dar gelirli kişilere göre eğitim düzeyi, sosyal imkanları, beslenme içeriği daha iyi durumdadır. Kişilik özellikleri de tüm bu durumlardan etkilenmektedir.²⁵⁷ İnsanın kişilik gelişimi çevresinden bağımsız olmadığı için ait olduğu sosyal sınıfın koşulları kişilik üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

4. Kitle İletişim Faktörü

Kişiliğin oluşumuna genellikle kalıtsal, kültürel, aile, sosyal yapı faktörlerinin etki ettiği bilinmektedir. Bunlarla birlikte kitle iletişim araçlarının da kişiliğin oluşumunda etkisi vardır.

Televizyon, dergi, kitap, internet gibi çok sayıda kitle iletişim araçlarının kullanımının gün geçtikçe artması ve bireylerin erken yaşta bu araçlarla tanışması kişiliklerinin oluşumuna etki etmektedir. Teknolojinin ve internetin gelişimi ile beraber sayısı artan kitle iletişim araçları bireyin dünyaya geldiği andan beri birey ile iç içedir. Bu araçların etkisi ile kişiler çocukluk dönemlerinde yeni davranış kalıplarını öğrenmektedir. Kitle iletişim araçlarına ulaşamayan kişilere göre ise aralarında birtakım farklılıklar meydana gelmektedir.²⁵⁸ Buna örnek olarak, şiddet içeriklerine maruz kalan çocuklarda şiddet eğiliminin yüksek olması gösterilebilmektedir. Aynı zamanda kitle iletişim araçlarının türüne göre çocukların

²⁵⁶ Çağatay Ercan, “Ergenlerin Spor Yapma Alışkanlıklarının Kişilik ve Atılganlık Özellikleri Açısından İncelenmesi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir, 2010, s.17.

²⁵⁷ İnci Usta, “Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans), Haliç Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.66.

²⁵⁸ Ibid, s.68.

kendilerine rol model aldıkları kişilerin özellikleri farklılaşmaktadır.²⁵⁹ Görüldüğü üzere, kitle iletişim araçları ile erken yaşta tanışılması çocuğun psikolojik gelişimini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

5. Yetişkinler Grubu

Bireyin kişilik oluşumunu etkileyen faktörlerden biri olan ve daha önce belirtilen çevre faktörleri ile ilişkili bir diğer unsur yetişkinler grubudur. Bireyin çevresindeki yetişkinlerde kişilik oluşumunda etkili olmaktadır.

Birey çevresinde bulunan yetişkinler grubunun düşüncelerini, eğitimlerini, yeteneklerini kendisine rol model olarak bu doğrultuda davranışlar ve eğilimler geliştirebilmektedir. Bireyin çocukluk dönemlerinde karşılaştığı bu kişiler, kişilik oluşumlarında önemli bir etkidir.²⁶⁰ Erken yaşta kişiliğin henüz gelişme aşamasında olduğu yıllarda, çocukların çevresinde bulunan yetişkinlerin konumları, seçtikleri meslekler, kişilik yapıları çocuklar için birer örnek niteliğindedir. Bu nedenle maruz kaldıkları yetişkinlerin özellikleri kişiliklerinin oluşumunda ve gelecekteki seçimlerinde etkilidir.

B. Kişilik Konusunda Geliştirilen Kuramlar

Her bireyin düşünceleri, davranışları, duyguları ve eğilimleri gibi birçok özelliği diğerlerine göre farklılıklar içermektedir. Bireylerin diğerlerinden farklı olmalarını sağlayan bu ayırt edici özelliklere sahip olmaları ise kişilik yapıları ile ilgilidir. Kişilik kavramı, tarih boyunca çoğu zaman ilgi duyulan bir konu olmuştur ve çeşitli araştırmalar neticesinde kuramcılar tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Psikologlar ve araştırmacılar tarafından ortaya atılan kişilik kuramları ile kişilik kavramına açıklamalar getirilmeye çalışılmıştır.

İnsan doğası gereği farklı birçok özelliği bulunan kompleks bir varlıktır. Bu nedenle kişilik ile ilgilenen birçok araştırmacı kişiliği farklı bir yönden incelemiştir ve bunun sonucunda birçok kişilik kuramı meydana gelmiştir.²⁶¹ Yıllar boyunca

²⁵⁹ Yemliha Durmaz, “Vakıf Üniversitelerinde Okuyan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin İçgüdüsel Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi”

(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans**), Üsküdar Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.12.

²⁶⁰ Ümit Özüren, “Yöneticilerin Karar Verme Tarzları İle Kişilik Özellikleri ve Örgüt Kültürü Etkileşimi: İstanbul’daki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.80.

²⁶¹ Aylin Aktaş Alan, age., s.9.

farklı alanlarda çalışan birçok bilim insanı kişilik üzerine benzer veya birbirinden tamamen farklı düşünceler ortaya koymaktadır. Kişilik kuramcılardan bir kısmı kişilik ile ilgili bilinçdışı süreçlere, bir kısmı bireylerin öğrenme eylemine, bir kısmı ise bilişsel süreçlere odaklanmaktadır. Geliştirilen kuramlar, kuramcılardan bağımsız değildir ve kuramcılarının geçmişi, eğitimi, yetiştirilme tarzı, bakış açısı gibi birçok durum ile ilişkilidir.²⁶² Kısaca, bütün bunların sonucunda kişilik konusunu ele alan farklı birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlardan bazıları aşağıda açıklanacaktır.

1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Avusturyalı psikanalist Sigmund Freud, yaptığı çalışmalar ile psikoloji dünyasına büyük katkılar sağlayan kuramcılardan biridir. Günümüzde birçok psikolog, Freud'un ruh hastalıklarını tedavi etmek için geliştirdiği psikanaliz yöntemini kullanmaktadır. Aynı zamanda Freud'un kişiliğin oluşumuna yönelik yapısal kişilik kuramından bahsettiğini söylemek mümkündür. Bu kuramlar; topografik kişilik kuramı, yapısal kişilik kuramı ve psikoseksüel gelişim kuramıdır.

Freud, topografik kişilik kuramında kişilerin davranışlarının bilişsel süreçlerle ilişkili olduğu görüşünü savunmuştur. Freud'a göre, insan yapısında üç temel bilinç düzeyi bulunmaktadır. Bunlar; bilinç, bilinç öncesi ve bilinçdışıdır. Her bilişsel içerik ise farklı bir bilinç düzeyindedir. Bilinç, kişinin zihninde yaşananların farkında olduğu bölümdür. Bilinç öncesi, kişinin o an hatırlamadığı fakat istediği zaman bilinç düzeyine getirebildiği içeriklerden oluşan kısımdır. Son olarak bilinçdışı olarak tanımladığı bölüm ise, kişinin ne kadar uğraşırsa uğraşsın bilinç düzeyine çıkaramadığı ve hatırlamadığı içeriklerden oluşmaktadır. Bireyin davranışlarına asıl yön veren kısmın bilinçdışı olduğunu öne süren Freud, terapi yöntemleri ile ruhsal problemlerin çözümü için bilinçdışına ulaşıp içeriklerin bilinç düzeyine çıkarılması gerektiğini savunmaktadır.²⁶³ Adeta zihnin kara kutusu olan bilinçdışı, bastırılmış istek, arzu ve dürtülerden meydana gelmektedir. Freud'a göre ruhsal problemlerin çözümü ise bu kara kutuda bulunan içerikleri gün yüzüne çıkarmaktır.

Freud, daha sonraları insan davranışlarını açıklamada topografik kuramın yetersiz kaldığını fark ederek yapısal kişilik kuramını geliştirmiştir. Yapısal kişilik

²⁶² Fatma Bektaş, "Kişilik ve Motivasyon Arasındaki İlişki" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.13.

²⁶³ Binnur Yeşilyaprak, **Eğitim Psikolojisi**, Pegem Akademi, Ankara, 2017, ss.126-127.

kuramına göre, kişilik üç yapıdan oluşmaktadır.²⁶⁴ İd, ego ve süperego olarak adlandırılan bu üç yapıyı şöyle açıklayabiliriz:²⁶⁵

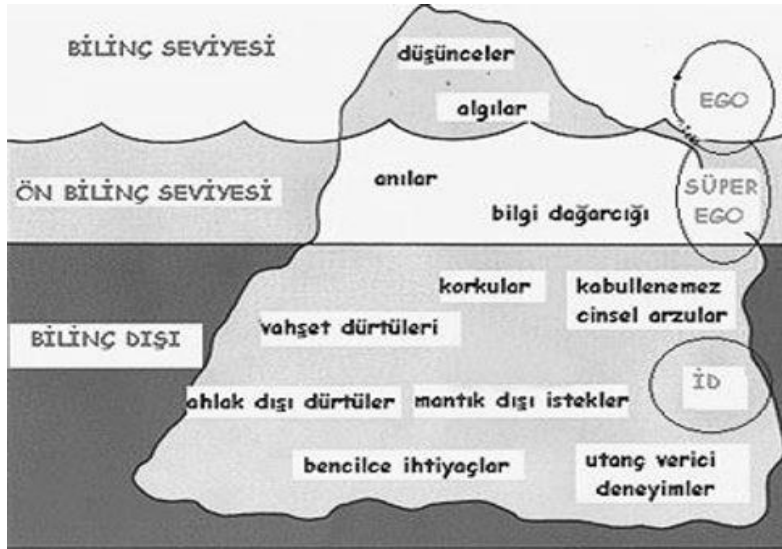
- **İd (alt benlik):** Kişinin doğduğunda sadece id yapısının var olduğunu söyleyen Freud'a göre, id bilinçdışı istekleri, arzuları ve dürtüleri içermektedir. En ilkel kişilik yapısı olan id, aynı zamanda haz ilkesine göre hareket etmektedir. Mantığı ve ahlak kurallarını hiçe sayarak sadece dürtüleri doyuma ulaştırmaya çalışmaktadır. İd, bilinçdışındaki birçok dürtünün bulunduğu bir yapıdır fakat bu dürtülerden cinsellik ve saldırganlık dürtüsü diğerlerine göre daha baskın gelmektedir.
- **Ego (benlik):** Ego, iki ve dört yaş arası çocuklarda çevresel etkileşim sonucunda gelişmeye başlayan bölümdür. Ego, gerçeklik ilkesine göre hareket ederek alt benliğin istekleri toplumsal normlara uygun olduğu takdir de bilinç düzeyine çıkmasına müsaade etmektedir. Aksi takdir de ise kontrol altında tutmaya çalışmaktadır. Ego aynı anda hem dış dünya gerçekliği, hem alt benliğin arzuları hem de süperegonun kuralcılığı ile ilgilenmektedir. Bu nedenle, güçlü olan bir ego tüm bunlar arasında denge görevi görmektedir.
- **Süperego (üst benlik):** Süperego, kişilik yapısının son boyutudur ve ortalama beş yaş civarı öğrenme yoluyla gelişmektedir. Temelinde ebeveynlerin ve üyesi olunan toplumun değerleri bulunmaktadır. Ebeveynlerin ve toplumun değerlerini içselleştiren çocuklar, ilerleyen dönemlerde ise bu değerlere uygun hareket etmeye başlamaktadırlar. Süperego, ahlak ilkesine göre hareket ederek egonun taleplerini toplumsal değerlere uygun olması için kontrol etmektedir.

Freud'un yapısal kişilik kuramını şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz.²⁶⁶

²⁶⁴ Ibid, s.127.

²⁶⁵ Yusuf Bahri Gündoğdu, "Psikanalitik Kişilik Kuramlarına Göre Gelişim ve Değişim İmkânı", **Journal of Turkish Studies**, Cilt:11, Sayı:17, 2016, ss.383-384.

²⁶⁶ Salih Güney, age., s.161.



Şekil 10: Yapısal Kişilik Kuramı

Freud'un bir diğeri kuramı, kişilik gelişimi üzerine ortaya attığı psikoseksüel gelişim kuramıdır. Bu kurama göre, kişilik yaşamın özellikle ilk altı yılında oluşmaktadır ve bireyin yetişkinlik döneminde bu yılların izlerine rastlanılmaktadır. Freud, kişilik gelişiminde daha fazla etkili olan yaşamın ilk altı yılını ve sonraki yılları birbirini takip eden beş dönem içerisinde ele almaktadır. Çocuğun her dönemde kendine özgü ihtiyaçları ve çözümlenmesi gereken karmaşaları vardır. İhtiyaçların yeteri kadar karşılanamaması ve karmaşaların tahlil edilememesi ise bireyin kişiliğinde birtakım problemler gelişmesine yol açmaktadır. Psikoseksüel gelişim dönemlerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:²⁶⁷

- **Oral dönem:** Çocuğun doğumu ile yaklaşık bir buçuk yaşı arasındaki süreyi kapsamaktadır. Çocuk bu dönemde dünyayı ağız bölgesi ile tanımaya çalışmaktadır. Bu nedenle Freud bu döneme oral dönem ismini vermiştir. Çocuğun başlıca haz kaynağı ağızdır ve emme, çiğneme, ısırma hareketleri ile doyuma ulaşmaya çalışmaktadır. Çocuğun sakinleşmesini sağlayan bu hareketlerden mahrum bırakılması veya aşırılığa kaçılması ise yetişkinlik döneminde güven problemlerine, bağımlı kişilik yapısına yol açabilmektedir.
- **Anal dönem:** Bir buçuk ile üç yaş arasındaki süreyi kapsayan bu dönemin çocuk için başlıca haz kaynağını anüs ve çevresi oluşturduğundan anal dönem ismi verilmiştir. Bu dönem, aynı zamanda tuvalet eğitiminin verildiği zamana denk gelmektedir. Tuvalet eğitimi sırasında ebeveynlerin çocuklara olan

²⁶⁷ Binnur Yeşilyaprak, age., ss.129-132.

tavırları kişilik gelişimine etkileyen unsurlardandır. Sert ebeveyn tutumları ile karşılaşan çocuk, yetişkinlik yıllarında inatçı, cimri, aşırı düzenli gibi kişilik özellikleri geliştirmektedir.

- **Fallik dönem:** Çocuğun üç yaşı ile beş yaşı arasındaki dönemdir. Bu dönemde artık haz kaynağı çocuklar için cinsel organlar olmaya başlamaktadır. Cinsel organlarla ilişkili iki karmaşa meydana gelmektedir. Erkek çocuklarının yaşadığı karmaşaya oedipus karmaşası adı verilirken, kız çocuklarının yaşadığı karmaşaya ise elektra karmaşası denilmektedir. Erkek çocuğu bu dönemde anneye yoğun bir dürtü beslemesi sonucunda babası tarafından cezalandırılacağını düşünmektedir. Kız çocukları ise babaya karşı yoğun dürtüler içerisindedir ve anneden korkmaya başlamaktadır. İki karmaşasında başarılı bir şekilde çözümlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yetişkinlik döneminde suçluluk duygusu gibi birçok olumsuz duyguya yol açabilmektedir.
- **Gizil (latent) dönem:** Altı yaş ile ergenlik zamanı arasındaki süreyi kapsayan gizil dönem, çocuğun haz kaynağının belirli bir beden bölgesi olmaktan çıktığı ilgisinin sosyalliğe yönelik olmaya başladığı kısımdır. Çocuk artık ebeveynleri dışında öğretmenleri ve çevresindeki diğer bireyler ile özdeşim kurmaya başlamaktadır. Bu dönemin problemsiz bir şekilde geçirilmesi ise özerklik duygusunun gelişmesini sağlamaktadır.
- **Genital dönem:** Ergenlik zamanı ile yaklaşık on sekiz yaş arasındaki dönemdir. Bu dönemde artık haz kaynağı gerçek bir cinselliğe ve karşı tarafa olan ilgiye dönmeye başlamaktadır. Genital dönem öncesindeki dönemleri başarılı bir şekilde atlatamamış olan bireyler bu dönemde ikili ilişkilerinde problemler yaşayabilmektedir.

Sonuç olarak, Sigmund Freud kişilik üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda kişiliğin oluşumu, gelişimi, örgütlenmesi üzerine üç temel kuram geliştirmiştir. İlk geliştirdiği kuram olan topografik kuramı sonraları yetersiz bulduğundan yapısal kuramı ortaya atmıştır. Yapısal kuramın, topografik kuramdan bağımsız olmadığını sadece daha geliştirilmiş bir versiyonu olduğunu söylemek mümkündür. Kişiliğin gelişimi üzerine ise psikoseksüel gelişim kuramından bahsederek, yaşamın ilk on sekiz yılını dönemlere ayırmaktadır. Özellikle ilk altı yılın kişilik gelişiminde kritik öneme sahip olduğunu belirtmektedir.

2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Psikiyatrist Alfred Adler, bireysel psikoloji adını verdiği kuramı ile bilinmektedir. Kişiliğe yönelik geliştirdiği bu kuramı ile Freud, Jung gibi diğer kişilik kuramcılardan fikirleri nedeniyle ayrılmaktadır.

Adler'in bireysel psikoloji kuramına göre, insan yapısı bir bütün olarak düşünülmelidir. Her insan, dünyaya aşağılık duygusuna sahip olarak gelmektedir. Bunun kanıtı ise yaşamın ilk yıllarında çocukların güçsüz birer varlık olmaları sebebi ile yaşamlarını idame ettirebilmeleri için yetişkinlere ihtiyaç duymasıdır. Aşağılık duygusuna sahip olan birey, yaşamı boyunca bu duygunun giderilmesi için çaba harcamaktadır. Diğer adıyla Adler bu çabayı üstün olma çabası olarak nitelendirmektedir. Adler aynı zamanda kişiliği çözümleyebilmek için üstün olma çabasının yanında ebeveyn etkisi ve doğum sırasının da önemli olduğunu vurgulamaktadır.²⁶⁸ Kısaca, bireysel psikoloji kuramı bireylerin aşağılık duygusu ile dünyaya geldiklerini ve üstün olma çabası ile yaşamı boyunca bu duygunun üstesinden gelmeye çalıştığını belirtmektedir.

