



MOBBING ALGISI İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ: KAMU VE ÖZEL KURUM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATIONS WITH THE PERCEPTION OF MOBBING: A STUDY ON PUBLIC AND PRIVATE SECTOR EMPLOYEES

Perihan GÖZÜM², Süleyman KARAÇOR³

Öz

Bu araştırmanın odak noktası kamu ve özel sektör çalışanlarının işyerlerindeki mobbing (psikolojik taciz) algı düzeylerini tespit etmek; görev yaptıkları kamu ve özel kurumlardaki motivasyonları üzerine etkilerinin olup olmadığını yaş, ünvan, medeni durum, cinsiyet ve çalışma süresi değişkenlerine bağlı olan etkilerini incelemektir. Yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışanların iş hayatında maruz kaldıkları olumsuz davranışlar düzeyinin motivasyonlarına nasıl bir etki yaptığını ölçtüğümüz korelasyon analizleri sonuçlarına göre; çalışanlar iş yaşamlarında çok düşük bir düzeyde olumsuz davranışlarla karşılaştıklarını belirtmişler ve buna paralel olarak da olumsuz davranışların motivasyona etki düzeyi çok düşük çıkmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların iş ortamındaki motivasyon düzeyleri hem genelde hem de motivasyon ölçeğinin alt boyutlarında orta düzeyde görülmektedir. Sadece içsel benlik boyutunda çalışanların motivasyon düzeyleri 5,29 ortalama ile orta düzeyin üzerinde çıkmıştır. Buna göre çalışanlar yeteneklerine uygun bir işte çalışmakla daha yüksek motivasyona sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda çalışanlar iş yaşamlarında onları küçük düşürecek, psikolojik yönden etkileyecek düzeyde olumsuz davranışlara maruz kalmayıp, daha dolaylı olumsuz davranışlarla da nadiren karşılaştıklarını düşünmektedirler. Bu da onların işleriyle ilgili motivasyon düzeylerini hemen hemen hiç etkilememektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Kurumu, Özel Sektör, Mobbing (Psikolojik Taciz), Motivasyon

¹ Bu çalışma, Perihan GÖZÜM'e ait Doktora Tezi'nin bir bölümüdür

² Dr., Selçuk Üniversitesi, perihangozum@gmail.com

³ Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, skaracor@selcuk.edu.tr

Abstract

The focus of this study is to determine the mobbing perception level of the public and private sector employees at their work places; to examine if it has any effects on their motivation at public and private institutions where they work, and the effects depending on the variables of age, title, marital status, gender and working hours. The data acquired from the survey study conducted has been analyzed and evaluated by means of SPSS 13.0 statistics program. According to the correlation analyses results where we have measured what kind of effect the negative behavior level that the employees were exposed to had on their motivation, the employees have stated that they had encountered a very small amount of negative behaviors, and accordingly, the effect of negative behaviors on their motivation has been found very little. The motivation level in the work environments, of the employees participating the study, seems to be average both in general and sub-dimensions of the motivation scale. Only in the inner-self dimension, the motivation level of employees have been found above the medium-level with a 5.29 average. Accordingly, the employees have stated that they had higher motivation for working at a job befitting their talents. In this context, the employees think that they are not exposed to negative behaviors on a level that might humiliate them and affect psychologically in their work life, and that they rarely encounter with more indirect negative behaviors. This has hardly any effect on their motivation levels regarding their jobs.

Keywords: Public Institution, Private Sector, Mobbing, Motivation.

1.GİRİŞ

Mobbing, özel ve kamu kurumlarında çalışanların duygusal, ruhsal ve fiziksel sağlıklarını etkileyen çalışanların iş verimlerini düşüren ve işten ayrılmalarına, sağlık problemlerine ve hatta intiharlara kadar varan yüzyılımızın en önemli toplumsal problemlerinden biridir. Özel ve kamu kurumlarında eğitimi verilmesi ve üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu nedenle kurum içi denetleme ve eğitim birimleri kurulmalı ve bu birimler sıklıkla denetlenmelidir. Çalışma hayatında büyük zararlara yol açan mobbing, çalışma ortamlarında rekabetten kaynaklanan ve duygusal, sözlü ve fiili baskılarla ortaya çıkan, varlığı ve boyutu fark edilmediğinde istifa edilerek işyerlerinden ayrılma, sosyal ve aile hayatını olumsuz etkileme hatta bu olaylarla kalmayıp sonucu intiharlara varan durumları beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kamu ve özel kurum çalışanları üzerinde gerçekleşen mobbing ve çalışanların motivasyonları ile olan ilişkisini tespit etmektir. Daha önce mobbing konusu ile ilgili yapılan çalışmalar ve literatürler taranarak, mobbing ve motivasyon kavramlarının kamu ve özel kurum çalışanları üzerindeki etkileri 5 farklı kurum üzerinde uygulamalı araştırma neticesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Türkiye’de iş gücünü arttırıp kayıpları önlemek için atılan adımlardan en önemlisi 5176 Sayılı Kanun’la Başbakanlık bünyesinde “Kamu Görevlileri Etik Kurulu”nun kurulması olmuştur. 2005 yılında da kamu çalışanlarının uyması gereken etik ilkelerini içeren yönetmelik etik kurul tarafından

hazırlanarak yürürlüğe girmiştir. Ayrıca Başbakanlığa bağlı olarak - Bakanlık görevi yapmış olanlar arasından bir, İl belediye başkanlığı yapmış olanlar arasından bir, Yargıtay, Danıştay, Sayıştay üyeliği görevlerinden emekliye ayrılanlar arasından üç, Müsteşarlık, büyükelçilik, valilik, bağımsız ve düzenleyici kurul başkanlığı görevlerinde bulunmuş veya bu görevlerden emekliye ayrılanlar arasından üç, Üniversitelerde rektörlük veya dekanlık görevlerinde bulunmuş öğretim üyeleri veya bunların emeklileri arasından iki, Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarında en üst kademe yöneticiliği yapmış olanlar arasından bir üye olmak üzere 11 üyeden oluşan Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur. (T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu).