Freud'un insan davranışlarını dürtülerin belirlediği fikrini reddeden Adler, bireyin asıl amacının toplum içerisinde onu üstün gösterecek davranışlarda bulunmak olduğunu öne sürmektedir.²⁶⁹ Üstünlük arzusu ile hareket eden birey, şayet dış etkenlerden dolayı bu arzularını doyuma ulaştıramazsa kişilik çatışması meydana gelmektedir. Bunun sonucunda ise ortaya aşağılık duygusu çıkmakta ve kişi yaşamı boyunca bu duygu ile başa çıkabilmek için büyük bir çaba harcamaktadır. Adler'e göre, her insanda içgüdüsel olarak bulunan üstünlük arzusunun doyuma ulaştırılması bazı şartlar sebebiyle her zaman mümkün değildir. Doğuştan sahip olunan kısa boy, organ eksikliği, kilolu olma gibi fiziksel özellikler ile maddi eksiklikler, eğitim yetersizliği, görgü gibi sosyal olanaklar bu içgüdünün doyuma ulaştırılmasını engellemektedir.²⁷⁰ Görüldüğü üzere, Adler'e göre toplumsal etmenlerde kişilik üzerinde etkilidir. Toplum tarafından küçümsenen bazı özelliklere sahip olmak üstün olma içgüdüsünün tatmin edilmesi önünde bir engel niteliğindedir.

²⁶⁸ Salih Güney, age., s.176.

²⁶⁹ Ramazan Çoban, "Liderin Kişilik Özelliklerinin İşyeri İlişkileri Kalitesine Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü Üzerine Havacılık ve Sağlık Sektöründe Karşılaştırılması Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2020, s.47.

²⁷⁰ Oğuzhan İrengün, age., ss.59-60.

Üstünlük arzusunun engellenmesi sonucunda ortaya çıkan aşağılık duygusu bireylerin toplum içerisinde uygun olmayan eylemlerde bulunmalarına yol açmaktadır. Aşağılık duygusu ile hareket eden birey, kendi gelişimini sağlamaya yönelik olan durumlardan uzaklaşmakta ve bunun sonucunda çevresi tarafından yalnızlaştırılabilmektedir.²⁷¹ Bununla beraber, aşağılık duygusunun fazlaca bulunması kişi de abartılı bir şekilde kendisini üstün göstermeye yönelik davranışları ortaya çıkarabilmektedir.²⁷² Çevremizde gördüğümüz, herkesi kendisinden daha aşağıda gören bir tavır ile yaklaşım sergileyen kişiler her ne kadar toplum tarafından özgüvenli olarak tanımlansa da temelinde bu tür kişilerden bazılarının aşağılık duygusuna sahip olduğunu söylemek mümkündür.

3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

İsviçreli psikiyatrist Carl Gustav Jung, Freud tarafından psikanalizin varisi olarak görülmüştür. Fakat zamanla aralarındaki düşünce ayrımı keskinleşmiş ve Jung analitik psikoloji adında yeni bir ekol geliştirmiştir.

Jung'un analitik psikoloji kuramında kişilik bir bütün halinde psişe olarak ifade edilmektedir. Psişe yani diğer adıyla ruh, bilinçli veya bilinçdışı olan duyguları, düşünceleri ve davranışları içermektedir. Bu ifadeyle Jung, kişiliğin parçalardan ziyade bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. İnsanın temel amacı, hayatı süresince kişilik bütünlüğünün bozulmamasını sağlamaktır. Jung'un kişiliği tanımladığı psişe kavramı ise farklı sistemlerden meydana gelmektedir. Bunlar; bilinç, kişisel bilinçdışı, kolektif bilinçdışıdır. Jung Freud'un psikanaliz kuramını temel aldığı için bilinçdışını reddetmemiştir. Fakat Freud'un yapısal kuramındaki id, ego, süperego kavramları yerine bilinç, kişisel bilinçdışı ve kolektif bilinçdışı kavramlarını kullanmıştır.²⁷³ Bu kavramları şöyle açıklamak mümkündür.²⁷⁴

- **Bilinç:** Kişiliğin farkındalık tarafını oluşturan bu bölüm, algıları, düşünceleri, duyguları ve sezgileri içermektedir. Bilinç bu yanı ile de kişiliğin kimlik duygusunu oluşturmaktadır. Diğer taraftan psikolojik hadiselerden sadece bir

²⁷¹ Tuğba Algan Atabay, age., s.13.

²⁷² Salih Güney, age., s.178.

²⁷³ Cuma Yıldırım, "Türk Kamu Personelinin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma: Samsun İl Yönetimi Örneği" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2016, s.57.

²⁷⁴ Gürsen Topses, Nergüz Bulut Serin, **Psikolojik Danışma ve Kişilik Kuramları**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2018, ss.48-49.

kısmı bilinçli olarak algılanabildiği için her olayın bu alanda olması mümkün değildir.

- **Kişisel bilinçdışı:** Bilince komşu olan bir bölümde yer alan kişisel bilinçdışı, bastırılmış yaşantılardan oluşmaktadır. Her zaman hatırlanamayan anılardan oluşan bu bölüm ancak bazı zamanlarda bilinç düzeyine çıkabilmektedir. Rüyalar, burada bulunan yaşantıların bilinç düzeyine çıkabildiği süreçlerdir.
- **Kollektif bilinçdışı:** Jung'un bu bilinçdışına kollektif adını vermesi tüm insanlığı kapsadığından evrensel bir nitelik taşıması ile ilişkilidir. Kollektif bilinçdışı, bireyin soyundan gelen bilinçsiz kalıntıların bulunduğu yerdir. İlkel dönemlerden kişinin belleğine etki edebilen bu izler, bireyin kişiliği üzerinde kalıcı etkilere yol açmaktadır.

Jung, kollektif bilinçdışını arketiplerin oluşturduğunu ifade etmektedir. Arketip olarak ifade ettiği kavram, her insanın birbirlerine benzeyen şekilde dünyayı tasavvur etmesini sağlayan ruhsal eğilimlerdir. Aynı zamanda geçmiş yaşantıların izlerini taşıyan ve insan benliğine etki eden hadiselerdir. Jung'un bahsettiği arketipler; persona, gölge, anima ve animustur. Persona, maske anlamına gelmektedir. Kişinin toplumsal rolünü yerini getirirken asıl yüzünü saklamak için kullandığı yüzüdür. Kişiliğin en ilkel yanı olan gölge arketipi ise, insanın karanlık tarafını ifade etmektedir. Kişinin toplum içerisinde başarılı olması ancak gölgeyi bastıracak bir persona ile mümkündür. Anima ve animus ise, erkeksilik ve dişilik üzerinedir. Anima erkeğin dışı tarafına ifade ederken, animus dişinin erkeksi kısmını ifade etmektedir.²⁷⁵ Bu yüzden her insan iki cinsiyetinde özelliklerini taşımaktadır.

Jung'un alana kazandırdığı iki kavramdan bahsetmek mümkündür. Bunlar; içe dönük ve dışa dönük kavramıdır. Jung'a göre içe dönük bireyler, yalnız kalmayı daha çok tercih eden ve iç dünyalarına yönelen kişilerdir. Dışa dönük bireyler ise, sosyalleşmekten hoşnut olmaktadır. Davranış biçimlerinin uyumlu olması ve sağlıklı bir kişilik yapısı için bu iki durum arasında mutlaka dengenin sağlanması gerekmektedir. Tüm bunlarla beraber, Jung kişiliğin düşünme, duygu, duyarlık, sezgi olmak üzere dört fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Her bireyde bu dört fonksiyonun varlığına rastlanmakta fakat içlerinden biri diğerlerine göre daha baskın

²⁷⁵ Onur Aysal, "Kişilik Özelliklerinin Turist Memnuniyeti ve Sadakati Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2021, ss.11-12.

gelmektedir.²⁷⁶ Kısaca, içe dönük ve dışa dönük yapılanmalar arasında dengeli bir durum söz konusu olmazsa birçok problemde beraberinde gelmektedir. Bununla beraber, Jung'a göre kişiliğin birden fazla işlevinin yanında ağır basan mutlak bir işlevi vardır.

4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Eric Berne, Freud'un daha önce de bahsedilen yapısal kişilik kuramına benzer şekilde bir kuram geliştirmiştir. Freud yapısal kişilik kuramında kişiliğin id, ego ve süperego olarak adlandırdığı üç yönünü ifade ederken, Bern ise kişiliğin çocuk, ebeveyn ve olgun yönleri olduğunu ifade etmektedir.

Berne'e göre kişiliğin ilk yönü çocuktur. Her bireyde kişiliğin çocuksu bir yönü bulunmaktadır. Bireylerde bulunan bu çocuksu taraf, sosyalleşme ile beraber olgunlaşarak çevreye uyumlu hale gelmektedir. Her ne kadar zaman içerisinde çocuksu taraf bastırılmış olsa da uygun bir ortam bulduğunda kendisini göstermektedir.²⁷⁷ Her insan zaman zaman, çocuksu tavırlara bürünebilmektedir.

Berne'nin kişilik kuramına kişiliğin ikinci yönü ise ebeveynidir. Bireylerin dünyaya geldiklerinde iletişim kurdukları ilk kişiler ebeveynleridir. Onları gözlemleyerek ego durumlarını içselleştirip kendi kişilik yapılanmalarında ebeveynlik tarafını meydana getirmektedirler. Bireyin kendi davranışlarını kontrol altında tutmasını sağlayan ebeveynlik yönü aynı zamanda diğer insanların davranışlarını kontrol etmeye yönelik eylemlerle kendisini göstermektedir. Bununla beraber yaş ilerledikçe ebeveynlik yönü artmaktadır.²⁷⁸ Yaşlı bireylerin, gençlere yönelik sürekli öğüt verme davranışları göstermesi kişiliğin ebeveynlik yönünün kanıtı olabilir.

Kişiliğin son yönü olan olgunluk durumu, bilinçli taraf olarak ifade edilmektedir. Akıl yürütme, algılama, düşünme, karar verme gibi bilişsel süreçleri içeren taraftır.²⁷⁹ Kişinin çocuk yönünün kontrol altına alınarak çevreye uyumlu davranışlar meydana getirilmesini sağlamaktadır. Yaşamı idame ettirebilmek için gerekli olan bu yön aynı zamanda kişiliğin çocuk ve ebeveyn yönü arasında dengenin

²⁷⁶ Salih Güney, age., ss.183-184.

²⁷⁷ Ibid, s.184.

²⁷⁸ Ibid, s.184.

²⁷⁹ Gürsen Topses, Nergüz Bulut Serin, age., s.135.

sağlanmasında rol almaktadır.²⁸⁰ Görüldüğü üzere kişiliğin olgunluk yönü, Freud'un yapısal kişilik kuramındaki ego ile büyük oranda benzerlik göstermektedir.

5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Alman psikanalist Karen Horney, Freud'un psikanaliz kuramından etkilenmiş ve bu alanda çalışmalar gerçekleştirmiştir. Kişilik üzerine yaptığı çalışmalarında psikanaliz kuramının etkisi görülse de Freud'dan farklı olarak kişiliğin kalıtsal etmenlerden çok çevresel etmenlerden etkilendiğini savunmuştur.

Karen Horney'e göre kişilik, bireyin yakın çevresi ile içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel faktörlerin etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bireyin hayatı boyunca çevresel faktörleri ile beraber gelişme gösteren algılarının, duygularının, düşüncelerinin, kararlarının ve hedeflerinin birbiriyle olan ilişkisinden meydana gelmektedir.²⁸¹ Kişi, doğduğu günden itibaren içinde bulunduğu toplumun ve kültürün yapısından önemli ölçüde etkilenmektedir. Kişiliğinde ise bu faktörlerin etkisi görülmektedir.

Nevroz üzerine yaptığı çalışmalar ile bilinen Horney, nevrozu bir hastalıktan ziyade bir eğilim olarak ele almaktadır. Her insan yaşam süresi boyunca birtakım sorunlarla karşılaşp mücadele edebilirken, nevrotik insanlar diğerlerinden farklı olarak bu sorunlarla mücadele etmede pek başarılı değildir. Horney, bunun sebebinin ise nevrotik kişilerin gereksinimlerinin fazla olmasından kaynaklandığı görüşündedir.²⁸² Gereksinimlerin fazla olması, kişilerin sürekli bir beklenti içinde olmasına ve bu beklentiler gerçekleşmediğinde ise olumsuz duyguların meydana gelmesine yol açtığı düşünülmektedir.

Karen Horney, kişiliğin korku ve kaygı olmak üzere iki etmen üzerine kurulu olduğunu ifade etmektedir. İnsanlar yaşamının farklı zamanlarında bu korku ve kaygılar ile baş edebilmeye yönelik davranışlarda bulunmaktadırlar. Her ne kadar korku ve kaygıları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da kişinin hali hazırdaki stresini giderebilmektedir. Nevrotik kişiler ise kaygı ve korkularla baş edebilmek için üç davranış göstermektedir.²⁸³

²⁸⁰ Gülçin Karabacak, age., s.45.

²⁸¹ Gürsen Topses, Nergüz Bulut Serin, age., s.52.

²⁸² Salih Güney, age., s.185.

²⁸³ Ibid, s.187.

- **Boyun eğme davranışı:** Nevrotik birey, diğer kişiler ile ilişki kurarak kendisini sevdirmeye çalışmaktadır. Bu sayede kaygı ve korkularını ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Çevresindeki kişiler şayet kendisini severse daha az zarar göreceğine dair bir algı içerisindedir.
- **Saldırganlık davranışı:** Nevrotik birey, diğerlerinden daha güçlü olabilmek ve onlara karşı üstünlük kurabilmek için saldırgan davranışlar gösterebilmektedir. Diğerlerine göre güçlü olmak, nevrotik kişiler tarafından kaygı ve korkularla baş etmek için gerekli görülmektedir.
- **Geri çekilme davranışı:** Çevresinden uzaklaşan nevrotik birey, bu davranışı ile kaygı ve korkularından kurtulacağını düşünmektedir. Bu kişilere göre, yakın bir ilişki içerisine girmemek diğerlerinin kendisine zarar vermesini engellemektedir.

Sonuç olarak Horney, nevrotik bireyler üzerine geliştirdiği kuramında kişilerin gereksinimlerinin fazla olması sonucu nevrozun meydana geldiğini ve nevrotik bireylerin ortaya çıkan kaygı ve korku ile baş edebilmek için üç davranış geliştirdiğini ifade etmektedir. Kişilik özelliklerine göre boyun eğme, saldırganlık ve geri çekilme davranışlarından birini tercih eden kişiler, kaygı ve korku ile baş etmeye çalışmaktadır.

6. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı

İngiliz Psikolog Hans Eysenck, kişilik üzerine yaptığı çalışmalar ile bilinmektedir. Eysenck, kişiliğin oluşumunda fizyolojik etkilerin rol aldığından bahsetmektedir.

Eysenck'e göre kişilik, bireyin çocukluk yaşantısındaki anne ve baba tutumları gibi sosyal çevrenin etkisiyle oluşmamaktadır. Ona göre kişiliği etkileyen asıl unsur ebeveynlerin biyolojik yapılarıdır. Farklı kişilik özelliklerinin meydana gelmesine neden olan durum ise, kişilerin bahsedilen biyolojik yapılarının birbirlerinden farklılık göstermesi ile ilgilidir.²⁸⁴ Her insan, farklı kişilik özelliklerine sahiptir ve Eysenck'e göre bunun asıl nedeni kişilerin sahip olduğu fizyolojik yapılarının farklı olmasıdır.

²⁸⁴ İbrahim Aydoğdu, "Romantik İlişkilerin Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010, s.30.

Eysenck dört farklı mizaç olduğunu vurgulamaktadır. Bu mizaçların hareket ve denge faktörleri temel alınarak meydana geldiğini ifade etmektedir. Bireyler arasındaki hareketlilik faktörü kişilerde içe dönüklük ve dışa dönüklük kavramını karşımıza çıkarırken, denge faktörü ise dengeli ve dengesiz kavramını ortaya çıkarmaktadır.²⁸⁵ Bireyin hareketliliğinden yola çıkarak içe dönük ve dışa dönük mizaç türleri olduğunu, denge durumu dikkate alınarak ise dengeli ve dengesiz mizaç türleri olduğunu ifade edebiliriz.

Eysenck'in ifade ettiği dört mizacı şematik olarak şu şekilde göstermek mümkündür.²⁸⁶

DENGESİZ		
İ Ç E D Ö N Ü K	Duygulu Mizaç	Öfkeli Mizaç
	– Hırçın – Kaygılı – Katı – Ketum – Kötümser – Temkinli – Çekingen – Sessiz – Anti-Sosyal	– Alıngan – Kavgacı – Saldırgan – Çabuk heyecanlanan – Hareketli – Etkin – Aktif-Faal – Atak – Huzursuz
	Ağır Kanlı Mizaç	Canlı Mizaç
	– Pasif – Dikkatli – Düşünceli – Banşsever – Güvenilir – Telaşsız – Sakin – Kontrollü	– Sosyal – Dışa dönük – Konuşkan – Hazır cevap – Lider – Tasasız – Kolay geçinilen – Hemen karşılık veren – Aldırmaz
DENGELİ		

Şekil 11: Eysenck'in Mizaç Tipleri

Eysenck'in bahsettiği dışa dönük ve içe dönük mizaç tiplerindeki farklılık kişilerin sadece gösterdikleri davranış ile ilgili değildir. Aynı zamanda bu kişilerin arasında fizyolojik farklılıklar da mevcuttur. Dışa dönük kişiler, fizyolojik olarak uyarılmaya daha fazla ihtiyaç duyduklarından yalnızlıktan huzursuz olmakta ve daha fazla sosyalleşebileceği ortamlar içerisinde yer almaya çalışmaktadır. İçe dönük kişiler ise dışa dönüklerin aksine, yalnız kalabilecekleri ortamları tercih etmektedirler. Denge boyutunda yer alan dengeli kişiler ise duygu durumu daha

²⁸⁵ Salih Güney, age., s.174.

²⁸⁶ Gözde Bozkurt, “Çok Değişkenli Varyans Analizi İle Astroloji ve Kişilik Özelliklerinin Uyumunun İncelenmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.11.

stabil olan, ani duygusal değişimler yaşamayan kişilerdir. Dengesiz grubunda yer alanlar tam tersi şekilde çabuk öfkelenen, depresyona eğilimli kişilerdir.²⁸⁷ Görüldüğü üzere, dört boyut şeklinde farklı mizaç türleri meydana gelmekte ve bu farklılıklar fizyolojik yapıdan kaynaklanmaktadır.

7. Salih Güney'in Kişilik Kuramı

Salih Güney, kişilik ve birçok konu üzerine yaptığı araştırmalar ile alana katkı sağlayan bilim insanlarından biridir. Geliştirdiği kişilik kuramına göre, kişilerin davranışlarında etkili olan asıl unsur beğenilme arzusudur.

Güney kişilik kuramında, bireylerin davranışlarını yönlendiren gücün beğenilme olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle kuramın adını beğenilme kişilik kuramı olarak nitelendirmiştir. Beğenilme arzusu içinde hareket eden kişi, şayet diğerleri tarafından beğenilmediğini hissederse kişide değersizlik duygusu ve depresif duygular meydana gelebilmektedir. Aynı zamanda bazı kişilerde aşağılık duygusu oluşabileceğinden kişi, bu duygu ile başa çıkabilmek için dış görünüşünde aşırıya kaçan değişiklik yapabilmektedir. Beğenildiğini hisseden kişilerin ise özgüvenleri daha yüksektir ve bu kişiler diğerleri ile olan iletişimi arttırmaktadır. Güney'e göre bireyleri kişilik yapılanmaları beğenilme arzusu üzerine kuruludur.²⁸⁸ Bu nedenle, bu arzunun karşılanamaması birçok problemi de beraberinde getirebilmektedir.

Kişinin içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel yapı da beğenilme arzusunu etkilemektedir. Toplumsal ve kültürel yapının talep ettiği şekilde giyinen, davranan, kendisini ifade eden kişilerin diğerleri tarafında beğenilme oranı yüksek olmaktadır. Bu kişilere gösterilen tavır daha olumludur. Aynı zamanda topluma uygun olan kişilerin istedikleri konuma gelmesi için önünün açıldığı görülmektedir. Bununla beraber toplum içerisinde kadınların beğenilme arzusunun erkeklere oranla daha yüksek olduğu düşünülmektedir.²⁸⁹ Kısaca, toplumsal kültürün kendi bünyesine uygun bir profili kabul etme derecesi daha yüksek olduğundan, kişilerde topluma göre bir beğenilme arzusu meydana getirmektedir.

²⁸⁷ İbrahim Aydoğdu, age., ss.30-31.

²⁸⁸ Salih Güney, age., ss.190-191.

²⁸⁹ Ibid, age., 191.

8. Raymond Cattell'in Kişilik Kuramı

Psikoloji alanında yaptığı çalışmalar ile tanınan Psikolog Raymond Cattell, kişilik gelişiminde çevrenin önemini vurgulayan araştırmacılardandır.

Cattell'e göre kişilik, bireyin bir ortamda ne tür davranışlar sergileyeceğini belirlemektedir. Cattell aynı zamanda kişilik gelişiminin yaş dönemleri ile ilişkisini ortaya koyarak psikanaliz ile olan bağlantısını göstermektedir. Fakat sadece kişiliğin kalıtsal olmadığını çevrenin de önemli derecede bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Cattell'e göre çevre faktörleri kişilik gelişiminde etkilidir ve bu faktörlerin içinde kişilik üzerinde en çok etkisi olan ise ailedir.²⁹⁰ Kişilik gelişimi sadece kalıtım veya çevre ile oluşmamaktadır. Hem kalıtsal faktörler hem de öğrenme yolu ile gelişim göstermektedir.

Kişilik özellikleri ve ortaya çıkan davranış arasındaki bağlantıya dikkat çeken Cattell, kişilik özelliklerini iki temel kavram üzerinde sınıflandırmaktadır. Yüzey özellikleri ve kavram özellikleri adını verdiği bu iki kavram arasında hiyerarşi söz konusudur. Yüzey özellikleri, kişinin dışarıdan gözlemlenebilen davranışlarını temsil ederken, kaynak özellikleri ise yüzey özelliklerinin analizi sonucu ortaya çıkan ve kişilik yapısının temelini oluşturan özelliklerdir. Cattell'e göre on altı kaynak özellik mevcuttur. Bunlar; sıcakkanlılık, sorun çözme, canlılık, kurallara bağlılık, strese dayanıklılık, girişkenlik, baskınlık, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyut düşünme, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, mükemmeliyetçilik, kendine yeterlik, gerginlik, ketumluktur. Cattell, bu on altı kaynak özelliği üç grupta da ele almaktadır. İlk grup olan yetenek özellikleri, kişilerin aktif şekilde faaliyet göstermesini sağlayan becerilerine karşılık gelmektedir. İkinci grup olan mizaç özellikleri, kişilerin duygu ve davranış biçimlerini ifade etmektedir. Üçüncü ve son grup dinamik özellikleri ise, kişilerin motivasyonu ile ilişkilidir.²⁹¹ Cattell'in on altı kişilik faktörü anketi günümüzde özellikle işe alımlarda sıklıkla kullanılan bir testtir.

9. Henry Murray'ın Kişilik Kuramı

Psikolog Henry Murray, personoloji olarak adlandırdığı kişilik kuramı ile kişilik gelişiminin ihtiyaçlar ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Murray, aynı

²⁹⁰ Gülçin Karabacak, age., s.51.

²⁹¹ Mehmet Orkun Ünsever, "Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi: Kırşehir İlindeki Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, 2021, ss.44-45.

zamanda terapilerde ve işe alımlarda kullanılan Tematik Algı Testi'nin geliştiricilerinden biridir.

Murray'a göre, insan davranışlarını belirleyen asıl unsur bireyin hali hazırdaki ihtiyaçlarıdır. Her birey birtakım ihtiyaçlara sahiptir. Davranışın nasıl bir biçimde ortaya çıkacağı ise ihtiyacın, ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunduğu konuma ve duruma göre belirlenmektedir. Murray, insan ihtiyaçlarını temel olarak ikiye ayırmaktadır. Bunlar; birincil ihtiyaçlar ve ikincil ihtiyaçlardır. Birincil ihtiyaçlar, bireyin yaşamını idame ettirebilmesi için mutlak gerekli olan yemek, su, hava, cinsellik gibi biyolojik ihtiyaçlardır. İkincil İhtiyaçlar ise, biyolojik ihtiyaçların etkisiyle meydana gelen ve insan yapısında mevcut olan başarılı olma, üstünlük elde etme, bağımsızlık gibi ihtiyaçlardır.²⁹² Kısaca, davranışları yönlendiren güç bireyin sahip olduğu ihtiyaçlarıdır ve ihtiyaçların türü ile durumu davranışı etkilemektedir.

İnsanların sahip olduğu ihtiyaçlar birbirlerinden bağımsız değildir. Bazı durumlarda ihtiyaçlardan biri diğer ihtiyacı harekete geçirebilmekte ya da baskılayabilmektedir. Birey böyle durumlar karşısında, kendisi için en uygun olacak ihtiyacı belirleyerek doyuma ulaştırmaya çabalamaktadır. Bu süreç bir süre sonra kişi için alışkanlık haline gelmekte ve şartlara göre hangi ihtiyaçların doyuma ulaştırılması gerektiğinin yargıları bireyin kişiliğini meydana getirmektedir.²⁹³ Birey süreç içerisinde kişilik yapısının etkisi ile durumlara uygun şekilde ihtiyaçlarını gidermektedir.

10. Beş Boyutlu Kişilik Kuramı

Beş boyutlu kişilik kuramı, Costa ve McCrae tarafından geliştirilmiştir. Kuram temelini özellik yaklaşımından almaktadır.

Dünyadaki tüm insanlar birbirlerinden farklı özelliklere sahiptir. Beş boyutlu kişilik kuramı diğer adıyla büyük beşli ise, bu farklılıkların insanların konuşma diline kelimeler aracılığı ile yansıdığını ve bu kelimelere dikkat ederek kişilik örüntüsünü içeren bir bölümlenimin mümkün olduğu görüşünü temel almaktadır. Buradan yola çıkarak kişilik özelliklerini içeren dışa dönüklük, uyumluluk, duygusal denge, açıklık

²⁹² Öykü İyigün, “Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011, ss.84-85.

²⁹³ Erdem Dede, “Organizasyonlarda Sanal Kaytarma ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2018, s.48.

ve sorumluluk olmak üzere beş boyuttan bahsetmek mümkündür.²⁹⁴ Bunları kısaca şöyle açıklayabiliriz:²⁹⁵

- **Dışa Dönüklük:** Dışa dönük kişiler, diğerleri ile olan ilişkilerinde konuşmayı seven, enerjisi yüksek kişilerdir. Bu kişiler sosyaldirlir ve atılgan özellikler göstermektedirler. İçinde bulundukların ortamında enerjisini yükselttiklerinden ve atılgan yapılarından dolayı liderlik eğilimleri yüksektir.
- **Uyumluluk:** Diğerleri ile olan ilişkilerinde uyumlu yapıları ile dikkat çeken bu kişiler, kibar ve daha çok alttan alan taraftır. Bazı araştırmacılar tarafından uyumluluk boyutunun ağırlıklı olarak kadın cinsiyetinde görüldüğü öne sürülmüştür.
- **Duygusal Denge:** Duygusal yapılarında iniş çıkışlar yerine kararlı bir sürecin hakim olduğu kişilerdir. Duyguları iyi veya kötü olabilen bu kişilerde önemli olan duygunun ani bir değişime uğramıyor olmasıdır.
- **Açıklık:** Girdikleri ortamlarda diğerleri ile çabuk iletişim kurabilen kişilerdir. Yaratıcı ve kültürel yapılarının etkisi ile olumlu özelliklere sahip olduklarından bu kişiler örgütlere birçok açıdan katkı sağlamaktadırlar.
- **Sorumluluk:** Özdenetim olarak da adlandırılan bu boyut, öğrenme ve sosyalleşme ile ilişkilidir. Sorumluluk boyutundaki kişiler, özdenetim duygusu yüksek olan kişiler olduğundan disiplinli ve bunun sonucunda hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmektedirler. Aynı zamanda insan ilişkilerinde güvenilir ve örgüt içerisindeki takım çalışmasına eğilimlidirler.

Beş faktör kişilik kuramı, sadece psikoloji alanındaki çalışmalar ile sınırlı kalmamış zaman içerisinde kabul gördükçe iş yaşamında da karşımıza çıkmaya başlamıştır. İşletmelerde çalışanların sergiledikleri davranışların kişilik özellikleri ile olan ilişkisini anlamaya yönelik çalışmalar artmıştır.²⁹⁶ Örneğin, gelişime açıklık boyutu yüksek olan kişilerin iş ortamında yaratıcı düşünceleri ile işletmeye katkı sağlanması beklenmektedir.

²⁹⁴ Kasım Tatlıhoğlu, “Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı’na göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Tarih Okulu Dergisi**, Cilt:2014, Sayı:18, 2014, ss.943-944.

²⁹⁵ Asena Altın Gülova, Neslihan Kavalcı Canbuldu, “Çalışanların Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Davranışına Maruz Kalma Algısı ile Kişilik Tipleri ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Social Sciences Research Journal**, Cilt:10, Sayı:1, 2021, ss.149-150.

²⁹⁶ Ünsal Sığırı, Sait Gürbüz, “Akademik Başarı ve Kişilik İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2011, s.33.

11. Erik Erikson'un Kişilik Kuramı

Erikson, Freud'un kişilik gelişimi teorisinden temel alarak geliştirdiği psikososyal gelişim kuramında Freud'dan farklı olarak kişiliğin sadece erken çocukluk yaşantısı ile oluşmadığını, yaşam süreci boyunca gelişim göstermeye devam ettiğini öne sürmüştür.

Freud, kuramında ağırlıklı olarak cinsellik üzerinde dururken Erikson ise, insan davranışlarının toplumsal ve kültürel yapı ile olan yakın ilişkisi üzerinde durmaktadır. Kişiliğin insan yaşamının tamamında gelişim gösterdiğini belirten Erikson, yaşam sürecini sekiz temel döneme ayırmaktadır. Her dönemin çözülmesi gereken bir krizi ve özelliği mevcuttur. Özelliğin gelişmesi ise tersini yenmesi ile mümkündür.²⁹⁷ Yani, kişilik gelişiminin yaşam boyu sürdüğünü öne süren Erikson, yaşamı sekiz dönem içerisinde ele alarak her dönemin kendine özgü bir kompleksinin olduğunu ve çözülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Erikson'un psikososyal gelişim kuramındaki sekiz dönemi şu şekilde açıklamak mümkündür:

- **Güvene Karşı-Güvensizlik (0-1 yaş):** Yaşamın ilk yıllarında bebek hayatta kalabilmek için kendisine bakım verecek insanlara bağımlıdır. Öncelikle ebeveynlerinden şayet onları kaybettiye kendisine bakan kişilerden temel ihtiyaçlarının doyuma ulaştırılmasını beklemektedir. Temel ihtiyaçlarının karşılanmasını bekleyen bebeğe bakım verenler bu ihtiyaçları karşıladığı takdir de bebekte bir güven duygusu meydana gelmektedir. Aksi takdir de ihtiyaçları karşılanmaz ise insanların güvenilir olmadığına dair bir algı yerleşecektir.
- **Özerkliğe Karşı-Kuşku ve Utanç (1-3 yaş):** Bu dönemde çocuk artık yürümeyi ve konuşmayı öğrendiğinden ebeveynlerine olan bağımlılığı kısmen azalmaktadır. Kendi başına hareket etmeye yönelik davranışlar geliştirmektedir. Şayet keşfetmeye yönelik olan bu davranışları ebeveynleri tarafından desteklenirse çocukta özerk davranabilme yeteneği gelişmektedir. Ebeveynlerin çocuğun bu tür davranışları engellemeye yönelik tutumları ise tam tersi şekilde çocukta utanç duygusu yaratmaktadır.

²⁹⁷ Gürsen Topses, Nergüz Bulut Serin, age., ss.36-37.

- **Girişimciliğe Karşı-Suçluluk (3-6 yaş):** Okul öncesi döneme denk gelen ve üç ile altı yaş arasını kapsayan bu dönemde çocuğun bağımsız hareket edebileceği ortamlar artmaktadır. Bir önceki dönemde olduğu gibi bağımsız hareket etmeye yönelen çocuğun girişimlerine, başkalarının haklarını gözetecek ölçüde izin verilmelidir. Girişimcilik duygularının yükseldiği bu dönemde çevresindeki kişiler şayet çocuğun davranışlarını kısıtlamaya çalışırlarsa çocukta suçluluk duygusu gelişmektedir.
- **Başarılı Olmaya Karşılık-Yetersizlik (6-12 yaş):** Çocuğun okula başlaması ile önceki dönemlerde oyunlara olan ilgi ve alakası yerini akademik başarıya bırakmaktadır. Diğerleri ile kendisini kıyaslayan çocuğun temel ihtiyacı başarılı olmaktır. Başarılarından dolayı aile ve çevresindekiler tarafından beğenilmeyi bekleyen çocuk şayet tersi şekilde beğenilmez, yapabileceklerinden daha fazlası talep edilir ya da arkadaşları ile sürekli olumsuz olarak kıyaslanır ise çocukta yetersizlik duygusu ortaya çıkmaktadır.
- **Kimlik Kazanmaya Karşı-Kimlik Krizi (12-18 yaş):** Ergenlik dönemine geçilmesi ile beraber genç birey, olumlu bir kimlik duygusu kazanmaktadır. Bu dönemdeki krizleri sağlıklı bir şekilde atlatabilen kişinin öz benlik duygusu gelişmekte, kişi toplumsal cinsiyet rolleri kazanmakta ve kendine özgü değerler sistemi oluşturarak sonraki dönemlerde meslek seçimi gibi durumlarda kararlı bir duruş gösterebilmektedir. Krizler çözömlenmediği takdir de ise kişide kimlik krizi meydana gelmektedir.
- **Yakınlığa Karşı-Yalıtılmışlık:** Genç birey artık bir yetişkin olma rolünü almaktadır. Bu dönemde diğerleri ile olan ilişkiler dönemin çözölməsi gereken karmaşalarıdır. Erikson’a göre kişi bu dönemde karşı cinsten biriyle yakın bir ilişki içerisine girerek evlilik yolunda ilerlemelidir. Bu sayede kişi bir diğerinde kendini bulmaktadır.
- **Üretkenliğe Karşı-Durgunluk:** Yaşamının ortalarına gelen birey artık kendisinden sonraki nesillere yol gösterici davranmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için ise, üretken olmalıdır. Üretkenlik yerine kendi köşesine çekilen ve hayata karışmaktan çekinen kişi hayatında bir durgunluk yaratmaktadır.
- **Benlik Bütönlüğüne Karşı-Umutsuzluk:** Yaşamının son dönemlerinde olan birey, geçmiş yaşantılarına karşı olumlu veya olumsuz bir duyguya

kapılmaktadır. Kişi geçmiş yaşantılarında yaşadığı anılardan, tecrübelerden memnunsu ve başarılı bir hayat sürmüş ise ölümün hayatın doğal bir gerçeği olduğunu kabullenmektedir. Aksi takdir de kişi ölüm gerçeğini kabullenemediğinden umutsuzluk duygusuna kapılmaktadır.



IX. İŞLETMELERDE MOBBİNGİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU VE YARATICI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde mobbingin çalışanların iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri üzerindeki etkisini incelemektir.

B. Araştırmanın Önemi

İşletmeler, globalleşen dünyada mevcut varlıklarını koruyabilmek ve piyasalarda diğerlerine göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için bünyesinde bulunan insan kaynağını etkili bir biçimde yönetmek mecburiyetindedir. İşletmelerdeki çalışanların ne tür özelliklere sahip olduğu, motivasyonları, psikolojik durumları, potansiyelini gösterebilme gücü gibi birçok unsur işletmenin mevcut durumunu ve geleceğe yönelik planlamalarını gerçekleştirebilmesini etkilemektedir. Bu nedenle, işletme tüm unsurları göz önünde bulunduracak bir yaklaşım içerisinde olmalıdır.

İşletme içinde meydana gelen mobbing diğer adıyla psikolojik taciz gibi, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını ciddi düzeyde etkileyebilecek olumsuz davranışların meydana gelmesi işletmenin hedeflerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tür davranışların işletme içerisinde ortaya çıkmasının işletmedeki çalışanların iş motivasyonlarını ve yaratıcı kişilik özelliklerini etkilediği düşünülmektedir. Motive olamayan çalışanın verimli bir çıktı elde etmesinin mümkün olmayacağı aşikardır. Aynı şekilde piyasaların teknolojik gelişmelerle birlikte hızlı bir değişim sürecine girmesi işletmelerinde yenilik meydana getirecek insan kaynağına duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Bunu sağlayacak çalışanlar ise yaratıcı kişilik özelliklerine sahip bireylerdir. İşletmelerde mobbinge maruz kalan kişilerin yaratıcı kişilik özelliklerinin de baskılanacağı ön görülmektedir.