2. MOBBING KAVRAMI VE NEDENLERİ

Mobbing, Latince möbile, vulgus, kararsız kalabalık sözcüklerinin kısaltılması sonucu ortaya çıkmıştır. Belli bir otoriteye boyun eğmeyen düzensiz, kanunsuz şiddet uygulayan kalabalık, anlamlarına gelmektedir (Karakas 2001: 23). İşyerinde mobbing kavramı ilk kez Adams tarafından 1992’de kullanılmıştır (Güngör, 2008: 25).

Etimolojik açıdan mobbing kavramı, ingilizcedeki mob köküne dayanmaktadır. Ayrıca mob, kendi kanununu yazıp uygulayan gangster çetesi anlamına gelmektedir. “Mobbing” sözcüğü ise, bu kalabalığın hedef seçtikleri kişi ya da kişilere kendi kanununu uygulaması anlamına gelmektedir. Mobbing çalışanların psikolojik, fizyolojik, sosyal ve ekonomik yönden yıpranmasına, toplumun yavaş yavaş manevi ve maddi açıdan çökmesine ve adalete olan inancın azalmasına sebep olmaktadır. Ayrıca kurumların değer kaybına uğramasına neden olan bu gayrinizamî eylemler son yirmi yıl içinde tüm dünyada diğer işyeri stresörlerinden farklı bir olgu olarak kabul edilmesine neden olmaktadır. Tüm bu nedenler “mobbing”in uluslararası terminolojiye yerleşmesine neden olmuştur. Türkiye’de bu olguyu tanımlamak için, “mobbing” dışında “duygusal taciz,” “psikolojik taciz”, “psikolojik terör” ya da “işyerinde yıldırma” gibi farklı terimler de kullanılmaktadır (Kaya Cicerali, 2011: 43).

Kamu ve özel sektör kuruluşlarında mobbing sendromu, çalışanların mesleki yeterliliğinin sorgulanmasıyla ve üst yada yatay yetki sahiplerinin kişisel itibarlarının aşağılanmasıyla ortaya çıkar. Mobbing kavramının ilk defa 1984 yılında Gustafsson ile Leymann tarafından, “işyerinde sağlığı tehdit eden sorunlu bir faktör olarak” tanımlanmıştır (Vartia, 1996: 251).

Mobbing, özel ve kamu kurumlarında çalışanların duygusal, ruhsal ve fiziksel sağlıklarını etkileyen çalışanların iş verimlerini düşüren ve işten ayrılmalarına kadar varan kasıtlı kaba muameledir (Tutar, 2004: 88-94). Mobbing, günümüzde çalışma ortamlarında hızla yayılan psikolojik taciz ve çatışma türü olarak ortaya çıkmıştır. Mobbing, çalışanlara ayrımcılık olmaksızın, kötü davranış ve rahatsız etme yoluyla bir saldırganlık türüdür (Hubert ve Veldhoven, 2001: 415-424).

1.1. İşyerinde Mobbingin Belirtileri

Mobbing’in kategorileri

Mesleki statüye yönelik tehditler: Mesleki itibarsızlaştırma ve meslektaşları önünde yetersiz olduğu noktasında suçlamaların yapılması.

Kişiliğe yönelik tehditler: Lakap takmak, alaycı hakaretler.

İzolasyon: Mesleki hata yapması için bilgi vermeme, sosyal ve fiziki engelleme, mesleki fırsatları engelleme.

Aşırı iş yükü: Psikolojik baskı iklimi oluşturarak işin gecikmesi veya yüksek iş yükü ve erken bitirilme imkânı olmayan tarihlerin verilmesi.

İstikrarsızlık: Kapasitesinin altında işler vermek, yetki ve sorumluluklarını sınırlayıcı başarısızlığı tetikleyecek örgütsel ortamın oluşturulması.

Yukarıda saydığımız davranışsal hareketlerin devamlı hale gelmesi mobbinge ortam hazırlar. Leymann (1990)'a göre çalışana yönelik bu tarz negatif davranışların haftada 1 kez görülmesi ve altı ay devam etmesi çalışana yönelik mobbingdir (Leymann, 1990: 261).

1.2. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing süreci içerisinde çalışanlara ait rollere uyan üç grup insandan bahsedilebilir. Bunlar:

- Mobbing uygulayanlar
- Mobbing mağdurları
- Mobbing izleyicileri (Tınaz, 2006).

1.3. Mobbing Nedenleri

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

1.3.1. Örgütsel Nedenler

Örgütün yapısı, çalışanların yetenekleri verilen görevler, ödüllendirme ve yükselme mobbingin zeminini oluşturur. Örgüte ait politikalar, çalışma şartları, zorlayıcı örgüt iklimi çalışma yerindeki kültürü meydana getirir (Altuntaş, 2010).

1.3.1. Bireysel Nedenler

Bireysel nedenler mobbingin oluşması ve anlaşılıp önlemler alınması bakımından önemlidir (Karakale, 2011).

Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak: Grup, aynı düşünceleri paylaşmayan çalışanları ortandan soyutlayarak iş ortamından uzaklaştırır.

Düşmanlıktan hoşlanmak: İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing yaparlar. Tepe yöneticileri de aynı yetki seviyesinide kapsayan çalışanlar ya da ast çalışanlardan biri mobbing kurbanı olabilir.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Bazı sadist ruhlu mobbingciler yaptıkları eziyetten haz duyarlar. İş ortamlarında da can sıkıntısı ve heyecan arayışı içinde olan bireyler mobbing davranışları oluşturabilmektedirler.

Önyarguları pekiştirmek: İnsanlar belirli etnik köken, sosyal sınıf, ten rengi ayrımı yaparak hoşlanmadıkları kişilere mobbing uygulayabilirler. Amerika Birleşik Devletlerinde ayrımcılığa giren bu durumlarda insanları buna karşı koruyacak kanunlar bulunmaktadır (Toker Gökçe, 2008).

3. MOTİVASYON KAVRAMI VE KURAMLARI

Motivasyon kavramı İngilizce kökenli olan motive kelimesinden türetilmiştir (Eren, 2001). Türkçe’de motivasyon için güdüleme kavramı da kullanılmaktadır. İngilizce ve Fransızca’da yer alan “motive” kelimesinin Türkçe karşılığı güdü ve saik gibi kelimelerdir. Saik kelimesi ise Osmanlı sözlüklerine göre “sevk eden” ve “harekete geçirici” anlamına gelmektedir (Eroğlu, 2009; Acar, 2011: 54). Örgütsel açıdan motivasyonun gelişim sürecine bakıldığında, çalışma ortamlarını kapsayıcı ve sanayi devrimiyle başlayan, üretim odaklı işçilerin fizyolojik ve ailevi ihtiyaçları göz önünde bulundurularak iş yeri sahiplerinin ufak jestleri yada üretimi düşüren çalışanları negatif yönlü zorlayıcı usullerle karşımıza çıkmış gelişerek günümüze kadar gelmiştir (Eren, 2000).