Dolayısıyla, tüm bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda yapılan çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda işletmelerde bazen yöneticiler bazen de çalışanlar tarafından fark edilemeyen fakat etkisinin büyük olduğu mobbinge karşı farkındalık oluşturma açısından da kritik bir öneme sahiptir.

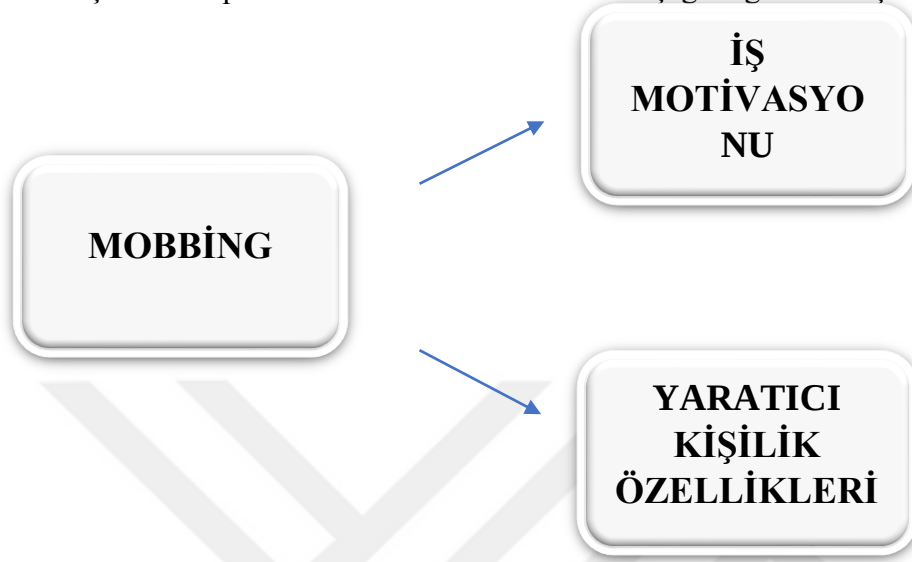
C. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Tez çalışmasının ilk bölümünde literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın mobbing, iş motivasyonu, yaratıcı kişilik özellikleri değişkenlerine ait bilgilere ulaşabilmek için kitaplar, yüksek lisans ve doktora tezleri, makalelerden yararlanılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde ise Bakırköy’de faaliyet gösteren kamu ve özel şirketlerde çalışan 311 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır.

Anket çalışması dört bölüm olarak sunulmuştur. İlk bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi, çalışılan sektör, aylık gelir düzeyi, işyerindeki pozisyon gibi demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde mobbing davranışlarını ölçmeye yönelik ifadeleri içeren “İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Seval Dodanlıoğlu’nun “İşyerinde Psikolojik Taciz ile Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi Adına Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek, işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, dışlayan davranışlar, sözlü-yazılı-görsel saldırılar olmak üzere 4 alt boyuttan ve toplam 28 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise iş motivasyonunu ölçmek için “İş Motivasyonu Ölçeği” uygulanmıştır. Bu ölçek Yağmur Fırat’ın “Öğretim Elemanlarının Mesleki Yabancılaşma Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu Faktörleri İle Modellenmesi” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek, ekip uyumu, işle bütünleşme, kuruma bağlılık, kişisel gelişim olmak üzere 4 alt boyuttan ve toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Son bölümde ise, “Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Kübra Kılınç’ın “Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin ve Duygusal Zeka Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek, amaç yönelimlilik, risk alma, içsel motivasyon, kendine güven olmak üzere 4 alt boyuttan ve 17 sorudan oluşmaktadır.

D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, katılımcıların mobbing, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere ilişkisel modele göre tasarlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan teorik model aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 12: Araştırmanın Modeli

- H₁: İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₂: İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H₃: İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₄: İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması mevcut işyerindeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H₅: İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır.
- H₆: İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması aylık gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.
- H₇: İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması işyerindeki pozisyona göre farklılaşmaktadır.
- H₈: İş motivasyonu puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₉: İş motivasyonu puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır.

- H₁₀: İş motivasyonu puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₁₁: İş motivasyonu puan ortalaması mevcut işyerindeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H₁₂: İş motivasyonu puan ortalaması çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır.
- H₁₃: İş motivasyonu puan ortalaması aylık gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.
- H₁₄: İş motivasyonu puan ortalaması işyerindeki pozisyona göre farklılaşmaktadır.
- H₁₅: Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₁₆: Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H₁₇: Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₁₈: Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması mevcut işyerindeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H₁₉: Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır.
- H₂₀: Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması aylık gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.
- H₂₁: Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması işyerindeki pozisyona göre farklılaşmaktadır.
- H₂₂: İşyerinde psikolojik taciz arttıkça iş motivasyonu azalmaktadır.
- H₂₃: İşyerinde psikolojik taciz arttıkça yaratıcı kişilik özellikleri azalmaktadır.
- H₂₄: İşyerinde psikolojik tacizin iş motivasyonu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂₅: İşyerinde psikolojik taciz yaratıcı kişilik özellikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

E. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul Avrupa Yakası, örneklemi ise Bakırköy’de özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır.

F. Araştırmanın Bulguları

1. İstatistiksel Analiz

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T-test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde Regresyon analizi kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi.

2. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

İşyerinde psikolojik taciz ölçeğinin güvenirlik analizi sonuçları Çizelge 1’de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Psikolojik Taciz Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği	Cronbach’s Alpha	Soru Sayısı
İşe Yönelik Davranışlar	0,944	11
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	0,962	5
Dışlayan Davranışlar	0,919	6
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	0,913	6
Toplam	0,977	28

311 katılımcıdan elde edilen verilerin işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçeğin güvenirliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

3. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

İş motivasyonu ölçeğinin güvenirlik analizi sonuçları Çizelge 3’de gösterilmiştir.

Çizelge 3. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

İş Motivasyonu Ölçeği	Cronbach’s Alpha	Soru Sayısı
Ekip Uyum	0,899	4
İşle Bütünleşme	0,808	4
Kuruma Bağlılık	0,831	3
Kişisel Gelişim	0,828	3
Toplam	0,959	14

311 katılımcıdan elde edilen verilerin iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçeğin güvenirliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

4. Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Yaratıcı kişilik özellikleri ölçeğinin güvenirlik analizi sonuçları Çizelge 4’de gösterilmiştir.

Çizelge 4. Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeği	Cronbach’s Alpha	Soru Sayısı
Amaç yönelimlilik	0,787	5
İçsel motivasyon	0,837	5
Kendine güven	0,805	3
Risk alma	0,702	4
Toplam	0,709	17

311 katılımcıdan elde edilen verilerin yaratıcı kişilik özellikleri ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçeğin güvenirliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

G. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, sektör, gelir ve pozisyon dağılımları Çizelge 5’de gösterilmiştir.

Çizelge 5. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	160	51,4
Erkek	151	48,6
Toplam	311	100
Yaş		
18-24 yaş	20	6,4
25-29 yaş	113	36,3
30-34 yaş	66	21,2
35-39 yaş	51	16,4
40-44 yaş	30	9,6
45 ve üzeri	31	10,0
Toplam	311	100
Eğitim		
İlkokul	5	1,6
Ortaokul	5	1,6
Lise	42	13,5
Ön Lisans	117	37,6
Lisans	102	32,8
Yüksek Lisans	36	11,6
Doktora	4	1,3
Toplam	311	100
Kıdem		
1 yıldan az	42	13,5
1-5 yıl	104	33,4
6-10 yıl	114	36,7
11-15 yıl	25	8,0
16 yıl ve üzeri	26	8,4
Toplam	311	100
Sektör		
Kamu	80	25,7
Özel	231	74,3
Toplam	311	100

Çizelge 5 (devamı). Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Gelir

17002-20000 TL	57	18,3
20001-25000 TL	57	18,3
25001-30000 TL	111	35,7
30001-35000 TL	34	10,9
35001 TL ve üstü	52	16,7
Toplam	311	100

Pozisyon

İşçi	165	53,1
Memur	65	20,9
Yönetici	75	24,1
Üst Düzey Yönetici	6	1,9
Toplam	311	100

Katılımcılara ait betimsel istatistikleri içeren Çizelge 4 incelendiğinde,

1. Katılımcıların 160'ı (%51,4) kadın ve 151'i (%48,6) erkektir.
2. Katılımcıların 20'si (%6,4) 18-24 yaş, 113'ü (%36,3) 25-29 yaş, 66'sı (%21,2) 30-34 yaş, 51'i (%16,4) 35-39 yaş, 30'u (%9,6) 40-44 yaş ve 31'inin de (%10,0) 45 yaş ve üstü olduğu görülmüştür.
3. Katılımcıların 5'i (%1,6) ilkokul, 5'i (%1,6) ortaokul, 42'si (%13,5) lise, 117'si (%37,6) ön lisans, 102'si (%32,8) lisans, 36'sı (%11,6) yüksek lisans ve 4'ünün de (%1,3) doktora eğitim durumunda olduğu görülmüştür.
4. Katılımcıların 42'si (%13,5) 1 yıldan az, 104'ü (%33,4) 1-5 yıl, 114'ü (%36,7) 6-10 yıl, 25'i (%8,0) 11-15 yıl ve 26'sının da (%8,4) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür.
5. Katılımcıların 80'i (%25,7) kamu ve 231'i (%74,3) özel sektörde çalıştığı görülmüştür.
6. Katılımcıların 57'si (%18,3) 17002-20000 TL, 57'si (%18,3) 20001-25000 TL, 111'i (%35,7) 25001-30000 TL, 34'ü (%10,9) 30001-35000 TL ve 52'sinin de (%16,7) 35001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olduğu görülmüştür.
7. Katılımcıların 165'i (%53,1) işçi, 65'i (%20,9) memur, 75'i (%24,1) yönetici ve 6'sının da (%1,9) üst düzey yönetici pozisyonunda çalıştığı görülmüştür.

H. İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

İşyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri ölçeklerinden elde edilen puana ait betimsel değerler Çizelge 6’de gösterilmiştir.

Çizelge 6. İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	Min	Maks	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Çarpıklığın Standart Hatası	Basıklık	Basıklığın Standart Hatası
İşe Yönelik Davranışlar	311	1	5	2,60	1,13	0,19	0,14	-1,50	0,28
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	311	1	5	2,14	1,27	0,66	0,14	-1,20	0,28
Dışlayan Davranışlar	311	1	5	1,90	0,98	0,92	0,14	-0,08	0,28
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	311	1	5	1,69	0,88	1,46	0,14	1,88	0,28
İşyerinde Psikolojik Taciz	311	1	5	2,17	1,01	0,56	0,14	-1,04	0,28
Ekip Uyum	311	1	5	2,83	1,17	0,36	0,14	-1,06	0,28
İşle Bütünleşme	311	1	5	3,04	1,00	0,36	0,14	-0,83	0,28
Kuruma Bağlılık	311	1	5	3,04	1,11	0,10	0,14	-1,22	0,28
Kişisel Gelişim	311	1	5	2,91	1,11	0,34	0,14	-1,09	0,28
İş Motivasyonu	311	1	5	2,95	1,04	0,40	0,14	-1,04	0,28
Amaç yönelimlilik	311	1	5	2,49	0,83	-0,01	0,14	-0,85	0,28
İçsel motivasyon	311	1	5	3,90	0,77	-1,35	0,14	1,57	0,28
Kendine güven	311	1	5	2,11	0,93	1,07	0,14	0,59	0,28
Risk alma	311	1	5	3,55	0,71	-0,90	0,14	1,65	0,28
Yaratıcı Kişilik Özellikleri	311	1	4	3,09	0,45	-0,93	0,14	1,66	0,28

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için gerçekleştirilmesi gereken analizlerden önce bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, işyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait

çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. ± 2 aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir²⁹⁸ Çizelge 5’de yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. İşyerinde psikolojik taciz ölçeğinde en yüksek puan ortalaması olan altboyut işe yönelik davranışlar, iş motivasyonu ölçeğinde işle bütünleşme ve kuruma bağlılık ve yaratıcı kişilik ölçeğinde içsel motivasyon boyutunda olduğu görülmüştür.

İ. Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA ve T Testi Sonuçları

1. Cinsiyete Göre Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Cinsiyete göre işyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri ve alt boyutlarının puan ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçları Çizelge 7’de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Cinsiyete Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşe Yönelik Davranışlar	Kadın	160	2,46	1,13	-2,228	0,027
	Erkek	151	2,75	1,12		
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	Kadın	160	2,05	1,26	-1,374	0,171
	Erkek	151	2,25	1,28		
Dışlayan Davranışlar	Kadın	160	1,82	0,99	-1,553	0,121
	Erkek	151	1,99	0,97		
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Kadın	160	1,63	0,90	-1,238	0,217
	Erkek	151	1,75	0,86		
İşyerinde Psikolojik Taciz	Kadın	160	2,07	1,01	-1,844	0,066
	Erkek	151	2,28	1,00		
Ekip Uyumu	Kadın	160	3,00	1,14	2,622	0,009
	Erkek	151	2,65	1,17		

²⁹⁸ George, D. and Mallery, P, **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update**, Boston, 2010.

Çizelge 7 (devamı) . Cinsiyete Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

İşle Bütünleşme	Kadın	160	3,15	0,98	1,856	0,064
	Erkek	151	2,94	1,01		
Kuruma Bağlılık	Kadın	160	3,20	1,06	2,652	0,008
	Erkek	151	2,87	1,14		
Kişisel Gelişim	Kadın	160	3,03	1,10	1,952	0,052
	Erkek	151	2,78	1,12		
İş Motivasyonu	Kadın	160	3,09	1,02	2,401	0,017
	Erkek	151	2,81	1,05		
Amaç yönelimlilik	Kadın	160	2,39	0,82	-2,345	0,020
	Erkek	151	2,60	0,83		
İçsel motivasyon	Kadın	160	4,05	0,68	3,494	0,001
	Erkek	151	3,75	0,84		
Kendine güven	Kadın	160	2,15	0,94	0,755	0,451
	Erkek	151	2,07	0,91		
Risk alma	Kadın	160	3,58	0,71	0,702	0,483
	Erkek	151	3,52	0,71		
Yaratıcı Kişilik	Kadın	160	3,11	0,43	1,015	0,311
	Erkek	151	3,06	0,47		

Çizelge 7 incelendiğinde işe yönelik davranışlar, ekip uyumu, kuruma bağlılık, iş motivasyonu, amaç yönelimlilik ve içsel motivasyon puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$) Erkeklerin işe yönelik davranışlar ve amaç yönelimlilik puan ortalamasının kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülürken, kadınların ekip uyumu, kuruma bağlılık, iş motivasyonu ve içsel motivasyon puan ortalamasının erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. İş hayatında geçmişten bu yana erkeklerin daha fazla aktif rol alması ve diğerleri ile rekabetinin artması işe yönelik davranışlar yoluyla mobbinge maruz kalmasına yol açmış olabilir. Aynı zamanda toplum ve kurum tarafından erkeklere yönelik konumlandırma baskısının kadınlara göre daha fazla olduğu düşüncesinden hareketle, bu durum erkeklerin amaca yönelimlilik puanlarının yüksek olmasının nedeni görülebilir. Toplum tarafından kabul görmeyi bekleyen ve bağımsızlığın kültürel özelliklerden dolayı düşük düzeyde olduğu ailelerde yetişen kadınlar, iş hayatında da kuruma bağlılıkları erkeklere göre yüksek olabilir. Kuruma bağlılıkları yüksek kadınların aynı zamanda ekip uyumu, iş motivasyonu ve içsel motivasyonlarını da yükselebilir.

2. Yaşa Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Yaşa göre işyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri ve alt boyutlarının puan ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçları Çizelge 8’de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Yaşa Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
İşe Yönelik Davranışlar	18-24 yaş	20	2,25	1,12	16,657	0,000	2>1,3,4,5,6
	25-29 yaş	113	3,28	1,09			
	30-34 yaş	66	2,34	1,02			
	35-39 yaş	51	2,08	0,93			
	40-44 yaş	30	2,14	0,80			
	45 ve üzeri	31	2,22	0,91			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	18-24 yaş	20	1,83	1,29	17,710	0,000	2>1,3,4,5,6
	25-29 yaş	113	2,93	1,24			
	30-34 yaş	66	1,85	1,10			
	35-39 yaş	51	1,59	1,05			
	40-44 yaş	30	1,49	0,66			
	45 ve üzeri	31	1,66	1,12			
Dışlayan Davranışlar	18-24 yaş	20	1,76	1,08	8,957	0,000	2>,3,4,5,6
	25-29 yaş	113	2,36	0,93			
	30-34 yaş	66	1,69	0,97			
	35-39 yaş	51	1,62	0,95			
	40-44 yaş	30	1,51	0,65			
	45 ve üzeri	31	1,62	0,86			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	18-24 yaş	20	1,73	1,11	8,376	0,000	2>,3,4,5,6
	25-29 yaş	113	2,08	0,85			
	30-34 yaş	66	1,50	0,85			
	35-39 yaş	51	1,40	0,83			
	40-44 yaş	30	1,45	0,73			
	45 ve üzeri	31	1,34	0,58			
İşyerinde Psikolojik Taciz	18-24 yaş	20	1,96	1,08	15,313	0,000	2>1,3,4,5,6
	25-29 yaş	113	2,76	0,97			
	30-34 yaş	66	1,93	0,92			
	35-39 yaş	51	1,75	0,87			
	40-44 yaş	30	1,74	0,64			
	45 ve üzeri	31	1,80	0,81			

Çizelge 8 (devamı) . Yaşa Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Ekip Uyumu	18-24 yaş	20	3,56	1,21	10,741	0,000	2>1,3,4,6
	25-29 yaş	113	2,27	1,02			
	30-34 yaş	66	3,15	1,16			
	35-39 yaş	51	3,29	1,05			
	40-44 yaş	30	2,83	1,15			
	45 ve üzeri	31	2,94	1,11			
İşle Bütünleşme	18-24 yaş	20	3,51	1,18	6,181	0,000	2>1,3,4
	25-29 yaş	113	2,67	0,84			
	30-34 yaş	66	3,26	1,06			
	35-39 yaş	51	3,36	0,91			
	40-44 yaş	30	3,07	1,10			
	45 ve üzeri	31	3,11	0,95			
Kuruma Bağlılık	18-24 yaş	20	3,47	1,13	14,913	0,000	2>1,3,4,5,6
	25-29 yaş	113	2,40	1,06			
	30-34 yaş	66	3,35	1,03			
	35-39 yaş	51	3,56	0,86			
	40-44 yaş	30	3,23	0,88			
	45 ve üzeri	31	3,39	0,92			
Kişisel Gelişim	18-24 yaş	20	3,45	1,19	8,478	0,000	2>1,3,4
	25-29 yaş	113	2,44	0,93			
	30-34 yaş	66	3,20	1,13			
	35-39 yaş	51	3,36	1,00			
	40-44 yaş	30	2,87	1,17			
	45 ve üzeri	31	2,96	1,17			
İş Motivasyonu	18-24 yaş	20	3,50	1,10	10,621	0,000	2>1,3,4,5,6
	25-29 yaş	113	2,45	0,92			
	30-34 yaş	66	3,23	1,04			
	35-39 yaş	51	3,38	0,90			
	40-44 yaş	30	2,99	1,01			
	45 ve üzeri	31	3,09	0,99			
Amaç yönelimlilik	18-24 yaş	20	2,27	0,75	10,002	0,000	2>1,3,4,5,6
	25-29 yaş	113	2,89	0,79			
	30-34 yaş	66	2,38	0,84			
	35-39 yaş	51	2,17	0,75			
	40-44 yaş	30	2,35	0,76			
	45 ve üzeri	31	2,10	0,62			
İçsel motivasyon	18-24 yaş	20	3,78	0,83	0,,738	0,596	
	25-29 yaş	113	3,87	0,73			
	30-34 yaş	66	4,06	0,74			

	35-39 yaş	51	3,88	0,89			
Çizelge 8 (devamı) . Yaşa Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları							
	40-44 yaş	30	3,85	0,69			
	45 ve üzeri	31	3,86	0,85			
Kendine güven	18-24 yaş	20	2,37	1,26			
	25-29 yaş	113	1,87	0,64			
	30-34 yaş	66	2,22	1,04			
	35-39 yaş	51	2,14	1,06	2,797	0,002	6>2
	40-44 yaş	30	2,23	0,85			
	45 ve üzeri	31	2,41	1,04			
Risk alma	18-24 yaş	20	3,39	1,04			
	25-29 yaş	113	3,63	0,47			
	30-34 yaş	66	3,51	0,74			
	35-39 yaş	51	3,58	0,87	1,403	0,223	
	40-44 yaş	30	3,32	0,75			
	45 ve üzeri	31	3,68	0,74			
Yaratıcı Kişilik Özellikleri	18-24 yaş	20	2,99	0,54			
	25-29 yaş	113	3,17	0,41			
	30-34 yaş	66	3,11	0,39			
	35-39 yaş	51	3,00	0,52	1,684	0,138	
	40-44 yaş	30	3,00	0,41			
	45 ve üzeri	31	3,05	0,50			

Çizelge 8 incelendiğinde yaş gruplarına göre psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile amaca yönelimlilik ve kendine güven puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$)

25-29 yaş grubundakilerin işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, psikolojik taciz, kuruma bağlılık, iş motivasyonu ve amaç yönelimlilik puan ortalamasının 18-24 yaş, 30-34 yaş, 35-39 yaş, 40-44 yaş ve 46 ve üzeri yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 25-29 yaş grubundakilerin dışlayan davranışlar, sözlü-yazılı-görsel saldırı puan ortalamasının 30-34 yaş, 35-39 yaş, 40-44 yaş ve 46 ve üzeri yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 25-29 yaş grubunu oluşturan kişiler genellikle işe yeni başlayan kişiler olduğundan diğerleri tarafından mobbing davranışlarına daha fazla maruz kalıyor olabilir. Bununla beraber, henüz bu kişiler iş ortamına yeni katıldığından işyerinde kendilerini kanıtlamaya ihtiyaç

duymakta ve dolayısıyla amaç yönelimlilikleri, kuruma bağlılıkları ve iş motivasyonları artmaktadır.

25-29 yaş grubundakilerin dışlayan davranışlar, sözlü-yazılı-görsel saldırı puan ortalamasının 30-34 yaş, 35-39 yaş, 40-44 yaş ve 46 ve üzeri yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bu yaş grubunu oluşturan kişilerin genç ve diğerlerine göre daha tecrübesiz olmaları iş ortamında mobbing davranışlarına maruz kalmalarına neden olduğu söylenebilir.

25-29 yaş grubundakilerin ekip uyumu puan ortalamasının 18-24 yaş, 30-34 yaş, 35-39 yaş ve 46 ve üzeri yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 25-29 yaş grubundakilerin işle bütünleşme ve kişisel gelişim puan ortalamasının 18-24 yaş, 30-34 yaş ve 35-39 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 25-29 yaş arası kişilerin kendisinden önceki yaş gruplarına göre kararlı bir yapı da ve sonrakilere göre iş hayatına atılmanın verdiği heyecana sahip olmaları daha fazla ekip uyumu göstermelerine neden olabilir.

45 yaş ve üzeri yaş grubundakilerin kendine güven puan ortalamasının 25-29 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 45 yaş ve üzeri kişilerin diğer yaş grubuna göre iş tecrübelerinin fazla olması sonucunda kendine güvenleri yüksek olabilir.

3.Eğitim Durumuna İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Eğitim durumuna göre psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri ve alt boyutlarının puan ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçları Çizelge 9'de gösterilmiştir.

Çizelge 9. Eğitim Durumuna İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
İşe Yönelik Davranışlar	İlkokul	5	2,98	1,52	12,909	0,000	4>3,5,6,7
	Ortaokul	5	3,11	1,41			
	Lise	42	2,32	1,08			
	Ön Lisans	117	3,21	1,09			
	Lisans	102	2,23	0,91			
	Yüksek Lisans	36	2,00	0,88			
	Doktora	4	1,55	0,41			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	İlkokul	5	2,76	1,71	16,078	0,000	4>3,5,6 ve 2>6
	Ortaokul	5	3,16	1,51			
	Lise	42	1,82	1,18			
	Ön Lisans	117	2,87	1,27			
	Lisans	102	1,67	0,95			
	Yüksek Lisans	36	1,38	0,83			
	Doktora	4	1,30	0,48			
Dışlayan Davranışlar	İlkokul	5	2,30	1,66	11,320	0,000	2,4>3,5,6
	Ortaokul	5	3,23	1,46			
	Lise	42	1,77	1,04			
	Ön Lisans	117	2,34	0,92			
	Lisans	102	1,56	0,78			
	Yüksek Lisans	36	1,44	0,76			
	Doktora	4	1,13	0,16			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	İlkokul	5	2,53	1,43	12,060	0,000	2>3,5,6,7 ve 4>3,5,6
	Ortaokul	5	3,03	1,49			
	Lise	42	1,48	0,84			
	Ön Lisans	117	2,06	0,86			
	Lisans	102	1,37	0,67			
	Yüksek Lisans	36	1,37	0,71			
	Doktora	4	1,13	0,25			
İşyerinde Psikolojik Taciz	İlkokul	5	2,70	1,50	14,571	0,000	2,4>3,5,6 ve 4>7
	Ortaokul	5	3,13	1,44			
	Lise	42	1,93	0,96			
	Ön Lisans	117	2,72	0,98			
	Lisans	102	1,80	0,76			
	Yüksek Lisans	36	1,64	0,74			
	Doktora	4	1,32	0,30			
Ekip Uyumu	İlkokul	5	3,00	1,02	5,233	0,000	3,5>4
	Ortaokul	5	2,40	0,86			

Çizelge 9 (devamı) . Eğitim Durumuna İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

	Lise	42	3,20	1,20			
	Ön Lisans	117	2,41	1,13			
	Lisans	102	3,04	1,13			
	Yüksek Lisans	36	3,04	1,06			
	Doktora	4	4,06	0,63			
İşle Bütünleşme	İlkokul	5	2,75	1,13			
	Ortaokul	5	2,65	1,17			
	Lise	42	3,29	0,95			
	Ön Lisans	117	2,76	0,92	3,612	0,002	3,5>4
	Lisans	102	3,19	1,03			
	Yüksek Lisans	36	3,24	1,01			
	Doktora	4	4,06	0,63			
Kuruma Bağlılık	İlkokul	5	3,00	1,03			
	Ortaokul	5	2,40	1,04			
	Lise	42	3,41	0,96			
	Ön Lisans	117	2,47	1,14	11,596	0,000	3,5,6,7>4
	Lisans	102	3,38	0,96			
	Yüksek Lisans	36	3,46	0,78			
	Doktora	4	4,33	0,47			
Kişisel Gelişim	İlkokul	5	2,80	1,57			
	Ortaokul	5	2,20	0,87			
	Lise	42	3,30	1,05			
	Ön Lisans	117	2,57	1,06	4,765	0,000	3,5,7>4
	Lisans	102	3,05	1,11			
	Yüksek Lisans	36	3,11	1,03			
	Doktora	4	4,25	0,50			
İş Motivasyonu	İlkokul	5	2,89	1,11			
	Ortaokul	5	2,43	0,93			
	Lise	42	3,29	1,00			
	Ön Lisans	117	2,56	1,02	6,225	0,000	3,5,6,7>4
	Lisans	102	3,16	0,99			
	Yüksek Lisans	36	3,20	0,91			
	Doktora	4	4,16	0,52			
Amaç yönelimlilik	İlkokul	5	2,64	0,68			
	Ortaokul	5	2,92	0,58			
	Lise	42	2,24	0,79			
	Ön Lisans	117	2,87	0,79	9,189	0,000	4>3,5,6,7
	Lisans	102	2,31	0,77			
	Yüksek Lisans	36	2,08	0,73			
	Doktora	4	1,70	0,62			

Çizelge 9 (devamı) . Eğitim Durumuna İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

İçsel motivasyon	İlkokul	5	3,28	0,52	4,400	0,000	5,6>4
	Ortaokul	5	3,48	0,58			
	Lise	42	3,75	1,09			
	Ön Lisans	117	3,74	0,71			
	Lisans	102	4,06	0,72			
	Yüksek Lisans	36	4,27	0,51			
	Doktora	4	4,25	0,57			
Kendine güven	İlkokul	5	3,07	0,86	3,794	0,001	2>3,4,5,6
	Ortaokul	5	3,53	1,12			
	Lise	42	2,13	1,00			
	Ön Lisans	117	1,98	0,77			
	Lisans	102	2,20	0,97			
	Yüksek Lisans	36	1,94	0,86			
	Doktora	4	2,08	1,75			
Risk alma	İlkokul	5	3,85	0,45	1,140	0,339	
	Ortaokul	5	3,85	0,58			
	Lise	42	3,38	0,89			
	Ön Lisans	117	3,53	0,63			
	Lisans	102	3,57	0,72			
	Yüksek Lisans	36	3,65	0,74			
	Doktora	4	4,00	0,35			
Yaratıcı Kişilik	İlkokul	5	3,19	0,45	1,514	0,173	
	Ortaokul	5	3,41	0,45			
	Lise	42	2,93	0,62			
	Ön Lisans	117	3,13	0,42			
	Lisans	102	3,10	0,41			
	Yüksek Lisans	36	3,07	0,40			
	Doktora	4	3,06	0,08			

Çizelge 9 incelendiğinde eğitim durumuna göre işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile amaç yönelimlilik, içsel motivasyon ve kendine güven puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$)

Ön lisans mezunlarının işe yönelik davranışlar ve amaca yönelimlilik puan ortalamasının lise, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ön lisans mezunu kişiler genellikle toplum tarafından lise ve üniversite arası bir eğitim olarak algılandığından bu kişilere mobbing davranışları yöneltilebilir ve kişiler kendilerini kanıtlamak için daha fazla amaca yönelimlilik gösterebilir.

Ön lisans mezunlarının itibarı zedeleyen davranışlar puan ortalamasının lise, lisans, yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ortaokul mezunlarının da itibarı zedeleyen davranışlar puan ortalamasının yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ortaokul ve ön lisans mezunlarının dışlayan davranışlar puan ortalamasının lise, lisans, yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ortaokul mezunu kişilerin öğrenim seviyesi günümüze göre düşük kaldığından ve ön lisans mezunu kişilerin ise lise ve üniversite arası bir eğitime sahip olduklarının düşünülmesi mobbing davranışlarından bazılarına daha fazla maruz kalmalarına neden olabilir.

Ortaokul mezunlarının sözlü-yazılı-görsel saldırı puan ortalamasının lise, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ön lisans mezunlarının sözlü-yazılı-görsel saldırı puan ortalamasının lise, lisans, yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, ortaokul mezunu kişiler diğerlerine göre daha düşük eğitime sahip olduğundan ve önlisans mezunu kişiler ise lise ve üniversite arası bir eğitim aldıkları düşünüldüğünden sözlü-yazılı-görsel saldırıların daha fazla hedefi olabilir.

Ortaokul ve ön lisans mezunlarının psikolojik taciz puan ortalamasının lise, lisans, yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ön lisans mezunlarının da psikolojik taciz puan ortalamasının doktora mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ortaokul ve ön lisans mezunu kişiler, kendisinden yüksek eğitim alan kişilerden daha fazla psikolojik tacize uğramaktadır. Bunun nedeni alınan eğitimin işyerinde hiyerarşiyi etkilemesi olabilir.

Lise ve lisans mezunlarının ekip uyumu ve işle bütünleşme puan ortalamasının ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Lise, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının kuruma bağlılık ve iş motivasyonu puan ortalamasının ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Lise, lisans ve doktora mezunlarının kişisel gelişim puan ortalamasının ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Lisans ve yüksek lisans mezunlarının içsel motivasyon puan ortalamasının ön lisans mezunlarından

istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ön lisans mezunları, ağırlıklı olarak işletmelerde tam olarak bir yer edinemediğinden ve lise, lisans, yüksek lisans, doktora mezunlarının görev tanımlarının işletme içerisinde daha belirgin olması diğer eğitim almış kişilerin ön lisansa göre ekip uyumu, işle bütünleşme, kuruma bağlılık, iş motivasyonu, kişisel gelişim, içsel motivasyon puanlarını arttırıyor olabilir.

Ortaokul mezunlarının kendine güven puan ortalamasının lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ortaokul mezunu kişiler kendisinden daha yüksek eğitim alanlara göre iş hayatına erken atıldıkları için kendilerine güvenleri yüksek olabilir.

4. Kıdeme Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Kıdeme göre işyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri ve alt boyutlarının puan ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçları Çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 10. Kıdeme Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
İşe Yönelik Davranışlar	1 yıldan az	42	2,11	1,10	27,510	0,000	3>1,2,4,5
	1-5 yıl	104	2,18	0,95			
	6-10 yıl	114	3,36	1,02			
	11-15 yıl	25	2,36	0,80			
	16 yıl ve üzeri	26	1,98	0,77			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	1 yıldan az	42	1,50	1,03	30,534	0,000	3>1,2,4,5
	1-5 yıl	104	1,72	0,99			
	6-10 yıl	114	3,03	1,24			
	11-15 yıl	25	1,70	0,93			
	16 yıl ve üzeri	26	1,45	0,82			
Dışlayan Davranışlar	1 yıldan az	42	1,57	1,05	13,894	0,000	3>1,2,4,5
	1-5 yıl	104	1,58	0,83			
	6-10 yıl	114	2,39	0,89			
	11-15 yıl	25	1,91	1,08			
	16 yıl ve üzeri	26	1,57	0,87			
Sözlü-Yazılı-	1 yıldan az	42	1,46	1,07	11,675	0,000	3>1,2,4,5

Görsel Saldırı	1-5 yıl	104	1,43	0,78
	6-10 yıl	114	2,11	0,75

Çizelge 10 (devamı) . Kıdeme Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

	11-15 yıl	25	1,56	0,88			
	16 yıl ve üzeri	26	1,37	0,82			
	1 yıldan az	42	1,75	1,01			
İşyerinde	1-5 yıl	104	1,81	0,82			
Psikolojik	6-10 yıl	114	2,82	0,92	24,753	0,000	3>1,2,4,5
Taciz	11-15 yıl	25	1,98	0,84			
	16 yıl ve üzeri	26	1,67	0,77			
	1 yıldan az	42	3,34	1,13			
	1-5 yıl	104	3,16	1,17			
Ekip Uyumu	6-10 yıl	114	2,25	0,92	13,476	0,000	1,2,5>3
	11-15 yıl	25	2,87	1,26			
	16 yıl ve üzeri	26	3,18	1,16			
	1 yıldan az	42	3,40	1,12			
	1-5 yıl	104	3,33	0,96			
İşle	6-10 yıl	114	2,59	0,75	11,145	0,000	1,2,5>3
Bütünleşme	11-15 yıl	25	2,98	1,19			
	16 yıl ve üzeri	26	3,34	1,05			
	1 yıldan az	42	3,59	1,02			
	1-5 yıl	104	3,42	0,94			
Kuruma	6-10 yıl	114	2,36	0,98	22,988	0,000	1,2,4,5>3
Bağlılık	11-15 yıl	25	3,11	1,09			
	16 yıl ve üzeri	26	3,55	0,94			
	1 yıldan az	42	3,37	1,13			
	1-5 yıl	104	3,18	1,10			
Kişisel	6-10 yıl	114	2,40	0,90	11,598	0,000	1,2,5>3
Gelişim	11-15 yıl	25	2,91	1,27			
	16 yıl ve üzeri	26	3,35	1,06			
	1 yıldan az	42	3,42	1,06			
	1-5 yıl	104	3,27	0,97			
İş	6-10 yıl	114	2,40	0,83	15,793	0,000	1,2,5>3
Motivasyonu	11-15 yıl	25	2,96	1,16			
	16 yıl ve üzeri	26	3,34	1,01			
	1 yıldan az	42	2,25	0,89			
	1-5 yıl	104	2,15	0,66			
Amaç	6-10 yıl	114	2,98	0,75	19,647	0,000	3>1,2,4,5
yönelimlilik	11-15 yıl	25	2,31	0,75			
	16 yıl ve üzeri	26	2,26	0,76			

İşsel motivasyon	1 yıldan az	42	4,04	0,73	0,912	0,457
	1-5 yıl	104	3,95	0,84		
	6-10 yıl	114	3,81	0,75		
Çizelge 10 (devamı) . Kıdeme Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları						
	11-15 yıl	25	3,95	0,76		
	16 yıl ve üzeri	26	3,88	0,68		
Kendine güven	1 yıldan az	42	2,06	0,99	1,804	0,128
	1-5 yıl	104	2,14	0,95		
	6-10 yıl	114	1,99	0,80		
	11-15 yıl	25	2,21	1,00		
	16 yıl ve üzeri	26	2,50	1,10		
Risk alma	1 yıldan az	42	3,57	0,73	0,273	0,895
	1-5 yıl	104	3,59	0,74		
	6-10 yıl	114	3,52	0,59		
	11-15 yıl	25	3,61	0,92		
	16 yıl ve üzeri	26	3,46	0,82		
Yaratıcı Kişilik	1 yıldan az	42	3,05	0,51	1,828	0,123
	1-5 yıl	104	3,02	0,41		
	6-10 yıl	114	3,18	0,46		
	11-15 yıl	25	3,08	0,41		
	16 yıl ve üzeri	26	3,06	0,44		

Çizelge 10 incelendiğinde kıdeme göre işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile amaç yönelimlilik puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$)

6-10 yıl kıdemi olan çalışanların işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, dışlayan davranışlar, sözlü-yazılı-görsel saldırı, psikolojik taciz, amaç yönelimlilik puan ortalamasının 1 yıldan az, 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun nedeni, 6-10 yıl arası bir işletmede çalışan kişilerden yeni başlayanlara göre daha çok başarı beklenmesi fakat bu kişilerin kendilerinden daha fazla kıdeme sahip olanlara göre iş ortamına hakimiyet kuramaması olabilir.