3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon için herhangi bir eğitime ihtiyaç duyulmaz sadece bu durumun sosyal çevrede kabul edilebilir ölçülerde sınırlandırılması gerekir. İçsel motivasyona örnek verecek olursak nefes alma, acıkma, barınma, cinsel ihtiyaçlar örnek teşkil edebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 107). İçsel motivasyon, örneğin dağ tırmanmak gibi kişinin kendisi ile ilgili amaçlara veya kişisel yükümlülüklerin yerine getirilmesine yönelik olabilir. İşin kişi için tatmin edici olması ve kişiye kendini gerçekleştirme fırsatı sunması kişiyi içsel olarak motive etmektedir (Osterloh ve Frey, 2000: 538).

3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon kişilerin gereksinimlerin dolaylı olarak temin edilmesi olarak açıklanır. Örnek olarak, bir çalışana üretimi karşılığında verilen ücret çalışana dışsal olarak motive eder. Ayrıca çalışanın ikramiye, terfi ve yöneticiler tarafından takdir edilmesi dışsal motivasyonu etkilemektedir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 81).

3.3. Motivasyon Kuramları

3.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarının odak noktası, bireysel ihtiyaçlardır. Bu yaklaşıma göre çalışma hayatında örgütün kapsam ve kurumsal politika hedeflerine ulaşamamasının başlıca nedeni çalışanların duygusal ve maddi ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi olarak açıklanabilir (Tınaz, 2009: 31).

3.3.1.2. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Önem bakımından motivasyon kavramının gelişimini en iyi anlatan Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Amerikalı bir Profesör olan Abraham Maslow insancıl Psikoloji’nin önemli bilim adamlarındandır (Önan ve Tüzün, 2005: 19). Maslow klinik gözlemlerinden yola çıkarak insan davranışlarına yön veren temel ihtiyaçların neler olduğunu saptamış ve bunu ilk olarak 1943 tarihli “A Theory Of Motivation” adlı makalesinde belirtmiştir (Peker ve Aytürk, 2002: 53).

Temel Fizyolojik İhtiyaçlar; Yemek yeme, içme, dinlenme, barınma, neslini idame etme, giyinme ihtiyacı gibi.

Güvenlik İhtiyacı; Ekonomik ve fiziki güven, korunma, huzur, tehdit edilmeme, rahatlık, güvenli çevre, uzun yaşam, ekonomik güven.

Sosyal İhtiyaçlar; Sosyal aidiyet ve kendini kabul ettirme bulunma ihtiyacı.

Kendini Gösterme İhtiyacı; İtibar görme, Özgüven, lider olma, yarışma başarıma ihtiyaçları.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; Öz güven ve güçlü olma hissi, rakiplerine göre başarılı olma en iyi olmak ihtiyacı.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde, tatmin olan bir ihtiyaç artık motive etme özelliğini kaybeder, ancak bir üstteki ihtiyaç güdüleyici olabilir. Her ne kadar bu teori yöneticilerin, çalışanların yetersizlik ve gelişim ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamışsa hiyerarşik bir sırada tanımlanması o kadar da büyük önem taşımamaktadır (Sürekli ve Tevruz, 1997: 33).

3.3.1.3. Alderfer'in (ERG) Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı

Kuram, Maslow'un teorisini temel alarak geliştirilmiştir. Ancak, Alderfer'in kuramı ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi değil ihtiyaçları üç seviyede gruplandırmıştır. Bunlar; varolma, beraber olma ve gelişme ihtiyaçlarıdır.

Var Olma İhtiyacı: Varolma, Maslow'un kuramında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile; beraber olma, kendini gösterme ve sosyal ihtiyaçlar ile ve gelişme, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile aynı katagoridedir (Tınaz, 2005: 49).

İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı: Kişiler arası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlardır. Maslow'un sevgi ve ait olma ile saygınlık ihtiyaçlarından dışsal saygınlık faktörlerini (statü sahibi olma ve itibarlı olanaklar elde etme gibi) kapsamaktadır (Aşan, 2001: 21).

Gelişme (Growth) İhtiyacı: Kişinin kendi öz potansiyelini geliştirmesiyle ilgili ihtiyaçlardır (Tınaz, 2005: 49). Maslow'un teorisinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık ihtiyacının bir yönünü de içine almaktadır (Serinkan, 2008: 27).

3.3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg (1959), Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni geliştirmiş ve iki faktör kuramı olarak adlandırdığı araştırmalarla desteklemeye çalışmıştır. Yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak veri toplamıştır. Bu yöntemde esas, çalışanların işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumu bildirmeleridir (Baysal ve Tekaslan, 1987: 149). Herzberg'e göre, motivasyonu etkileyen iki temel faktör bulunmaktadır: Hijyen faktörleri ve motive edici faktörler. Herzberg'den önce, motivasyon ve motivasyon eksikliğinin aynı düzlemde zıt kutuplarda yer alan faktörler olduğu görüşü hakimdi. İş tatmininin karşısı iş tatminsizliği değil; iş tatmininin yokluğudur. Benzer şekilde, iş tatminsizliğinin karşısı iş tatmini değil; iş tatminsizliğinin yokluğudur (Kurt, 2013: 51; Acar, 2014: 65).

3.3.1.5. McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland'a göre yüksek başarı ihtiyacı; başarı için bireysel sorumluluk ve belirli ölçüde risk alma, elde edilen performansla ilişkin yeterli ve zamanında bir geribildirim almak amacıyla duyulan şiddetli arzuya tanımlanır (Tınaz, 2000: 95).

Başarı İhtiyacı (Achievement Needs): Başarı ihtiyacı insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Ancak herkes bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulamayabilir (Eroğlu, 2009: 15).