1 yıldan az, 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanların ekip uyumu, işle bütünleşme, kişisel gelişim, iş motivasyonu puan ortalamasının, 6-10 yıl kıdeme sahip olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 1 yıldan az, 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanların kuruma

bağlılık puan ortalamasının, 6-10 yıl kıdeme sahip olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin, bir işletmede yeni başlayan kişilerin kendilerini kanıtlamaya yönelik arzusu ve uzun yıllar çalışanların ise aynı işletmede uzun süre çalışmanın verdiği mental yorgunluğa sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

5. Sektöre Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Sektöre göre işyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri ve alt boyutlarının puan ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçları Çizelge 11’da gösterilmiştir.

Çizelge 11. Sektöre Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Sektör	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşe Yönelik Davranışlar	Kamu	80	2,19	0,93	-4,327	0,000
	Özel	231	2,74	1,16		
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	Kamu	80	1,65	1,05	-4,633	0,000
	Özel	231	2,32	1,29		
Dışlayan Davranışlar	Kamu	80	1,62	0,96	-3,034	0,003
	Özel	231	2,00	0,97		
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Kamu	80	1,49	0,94	-2,332	0,020
	Özel	231	1,76	0,85		
İşyerinde Psikolojik Taciz	Kamu	80	1,82	0,91	-3,927	0,000
	Özel	231	2,30	1,01		
Ekip Uyumu	Kamu	80	2,99	1,18	1,460	0,145
	Özel	231	2,77	1,16		
İşle Bütünleşme	Kamu	80	3,14	1,00	1,041	0,299
	Özel	231	3,01	1,00		
Kuruma Bağlılık	Kamu	80	3,40	0,94	3,800	0,000
	Özel	231	2,91	1,13		
Kişisel Gelişim	Kamu	80	3,00	1,09	0,839	0,402
	Özel	231	2,88	1,12		
İş Motivasyonu	Kamu	80	3,13	1,00	1,728	0,085
	Özel	231	2,89	1,05		
Amaç yönelimlilik	Kamu	80	2,23	0,80	-3,345	0,001
	Özel	231	2,58	0,82		
İçsel motivasyon	Kamu	80	4,02	0,65	1,598	0,111
	Özel	231	3,86	0,81		
Kendine güven	Kamu	80	2,29	0,93	2,005	0,046
	Özel	231	2,05	0,92		

Risk alma	Kamu	80	3,61	0,74	0,768	0,443
	Özel	231	3,54	0,70		
Yaratıcı Kişilik Özellikleri	Kamu	80	3,09	0,44	0,061	0,951
	Özel	231	3,09	0,45		

Çizelge 11 incelendiğinde işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, dışlayan davranışlar, sözlü-yazılı-görsel saldırı, işyerinde psikolojik taciz, kuruma bağlılık, amaç yönelimlilik ve kendine güven puan ortalamasının sektöre göre farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$) Özel sektörde çalışanların işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, dışlayan davranışlar, sözlü-yazılı-görsel saldırı, işyerinde psikolojik taciz ve amaç yönelimlilik puan ortalamasının kamuda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülürken, kamuda çalışanların kuruma bağlılık ve kendine güven puan ortalamasının özel sektörde çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun nedeni, özel sektördeki iş güvencesinin kamusal alana göre daha az olması ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların yerine bir başka çalışanın daha kolay tercih edilebileceğinin kişilere yansıtılması olabilir. Kamu çalışanlarının kuruma bağlılık ve kendine güven puan ortalamasının özel sektöre göre yüksek olmasının ise, kamuda çalışan kişilerin genellikle işyerinde uzun vadeli planlamalara sahip olmasından dolayı aidiyet duygusunun geliştiği düşünülmektedir. Aynı zamanda iş güvencesinin yüksek olması ve çalışma koşullarının özel sektöre göre daha iyi olması kendine güvenlerini arttırabilir.

6. Gelire Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Gelire göre işyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri ve alt boyutlarının puan ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçları Çizelge 12’de gösterilmiştir.

Çizelge 12. Gelire Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Gelir	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
İşe Yönelik Davranışlar	17002-20000 TL	57	2,31	0,98	24,887	0,000	3>1,2,4,5
	20001-25000 TL	57	2,33	1,03			
	25001-30000 TL	111	3,30	1,08			
	30001-35000 TL	34	2,51	1,08			
	35001 TL ve üstü	52	1,79	0,59			
İtibarlı Zedeleyen Davranışlar	17002-20000 TL	57	1,75	1,15	27,674	0,000	3>1,2,4,5
	20001-25000 TL	57	1,77	1,02			
	25001-30000 TL	111	2,97	1,24			
	30001-35000 TL	34	2,09	1,32			
	35001 TL ve üstü	52	1,26	0,43			
Dışlayan Davranışlar	17002-20000 TL	57	1,68	0,94	16,831	0,000	3>1,2,4,5
	20001-25000 TL	57	1,75	1,02			
	25001-30000 TL	111	2,39	0,89			
	30001-35000 TL	34	1,96	1,16			
	35001 TL ve üstü	52	1,23	0,31			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	17002-20000 TL	57	1,44	0,89	14,605	0,000	3>1,2,4,5
	20001-25000 TL	57	1,60	0,96			
	25001-30000 TL	111	2,08	0,77			
	30001-35000 TL	34	1,85	1,09			
	35001 TL ve üstü	52	1,12	0,22			
İşyerinde Psikolojik Taciz	17002-20000 TL	57	1,89	0,90	24,784	0,000	3>1,2,4,5
	20001-25000 TL	57	1,95	0,94			
	25001-30000 TL	111	2,78	0,94			
	30001-35000 TL	34	2,18	1,08			
	35001 TL ve üstü	52	1,43	0,37			
Ekip Uyumu	17002-20000 TL	57	3,18	1,15	11,410	0,000	1,2,5>3
	20001-25000 TL	57	3,16	1,28			
	25001-30000 TL	111	2,30	0,99			
	30001-35000 TL	34	2,76	0,92			
	35001 TL ve üstü	52	3,26	1,15			
İşle Bütünleşme	17002-20000 TL	57	3,11	1,04	7,428	0,000	1,2,5>3
	20001-25000 TL	57	3,43	1,15			
	25001-30000 TL	111	2,70	0,77			
	30001-35000 TL	34	2,90	0,84			
	35001 TL ve üstü	52	3,37	1,09			
Kuruma Bağlılık	17002-20000 TL	57	3,26	0,96	20,215	0,000	1,2,4,5>3
	20001-25000 TL	57	3,49	1,04			

Çizelge 12 (devamı) . Gelire Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

	25001-30000 TL	111	2,41	1,04			
	30001-35000 TL	34	3,02	0,89			
	35001 TL ve üstü	52	3,67	0,92			
Kişisel Gelişim	17002-20000 TL	57	3,14	1,10			
	20001-25000 TL	57	3,22	1,21			
	25001-30000 TL	111	2,48	0,91	8,005	0,000	1,2,5>3
	30001-35000 TL	34	2,85	1,05			
	35001 TL ve üstü	52	3,28	1,19			
İş Motivasyonu	17002-20000 TL	57	3,17	1,00			
	20001-25000 TL	57	3,32	1,12			
	25001-30000 TL	111	2,47	0,89	11,958	0,000	1,2,5>3
	30001-35000 TL	34	2,88	0,84			
	35001 TL ve üstü	52	3,38	1,04			
Amaç yönelimlilik	17002-20000 TL	57	2,28	0,77			
	20001-25000 TL	57	2,41	0,84			
	25001-30000 TL	111	2,86	0,77	10,760	0,000	3>1,2,4,5
	30001-35000 TL	34	2,40	0,84			
	35001 TL ve üstü	52	2,09	0,71			
İçsel motivasyon	17002-20000 TL	57	4,02	0,86			
	20001-25000 TL	57	3,75	0,95			
	25001-30000 TL	111	3,86	0,68	1,436	0,222	
	30001-35000 TL	34	3,91	0,77			
	35001 TL ve üstü	52	4,04	0,63			
Kendine güven	17002-20000 TL	57	2,29	1,09			
	20001-25000 TL	57	2,17	0,93			
	25001-30000 TL	111	1,92	0,78	2,088	0,082	
	30001-35000 TL	34	2,28	0,99			
	35001 TL ve üstü	52	2,13	0,95			
Risk alma	17002-20000 TL	57	3,56	0,85			
	20001-25000 TL	57	3,42	0,80			
	25001-30000 TL	111	3,64	0,57	1,242	0,293	
	30001-35000 TL	34	3,43	0,55			
	35001 TL ve üstü	52	3,59	0,76			
Yaratıcı Kişilik	17002-20000 TL	57	3,10	0,58			
	20001-25000 TL	57	3,00	0,41			
	25001-30000 TL	111	3,17	0,41	1,809	0,127	
	30001-35000 TL	34	3,07	0,45			
	35001 TL ve üstü	52	3,02	0,38			

Çizelge 11 incelendiğinde gelire göre işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile amaç yönelimlilik puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$)

25001-30000 TL geliri olan çalışanların işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar, dışlayan davranışlar, sözlü-yazılı-görsel saldırı, psikolojik taciz, amaç yönelimlilik puan ortalamasının 17002-20000 TL, 20001-25000 TL, 30001-35000 TL ve 35001 TL ve üstü gelire sahip olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Orta gelire sahip olduğu düşünülen bu kişilerin, iş ortamındaki sorumlulukları ve yetkileri kendisinden daha az maaş alanlara göre yüksek, daha yüksek maaş alanlara göre ise düşük olduğundan işletme içerisinde arada kalmış kişilerdir. Bu nedenle mobbing davranışlarına diğer gelir gruplarına göre daha çok maruz kalıyor ve yetki alanlarını genişletmek için amaca yönelimlilikleri artıyor olabilir.

17002-20000 TL, 20001-25000 TL ve 35001 TL ve üstü geliri olan çalışanların ekip uyumu, işle bütünleşme, kişisel gelişim, iş motivasyonu puan ortalamasının, 25001-30000 TL ve gelire sahip olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 17002-20000 TL, 20001-25000 TL, 30001-35000 TL ve 35001 TL ve üstü geliri olan çalışanların kuruma bağlılık puan ortalamasının, 25001-30000 TL ve gelire sahip olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Düşük ve yüksek maaş alan kişilerin hayat standartlarının bekledikleri düzeyde ilerlediği düşünülürse ve 25.001-30.000 TL gibi orta gelire sahip olan kişilerin ise beklentileri karşısında aldıkları maaştan tatmin olmamaları ekip uyumu, işle bütünleşme, kişisel gelişim, iş motivasyonu ve kuruma bağlılık puanlarını düşürebilir.

7. Çalışılan Pozisyona Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Çalışılan pozisyona göre işyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri ve alt boyutlarının puan ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçları Çizelge 13’de gösterilmiştir.

Çizelge 13. Çalışılan Pozisyona Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Pozisyon	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
İşe Yönelik Davranışlar	İşçi	165	2,92	1,15	13,286	0,000	1>2,3
	Memur	65	2,52	1,06			
	Yönetici	75	2,01	0,87			
	Üst Düzey Yönetici	6	2,09	0,99			
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	İşçi	165	2,51	1,29	12,925	0,000	1>2,3
	Memur	65	2,02	1,29			
	Yönetici	75	1,50	0,89			
	Üst Düzey Yönetici	6	1,57	1,20			
Dışlayan Davranışlar	İşçi	165	2,08	0,93	6,690	0,000	1,2>3
	Memur	65	1,94	1,20			
	Yönetici	75	1,49	0,72			
	Üst Düzey Yönetici	6	1,78	1,18			
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	İşçi	165	1,81	0,81	7,479	0,000	1,2>3
	Memur	65	1,84	1,13			
	Yönetici	75	1,28	0,59			
	Üst Düzey Yönetici	6	1,72	1,24			
İşyerinde Psikolojik Taciz	İşçi	165	2,43	1,00	11,575	0,000	1,2>3
	Memur	65	2,16	1,08			
	Yönetici	75	1,65	0,72			
	Üst Düzey Yönetici	6	1,85	1,09			
Ekip Uyumu	İşçi	165	2,59	1,13	6,187	0,000	3>1
	Memur	65	2,93	1,24			
	Yönetici	75	3,25	1,04			
	Üst Düzey Yönetici	6	3,08	1,41			
İşle Bütünleşme	İşçi	165	2,85	0,91	6,983	0,000	3>1,2
	Memur	65	3,01	1,05			
	Yönetici	75	3,46	0,97			
	Üst Düzey Yönetici	6	3,42	1,62			
Kuruma Bağlılık	İşçi	165	2,74	1,10	10,353	0,000	2,3>1
	Memur	65	3,23	1,06			

Çizelge 13 (devamı) . Çalışılan Pozisyona Göre İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

	Yönetici	75	3,51	0,94			
	Üst Düzey Yönetici	6	3,44	1,22			
Kişisel Gelişim	İşçi	165	2,70	1,05			
	Memur	65	2,91	1,19			
	Yönetici	75	3,33	1,02	6,558	0,000	3>1
	Üst Düzey Yönetici	6	3,56	1,67			
İş Motivasyonu	İşçi	165	2,72	1,00			
	Memur	65	3,01	1,07			
	Yönetici	75	3,38	0,94	7,892	0,000	3>1
	Üst Düzey Yönetici	6	3,36	1,41			
Amaç yönelimlilik	İşçi	165	2,66	0,83			
	Memur	65	2,42	0,86			
	Yönetici	75	2,25	0,73	6,130	0,000	1>3
	Üst Düzey Yönetici	6	1,83	0,63			
İçsel motivasyon	İşçi	165	3,88	0,77			
	Memur	65	3,83	0,78			
	Yönetici	75	4,01	0,79	0,871	0,457	
	Üst Düzey Yönetici	6	4,13	0,45			
Kendine güven	İşçi	165	1,97	0,79			
	Memur	65	2,48	1,02			
	Yönetici	75	2,09	1,00	4,909	0,002	2>1
	Üst Düzey Yönetici	6	2,22	1,47			
Risk alma	İşçi	165	3,52	0,67			
	Memur	65	3,61	0,78			
	Yönetici	75	3,59	0,75	0,332	0,802	
	Üst Düzey Yönetici	6	3,58	0,41			
Yaratıcı Kişilik	İşçi	165	3,10	0,46			
	Memur	65	3,12	0,53			
	Yönetici	75	3,05	0,35	0,403	0,751	
	Üst Düzey Yönetici	6	2,99	0,19			

Çizelge 12 incelendiğinde çalışılan pozisyona göre işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile amaç yönelimlilik ve kendine güven puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$)

İşçilerin işe yönelik davranışlar, itibarı zedeleyen davranışlar puan ortalamasının, memur ve yönetici pozisyonunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. İşçiler sosyal statü olarak daha alt sınıfı oluşturdıklarından psikolojik taciz davranışlarına diğerlerine göre daha fazla maruz kalabilir.

İşçi ve memurların dışlayan davranışlar, sözlü-yazılı-görsel saldırı ve psikolojik taciz puan ortalamasının, yönetici pozisyonunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Yönetici pozisyonundaki kişilerin yetki alanları geniş olduğundan kendisinden daha alt statüde olan kişilerin bu davranışlara maruz kaldığı düşünülmektedir.

Yöneticilerin ekip uyumu, kişisel gelişim ve iş motivasyonu puan ortalamasının, işçi pozisyonunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, yöneticilerin işletme içerisindeki sorumluluklarının, gelir düzeylerinin, sosyal statülerinin ve yetki alanlarının işçi sınıfına göre yüksek olması olabilir.

Yöneticilerin işle bütünleşme puan ortalamasının, işçi ve memur pozisyonunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticiler, işletme içerisinde bulundukları konumu kaybetmek istemediklerinden ve bu konumun sürdürülebilir olmasını arzu ettiklerinden işle bütünleşmesi diğerlerine göre yüksek düzeyde olabilir.

Yönetici ve memurların kuruma bağlılık puan ortalamasının, işçi pozisyonunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, işçi pozisyonundaki kişilerin, bulundukları konumlarından dolayı diğerleri kadar itibar görememeleri ve çalışma koşullarının daha düşük seviyede olmasından kaynaklanabilir.

İşçilerin amaca yönelimlilik puan ortalamasının, yönetici pozisyonunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni işçi sınıfındaki kişinin, yaşam standartları diğerlerine göre daha düşük olabildiğinden yaşam standartlarını yükseltmek için çaba sarf etmesi olabilir.

Memurların kendine güven puan ortalamasının, işçi pozisyonunda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. İşletmelerde var olan hiyerarşik sistemin üst kademesinde bulunan kişilerin sahip olduğu itibarın, alt kademelere göre yüksek olması bu durumun nedeni olabilir.

J. İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

İşyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özellikleri ölçeklerinden elde edilen puanlara ait pearson korelasyon katsayıları Çizelge 14’de gösterilmiştir.