İlişki Kurma(Bağlılık) İhtiyacı (Affiliation Needs): Sevgi, ait olma ve bağlı olma ihtiyacıdır. Başkaları ile ilişkiye girmeyi, grup üyesi olmayı ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder (Önan ve Tüzün, 2005). Bu ihtiyacın temelinde kişinin kendi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunması yer alır. Bazı kişilerde ilişki kurma eğilimi kuvvetli iken bazılarında ise bu eğilim zayıftır (Şimşek vd. 2003: 61).

Güç İhtiyacı (Power Needs): Güç ihtiyacı yüksek olan kişilerin ortak özellikleri şunlardır;

- Diğer kişileri etkilemek ve kontrol etmek isterler,
- Lider olacak pozisyonlar arar, diğerleri ile yarışmayı severler,
- İyi konuşmacı ve tartışmacıdırlar,
- Mantıklı düşünür, hislerine yenilmezler,
- Öğretici olmaktan ve topluluğa hitap etmekten hoşlanırlar (Aşan, 2001: 21).

3.3.1.6. Süreç Kuramları

Kapsam Kuramları davranışları bilinçaltından canlandıran ve motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde dururken süreç teorileri insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır (Barutçugil, 2002: 23).

3.3.1.7. Lawler ve Potter Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Potter Vroom'un Beklenti kuramına dayanarak kendi kuramlarını geliştirmişlerdir. Bu kurama göre kişinin motive olma derecesi valens ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Teorinin temel varsayımına göre kişinin çabası iki temel faktöre bağlıdır: Belirli çıktılara attığı değer ve kişinin bu çabası sonucunda ödül elde edeceği inancın derecesidir (Ergül, 2005: 67-79).

3.3.1.8. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom 1964 yılında "Work And Motivation" eserinde sunmuş olduğu Beklenti Teorisi ile motivasyon konusuna büyük katkılarda bulunmuştur. Bu teoriye göre insanların iş ve görevlerindeki başarıları ihtiyaçların giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu oluşmaktadır. Teoriye göre motivasyon kişinin amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri ile açıklanmaktadır (Güney, 2011: 7-11).

3.3.1.9. Adam's Eşitlik Kuramı

Sosyal psikolog J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisinin ana fikri insanların iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranmalarını istemeleridir. Eşit davranma insanı motive eden önemli bir faktördür (Robbins ve Judge 2012: 23-25).

3.3.1.10. Hackman ve Oldman İş Özellikleri Kuramı

Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen iş özellikleri teorisi, özellikle birey ve işi arasındaki ilişkiye yoğunlaşmaktadır. Hackman ve Oldman, neden birtakım işlerin diğerlerine nazaran içsel olarak daha motive edici olduğunu açıklamıştır. Bu teori, işin belirli özelliklerinin motivasyonu etkilediğini vurgulamıştır. Teoriye göre, işyerinde, çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve çalışanların verimliliğinin artırılması

hedeflenmelidir. Model, belirli iş özellikleri, motivasyon ve iş başarımla ilgili psikolojik durumlar, iş sonuçları ve gelişme ihtiyaç gücü arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanır (Can, 2005: 79).

3.3.1.11. Skinner Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramına göre geliştirilen belli bir davranış sonunda kişi haz hissi duyarsa bu davranış pekişir aksi takdirde kötü ve acı bir hissi tekrar etmeyecektir (Eren, 1996: 113).

Olumlu Pekiştirme: Olumlu pekiştirme aracı olarak ödüller kullanılır. Ücret ve maaş artışı gibi kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindeki ödüller dışsal ödüllerdir. Övme, dostça tavır gösterme gibi kişinin içindeki unsurlara da içsel ödül denir (Koçel, 2010: 97-103).

Olumsuz Pekiştirme: İstenmeyen bir davranışın meydana gelmesini önlemek için başvurulan bir yöntemdir. Olumsuz pekiştirme ile mevcut bulunan istenmeyen bir sonucun giderilmesine çalışılır ve aynı anda arzu edilen veya gerçekleşmesi istenen bir davranışın doğmasına neden olunur (Eroğlu, 2009: 15-17).

Son Verme: Bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece yapılmış olan fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Örneğin, işe geç gelen çalışanlar yıl değerlemesinde önemli bir zamandan mahrum kalacaklarını bilirlerse geç kalma alışkanlıklarını terk edeceklerdir (Eren, 1996: 113).

Cezalandırma: İstenmeyen davranıştan kişileri kaçındırmak için cezaya başvurulur. Ceza böyle bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte gerçekte istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlayamaz (Eroğlu, 2009: 15-17).

4. MATERYAL VE METHOD

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve anket metodu ile veri toplama yoluna gidilmiştir. Anket yönteminde, araştırmacı ile veri kaynağı olan denek arasındaki iletişim, yalnızca yazı ile yapılır (Arseven, 2001: 101).

4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini Ankara ilinde; 155 Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü çalışanı, 151 Tümaş çalışanı, 77 Uzaltaş çalışanı, 71 Özel Veni Vici Hastanesi çalışanı, Erzurum ilinde, Karayolları il müdürlüğünde 98 çalışan ile birlikte, kamu ve özel sektör kurumlarında görev yapan yönetici ve çalışanlarının, 253 kamu ve 299 özel kurum olmak üzere toplamda 552 kişi çalışma evrenini oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Analizi ve Veri Toplama Araçları

Yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Çalışanların işyerinde yaşadıkları mobbing düzeyini ölçebilmek için 21 soruluk olumsuz davranışlar ölçeği bulunmaktadır. Orijinal adı "*Negative Acts Questionnaire*" (NAQ) olan olumsuz davranışlar ölçeği, işyerinde mobbinge maruz kalanları belirlemek üzere Einarsen (1996) tarafından

geliştirilmiştir. Tüm maddeler davranışsal terimleri ifade etmektedir ve hiçbir şekilde doğrudan yıldırma ya da mobbing kavramı ölçekte geçmemektedir. Olumsuz davranışlar ölçeği Cemaloğlu (2007) tarafından üç ayrı dil uzmanından yardım alınarak Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır.

Motivasyon düzeylerini ölçmek için 1998 yılında J.E.Barbuto ve R.W.Scholl tarafından geliştirilen Motivasyon Kaynakları Envanterinden yararlanılmıştır. Envanter önce 78 maddelik ölçek şeklinde hazırlanmış, sonra uzmanlarca teorik tanımlara uygunluğu, aşırılıkları incelenmiş ve daha kısa hale getirilmiştir. Hinkin ve Schriesheim tarafından geçerlilik, güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Necla Dölek tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve Türk toplumuna uygulanmıştır. 2000 yılında İsmail Atalay, Güngör Oral, Mehtap Köktürk, Doç. Dr. Ömer Sağdullah ve Oya Özçelik tarafından geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılmıştır (Cronbach alpha: 0,84).

5. BULGULAR

Tablo 1. Çalışanların Demografik Bilgilerine Göre Dağılımlar

YAŞ	SAYI	YÜZDE
21-22	18	3,3
23-28	120	21,7
29-34	140	25,4
35-40	134	24,3
41 ve üzeri	140	25,4
TOPLAM	552	100,0
CİNSİYET	SAYI	YÜZDE
Bay	300	54,3
Bayan	252	45,7
TOPLAM	552	100,0
MEDENİ DURUM	SAYI	YÜZDE
Evli	333	60,3
Bekâr	219	39,7
TOPLAM	552	100,0
EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
İlkokul-Ortaokul	5	0,9
Lise	89	16,1
Önlisans	102	18,5
Lisans	263	47,6
Yüksek Lisans	81	14,7
Doktora	12	2,2
TOPLAM	552	100,0
ÇALIŞMA SÜRESİ	SAYI	YÜZDE
0-1 yıl	49	8,9
2-5 yıl	137	24,8
6-8 yıl	87	15,8
9-11 yıl	67	12,1
12 yıl ve üzeri	212	38,4
TOPLAM	552	100,0
ÇALIŞTIĞI SEKTÖR	SAYI	YÜZDE
Kamu	253	45,8
Özel	299	54,2
TOPLAM	552	100,0
YÖNETİCİLİK YAPTI MI?	SAYI	YÜZDE
Evet	141	25,5
Hayır	411	74,5
TOPLAM	552	100,0
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	SAYI	YÜZDE
1-2 yıl	44	8,0
3-8 yıl	55	10,0
9-14 yıl	29	5,3
15 yıl ve üzeri	13	2,4
TOPLAM	141	25,5

Tablo 1'e Bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları homojen bir dağılım göstermektedir. Sadece 21-22 yaş grubundan katılım diğer gruplara göre oldukça azdır. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı da birbirine yakın gözükmektedir. Erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre yaklaşık yüzde onluk bir fazlalık göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların

medeni durumlarına bakıldığında bekâr olanların yaklaşık %40'lık bir dilim oluşturduğunu görülmektedir. Yaş gruplarıyla karşılaştırdığımızda bekâr olanların çoğunluğunun 30 yaş altı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında yaklaşık yarıya yakınının lisans mezunu olduğunu görüyoruz. Günümüzde birçok sektörde işe girebilmek için en az lisans mezunu olma şartı arandığına göre bu oran normaldir. Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında 9 yıl ve üzerinde olanlar yüzde 50'lik bir oranda gözükmemektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları sektöre bakıldığında yaklaşık yüzde onluk bir fazlalıkla özel sektörde çalışanların daha fazla olduğunu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilik yapıp yapmadıklarına ilişkin oranlara bakıldığında yaklaşık dörtte üçünün hiç yöneticilik yapmamış olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan yöneticilik yapmış olan 141 kişinin yöneticilik süreleri ile ilgili oranlara bakıldığında çoğunluğunun 8 yıla kadar yöneticilik yapmış olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Olumsuz Davranışlar Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

OLUMSUZ DAVRANIŞLAR ÖLÇEĞİ GENEL ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ			
	N	ORT	SS
1. Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması.	552	1,82	0,81
2.Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek.	552	1,71	0,97
3.Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	552	1,90	0,97
4.Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	552	1,85	0,98
5. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması.	552	1,78	1,00
6. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme.	552	1,84	0,92
7. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi.	552	1,38	0,72
8.Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	552	1,65	0,83
9.Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar.	552	1,27	0,59
10.Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları.	552	1,43	0,74
11.Yanlıştır ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi.	552	1,62	0,78
12.Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması / yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma.	552	1,61	0,90
13.İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler.	552	1,59	0,82
14. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması.	552	1,87	0,85
15. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız Şakalar “(eşek şakası)” yapılması.	552	1,49	0,80

16.Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi.	552	1,77	0,87
17.Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması.	552	1,48	0,79
18.İşinizin aşırı denetlenmesi	552	1,97	1,18
19.Hakkınız olan bazı Şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması.	552	1,63	0,95
20. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak	552	1,30	0,66
21. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak.	552	1,63	0,91
ORTALAMA		1,65	0,86

Tablo 2’de çalışanların mobbing algıları ile ilgili 21 soruluk olumsuz davranışlar ölçeğinin genel ortalaması 1,65 olarak belirlenmiş olup, beşli likert ölçeği aralık değerlerine bakıldığında bu değer HİÇ seçeneğine karşılık gelmektedir. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanlar genel olarak işyerlerinde olumsuz davranışlara hemen hemen hiç maruz kalmadıklarını düşünmektedir. Olumsuz davranışlar ölçeğindeki sorulara ayrı ayrı baktığımızda bazı sorulardaki ortalamanın 1,80 değerinin üzerinde olduğunu görüyoruz. Bu ortalama beşli likert ölçeğinde BAZEN seçeneğine karşılık gelmektedir.

“Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması” maddesi 1,82 ortalama, “Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi maddesi” 1,90 ortalama, “Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi” maddesi 1,85 ortalama, “Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme” maddesi 1,84 ortalama, “Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması” maddesi 1,87 ortalama, “İşinizin aşırı denetlenmesi” maddesi 1,97 ortalama ile **bazen** düzeyinde gerçekleşmektedir. Çalışanların *bazen* düzeyinde gerçekleştiğini belirttikleri bu maddelerdeki davranışları genel olarak değerlendirdiğimizde, ölçekte yer alan bağırılma, aşağılanma, alay edilme, küçük düşürülme, baskı görme, düşmanca davranılma gibi daha ağır ve doğrudan insanın kişiliğine yönelik davranışlardan farklı olarak daha dolaylı gerçekleşen olumsuz davranışlar olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçları yorumlayacak olursak; gerek kamu gerek özel sektörde çalışanlar baskı, aşağılanma, küçük düşürülme, düşmanca davranılma, sürekli suçlanma gibi doğrudan ve ağır mobbinge maruz kalmadıklarını düşünmektedirler. Bilgi saklanması, ustalık seviyesinin altında işler yaptırılması, önemli sorumlukların alınıp önemsiz görevler verilmesi, görmezlikten gelinme ve dışlanma, fikir ve görüşlerin dikkate alınmaması ve işin aşırı denetlenmesi gibi olumsuz davranışlarla ise bazen karşılaştıklarını düşünmektedirler.