Çizelge 14. İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
İşe Yönelik Davranışlar	—														
İtibarı Zedeleyen Davranışlar	,887**	—													
Dışlayan Davranışlar	,825**	,885**	—												
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	,762**	,850**	,904**	—											
Psikolojik Taciz	,954**	,959**	,940**	,902**	—										
Ekip Uyumu	-,728**	-,600**	-,573**	-,507**	-,670**	—									
İşle Bütünleşme	-,710**	-,592**	-,581**	-,514**	-,663**	,893**	—								
Kuruma Bağlılık	-,812**	-,728**	-,686**	-,634**	-,783**	,866**	,860**	—							
Kişisel Gelişim	-,711**	-,584**	-,548**	-,507**	-,654**	,898**	,867**	,828**	—						

Çizelge 14 (devamı) . İşyerinde Psikolojik Taciz, İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

İş Motivasyonu	-,776**	-,654**	-,625**	-,564**	-,724**	,968**	,955**	,931**	,943**	—					
Amaç yönelimlilik	,578**	,616**	,524**	,533**	,602**	-,484**	-,490**	-,604**	-,500**	-,542**	—				
İçsel motivasyon	-,190**	-,144*	-,126*	-,193**	-,178**	,158**	0,10	,148**	,149**	,147**	-,124*	—			
Kendine güven	0,03	0,10	,168**	,218**	0,11	0,02	-0,05	-0,02	-0,03	-0,02	,190**	-,195**	—		
Risk alma	0,07	0,05	0,03	0,02	0,05	-,116*	-,164**	-,139*	-,130*	-,144*	0,11	,501**	0,02	—	
Yaratıcı Kişilik	,252**	,318**	,292**	,277**	,295**	-,220**	-,293**	-,313**	-,257**	-,281**	,591**	,556**	,378**	,695**	—

Çizelge 14’de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, işyerinde psikolojik taciz ve alt boyut puanları ile iş motivasyonu ve alt boyut puanları ile arasında orta ve yüksek düzeyde negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz ile en yüksek ilişkinin kuruma bağlılık olduğu görülmüştür. İşyerinde Psikolojik taciz arttıkça çalışanın işyerine olan bağlılığı yüksek düzeyde düşmektedir. Ayrıca psikolojik taciz çalışanın iş motivasyonunu da oldukça düşürmektedir. Bir işletmede çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalması, gün geçtikçe mağdur kişiyi işletmeden uzaklaştırmaktadır. Kişinin bu nedenle çalışmaya yönelik motivasyonu ve kuruma bağlılığı azalıyor olabilir.

İşyerinde psikolojik taciz ve alt boyut puanları ile yaratıcı kişilik ve alt boyut puanları ile puanları arasında düşük ve orta düzeyde negatif ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Psikolojik taciz ile en yüksek ilişkinin amaca yönelimlilik olduğu görülmüştür. Psikolojik taciz arttıkça amaca yönelimlilikte artmaktadır. Bunun yanı sıra psikolojik tacizin içsel motivasyonu düşürdüğü görülmüştür. Psikolojik taciz arttıkça ayrıca yaratıcı kişiliğinde arttığı görülmüştür. Kişi mobbing sonucunda yaşadığı olumsuz durumlardan uzaklaşmak için yeni bir iş arayışına veya alternatif projeler üretmeye, planlar yapmaya yönelebilir. Bu nedenle yaratıcı kişilik ve amaç yönelimlilik puanları artabilir. Fakat kişi yaşanan tüm bu durumlar karşısında iş tatmini yaşayamadığı için içsel motivasyonu düşüyor olabilir.

K. Regresyon Analizi Sonuçları

1. İşyerinde Psikolojik Tacizin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

İşyerinde psikolojik tacizin iş motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu Çizelge 15’de gösterilmiştir.

Çizelge 15. İşyerinde Psikolojik Tacizin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

	İş Motivasyonu		
Bağımsız Değişken	β	t	p
Sabit	4,581	47,139	0,000
İşyerinde Psikolojik Taciz	-0,749	-18,463	0,000
F	340,865		
Model (p)	0,000		
R²	0,525		

Çizelge 15’de görüldüğü üzere Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup psikolojik taciz ($p < 0.001$) iş motivasyonunu açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İşyerinde psikolojik taciz puanındaki bir birimlik artış iş motivasyonun da 0,749 kat düşüşe neden olmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz iş motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,525 bulunmuştur.

2. İşyerinde Psikolojik Tacizin Yaratıcı Kişilik Özellikleri Üzerinde Etkisi

İşyerinde psikolojik tacizin yaratıcı kişilik özellikleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu Çizelge 16’de gösterilmiştir.

Çizelge 16. İşyerinde Psikolojik Tacizin Yaratıcı Kişilik Özellikleri Üzerindeki Etkisi

	Yaratıcı Kişilik Özellikleri		
Bağımsız Değişken	β	t	p
Sabit	2,804	48,404	0,000
İşyerinde Psikolojik Taciz	0,131	5,437	0,000
F	29,558		
Model (p)	0,000		

R²	0,087
----------------------	-------

Çizelge 16’de görüldüğü üzere Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup işyerinde psikolojik taciz ($p<0.001$) yaratıcı kişiliği açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İşyerinde psikolojik taciz puanındaki bir birimlik artış yaratıcı kişilik özellikleri üzerinde 0,131 kat artışa neden olmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz yaratıcı kişilik özellikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,087 bulunmuştur.



L. Hipotezler

Araştırmanın hipotez sonuçları aşağıda gösterilmiştir:

Çizelge 17. Yapılan Çalışmaya İlişkin Hipotezler

Sıra	Hipotez
Kabul/Ret	
1	İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Ret
2	İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır. Kabul
3	İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır. Kabul
4	İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması mevcut işyerindeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Kabul
5	İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır. Kabul
6	İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması aylık gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır. Kabul
7	İşyerinde psikolojik taciz puan ortalaması işyerindeki pozisyona göre farklılaşmaktadır. Kabul
8	İş motivasyonu puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Kabul
9	İş motivasyonu puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır. Kabul
10	İş motivasyonu puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır. Kabul
11	İş motivasyonu puan ortalaması mevcut işyerindeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Kabul
12	İş motivasyonu puan ortalaması çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır. Ret
13	İş motivasyonu puan ortalaması aylık gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır. Kabul
14	İş motivasyonu puan ortalaması işyerindeki pozisyona göre farklılaşmaktadır. Kabul
15	Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Ret
16	Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır. Ret
17	Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır. Ret
18	Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması mevcut işyerindeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Ret
19	Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır. Ret
20	Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması aylık gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır. Ret
21	Yaratıcı kişilik özellikleri puan ortalaması işyerindeki pozisyona göre farklılaşmaktadır. Ret
22	İşyerinde psikolojik taciz arttıkça iş motivasyonu azalmaktadır. Kabul
23	İşyerinde psikolojik taciz arttıkça yaratıcı kişilik özellikleri azalmaktadır. Ret

24	İşyerinde psikolojik tacizin iş motivasyonu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	
	Kabul	
25	İşyerinde psikolojik taciz yaratıcı kişilik özellikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret





X. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Sonuç

İşletmeler, gün geçtikçe zorlaşan rekabet ortamı içerisinde hedeflerine yönelik planlamalarını gerçekleştirebilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için sahip olduğu insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde yönetmek mecburiyetindedir. İşletme içerisindeki mevcut insan kaynağının iş motivasyonu yüksek ve yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olan bireylerden oluşması, işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu nedenle iş motivasyonunun ve yaratıcı kişilik özelliklerinin önündeki engellerin doğru bir şekilde tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması önemlidir. Dolayısıyla, işletmelerde mobbing yani olumsuz davranışların görülmesinin iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma da, tüm bunlar göz önünde bulundurularak işletmelerde mobbingin çalışanların iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özelliklerine olan etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründe çalışan ve rastgele seçilen 311 kişiden anket yöntemi ile veri elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, işyerinde psikolojik taciz ölçeği, iş motivasyonu ölçeği ve yaratıcı kişilik ölçeği kullanılmıştır.

Anket sonucunda elde edilen verilere göre, katılımcıların %51,4'ü (160 kişi) kadın ve %48,6'sı (151 kişi) erkek, %36,3'ü (113 kişi) 25-29 yaş aralığının da, %37,6'sı (117 kişi) önlisans mezunu, %36,7'si (114 kişi) 6-10 yıl arası çalışan, %74,3'ü (231) özel sektörde çalışan, %35,7'si 25.001-30.000 TL aylık gelire sahip, %53,1'i (165 kişi) işçi statüsündeki kişilerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri sonucunda, işyerinde psikolojik taciz, iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik ile alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ölçeklerin güvenirliklerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Değişkenlerin demografik özellikler ile ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Cinsiyete göre işyerinde psikolojik tacizin alt boyutu olan işe yönelik davranışlar, iş motivasyonu ile alt boyutları olan ekip uyumu, kuruma bağlılık ve yaratıcı kişiliğin alt boyutları olan amaç yönelimlilik ve içsel motivasyon puan ortalamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir.
- Yaşa göre, işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile yaratıcı kişiliğin alt boyutlarından amaç yönelimlilik ve kendine güven puan ortalamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir.
- Eğitim durumuna göre, işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile yaratıcı kişiliğin alt boyutlarından amaç yönelimlilik, içsel motivasyon, kendine güven puan ortalamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir.
- Mevcut işyerinde çalışılan süreye göre, işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile yaratıcı kişiliğin alt boyutu olan amaç yönelimlilik puan ortalamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir.
- Sektöre göre, işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu alt boyutu olan kuruma bağlılık, yaratıcı kişilik alt boyutu olan amaç yönelimlilik ve kendine güven puan ortalamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir.
- Gelire göre, işyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile yaratıcı kişilik alt boyutu olan amaç yönelimlilik puan ortalamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir.
- Çalışılan pozisyona göre, psikolojik taciz ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları ile yaratıcı kişilik alt boyutu olan amaç yönelimlilik ve kendine güven puan ortalamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, psikolojik taciz ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutları puanları arasında orta ve yüksek düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani işletmelerde psikolojik taciz davranışları arttıkça çalışanların iş motivasyonları düşmektedir. Aynı zamanda psikolojik taciz davranışlarının en çok iş motivasyonu alt boyutu olan kuruma bağlılık ile ilişkisi olduğu görülmüştür. Kısaca, işletmelerde çalışanların psikolojik taciz davranışlarına maruz kalması iş motivasyonlarını ve işletmeye olan bağlılıklarını yüksek düzeyde azaltmaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz ve alt boyutları ile yaratıcı kişilik ve alt boyutları arasında düşük ve orta düzeyde negatif ve pozitif yönlü bazı ilişkiler bulunmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz arttıkça içsel motivasyon düşmektedir. Fakat işyerinde psikolojik tacizin artmasının yaratıcı kişiliği ve amaç yönelimliliği arttırdığı görülmüştür. Bu durum, mobbingin yarattığı stres ve baskıdan uzaklaşmak isteyen çalışanların yeniliklere açık olup farklı alternatiflere yönelmek için yaratıcılık yönlerini kullandığı söylenebilir. Kişi iş ortamından uzaklaştığı için kendi gelişimine olumlu katkı sağlayacak projeler üretebilir. Aynı zamanda bazı kişiler, stres altında yaratıcılıklarını daha iyi ortaya koyabilir.

Son olarak, regresyon analizi ile işyerinde psikolojik tacizin iş motivasyonu ve yaratıcı kişiliğe olan etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, işyerinde psikolojik taciz iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

B. Öneriler

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Bu önerileri şöyle sıralayabiliriz:

- İşletmelerde mobbingin çalışanların iş motivasyonunu yüksek düzeyde düşürdüğü görüldüğünden, işletme içerisinde mobbing ile ilgili farkındalık sağlanabilmesi için yöneticilere ve astlara eğitim verilebilir.
- İş motivasyonu ve kuruma bağlılık çalışanın etkin ve verimli bir şekilde işletme hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermesini sağladığından bu unsurları arttırmaya yönelik işletme tarafından etkinlikler düzenlenebilir.
- Bu araştırma kapsamında olan çalışanların iş motivasyonu ve yaratıcı kişilik özelliklerine etki edebilecek mobbing dışında diğer değişkenler incelenebilir.
- Evren ve örneklem kapsamı genişletilerek farklı şehirlerde, sektörlerde ve farklı demografik özelliklere sahip çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilebilir.



XI. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

GÜNEY S. (2020). **Liderlik**, Nobel Yayınevi, İstanbul.

GÜRHAN, N. (2013). **A'dan Z'ye Mobbing**, Akademisyen Kitabevi, Ankara.

GEORGE, D., ve MALLERY, M. (2010). **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

KÜÇÜKALTAN, D., TÜKELTÜRK, Ş. A. ve GÜRKAN, G. Ç. (2015). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Detay Yayıncılık, Ankara.

PELİT, N. ve PELİT, E. (2014). **Mobbing ve Örgütsel Sinizm**, Detay Yayıncılık, Ankara.

TOPSES, G. ve SERİN, N. B. (2018). **Psikolojik Danışma ve Kişilik Kuramları**, Nobel Yayınevi, İstanbul.

YEŞİLYAPRAK, B. (2017). **Eğitim Psikolojisi**, Pegem Akademi, Ankara.

YILMAZER, A. (2019). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara.

MAKALELER

ASLAN, İ., GELEN, N. K., ÇİFTÇİ, S. ve ÖNTÜRK, Y. (2022). “Spor Ortamında Mobbing Davranışlarının İncelenmesi”, **CBÜ Beden Eğitim ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, s.245.

ATMAN, Ü. (2012). “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”, **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, s.164.

BOZKURT, Ö. (2006). “Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, s.97.

ÇAKIROĞLU, E. ve TENGİLİMİOĞLU, D. (2014). “Mobbing (Yıldırma) Davranışlarının Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, **Electronic Journal Of Colleges**, Cilt: 4, Sayı: 3, ss.168-169.

- ÇEKİN, A. (2014). “Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Bir Şiddet Örneği: Mobbing”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, s.12.
- ÇETİN, N. G. ve BECEREN, E. (2007). “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 5, s.113.
- ERBAY, M. ve AKTAN, O. (2022). “Özel Yetenekli Öğrencilerin Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 3, ss.1152-1153.
- EŞENLİ, G. ve AKTEL, M. (2019). “Yönetimde Örgüt Kültürü İle Mobbing İlişkisinin Yeri ve Önemi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 3, s.529.
- GÖYMEN, Y. (2020). “İş Hayatında Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yolları”, **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 13, ss.51-52.
- GÜLOVA, A. A. ve CANBULDU, N. K. (2021). “Çalışanların Mobbing (Psikolojik Yıldıрма) Davranışına Maruz Kalma Algısı ile Kişilik Tipleri ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Social Sciences Research Journal**, Cilt:10, Sayı:1, ss.149-150.
- GÜNDOĞDU, Y. B. (2016). “Psikanalitik Kişilik Kuramlarına Göre Gelişim ve Değişim İmkânı”, **Journal of Turkish Studies**, Cilt:11, Sayı:17, ss.383-384.
- GÜVEN, A., KAPLAN, Ç. ve ACUNGİL, Y. (2018). ““Türkiye’deki Akademik Teşvik Çalışmalarının Akademik Personelin Motivasyonu Üzerine Etkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 73, Sayı: 1, s.247.
- HATİPOĞLU, Z. ve AKDUMAN, G. (2019). “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 72, s.2134.
- İBİCİOĞLU, H., ÇİFTÇİ, M. ve DERYA, S. (2009). “Örgütlerde Yıldıрма (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.29-30.

- İLHAN, Ü. (2010). “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 4, s.1179.
- KARAKUŞ, H. (2011). “Hemşirelerde Kurum ve Yönetimin Etkisine Bağlı Olarak Yaşanan Mobbing Davranışları”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 5, s.92.
- KAYA, H. ve MAŞRAP, A. (2022). “İşyeri Zorbalığı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Journal of Politics Economy and Management**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss.194-195.
- KAYIM, N. (2018). “Herzberg’in Çift-Faktör Teorisi Bağlamında Motivasyon: Şeytan Marka Giyer Filmi”, **Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi**, Sayı: 1, s.36.
- KIDAK, L. ve AKSARAYLI, M. (2009). “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, s.80.
- KÜÇÜKCİVİL, B. (2019). “Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland’ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme”, **Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, s.87.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, s.100.
- ONUR, D. ve ZORLU, T. (2017). “Yaratıcılık Kavramı ile İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 3, s.1537.
- ÖZKUŞCU, E. ve İHTİYAROĞLU, N. (2021). “Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Mobbing Davranışlarına Yönelik Algılarının incelenmesi”, **Erciyes Journal of Education**, Cilt: 5, Sayı: 1, s.30.
- ÖZLEM, G. (2010). “Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma”, **Yaşar Üniversitesi E-Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 20, s.3419.

- ÖZTÜRK, H., DERELİ, E. E., İPEK, N., MÜDÜROĞLU, A. ve REHAT, F. (2015). “Mobbing (Psikolojik Yıldıрма), Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri”, **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, s.29.
- ÖZTÜRK, M. ve ŞAHBUDAK, E. (2017). “İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing) ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma”, **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 2, , ss.206-207.
- ÖZTÜRK, U. ve CEVHER, E. (2015). “Mobbing Sendromunda Örgüt Kültürü Virüs mü Aşı mı? : Örgüt Kültürü ve Mobbing İlişkisi”, **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, Cilt: 4 Sayı: 2, s.47.
- PEHLİVAN, M. (2015). “Bireysel Ayrımlar ve Toplumsal Dezavantajlar Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing”, **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, s.69.
- SEÇER, B. (2012). “İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı”, **“İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 4, s.34.
- SİĞRİ, Ü. ve GÜRBÜZ S. (2011). “Akademik Başarı ve Kişilik İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, s.33.
- TATLILIOĞLU, K. (2014). “Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı’na göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Tarih Okulu Dergisi**, Cilt: 2014, Sayı: 18, ss.943-944.
- TEKİN, G. ve GÖRGÜLÜ, B. (2018). “Clayton Alderfer’in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini”, **Social Sciences Studies Journal**, Cilt: 4, Sayı: 17, ss.1560-1561.
- TETİK, S. (2010). “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 2010, Sayı: 18, s.82.
- TUNÇER, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 88, s.100.
- VARDARLIER, P. ve CANOL, S. (2017). “İnsan Kaynakları Departmanının İşyerinde Mobbingi Azaltmaya ve Engellemeye Yönelik Uyguladığı

Stratejiler”, **Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 3, ss.4-5.