Tablo 31. Çalışanların Araçsal Boyutundaki Motivasyon Algularına İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Ort	SS
7- İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi, işin gereksinimleri (iş yapılması gerekenler) belirler.	552	4,17	2,14
8- Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım.	552	2,66	2,07
12- İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.	552	4,76	2,17
GENEL ORTALAMA		3,86	2,13

Tablo 3’de motivasyonun araçsal boyutunda üç maddeye verilen cevapların ortalaması 3,86 ile orta düzey bir motivasyon olduğunu göstermektedir. Bu maddelere ayrı ayrı baktığımızda; sekizinci maddedeki “bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım” ifadesi 2,66 ortalama ile diğerlerine göre oldukça düşüktür. Buna göre çalışanlar yaptıkları işin gerektirdiği düzeyden daha fazla gayret göstermeye çok meyilli olmamakla birlikte, görevlerini yerine getirirken kendilerini sabit bir mesai ile sınırlandırmamaktadırlar. Başka bir ifade ile yaptıkları işten bir günlük ücret alacak olsalar bile o işi daha uzun bir sürede de bitirmek için çalışmaya devam edebileceklerini söyleyebiliriz.

Tablo 42. Çalışanların Dış Benlik Kavramı Boyutundaki Motivasyon Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Ort	SS
13-Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.	552	3,89	2,11
14-Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.	552	3,15	2,05
18-Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer veriliğini bilirsem, var gücümle çalışırım.	552	4,87	2,15
GENEL ORTALAMA		3,97	2,10

Motivasyonun dış benlik boyutunda üç maddeye verilen cevapların ortalaması 3,97 ile yine orta düzeyde bir motivasyon olduğunu göstermektedir. Bu boyutta en yüksek ortalama sahip olan “Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer veriliğini bilirsem, var gücümle çalışırım.” Maddesi 4,87 ortalama ile dikkat çekicidir. Buna göre çalışanlar işlerinde diğer insanlarla ilişkileri açısından en fazla yetkili kişiler tarafından değer verilme davranışına önem vermektedirler. İnsanların temel ihtiyaçlarından sonra gelen değer verilme ve takdir edilme ihtiyacı iş hayatında da çalışanları motive etmenin en önemli araçlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 5. Çalışanların Olumsuz Davranışlar - Motivasyon Dış Benlik Kavramı Boyutu Ortalaması Arasındaki Korelasyon

OLUMSUZ DAVRANIŞLAR – MOTİVASYONUN DIŞ BENLİK KAVRAMI BOYUTU ARASINDAKİ KORELASYON			
		Olumsuz Davranışlar	Dış Benlik Kavramı Boyutu
Olumsuz Davranışlar	Pearson Correlation	1	0,168**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	552	552
Motivasyonun Dış Benlik Kavramı Boyutu	Pearson Correlation	0,168**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	552	552

** Korelasyon çift yönlü 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'e göre çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları olumsuz davranışlar ile motivasyonun dış benlik kavramı boyutu arasında ne düzeyde bir ilişki bulunduğunu belirlemek için yapılan korelasyon analizinde ortaya çıkan $r=0,168$ değerine göre pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları olumsuz davranışlar dış benlik kavramı boyutunda motivasyonlarına çok zayıf bir düzeyde olumsuz etki yapmaktadır.

Tablo 63. *Çalışanların Olumsuz Davranışlar - Motivasyon Araçsal Boyutu Ortalaması Arasındaki Korelasyon*

		Olumsuz Davranışlar	Araçsal Boyut
Olumsuz Davranışlar	Pearson Correlation	1	0,107**
	Sig. (2-tailed)		0,012
	N	552	552
Motivasyonun Araçsal Boyutu	Pearson Correlation	0,107**	1
	Sig. (2-tailed)	0,012	
	N	552	552

** Korelasyon çift yönlü 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları olumsuz davranışlar ile motivasyonun araçsal boyutu arasında ne düzeyde bir ilişki bulunduğunu belirlemek için yapılan korelasyon analizinde ortaya çıkan $r=0,107$ değerine göre pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları olumsuz davranışlar araçsal boyutta motivasyonlarına çok zayıf bir düzeyde olumsuz etki olduğu söylenebilir.

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Çalışma yaşamı, insan hayatında önemli bir yer teşkil etmektedir. Belirli beklentileri karşılamak için çalışma hayatına başlayan bireyler için çalışma yaşamının kalitesi; çalışanın performansı, verimliliği, mutluluğu, psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde olumlu veya olumsuz yönde etkiler meydana getirebilmektedir. Post modern anlayışla yerleşen görüşlerden bir tanesi olan ekip çalışması, çalışanların beklentilerini karşılamada önemli bir katkı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmanın desteklenmesi zorunluluk halini almaktadır. Bazı durumlarda ise çalışanlar arası işbirliği yerini, çalışanlar arası çatışmalara bırakabilmektedir.

Özellikle küçük çatışmalarla başlayan daha sonraları ise kişisel saldırılara kadar gidebilen istenmeyen davranışlar, her tür işletmede ortaya çıkabilmektedir. Bu tür davranışlardan biri olan mobbing davranışları da yine her türlü işletmede ortaya çıkabilmektedir. Kısaca, insan onurunu zedeleyici davranışları içeren mobbing davranışları işyerlerinde ortaya çıkabilen işyeri şiddeti olarak ifade edilebilir.