YEŞİLYURT, E. (2020). “Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme: Tüm Boyut ve Paydaşlarıyla Kapsayıcı Bir Derleme Çalışması”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 25, s.3879.

YILMAZ, B. ve TURGUT, E. (2016). “Askeri ve Sivil Yükseköğretim Kurumlarında Verilen Genel Muhasebe Eğitiminin Motivasyon Teorileri Açısından Karşılaştırılmalı Analizi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 43, , s.2299.

YILMAZ, H. ve KAYMAK, A. (2014). “Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yerinden Psikolojik Taciz)”, **Denetim Dergisi**, Sayı: 14, s.74.

TEZLER

ABA, G. (2009). “İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

ADEM, R. (2019). “Motivasyonun, Örgütsel Strese Etkisinin Hekimler Üzerinden İncelenmesi: Bir Araştırma” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İnönü Üniversitesi, Malatya.

AFACAN, Y. (2015). “Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbing’e Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

AKSOY, K. (2018). “Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

ALAN, A. A. (2011). “Amaç Karşıtı İş Davranışları Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

ALKAYIŞ, L. (2015). “Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

- ALTAY, A. (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ARICI, N. (2019). ““Mobbingin Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ARISOY, B. (2007). “Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş doyumu Üzerine Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ATABAY, T. A. (2019). “Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- AYDIN, E. (2016). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Mesleki Motivasyon ve Mesleki Yeterlilik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- AYDIN, İ. S. (2008). “İşyerinde Yıldırma(Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- AYDOĞDU, İ. (2010). “Romantik İlişkilerin Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- AYSAL, O. (2021). “Kişilik Özelliklerinin Turist Memnuniyeti ve Sadakati Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- AYTAÇ, B. (2021). “İş Görenlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Motivasyon Teorileri Kapsamında Araştırılması ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, KTO Karatay Üniversitesi, Konya.

- BAYRAM, G. S. (2010). “İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- BEKTAŞ, F. (2017). “Kişilik ve Motivasyon Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- BENDER, M. T. (2006). “Resim-İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılık İlişkileri”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- BEŞOĞUL, Ç. (2014). “Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölçük İlçesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- BİNGÖL, B. (2007). “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- BİRİMOĞLU, Y. (2014). “Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- BİRKAN, K. C. (2009). “Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- BOZKURT, G. (2018). “Çok Değişkenli Varyans Analizi İle Astroloji ve Kişilik Özelliklerinin Uyumunun İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- CAN, Y. (2007). “A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- CANBULDU, N. K. (2018). “Örgütlerde Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Davranışı ile Mağdurların Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- CELEP, M. U. (2020). “Okul Öncesi Özel Eğitimde Çalışan Öğretmenlerin Oyun Öğretimine İlişkin Öz Yeterlikleri ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.,
- ÇAMSARI, A. (2019). “İşletmelerde Mobbingin Çalışanların Öz-Yeterlilik Algıları ve Yaratıcı Kişilik Özellikleri Üzerine Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- ÇAY, B. (2021). “Yaratıcılık, Yaratıcı Düşünme Teknikleri ve Yaratıcı Düşünme Teknikleri Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- ÇELEBİ, F. Ş. (2018). “Çalışma Ortamındaki Mobbinge Yönelik Algıların Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Finans Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- ÇELENK, İ. (2015). ““Örgütlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- ÇETİN, Ç. (2020). “Üniversite Hazırlık Öğrencilerinin Bilişsel Esneklik ve Yabancı Dil Öğrenme Motivasyonlarının Yabancı Dil Kaygısını Yordayıcı Rolünün İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- ÇIKMAN, S. B. (2019). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Mağdurlarının Benlik Algısı, Kariyer Planlaması, Duygu-Durumları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÇİFTÇİ, H. (2021). “Liderin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışanın Mobbing Algısı Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- ÇOBAN, R. (2020). “Liderin Kişilik Özelliklerinin İşyeri İlişkileri Kalitesine Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü Üzerine Havacılık ve Sağlık

Sektöründe Karşılaştırılması Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İnönü Üniversitesi, Malatya.

DARICI, S. (2023). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

DEDE, E. (2018). “Organizasyonlarda Sanal Kaytarma ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

DEVCAR, M. A. (2019). “Örgütsel Stres İle Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Uşak Üniversitesi, Uşak.

DURGUN, S. (2020). “İşgörenlerin Zaman Perspektifleri İle Temel Motivasyon Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara.

DURMAZ, Y. (2020). “Vakıf Üniversitelerinde Okuyan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin İçgüdüsel Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans)**, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.

DURMUŞ, Ş. (2022). “Ebeveyn Kontrolünün Ergenlerin Yaratıcı Kişilik Gelişimi Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.

EKİNCİ, F. (2022). “Mobbingin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.

EMÜL, M. (2017). “İşyeri Kabuslarından Biri Olarak Mobbing ve Mücadele Yöntemleri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

- ERCAN, Ç. (2010). “Ergenlerin Spor Yapma Alışkanlıklarının Kişilik ve Atılganlık Özellikleri Açısından İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir.
- ERDİNÇ, İ. E. (2017). “Gençlerin Siyasi Katılım Boyutlarının Kişilik Özellikleri Bağlamında İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ERGÜN, K. (2014). “Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Mobbing ve İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- ERTEKİN, E. (2016). “Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyeti Algılamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- FETTAHLIOĞLU, O. (2008). “Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- FİDAN, M. (2018). “Okullarda Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetmel İnovasyona İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- GENÇ, E. S. (2001). “Beden Eğitim ve Spor Öğretmenliği ve Antrenörlük Bölümü Öğrencilerinin Yaratıcı Kişilik Özellikleri ve Eğitsel Oyun Oynatma Öz Yeterliliklerinin İncelenmesi“, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Muş Alparslan Üniversitesi, Muş.
- GÖKKAYA, H. (2019). “Bireysel Değerler ve Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- GÖZÜKARA, İ. F. (2019). “Bireylerin Boş Zamanlarından Sıkılma Algısı ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- GÜCENMEZ, S. (2007). “Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- GÜLERYÜZ, D. G. (2017). “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- GÜNAY, İ. (2016). “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya - Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- GÜNAYDIN, U. (2017). “Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Bireysel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- GÜNGÖR, H. M. (2017). “İşletmelerde Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi: Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- İRENGÜN, O. (2014). “Beş Faktör Kişilik Kuramının Sosyal Girişimcilik Yönelimine Etkisi ve Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İYİĞÜN, Ö. (2011). “Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KAÇER, A. (2019). “Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Motivasyonu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bartın Üniversitesi, Bartın.
- KALKAN, M. Ş. (2019). “Çalışma Yaşamında Yıldırma Mağduru Olup Dava Açan Kadın Çalışanlar Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- KARABACAK, G. (2010). “İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- KARACAOĞLU, H. (2019). “Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Çankırı.
- KARADENİZ, B. (2021). “İçsel Motivasyon ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Yaratıcı Öz Yeterliliğin Aracılık Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- KARAKALE, B. (2011). “Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- KAYAR, O. (2016). “Ergenlerde Algılanan Ebeveynlik Stilleri, Özerklik ve Yaratıcılık Arasındaki ilişkiler”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- KAYGISIZ, S. (2010). “Rol Çatışması, Psikolojik İklim ve Mobbing Kavramları Arasındaki İlişkiler: Bir Kamu Hastane İşletmesinde Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- KAYMAKCI, H. A. (2008). “Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- KAYMAZ, G. D. (2007). “İşyerinde Yıldırma(Mobbing) Eğilimleri:”Bir Örnek Olay””, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- KAZAN, M. (2019). “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mobbing Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Niğde İli Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Niğde.
- KILIÇ, A. (2019). “Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Petrol Ofisi A.Ş Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- KILINÇ, K. (2019). “Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin ve Duygusal Zeka Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KIZILTAN, E. (2019). “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Mobbing Eylemlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- KOÇAOĞLU, M. (2007). “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- KONUR, D. Y. (2006). “İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- KÖROĞLU, Ö. (2011). “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- KULAKSIZ, B. (2019). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing):Bankacılık Sektöründe Niteliksel Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- KURT, N. B. (2010). “Mobbing ve Psikosomatik Belirtiler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşu Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- KURTAR, K. (2018). “İlkokul Öğretmenlerinin Yöneticilerine Yönelik Denetim Algıları İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki (Edirne İli Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- KÜÇÜKÇAYIR, G. A. (2016). “Eğitimcilerin Yıldırma Yaşantıları Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Başkent Üniversitesi, Ankara.

- MANKİN, B. (2019). “Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- METE, G. (2020). “Mobbing’in Çalışanlara ve Motivasyonlarına Etkileri: Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- OLĞUN, S. (2017). “Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZBEY, N. (2020). “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Motivasyon Unsurları Üzerine Bir İnceleme”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- ÖZCAN, N. (2011). “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman Özel İl İdaresinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- ÖZDEMİR, E. (2010). “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- ÖZEL, E. G. (2018). “İş Performansının Arttırılmasında Motivasyonel Faktörlerin Rolü; Yenilikçi Davranışın Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi Özel Bankalarında Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Toros Üniversitesi, Mersin.
- ÖZKAN, G. V. (2011). “İşyerinde Yıldırma(Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- ÖZÜREN, Ü. (2022). “Yöneticilerin Karar Verme Tarzları İle Kişilik Özellikleri ve Örgüt Kültürü Etkileşimi: İstanbul’daki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

- PEKDEMİR, Z. (2010). “Denizli İlköğretim Okullarında Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- PERÇİN, K. (2022). “Dindarlık ve Yaratıcı Kişilik İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- SALLABAŞ, P. (2017). ““Örgütsel Bağlılığın Mobbing Algılama Üzerine Etkisi” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- SELEN, U. (2016). “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- SEVİNÇ, S. B. (2019). “Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Yıldırmanın Aracılık Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- SKEJA, A. (2019). “Sanal Tembellik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Stresin Rolü: Kosova Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- SUNGUR, A. S. (2012). “Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- ŞAHİN, M. (2010). “Hizmet İşletmelerinde Mobbing ve Sağlık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- ŞERİFOĞLU, E. (2019). “Mobbingin Özel Sektör Çalışanları Üzerindeki Etkileri: Bir Nitel Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- TAMİRAZOVA, N. (2021). “Mobbing Mağdurlarının ve Mobbing Uygulayanların Kişilik Özelliklerinin Sosyo Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- TANRIVERDİ, D. (2016). “Üniversitelerde Çalışan Öğretim Elemanlarının Mobbing Deneyimleri ve Mobbingin Bireylere Üzerindeki Psiko-Sosyal Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- TAŞHAN, A. (2019). “Akademik Personelin İşkoliklik ve Narsistik Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: İnönü Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- TAYYAR, S. (2008). “İşletmelerde Psikolojik Yıldırma ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- TEKER, S. K. (2014). “Mobbing’in İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumu Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- TEKİN, Ö. A. (2012). “Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- TETİK, A. (2010). “Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri İle İlişkisi ve Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- TEZCAN, Y. (2006). “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- TOTCU, S. N. (2022). “Ebeveyn-Çocuk İlişkilerinde Yaratıcılık İklimi İle Ebeveynlerin Yaratıcılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- TUNCCEL, Ö. (2009). “Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Muğla Üniversitesi, Muğla.

- TURHAN, C. (2022). “İşe Yabancılaşma, Sanal Kaytarma ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- UÇAR, Y. B. (2021). “Z Kuşağının Girişimcilik Eğilimlerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılığın Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- ULUDAĞ, Y. (2017). “İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- USTA, H. (2021). “Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- USTA, İ. (2016). “Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans)**, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- UYAR, G. (2015). “Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- UYAV, T. (2019). “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanlarında Bir Araştırma” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÜLKÜ, F. (2018). “Çalışanların Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir İnceleme: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı Uygulaması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- ÜNSAL, G. (2019). “İşletmeler Tarafından Yürütülen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerin İşgören Motivasyon ve Bağlılığına Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- ÜNSEVER, M. O. (2021). ““Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi: Kırşehir İlindeki Kamu Çalışanları

- Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- VAR, M. (2016). “Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- VARSHALOMİDZE, M. (2019). “Motivasyon Faktörlerine Kültürel Bir Bakış: Türkiye, İtalya, Gürcistan Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- YAPICI, N. (2008). “İşyerinde Sistemik Yıldıma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- YAPICIOĞLU, G. (2019). “Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- YAZKAN, S. (2019). “İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- YILDIRIM, C. (2016). “Türk Kamu Personelinin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma: Samsun İl Yönetimi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- YILDIZ, M. (2017). “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Psikolojik Şiddet(Mobbing)’e Maruz Kalma ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bartın Üniversitesi, Bartın.
- YILMAZ, R. (2018). “Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya.

ZAFER, S. H. (2018). “Mobbing ve Duygusal Bağıllık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İnönü Üniversitesi, Malatya.





EKLER

Ek-1: Ölçekler

Ek-2: Etik Kurul Raporu





Ek 1: Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “İşletmelerde Mobbingin Çalışanların İş Motivasyonu ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Aşağıdaki ankette yer alan soruların tamamını cevaplamanız bu araştırmanın sonuçları açısından kritik bir öneme sahiptir.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 18-24 () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-44 () 45+
3. Eğitim Durumunuz: () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü () Doktora
4. Mevcut İşyerinizdeki Toplam Çalışma Süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri
5. Çalıştığınız Sektör: () Kamu () Özel
6. Aylık Gelir Düzeyiniz: () 17002-20000 TL () 20001-25000 TL () 25001-30000 TL () 30001-35000 TL () 35001 TL ve üstü
7. Çalıştığınız pozisyonunuz: () İşçi () Memur () Yönetici () Üst Düzey Yönetici

II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ ÖLÇEĞİ

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ayda bir defa	Haftada bir defa	Hemen hemen her gün
1.Yaptığım her iş gereğinden fazla izleniyor.					
2. Mesleki becerilerimin, kapasitemin altında işler veriliyor.					
3. Onur kırıcı işler yapmam isteniyor.					
4. Yaptığım hatalar durmadan hatırlatılıyor veya eleştiriliyor.					
5. İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya bilgiler saklanıyor.					
6. İşle ilgili soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor.					
7. Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız işler veriliyor.					
8. İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor.					
9. Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor.					
10. İşle ilgili her türlü öneri ve görüşlerim dikkate alınmıyor.					
11. Benimle bağırılıp çağırılarak, kaba bir tarzda konuşuluyor.					
12. İşe ilişkin kararlarım yerli yersiz sorgulanıyor.					
13. Bana olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor.					
14. Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkartılıyor.					
15. Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor.					
16. Dış görünüşüme, hal ve hareketlerime veya yaşam tarzıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor.					
17. Dış görünüşümle, hal ve hareketlerimle veya yaşam tarzımla alay ediliyor.					
18. İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu olarak görülüyorum.					
19. İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor.					
20. İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor.					
21. İşle ilgili başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor.					
22. İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor.					
23. İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum.					
24. Cinsel içerikli davranışlara maruz kalıyorum.					
25. Hakkımda asılsız söylentiler çıkartılıyor veya dedikodum yapılıyor.					
26. Başka bir servise girdiğimde konuşmalar hemen kesiliyor veya konu değiştiriliyor.					
27. Tehditkar davranışlar yöneltiliyor.					
28. E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor.					
29. Akıl sağlığımın yerinde olmadığına dair yorumlar yapılıyor.					
30. Başka bir merkeze/servise gitmem, emeklilik talebinde bulunmam veya işten ayrılmam gerektiği konusunda telkin ve yorumlarda bulunuluyor.					

III. İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

İş motivasyonumu etkilemesi açısından:	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1. Bu kurumda çalışıyor olmaktan	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. Kurumdaki fiziksel çalışma ortamından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. Arkadaşlarımla olan uyumumdan	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5. Ek ücret sisteminden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. Kurumumun bana sağladığı kazançtan	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. Yöneticiler arasındaki uyumdan	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. Ekip çalışmasına verilen önemden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. Verilen sorumluluk miktarından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14. Yapılan sosyal aktivitelerden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

IV. YARATICI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sadece bana etkisi olacak sorunları çözmek için uğraşırım.					
2. Sadece problemler beni doğrudan etkilediği zaman problemler hakkında düşünmeye çalışırım.					
3. Yeni şeyler denemeyi sadece sonucunun ne olduğunu bilmek amacıyla severim.					
4. Sadece kolay olan problemler hakkında düşünmek isterim.					
5. Bir şey yaparken hep aynı yolu/yöntemi izlerim.					
6. Yeni oyun ve etkinlikleri denemek ilgimi çeker.					
7. Bilmece türü zekâ oyunları oynamayı severim.					
8. Yeni şeyler yapmayı severim.					
9. Doğal güzellikler ve sanat ilgimi çeker.					
10. Birçok şeyi kendim denemek isterim.					
11. Toplumun geneli ile kıyasladığımda kendi yeteneklerimden şüphe duyarım.					
12. Çoğu zaman, birçok insanın sahip olduğu yeteneklere sahip olmadığımı düşünürüm.					
13. Daha önceden kolaylıkla başa çıkmış olduğum durumlarla karşılaştığımda bile kendime güvenmem.					
14. Kuralların beni sınırlamasından hoşlanmam.					
15. İnsanlara beklemediği sorular sormayı severim.					
16. Bazı müzik türleri derin hayallere dalmama neden olur.					
17. Başkalarının bilmediği şarkıları söylemeyi severim.					

Ek 2: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.03.2024-114681



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-88083623-020-114681
Konu : Etik Onayı Hk.

12.03.2024

Sayın Burcu ERDOĞAN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Komisyonu'nun 15.02.2024 tarihli ve 2024/02 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Sencer GİRGİN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSU4UJUTCP Pin Kodu : 85503	Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ehys/
Adres : Beşoğlu Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL	Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ
Telefon : 444 1 428	Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı
Web : http://www.aydin.edu.tr/	Tel No : 31002
Kep Adresi : iau.yuzisleri@iau.hes03.kep.tr	



ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyadı: Burcu ERDOĞAN

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisansüstü: İstanbul Aydın Üniversitesi / İnsan Kaynakları Yönetimi (2021- 2024)

Lisans: İstanbul Aydın Üniversitesi / Psikoloji (2016-2020)

Lise: Rıfat Canayakın Lisesi (2011-2015)