Genellikle gücün kötüye kullanılması şeklinde ortaya çıkan söz konusu davranışlar; kurlsız, ilkesiz, dengesiz, sürekli ve yıkıcı bir şekilde gücün kullanılmasını içerebilmektedir. Bu bağlamda mobbingin, güç, otorite ve ahlak sınırlarını aşarak, başka bir ifadeyle formel davranışlar dışına çıkarak bazen acımasız bir şekilde kullanıldığını söyleyebiliriz. Mobbing davranışlarında amaç, hedef olarak seçilen bireylerin işyerinden uzaklaştırılmasını sağlamak veya sindirmektir. Planlı, sistematik şekilde uygulanması sonucu ortaya çıkan psikolojik ve bazen fizyolojik saldırılar hedef konumundaki kişileri intihara kadar sürükleyebilmektedir.

Kuramsal olarak mobbing, karşı tarafa bazen manevi bazen de fiziksel zarar vermek amacıyla gerçekleştirilen sistematik olan ve bir veya birkaç kişiye yönelik olup, kurbanların kendilerini savunmada yetersiz kaldıkları davranışlar, şeklinde tanımlanmaktadır. Burada güç sahibi olan bireyin ve/veya grupların, zayıf olarak gördükleri bireylere yönelmeleri söz konusudur. Buna bağlı olarak mobbing davranışlarının bireyler arasındaki güç dengesizliğine dayandığı da söylenebilir. Söz konusu güç mevkiden kaynaklanabildiği gibi, insanları etkileme, sosyal gruplara dahil olma gibi faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde genellikle üstler tarafından gerçekleştirilen mobbin davranışlarıyla karşılaşılırken, işarkadaşları (akranlar) tarafından hatta nadir de olsa astlar tarafından üstlere doğru gerçekleştirilen mobbing davranışlarına da rastlanabilmektedir. Kısaca mobbing davranışlarının, taraflar arasında gerçek veya atfedilen bir güç dengesizliğinin yaşandığı durumlarda ortaya çıktığı söylenebilir.

Kişileri psikolojik ve bazen fizyolojik olarak yıpratmak hatta ona zarar vermek için gerçekleştirilen mobbing davranışları farklı tür ve derecelerde de olsa hayatın her alanında ortaya çıkabilmektedir. Diğer alanlarda ortaya çıkan şiddet olayları, fiziksel şiddeti de önemli derecede içinde barındırabilmektedir. Fakat örgütlerde ortaya çıkan şiddet olayları, genelde fizyolojik saldırıları içermemekte, ancak mobbing uygulamalarına örgütlerde sıklıkla rastlanmaktadır.

Örgütlerde ortaya çıkan mobbing davranışlarından bahsedebilmek için, söz konusu olumsuz davranışların sistematik bir biçimde tekrarlanması ve düşmanca tavırları kapsamaması gerekmektedir. Başka bir ifade ile tek bir olay şeklinde gerçekleştirilmiş ve süreklilik arz etmeyen olumsuz davranışlar, mobbingi içermemektedir. Ayrıca mobbing olayları belirli bir amaç için veya sadece can sıkıntısını gidermek gibi eğlence amaçlı yapılabilmektedir. Bu bağlamda, doğrudan veya dolaylı olacak tarzda planlı ve belirli bir amacı kapsayan fiziksel şiddetten, sözlü şiddete hatta sosyal yalıtıma kadar ima yoluyla alay etme, küçük düşürücü isimlerle çağırma, bilgi saklama, istenmeyen fiziksel temaslarda bulunma, tehdit etme, asılsız dedikodular çıkarma gibi geniş bir yelpaze içinde gerçekleştirilen davranışlar mobbing davranışı olarak ele alınmalıdır.

İşyerinde ortaya çıkan mobbing olaylarında sergilenen davranışlar beş grupta toplanabilmektedir. Bu gruplar içinde, kendini ifade etme ve iletişime yönelik mobbing uygulamaları, iş ve göreve yönelik mobbing davranışları, sosyal ilişkilere yönelik mobbing davranışları, kişilik ve itibara yönelik mobbing davranışları ve son olarak kişisel sağlığa yönelik mobbing davranışları yer almaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan mobbing davranışlarının genellikle üstler tarafından astlara uygulandığı düşünülmektedir. Fakat mobbing davranışları iş arkadaşlarına (akranlara) olmak üzere yatay ve aşağıdan

yukarı veya yukarıdan aşağı olmak üzere dikey pozisyonda gerçekleştirilebilmektedir. Ancak en sık ortaya çıkan mobbing davranış tarzı, güç farklılığından dolayı yukarıdan aşağıya doğru olan davranışlardır.

Mobbing uygulamalarında üç taraf söz konusudur. Bunlardan birincisi mobbing uygulayıcıları, ikincisi mobbinge maruz kalan kurbanlar (mağdurlar) ve son olarak izleyiciler. Örgütlerde ortaya çıkan mobbing olaylarında mağdur ve kurban ilişkisinden ayrı olarak izleyicilerin de inceleme içine alınması gerekir. Çünkü izleyici konumunda bulunan kişilerin söz konusu olumsuz davranışlara karşı sergiledikleri tutum psikolojik şiddetin daha da fazlalaşmasına neden olabileceği gibi son bulmasına da neden olabilecektir. Olumsuz davranışlara karşı sorunu ortadan kaldırmak için müdahalede bulunulması, istenen bir davranış şeklidir. Fakat işten atılma, olumsuz davranışların yön değiştirerek kendilerine yönelebileceği endişesi veya yeni iş bulma zorlukları gibi nedenlerden dolayı genelde izleyiciler pasif kalmayı tercih etmektedirler. Literatürde yönetim kademesinde bulunanların da izleyici grubunda incelenmesi ve yer alması bize göre eksik değerlendirmeler neden olmaktadır. Eğer yönetici konumunda bulunanlar söz konusu durum karşısında sessiz kalmayı tercih ediyorlarsa bu durumda pasif kalma yoluyla bir açıdan mobbing uygulayıcısına destek vermektedirler. Bu durumda izleyici değil dolaylı olarak mobbing uygulayıcısı konumuna geçmektedir. Aynı durum diğer çalışanlar için de geçerlidir.

Bu bağlamda kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Araştırmaya katılan çalışanlar iş yaşamlarında olumsuz davranışlara hemen hemen hiç maruz kalmadıklarını düşünmektedirler.
2. Çalışanlar iş yaşamlarında baskı, aşağılanma, küçük düşürülme, düşmanca davranılma, suçlanma gibi doğrudan ve ağır mobbinge hiç maruz kalmadıklarını, ancak bilginin saklanması, ustalık seviyesinin altında iş yaptırılması, önemli sorumlulukları üzerlerinden alınması, fikir ve görüşlerin dikkate alınmaması, işlerinin aşırı denetlenmesi gibi diğerlerine göre daha dolaylı mobbing yöntemlerine bazen maruz kaldıklarını düşünmektedirler.
3. Araştırmaya katılan çalışanların iş yaşamlarındaki motivasyon düzeyleri hem genelde, hem de motivasyon ölçeğinin alt boyutlarında orta düzeyde görülmektedir. Sadece içsel benlik boyutunda çalışanların motivasyon düzeyleri 5,29 ortalama ile orta düzeyin üzerinde çıkmıştır. Buna göre çalışanlar yeteneklerine uygun bir işte çalışmakla daha yüksek motivasyona sahip olduklarını belirtmişlerdir.
4. Çalışanların iş yaşamlarında maruz kaldıkları olumsuz davranışlar düzeyinin motivasyonlarına nasıl bir etki yaptığını ölçtüğümüz korelasyon analizleri sonuçlarına göre; çalışanlar iş yaşamlarında çok düşük bir düzeyde olumsuz davranışlarla karşılaştıklarını belirtmişler ve buna paralel olarak da olumsuz davranışların motivasyona etki düzeyi çok düşük çıkmıştır.

Buna göre çalışanlar iş yaşamlarında onları küçük düşürecek, psikolojik yönden etkileyecek düzeyde olumsuz davranışlara maruz kalmayıp, daha dolaylı olumsuz davranışlarla da

nadiren karşılaştıklarını düşünmektedirler. Bu da onların işleriyle ilgili motivasyon düzeylerini hemen hemen hiç etkilememektedir.

7. KAYNAKÇA

- Acar, Gökhan (2011), *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Acar, Gökhan (2014), *Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Motivasyon Kavramlarının Gelişimi*, Türkiye Âlim Kitapları, Saabrücken, Deutschland.
- Altuntaş, Ceren (2010), Çalışan Destek Programları, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12 Sayı:1, (57-75).
- Aşan, Öznur (2001), *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arseven, Ali Doğan (2001), *Alan Araştırma Yöntemleri İlkeler, Teknikler, Örnekler*, (2.Baskı). Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Barutçugil, İsmet (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. (Birinci Baskı). Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baysal, Can -Tekarslan, Erdal (1987), *Davranış Bilimleri*. (Birinci Baskı). Bayrak Matbaacılık, İstanbul.
- Can, Halil (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, 7.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara,
- Cemaloğlu, Necati (2007), “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, (111-126).
- Einarsen, Stale (1996), *Bullying and Harassment at Work: Epidemiological and Psychosocial Aspects*, Doctoral Dissertation, Department of Psychosocial Science, University of Bergen.
- Eren, Erol (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, 3.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, Erol (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayın, İstanbul.
- Eren, Erol (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ergül, Hüseyin Fazlı (2005), *Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 14, (67-79).
- Eroğlu, Feyzullah (2009), *Davranış Bilimleri*, 9.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ersarı, Göknur - Naktiyok, Atılhan (2012), “İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16 Sayı:1, (81-101).
- Güney, Salih (2011), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınevi, 6.Baskı, Ankara.
- Güngör, Meltem (2008), *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, (1.Baskı). Derin yayımları, İstanbul.
- Hubert, Adrienne B - Veldhoven, Marc Van (2001), “*Risk Sectors for Undesirable Behaviour And Mobbing*”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol:10 (415-424).

- Karakale, Berna (2011), “*Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Karakaş, Sibel Asi (2011), “*Mobbinge Maruz Kalan Hemşirelere Verilen Atılganlık Eğitiminin Mobbinle Başetmeye Etkisi*”, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Psikiyatri Hemşireliği Anabilimdalı, Erzurum.
- Kaya Cicerali, Lütfiye (2011). “*Mobbinge Maruz Kalanların Kişilik Profillerine Bağlı Psikolojik Sağlıkta Bozulma Göstergeleri*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2010), *İşletme Yöneticiliği*, (Genişletilmiş) 12.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Kurt, Başak (2013), “*İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Leymann Heinz (1990), “*Mobbing and psychological terror at workplaces*”. *Violence Vict*; Vol:5, (119-126).
- Önan, Levent - Tüzün, Burak (2005), *Motivasyon*, 1.Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Osterloh, Margit - Frey, Bruno (2000), “*Motivation, Knowledge Transform and Organizational Forms*”, *Organization Science*, Vol:11 No: 5, (538-550).
- Özen, Serap (2007), “*İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri*”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 9, Sayı:3, (1-24).
- Peker, Ömer - Aytürk, Nihat (2002), *Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Yargı Yayınevi, Ankara.
- Robbins, Stephen - Judge, Timothy (2012), *Essentials of Organizational Behaviour*, England, Pearson Education Limited, 11th Edition.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tüz, Melek (2003), *Örgütsel Psikoloji*, 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa.
- Serinkan, Celalettin (2008), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sürekli, Derya - Tevruz, Suna (1997), *Davranış Düzeltme’de Güdü Teorilerinin Katkısı*. S. Tevruz (Editor). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. (İkinci Baskı). Şelale Matbaası, Ankara.
- Şimşek, Şerif - Akgemci, Tahir - Çelik, Adnan (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (Üçüncü Baskı). Adım Ofset, Konya.
- T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2005), <http://etik.gov.tr/tr-tr/>
- Tınaz, Pınar (2000), *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*. Mercek Yayıncılık, İstanbul.
- Tınaz, Pınar (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 1.Baskı, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Tınaz Pınar (2006), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tınaz, Pınar (2009), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. (İkinci Baskı). Beta Basım, İstanbul.

Toker Gökçe, Asiye (2008), *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Pegem Yayınevi, Ankara.

Tutar, Hasan (2004), *İş Yerinde Psikolojik Şiddet* (3.Baskı). Barış Kitap Basın Yayın Dağıtım, Ankara.

Vartia, Maarit (1996), "Identification of Mobbing Activities", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 15 No: 2, (251-275).